



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración para el Desarrollo**

**Desarrollo y pasos a Seguir para la Creación de un Plan de Negocios**

**Consuelo Estefanía Romo Barriga**

**John Cartwright, Prof, Director de Tesis**

Trabajo de Titulación presentada para la obtención del título de Licenciada en Finanzas

Quito, Junio 2013

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

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Desarrollo y Pasos a Seguir para la Creación de un Plan de Negocios**

**Consuelo Estefanía Romo Barriga**

John Cartwright  
Director de Tesis

.....

Magdalena Barreiro, Ph.D.  
Decana de CAD

.....

Quito, Junio 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 dispuestos 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: Consuelo Estefanía Romo Barriga

C.I.: 0502098767

Fecha: Junio del 2013

Agradezco a mis padres David y Consuelo,  
a mi hermana Gabriela Romo y a Francisco Vega  
por su apoyo incondicional.

## Resumen

Este ensayo busca determinar si los pasos estipulados llevan a determinar la factibilidad del negocio en el mercado. La hipótesis plantea la determinación del éxito de un negocio a través de 15 pasos que guían el desarrollo del Plan del Negocios. El segmento de un Plan de Negocios es el resumen ejecutivo. Se prosigue con la descripción del mismo, la cual detalla las distintas clases de productos o categorías que se plantea producir en el mercado. Se analizan las acciones programadas para llevar el negocio al éxito. En la segunda etapa se definen las estrategias del negocio. En la última etapa se encuentra el Plan Estratégico, de suma importancia, pues plantea la misión y visión del negocio. Se realiza un análisis del macro-entorno y micro-entorno, en este se analiza el mercado al que se enfrentaría un futuro emprendedor en el negocio que plantea crear. Como quinto paso se desarrolla la identificación de los factores claves para el éxito. Se toma en cuenta como un paso elemental el análisis de competencia, debido a que esto puede afectar el éxito de tu negocio. En la creación de un negocio es necesario el desarrollo del Plan de Marketing, Plan de Recursos Humanos, Plan de producción y operaciones, Plan de inversiones, Plan económico financiero y por último el Plan de contingencia. Una vez establecidos estos pasos, se realiza la estructura legal de la empresa y trámites de constitución. Como último paso se realiza un cronograma de puesta en marcha del negocio, el cuál guiara al empresa para su desarrollo. A través de estos pasos se logró aclarar la hipótesis que plantea el ensayo. Se llegó a la conclusión que los pasos que guían el Plan de negocios pueden determinar su factibilidad, sin embargo pueden existir eventos extremos que pueden afectar el plan. De igual manera, se concluyó que el Plan de Negocios es una guía para evaluar el desarrollo de la empresa una vez que se encuentra en marcha.

### **Abstract**

This essay is based on the steps that should guide the development of a Business Plan. The hypothesis establishes that a business can be successful if it follows the fifteen steps that follow in the Business Plan. The segment of a business plan is the executive summary. It is followed with a description, which details the different classes or categories of products would be implemented on the market. In the second stage it is defined the business strategies. We analyzed the actions scheduled to make the business reach success. In the last stage we found the Strategic Plan, which is really important given that establishes the mission and vision of the business. An analysis of the macro-environment and micro-environment in the market is developed to realize the future of the business. As a fifth step is required to identify the key factors for success. An analysis of the competition is produced as an essential step. Creating a business requires the development of Marketing Plan, Human Resources Plan, Production and Operations Plan, Investment Plan, Finance Plan and finally a contingency plan. Once these steps are developed, it is followed by the company's legal structure and incorporation procedures. Once these steps are developed the hypothesis is confirmed. In conclusion, the steps that guide the business plan can determine the business feasibility. However, there may be extreme events that may affect the plan. Similarly, it was concluded that the Business Plan is a guide for evaluating the development of the company once it is underway.

## Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	9
Etapas de Desarrollo del Plan de Negocios	9-10
Análisis del Macro-entorno	10
Análisis del Micro-entorno	10-13
Factores clave para el éxito	13-14
Análisis de Competencia	15
Plan de Marketing	15-17
Plan de Recursos Humanos	17-19
Plan de Producción y Operaciones	19-20
Estructura Legal de la Empresa	20
Cronograma	21
Plan de Inversiones	22-23
Plan de Financiamiento	23-25
Plan Económico	25
Plan de Contingencia	25-27
Referencias Bibliográficas	28-30



## **Plan de Negocios**

Existen diferentes mercados en los que se puede desarrollar un negocio. En la creación de un negocio, se busca satisfacer una necesidad mediante un producto o servicio. En la actualidad, existen varios factores que se deben tomar en cuenta al ingresar en un mercado ya establecido. Cuando nos enfrentamos a un mercado en el cuál el producto o servicio anhelado crear se encuentra actualmente desarrollado, se corre un riesgo de fracasar. (Plan de Negocios) El plan de negocios reduce el nivel de riesgo, debido a que nos ayuda a determinar la factibilidad que puede brindar en la creación de un negocio. Dentro del plan se realiza un análisis del ambiente interno y externo, el cuál nos ayuda a identificar diferentes factores para alcanzar el éxito. La hipótesis de este ensayo se basa en analizar si los pasos que guían a un plan de negocios nos llevan a determinar la factibilidad de un negocio en el mercado.

