

## **APROXIMACIÓN TEÓRICA A LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIO**

Katherin Gilces Bermello, Est.  
Instituto Superior Tecnológico  
de Formación Profesional, Administrativa y  
Comercial.  
klgilses@formacion.edu.ec

Solange Méndez López, Est.  
Instituto Superior Tecnológico  
de Formación Profesional, Administrativa y  
Comercial.  
sfmendez@formacion.edu.ec

**Palabras claves:** Plan de negocio, empresas, estructura.

**Recibido:** 07/09/2019

**Keywords:** Business plan, companies, structure.

**Aceptado:** 17/11/2019

### **Resumen**

Cada día surgen nuevas empresas, muchas de las cuales desaparecen debido a diversas razones, algunas de estas son por la mala implementación, la falta de conocimiento y uso de las herramientas que ayuden a aterrizar sus ideas y llevarlas a cabo y es importante que todo emprendedor o empresario tenga el conocimiento de lo que significa un plan de negocio ya que este ofrece muchas ventajas desde su concepción; por ello este artículo describe las partes que debe tener y la descripción según autores de lo que sería un plan de negocio.

### **Abstract**

New companies arise every day, many of which disappear due to various reasons, some of these are due to poor implementation, lack of knowledge and use of tools that help land their ideas and carry them out and it is important that every entrepreneur or entrepreneur has the knowledge of what a business plan means since it offers many advantages from its conception; For this reason, this article describes the parts that it must have and the description according to authors of what a business plan would be.

## **Introducción**

El estudio y desarrollo de una idea de negocio implica el manejo de una gran variedad de conocimientos que derivan de diferentes disciplinas profesionales. El presente artículo ha sido diseñado básicamente con el objetivo de contar con una base conceptual abarcadora que permita comprender mejor las metas y estructura que generalmente rigen una idea de este tipo abordando como concepto fundamental el plan de negocio y la estructura del mismo desde la perspectiva de diferentes autores.

Existen muchas definiciones de un plan de negocios, pero finalmente todos los autores coinciden en que un plan de negocios es un documento que permite conocer la información necesaria para analizar, evaluar un negocio y ponerlo en marcha, así como para tener financiamientos de los inversionistas.

Los planes de negocio han sido creados para ayudar a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizándolas correctamente y darle rumbo, y servir, así como apoyo para darle a la empresa mayores probabilidades de éxito.

## **Desarrollo**

Muchas veces las grandes ideas no llegan a implementarse porque estas no cuentan con un adecuado análisis de viabilidad o porque no existe una adecuada planeación y organización para llevarlas a cabo. Un empresario que tiene una idea de negocios debe contar con un documento que le ayude a analizar, evaluar y poner en marcha dicha idea, además con el objetivo de generar financiamiento de los inversionistas.

Según Siegel, Ford, & Bornstein, (1993) un plan de negocios tiene tres definiciones:

Primero, y la más importante, es un plan que se puede utilizar para dar idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real.

Segundo, un plan de negocios es una herramienta retrospectiva, contra lo cual el administrador puede determinar el funcionamiento real de una empresa en un cierto plazo.

Tercero, un plan de negocio sirve para mostrar a la gente lo que realmente le interesa del negocio, es decir, la forma en que va a obtener utilidades.

Para Waston & Wise, (1997) el plan de negocios en cada sección es una descripción detallada o bien representa un panorama de la empresa. La organización del mismo depende del tipo de empresa y el orden de cada parte, así como su desarrollo dependerá de la empresa.

Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Frecuentemente es preparado por una compañía existente para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente, si el plan se prepara para un negocio que se inicia, ayuda al empresario a no cometer errores que pueden llegar a ser costosos (Lambing & Kuehl, 1998,).

Fleitman, (2000) dice que un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas en si para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas, es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamientos.

El plan de negocio es importante porque ayuda a evaluar el funcionamiento de la empresa, así como los distintos caminos que tome sobre el escenario previsto. Un plan de negocio sirve para

brindar información a usuarios de la empresa, bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa. (García, 2000)

De acuerdo con García y Alcérreca (2000), es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de implementar una idea para así disminuir riesgos; el plan de cuentas es una herramienta que ayudará como parte de dicho plan a presentar de manera tangible una idea.