El primer paso para desarrollar un plan de negocios, es el resumen ejecutivo. Este contiene una recopilación de toda la información que se obtiene en el plan de negocios. Se inicia con la realización de un Estado de Perdidas y Ganancias, el cuál será proyectado a tres años a partir de la creación del negocio. Todo negocio es creado para obtener una utilidad, con esta proyección podemos medir cuál será la ganancia obtenida en el futuro. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que esta es una proyección hipotética; debido a que los resultados pueden variar una vez establecido el negocio. El siguiente paso es una proyección, en esta se realiza una descripción de la situación del mercado, la oportunidad, las características del producto o servicio que se busca crear. Se realiza una breve síntesis, en la cuál se resalta las diferentes características específicas que puede poseer un negocio al ser establecido.

El segundo paso, consiste en tres etapas para el desarrollo del plan de negocios. Estas etapas son identificadas como: definición del negocio, estrategias del negocio y plan estratégico. Se inicia con la definición del negocio que se planea crear. Para poder realizar esta etapa, es necesario tener claro cuál es el producto o servicio que se quiere ofrecer. Se prosigue con la descripción del mismo, con el cuál se detalla las distintas clases del productos o categorías que existirán. Una vez definido el producto o servicio, se toma en cuenta el consumidor, con lo que se explicará las características del grupo objetivo al cuál va a ser dirigido el producto servicio.

En cuánto a la segunda etapa se encuentra las estrategias del negocio. Para esto, se analiza cuáles son las diferentes estrategias que llevaran a cabo en el negocio para alcanzar el éxito. En este caso, el Plan de Negocios se enfocará en utilizar la estrategia de las cinco fuerzas de Porter; esta será explicada posteriormente. Se debe realizar un análisis, en el cuál se redacta las razones por las cuales se ha elegido esta estrategia. En cuánto a la última etapa, se encuentra el Plan estratégico. Este es de suma importancia para la creación del plan de negocios, debido a que se plantea la visión y misión de una empresa. La misión de una empresa, define el labor o actividad que se va a desarrollar en el mercado; haciendo referencia a los consumidores del producto o servicio que se ofrecerá en el mercado. En cuánto a la visión, define las metas que se anhelan alcanzar en un futuro en el negocio; estas metas deben ser realistas y alcanzables (Espinoza, 2011).

De igual manera, en esta etapa se definen los objetivos estratégicos y financieros que se espera alcanzar en un futuro en el negocio. Cuando se habla de los objetivos estratégicos, nos enfocamos en el nivel que quiere alcanzar la empresa en el futuro. Estos pueden ser tratados específicamente en relación al desarrollo que anhela alcanzar en el mercado o como empresa; es decir en el mercado se relaciona con su competencia y en la

empresa en la extensión que puede llegar a alcanzar en cuánto a su producto o servicio. En cuánto a los objetivos financieros, son los que determinarán el tiempo en el que la empresa desea recuperara la inversión. De igual manera se enfoca en la meta que se anhela alcanzar en cuánto a su utilidad una vez que la empresa ya se encuentre en marcha. Es importante que los empleados del negocio tengan claro cuáles son los objetivos estratégicos y financieros que anhela alcanzar la empresa. De igual manera, es importante que se encuentren en un ambiente que se sientan motivados en hacer su trabajo. Un empleado motivado ayuda a la empresa a alcanzar sus objetivos.

El tercer paso, es realizar una análisis del macro-entorno del negocio. Este se realiza, encontrando las 3 principales tendencias que alientan a la creación del negocio. Una vez obtenidas las tendencias, se evalúa la factibilidad de cada una para lograr el éxito en el negocio. Estas deben ser desarrolladas con datos reales, las cuáles serán obtenidas del mercado en el que se plantea crear el negocio. Es importante tomar en cuenta que este análisis del negocio es general, debido a que es del macro-entorno. Las tendencias comprueban la factibilidad de poder desarrollar el negocio en el mercado anhelado (Endeavor, 2012).

En cuánto al cuarto paso, se obtiene el análisis del micro-entorno del negocio. Se inicia realizando un estudio de las empresas de competencia en el mercado. Estas empresas, deben vender el mismo producto o servicio que se plantea crear. Se prosigue con un análisis industrial, este nos ayuda a determinar la rentabilidad de un negocio en base al sector que planea plantar. Se debe tomar en cuenta diferentes factores, como son los competidores, proveedores etc. Para realizar este análisis, se recomienda utilizar el Análisis de Porter. “Cada industria tiene análisis fundamentales diferentes, pero las 5 fuerzas de Porter ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria,

cuales son las tendencias y las reglas del juego en la industria, y cuales son las restricciones de acceso.”(López, 22) Es por esto que se utiliza este análisis, ya que este puede ser integrado en cualquier tipo de negocio que se quiere crear. Este análisis, nos ayuda a determinar como se puede alcanzar la rentabilidad de una empresa.

Las cinco fuerzas de Porter son: Poder de negociación de los consumidores, poder de negociación de los proveedores, amenaza a nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos; y la última fuerza que se desarrolló en base a la unión de las anteriores, es la rivalidad entre los competidores. Se realizará un breve resumen de las características que se necesita para desarrollar cada fuerza.

En el poder de negociación del los consumidores, se analiza como tu posibles intermediarios pueden afectar el precio de tu producto o servicio en el mercado. Esto se debe al poder que pueden poseer en el mercado. Esto se basa, en el número de competidores que existan en el mercado; ya que mientras más opciones tenga el intermediario este obtendrá más poder para negociar precios. Para que los intermediarios sean considerados una fuerza en el análisis de Porter depende de: la concentración de mercado, el canal de distribución, el volumen de compra, la posibilidad de negociación, los costos y facilidades del comprador para poder cambiar su compra a otro empresa, la sensibilidad de precio, la diferenciación del producto y la existencia de productos sustitutos (“Análisis Porter”, 8).

La segunda fuerza es el poder de negociación de los proveedores. En esta fuerza, se analiza como los proveedores pueden afectar la rentabilidad del negocio dependiendo del mercado en el que se opere. Los proveedores imponen los precios del producto que vas a vender, al poseer varias opciones de proveedores el poder disminuye ya que se puede realizar negociaciones. Sin embargo, si existen poco proveedores en el mercado se

tendrá un alto poder de negociación por parte de los proveedores. La tercera fuerza de Porter es la amenaza a nuevos entrantes. Debido a que este es un plan de negocios ilustrado para la creación de cualquier tipo de negocio, es necesario que esta fuerza tenga un nivel bajo ya que esto te ayudará a ingresar en el mercado. Esta fuerza se ve afectada por diferentes factores. Los principales factores son la existencia de barreras de entrada, economías de escala, valor de la marca, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas del costo, acceso a canales de distribución y demandas judiciales (“Análisis Porter”, 8.).

La cuarta fuerza es la amenaza de productos sustitutos. Este análisis es importante, debido a que anteriormente se hizo un estudio de los competidores directos. Sin embargo, existen competidores indirectos los cuáles son analizados con esta fuerza. Esta fuerza, se ve afectada dependiendo los precios de los productos sustitutos, el costo o facilidad de cambio, la diferenciación del producto y la disponibilidad de los sustitutos (“Análisis Porter”, 8.). Por último, se encuentra la rivalidad entre competidores existentes. La unión de las cuatro fuerzas explicadas anteriormente generan esta fuerza. La rivalidad es vista según Porter dependiendo el nivel de competencia que existe en el mercado del producto o servicio que se va a crear. Se analiza de la siguiente forma: cuando un sector no tiene un alto nivel de competencia tiende a ser mas rentable; o a su vez si un sector tiene un alto nivel de competencia será poco rentable (López, 22). Por lo tanto, la rivalidad definirá la rentabilidad que puede alcanzar el negocio en base al nivel de competencia que exista en el mercado. Debido a que las 4 fuerzas determinan los índices de competencia del negocio, son la base para la rivalidad.

El quinto paso es la determinación de los factores claves para el éxito. Este es esencial en la realización del plan del negocios, ya que estos determinan como alcanzar el

éxito. En base a estos factores, se puede encontrar una diferenciación en el mercado. Como se dijo anteriormente, un producto o servicio es creado para satisfacer una necesidad. Un negocio enfocado en la satisfacción de sus clientes, siempre irá por el buen camino para prosperar. En un mercado ya establecido, estas necesidades ya han sido satisfechas. Es por esto que para poder determinar cuáles son estos factores se toma como base la competencia. Sin embargo es importante buscar una diferenciación en el mercado, debido a que esto incentivaría a los consumidores a consumir tu producto o servicio en vez de el de tu competencia.

Para poder ingresar en el mercado de competencia, es necesario establecer los factores base que tiene tu producto o servicio. Esto se debe a que son los factores necesarios para satisfacer las necesidades de tus clientes. Son estos factores los que podrían llevarte en un futuro alcanzar la lealtad de tus cliente, lo cuál es un beneficio alto para el negocio. La meta más grande de las empresas es adquirir la lealtad de sus consumidores. Esto se debe al alto costo que requiere adquirir nuevos consumidores. En comparación a los consumidores que son leales a tu producto, debido a que el costo de satisfacer a un consumidor leal es bajo. Esto se debe a que un consumidor leal va a regresar siempre a comprar el producto, realizará buenas referencias del producto lo cuál genera más consumidores. Es por esto que las empresas siempre buscan alcanzar la lealtad de sus producto. Una empresa con alto índice de lealtad puede llevar a liderar el mercado.

Para obtener los factores claves para el éxito existen varios métodos. Un método utilizado es a través de encuestas, las cuáles serán realizadas a tu grupo objetivo. Este grupo vienen a ser los consumidores de productos de tu competencia ó personas en el rango de edad que consumirían tu producto. El proceso se basa en recolectar los factores que son de mayor importancia para tus consumidores, al momento de consumir el producto

ó servicio que estas creando. Estos datos serán pedidos a los encuestados en orden de preferencia. Los datos obtenidos pueden variar dependiendo las preferencias de los consumidores. Los factores de mayor preferencia por los encuestados son de gran importancia, ya que serán tomados como base para la realización del producto. Sin embargo van a existir factores que sólo sean mencionados por pocos encuestados. Estos son los factores que te guían a la diferenciación de tu producto, debido a que los encuestados no lo toman en cuenta porque no lo tienen como opción.

El sexto paso para realizar el plan de negocios es un análisis de la competencia. El objetivo de este análisis, es definir cuáles son nuestros competidores directos e indirectos. Todo negocio tiene competidores, por lo tanto se debe tomar en cuenta que estos pueden ocasionar complicaciones en un futuro. Se inicia, realizando una evaluación de nuestra posición competitiva al ingresar en el mercado. Para realizar esto, se debe tomar en cuenta la percepción de nuestro target en relación al producto o servicio que se va a ingresar en el mercado. De igual manera, se toma en cuenta los factores internos de nuestros competidores y sus estrategias desarrollados en el mercado de competencia (“El espíritu del”, 2010). Se realiza un análisis de la distribución de la cuota de mercado. En este caso, al ser una empresa nueva, se crea hipotéticamente las ventas esperadas, unidades vendidas, y la tendencia que se espera alcanzar de su cuota de mercado en los siguientes cinco años. Por último, se realiza una definición de las barreras de entrada para futuros competidores. Se define cuales son los requisitos de capital, la curva de aprendizaje o experiencia, la propiedad industrial, economías de escala, diferenciación de producto, barrera legal y la barrera de la tecnología (“El espíritu del”, 2010). Se debe tomar en cuenta que estos pueden cambiar con el pasar de los años.

En cuanto séptimo paso del plan de negocios se encuentra el Plan de Marketing. Este posee dos etapas las cuáles son el análisis FODA y el plan de acción. En el análisis FODA se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta un negocio. Para realizar este análisis, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales (Narváez, 2002). Estos factores serán de influencia para el ambiente externo de la empresa e inciden sobre su organización interna, ya que pueden afectar al negocio. Las fortalezas, se buscan para determinar cuáles son las características que hacen que el negocio pueda tener éxito. Las debilidades, son los obstáculos que podría tener la empresa para no alcanzar sus objetivos en un futuro. El análisis de las fortalezas y debilidades del negocio, nos ayudan a prepararlo ante eventos que puedan perjudicar su éxito. De igual manera, al identificar las fortalezas nos podemos basar en estas para guiar al negocio por el camino del éxito (Narváez, 2002).

En cuánto a las oportunidades y amenazas, se consideran en el análisis de los factores externos debido a que pueden afectar en la creación del negocio. Es importante tomar en cuenta las leyes necesarias que se deben seguir para fundar una empresa. De igual manera la política fiscal, competidores externos, exportaciones, políticas públicas, política económica, ámbito sociocultural, acceso a la información, tecnología y globalización (Narváez, 2002). Lo que se busca es encontrar las oportunidades que se ofrecen en el mercado y a su vez determinar las amenazas que debe enfrentar el negocio. El análisis FODA, nos ayuda a guiar a la empresa a alcanzar el éxito y determinar los diferentes riesgos que puede enfrentar al empresa. Es importante evitar cualquier factor que pueda llevar al negocio al fracaso, de igual manera tomar todas las medidas necesarias para la creación del negocio en cuánto a leyes.



En la segunda etapa del plan de Marketing se tiene el plan de acción. En la elaboración del plan de acción, se deben tomar en cuenta las decisiones que se van a tomar del producto o servicio en relación a sus atributos, el ciclo de vida, y la cuota de la empresa frente a la competencia (Narváez, 2002). De igual manera, se toma en cuenta el precio del producto o servicio en relación con la introducción de nuevos productos en el mercado, la competencia o el ciclo de vida del producto. Para poder realizar la venta de un producto o servicio, se debe tomar en cuenta la distribución del mismo. Es por esto, que es muy importante considerar la elección de los canales y estrategias de distribución; éstas pueden ser intensiva, exclusiva o selectiva (“El espíritu del”, 2010). Por último, se toma la decisión sobre método de comunicación que se utilizará para informar a tus futuros consumidores de tu producto o servicio. Los métodos de comunicación son publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal o marketing directo (“El espíritu del”, 2010). Dependiendo cuál es tu target, se elige cuál es método adecuado para alcanzar el éxito en tu negocio. Estos métodos serán de gran ayuda en la etapa de lanzamiento del producto.

El octavo paso en la realización del Plan de Negocios es el Plan de Recursos Humanos. Se inicia con el organigrama, este representa la estructura orgánica de una empresa. De igual manera refleja la forma esquemática, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y de asesoría (Thompson, 2009). Existen varios tipos de organigramas que pueden ser seleccionados dependiendo el negocio. Se realizará una breve explicación de los distintos organigramas que pueden ser implementados en la creación de un negocio. Existen los organigramas por naturaleza, por finalidad, por ámbito, por contenido y por presentación.

Los organigramas por naturaleza están divididos en 3 tipos: microadministrativos que es una sola organización, macroadministrativos más de una organización y

mesoadministrativos los cuáles toman en cuenta uno o más organizaciones de un mismo sector o actividad en específico (Thompson, 2009). Los organigramas por finalidad tienen de igual manera 4 tipos: informativo los cuáles son expuestos a cualquier persona y son graficados a nivel general. El analítico, que realiza un análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional estos son expuestos a personas especializadas. El formal el cuál es definido a través del funcionamiento planificado o formal del negocio; este requiere un documento escrito de aprobación. Por último el informal el cuál no requiere aprobación (Thompson, 2009).

De igual manera existen organigramas por ámbito el cuál posee 2 tipos: Generales, este contiene información representativa de la organización dependiendo el nivel jerárquico y organigrama específico, que presenta la estructura de un área en específico. El diagrama por contenido tiene 3 tipos: Integrales, que es dividido por todas las unidades administrativas de una organización con su respectiva jerarquía, el funcional el cual representa un gráfico con las principales funciones de puestos, plaza y por último el de unidades este muestra la cantidad de puestos necesario y el número de plaza para cada unidad utilizada (Thompson, 2009).

Por último se poseen los organigramas por presentación o disposición gráfica estos son 4 tipos: vertical, horizontal, mixtos y de bloque. Los organigramas mencionados anteriormente pueden ser utilizados de una manera conjunta. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el organigrama representa la empresa; por esto es necesario realizarlo de la manera apropiada para el entendimiento de tus empleados, clientes, proveedores etc (Thompson, 2009). Una vez escogido el organigrama que se aplica mejor al negocio, se debe realizar una definición de los puestos de trabajo. En este se detalla sus funciones,

capacidades, número de personas, horario de trabajo, definición de los tipos de contrato y retribución.

El segundo paso para el plan de recursos humanos es el Plan de Contratación. Este define el tipo de contrato que se llevara a cabo con cada empleado que ingrese al negocio. Se debe detallar las condiciones generales y específicas de la empresa, dependiendo el tipo de trabajo al que será asignado cada empleado. De igual manera, determina el salario o tipo de pago que recibirá el empleado (“Plan de Recursos”, 2010). Como creador del negocio se debe tomar en cuenta el salario que se quiera pagar mensualmente, las horas de trabajo que se desea que realice el empleado, los costos que implican contratar determinado número de empleados y por último el tipo de contrato que se planea establecer (“Plan de Recursos”, 2010). Es importante tener claro estos puntos, debido a que estos serán costos fijos para la empresa; por lo tanto afectarán la utilidad que generará la empresa.

Por último, en el plan de recursos humanos se toma en cuenta el número de empleados que se desea contratar para el negocio. Existen diferentes tipo de reclutamientos como por ejemplo: periódico, internet, páginas amarillas, anuncios en sitios especiales etc. Dependiendo el tipo de empleados que se desea contratar, se utiliza los diferentes tipos de reclutamientos (“Plan de Recursos”, 2010). Una vez reclutados los empleados, se seleccionan los más adecuados, esto se realiza conforme a lo que busca el negocio a través de un proceso de selección de entrevistas. Finalmente, se realiza una capacitación e inducción a todo empleado nuevo que ingrese a la empresa; en el cuál se desarrolla el aprendizaje de la filosofía , valores, misión, visión y objetivos de la empresa. Es necesario que todos los empleados obtengan este conocimiento, debido a que es la base metas de la empresa en un futuro; es por que esto que cada empleado debe contribuir para que estas sean alcanzadas (“Plan de Recursos”, 2010).

El noveno paso para la creación de un Plan de Negocios es el Plan de producción y operaciones. En este plan, se inicia con el proceso que se genera el producto o servicio que será integrado en el mercado. En base a esto se obtiene una idea de las cantidades de productos que necesita el negocio para ser iniciado. De igual manera, la cantidad de recursos para poder realizar la producción del mismo. En el caso que sea un servicio el cuál sea proporcionado por el negocio, este plan de producción es de aporte para establecer la manera por la cuál el servicio debe ser prestado (“El espíritu del”, 2010). Este plan, abarca las actividades de compras, logística y planificación del negocio internamente. El plan de producción define y programa las actividades y recursos necesarios en base al tiempo en el que deben ser desarrollados. De igual manera las condiciones en las que deben ser realizadas (“El espíritu del”, 2010).

Mediante este plan, se establece la ubicación donde se llevará a cabo el negocio, en base a las necesidades para la producción del producto o servicio. Es importante tomar en cuenta las maquinas o tecnología que se necesite para la producción, debido a que estas ocuparán espacio (“El espíritu del”, 2010). Por último, este plan implementa un sistema de gestión de calidad del producto o servicio. El plan de producción es necesario para poner un negocio en marcha debido a que proporciona la idea de los recursos necesarios para iniciar el negocio.

El décimo paso para la creación de un Plan de Negocios es la estructura legal de la empresa y trámites de constitución. El objetivo de este paso, es determinar y justificar la elección de la forma jurídica del negocio, así como describir los trámites de constitución y puesta en marcha (Plan del Negocios, 2010). Se inicia, determinando el tipo de empresa que se quiere crear; este dependerá del número de personas o socios que quieran ser parte de la creación de la empresa. Existen 6 diferentes tipo de empresas que pueden ser creadas.

Las empresas que son conformadas por dos o más socios, son de nombre colectivos, comandita simple, comandita por acciones y anónima. La empresa que son conformada por dos a un máximo de quince socios es limitada. Por último se tiene la empresa unipersonal, la cuál es conformada por un socio y fundador (Plan del Negocios, 2010). Toda empresa debe tener una razón social, el cuál es el nombre de la empresa; dependiendo el tipo de empresa esta variara. Para la creación de una empresa en el Ecuador es necesario obtener un RUC (registro único de contribuyentes). El RUC es un número de identificación para las personas naturales que realizan cualquier actividad económica en el Ecuador, con este número se pagan los impuestos necesarios para el gobierno (Plan del Negocios, 2010).

El onceavo paso para la realización de un Plan de negocios es el cronograma de puesta en marcha. El objetivo es elaborar un calendario, el cuál iniciará con la concepción de la idea del negocio y detección de la oportunidad hasta el inicio de la actividad. Para poder desarrollar los aspectos del calendario se utilizará un gráfico tipo Gantt. Este gráfico detalla las fechas de inicio y finalización de la creación del negocio (Plan del Negocios, 2010). Los recursos necesarios para este gráfico son enlistados a continuación:

- “Elaboración de las áreas del plan de negocio.
- Trámites financieros.
- Trámites de constitución.
- Adquisición inmovilizados.
- Acondicionamiento de loca, nave, planta, oficina, etc.
- Contratación de personal, servicios externos.
- Selección de proveedores,, adquisición de materias primas.

- Campaña de comunicación
- Apertura, inicio de actividad” (Plan del Negocios, 2010)

El calendario debe detallar el período de tiempo necesario para poder cumplir con cada recurso que fue enlistado anteriormente. Este calendario es hipotético, debido que en la creación de un negocio, existen complicaciones las cuáles pueden afectar el cumplimiento exacto del calendario (Plan del Negocios, 2010).

El doceavo paso para la realización del Plan de Negocios es el plan de inversiones. En este paso se refleja la decisión de invertir en el negocio y se analiza cuál es el capital requerido para poner en funcionamiento el negocio. De igual manera se establece en qué se utilizará el capital y cuáles serán las distintas maneras de obtener este capital (Plan del Negocios, 2010). Existen varios pasos que se deben seguir para realizar el plan de inversión y financiamiento. Se realizara un breve resumen de cada paso necesario para alcanzar un desarrollo exitoso de este plan.

Se inicia con un detalle de los activos fijos que deberá tener la empresa para poder iniciar el desarrollo del negocio. Los activos fijos constituyen una inversión a largo plazo y son parte de la inversión global de la empresa (Plan del Negocios, 2010). Se inicia con la ubicación del negocio, dependiendo el tipo de negocio que se va a crear. Existen diferentes características técnicas que se deben tomar en cuenta, dependiendo el producto o servicio que se esta implementando en el mercado. Estas características son vitales para la viabilidad de un negocio y pueden afectar el éxito del mismo. Por lo tanto, para establecer la ubicación del negocio se realiza un análisis de: “las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio, la tecnología, la proximidad con el mercado objetivo, la cercanía de materias primas, los costos de transportación, oferta de mano de obra cualificada,

existencia de buenas vías de comunicación, nivel de equipamiento de la zona posibilidad de tener empresas auxiliares en las proximidades y previsión de futuras ampliaciones” (Plan del Negocios, 2010). Existen varias alternativas de inversión cuando se esta creando un negocio, por lo cual es necesario un estudio de las características técnicas, costos de adquisición, gastos operativos y vida técnica (Plan del Negocios, 2010).

Una vez realizado el análisis de la ubicación del negocio, se toma en cuenta otros activos fijos. La maquinaria y equipos que son un requisito para iniciar el negocios. Estos van a depender de la tecnología necesaria para el desarrollo del producto o servicio que se plante crear. Se realiza un breve análisis de los muebles y vehículos. Estos vendrían a hacer los activos fijos que el negocios debe tomar en cuenta para el plan de inversión.

El segundo paso que se detalla en el plan de inversión, es el análisis de los activos intangibles que son necesarios para el desarrollo del negocio. Se inicia con la investigación y desarrollo del negocio, este conforma los gastos que se realizan para el estudio del proyecto, las investigaciones de mercado, los diseños del producto, los prototipos etc (Plan del Negocios, 2010). Este activos son de suma importancia, debido a que generarán altos costos en la iniciación del negocio. De igual manera puede determinar el éxito del producto, ya que a través de los diseños y pruebas de distintos prototipos se evita cualquier falla en el mismo; esto evita un fracaso de la empresa por falta de cualidad del producto. Se prosigue con el análisis de los gastos de la constitución y legalización del negocio. Anteriormente se detallo la importancia de los aspectos legales que se deben seguir para poder iniciar una empresa. En el plan de inversión y financiamiento se detallan los costos que se necesitan para obtener todos los permisos legales para iniciar la creación del negocio (Plan del Negocios, 2010).

Posteriormente se realiza un análisis de los gastos en área de marketing. En este se evalúa los costos de la selección y capacitación de personal. De igual manera se toma en cuenta los costos de publicidad. Estos gastos son importantes si se ingresa a un mercado en el que el producto o servicio se encuentra ya implementado. Por último se toma en cuenta un presupuesto para gastos improvisados. Este activo intangible está destinado para casos de emergencia que pueden darse durante la creación del negocio (Plan del Negocios, 2010).

El último paso en el plan de inversiones y financiamiento es el capital de trabajo. Este constituye el dinero necesario para poder iniciar el negocio durante un ciclo productivo; este es determinado por el período transcurrido una vez iniciada la operación del negocio hasta que la empresa genere suficiente dinero que no se necesiten realizar más inversiones (Plan del Negocios, 2010). Este está clasificado en tres tipos: realizables, disponible, exigible. En cuanto al capital realizables es conformado por todo lo que puede ser almacenado, esto puede ser considerado como la materia prima o los insumos, los productos en proceso, productos terminados, envases etc. El capital disponible es el dinero que se necesita para los pagos de los servicios básicos de la empresa como son agua, teléfono, remuneraciones, mantenimiento etc. Por último, se tiene el capital exigible los cuales conforman los desembolsos que son realizados por anticipado (Plan del Negocios, 2010). El cuarto paso es la inversión total; esta conformada por la suma inversión en activos fijos, activos intangibles y el capital de trabajo.

El tercer paso en el plan de negocios es el plan económico y financiero. Una vez realizada la parte de inversión se prosigue al financiamiento. Se inicia con la estructura de financiamiento. Para poder realizar este paso se debe tomar en cuenta si se tiene el capital necesario para financiar el negocio en su totalidad; de otra manera se requerirá un



financiamiento externo (Plan del Negocios, 2010).. Es preferible iniciar un negocio con capital propio que cubra todo los costos necesarios para la creación. Sin embargo, muchas veces estos son altos, lo cuál no permite la cobertura en su totalidad con capital propio. A su vez, si se realiza un financiamiento externo es necesario señalar los porcentajes que serán utilizados en la inversión por parte de capital propio y del financiamiento externo. Para poder utilizar este tipo de financiamiento es necesario realizar posteriormente un análisis de cuáles son las mejores opciones para el negocio. Los financiamiento externos usualmente son otorgados de dos maneras: la primera sería ingresando una mayor cantidad de socios que puedan contribuir con los gastos de inversión y recibiendo como pago una parte de la empresa, la segunda opción son préstamos adquiridos en los bancos. Una vez seleccionada la fuente de financiamiento, se realiza una descripción del financiamiento que es otorgado al negocio, las condiciones y requisitos solicitados por parte de la fuente(Plan del Negocios, 2010). El siguiente paso en el plan financiero es un balance de situación inicial y final. El inicial sería de los gastos que se realizarán para la creación del negocio por las inversiones. El final serían los gastos y utilidades con proyecciones de tres a cinco años. Con estas proyecciones podemos determinar el tiempo en el que el negocio planea recuperar su inversión (Plan del Negocios, 2010).

El siguiente paso en el plan económico y de financiación es un estado de perdidas y ganancias. Durante el primer año se realizara un análisis mensual y durante los siguientes años se realizará el análisis anual. Se procede con un análisis financiero en el que se hace el cálculo de ratios y análisis de punto de equilibrio (Plan del Negocios, 2010). Por último en el plan financiero se realiza un análisis de inversión en que se elabora el período de recuperación, cálculo del VAN y cálculo del TIR. Como su nombre lo indica, en el período de recuperación se determina el tiempo en que el negocio recuperará su inversión inicial al

100% (Plan del Negocios, 2010). El TIR es la tasa interna de retorno, el cuál en una inversión es el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión. El VAN es el valor actual neto, que permite calcular el valor presente de un flujo de caja de una inversión. Por lo tanto, nos sirven como medida para evaluar la inversión del negocio (Plan del Negocios, 2010).

El último paso que se realiza en el plan de negocios es el Plan de Contingencia. Este Plan diseña una estrategia de prevención, a través de medidas organizativas y técnicas para el negocio, en el caso de que se presente un eventualidad de riesgo que ponga en peligro a una actividad de la organización (Plan del Negocios, 2010). “Un Plan de contingencia contempla aspectos preventivos, para evitar o minimizar la posibilidad de que los riesgos que produzca, y aspectos reactivos, para dar una respuesta adecuada si éstos llegan a producirse.” (Plan del Negocios, 2010). Los planes de contingencia, se inician identificando las actividades que pueden hacer que el negocio colapse de tal manera que deba terminar su producción. Una vez determinada estas actividades se prosigue a calcular los posibles riesgos que pueden causar si llegan a sufrir algún daño. El plan de contingencia ayuda a la empresa en el caso de que sucedan estos incidentes, se tiene una solución que evita el fracaso de la compañía y la imagen que ha creado con el tiempo (Plan del Negocios, 2010).

En conclusión, basándonos en la hipótesis de este ensayo podemos confirmar la determinación de la factibilidad de un negocio a través del seguimiento de los pasos para realizar un plan de negocios. Cada paso determina los riesgos o prevenciones que debe realizar un negocio para evadir el fracaso. De igual manera se realizan escenarios y proyecciones que pueden determinar el futuro de la empresa. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que el futuro es incierto y el Plan de Negocios se puede ver afectado por

algún evento que afecte toda la economía del país. Los pasos que guían el plan de negocios ayudan al creador del negocio a determinar cuales son los riesgos a lo que se enfrenta, la competencia contra la cuál debe luchar, la inversión que debe realizar, los aspectos legales que debe enfrentarse etc, De igual manera el Plan de Negocios sirve de guía para ver el desarrollo del negocio una vez ya ingresado en el mercado.

## **Bibliografía:**

Oliveira, L., & Joia, L. (n.d.). *A model for evaluating b2c e-commerce websites:*

*application in the cd e-retailing industry in brazil.* Informally published manuscript, Getulio Vargas Foundation, Brazilian School of Public and Business Administration, Rio de Janeiro, Brazil.

*Case study: Critical success factor of dell.* Informally published manuscript, Extraído de:

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Reyna, S. (2012). *Key success factors of your small business.* Extraído de:

[https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main\\_frame.d2l?ou=17517&tId=77459](https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77459)

Berry, T. (2012). *Business planning fundamentals: It's the planning, not the business plan*[Web].Extraído de:

[https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main\\_frame.d2l?ou=17517&tId=77463](https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77463)

*Plan de negocios.* Extraído de:

[https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main\\_frame.d2l?ou=17517&tId=77464](https://miusfv.usfq.edu.ec/d2l/lms/content/viewer/main_frame.d2l?ou=17517&tId=77464)

Harvard Business. (Producer) (2008). *The five competitive forces that shape strategy*

[Web]. Extraído de [http://www.youtube.com/watch?v=mYF2\\_FBCvXw](http://www.youtube.com/watch?v=mYF2_FBCvXw)

*Análisis porter de las cinco fuerzas.* (8, Noviembre 2012). Extraído de  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas)

*Porter five forces.* (2004). (Unpublished master's thesis) Extraído de:  
<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/diagrama-de-las-5-fuerzas-de-porter-presentation>

López, A. (22, Marzo 2009). *Las 5 fuerzas de michael porter.* Retrieved from  
<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Godin, Seth (2009-11-12). *Purple Cow, New Edition: Transform Your Business by Being Remarkable-- Includes new bonus chapter (Kindle Locations 322-332).* Portfolio. Kindle Edition.

Birnbaum, B. *Strategic thinking, a four piece puzzle .*

Twain, M. *The opportunity: Creating, shaping, recognizing, selzing.* (p. Chapter 3).

Endeavor. (2010, 07 20). Guía para hacer una plan de negocios. *Emprendedor*, Extraído de: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-apoyos/realiza-tu-plan-de-negocios/080192/plan-negocios-business-plan-arma-tu-plan-negocios-como-comenzar>

Espinosa, R. (2011, 12 19). [Web log message]. Extraído de:  
<http://marketingyventasblog.blogspot.com/2012/06/como-definir-mision-vision-y-valores-en.html>

Narváez, F. (2002). *Metodología para el análisis foda.* (Master's thesis) Extraído de:  
<http://www.slideshare.net/narvaezfabricio>

*El espíritu del emprendedor y la creación de empresas.* (09, Septiembre 2010). Extraído de: <http://www.mbadelsigloxxi.es/>

Thompson, I. (n.d.). *Tipos de organigramas.* Extraído de <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

*Plan de recursos humanos .* (10, Enero 2008). Extraído de <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=9>

Rojas, S. (2010). *Requisitos legales para la creación de una empresa.* Unpublished raw data, Universidad Surcolombia, Extraído de [www.slideshare.net/slrojasg/requisitos-legales-para-crear-empresa](http://www.slideshare.net/slrojasg/requisitos-legales-para-crear-empresa)

*Plan de negocios: El estudio de la inversión y financiamiento.* (2010, Marzo 05). Extraído de: <http://www.crecenegocios.com/plan-de-negocios-parte-6-el-estudio-de-la-inversion-y-financiamiento/>