Según Borello, (2000) el plan de negocio ejerce una función informática y orientadora del proceso de toma de decisiones al interior de la organización. Si para una empresa en fase de apertura, este puede proporcionar un cálculo de la probabilidad del éxito y del consiguiente nivel de riesgo de la inversión, para otra ya en operación, se construye en un instrumento que traduce la visión empresarial a largo plazo, en una guía para la gestión corriente del negocio. En definitiva, la realización del plan económico que pasa por el análisis del mercado y del posicionamiento competitivo de la empresa, hasta llegar al planteamiento de las estrategias y elaboración de planes operativos como los políticos de marketing, plan de implementación de la disposición organizativa interna a los planes de inversión.

Algunos autores como Stutely & Kushell, (2000) también señalan que un Plan de Negocios debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia; y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto y servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permiten determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad de la iniciativa; a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente.

El plan de negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto (Bermejo & De la Vega, 2003)

El Plan de Negocios es de ayuda en las empresas establecidas, ya que permiten diseñar una base sobre la que se elaboren proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal, este puede ser de dos tipos:

Plan de Negocio nuevo: Es un documento que describe, de manera general, un negocio y el conjunto de estrategias que se implementarán para su éxito. En este sentido, el plan de negocios presenta un análisis del mercado y establece el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto.

Plan de Negocio de expansión: Es un documento que incluye un análisis de la expansión potencial de la empresa, así como el diagnóstico de la factibilidad de esta expansión teniendo en cuenta las características propias de la empresa y el entorno en el que se produciría el crecimiento empresarial.

Plantea Blanco (2011) que el plan de negocios es un documento ejecutivo, elaborado con el propósito de medir la factibilidad técnica y económica de un proyecto de creación o gestión de empresas. En este sentido, el plan de negocios minimiza los riesgos y define las pautas para explotar racionalmente una oportunidad de negocios.

El plan de negocio engloba en lo que se llama Planes de Acción, refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimiento de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acciones

abarcan el propósito y la directriz. Visto en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción. (Alcaraz, 2011)

Borello (2015) también define al plan de negocios como un instrumento de planificación estratégica y operativa, sin embargo, la definición más completa de acuerdo al Business Plan es el siguiente:

Es el estudio que, de una parte incluye un análisis del mercado, del sector y de la competencia, de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto, servicio, una estrategia y un tipo de organización, proyectando esta vision de conjunto a corto plazo, a travez de la cuantificacion de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico de una visión empresarial clara y coherente (p.15)

Un plan de negocios facilita el análisis del negocio; proporciona un conjunto de proyecciones financieras que se basan en las expectativas y las experiencias en el campo del negocio, establece guías para la elaboración de presupuestos incluyendo el presupuesto de capital de trabajo y un análisis del punto de equilibrio de la empresa; ayuda a determinar el monto y tipo de financiamiento más apropiado para la empresa; y proporciona a quienes aporten los recursos financieros para la empresa información útil y persuasiva del negocio, a donde facilitar la toma de decisiones de manera oportuna y eficiente.

El plan de negocios según Alcaraz, (2011) puede describirse de la siguiente manera:

- Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

Según (Watson & Wise, 1997) existen diferentes razones para realizar un plan de negocios y han sido denominadas las razones de Gumpert. Estas son:

- Convencerse a uno mismo de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal significativo.
- Obtener un préstamo en el banco.
- Atraer inversionistas potenciales.
- Convencer a otras personas con las cuales se desee formalizar alianzas.
- Explicar cómo funciona su empresa a compañías con las cuales le gustaría establecer contratos a largo plazo.
- Atraer empleados.
- Ayudar a las fusiones o a las adquisiciones.
- Asistir a los directivos para establecer metas y planeación a largo plazo.

### **Estructuras de planes de negocios**

A continuación, se presentan diferentes estructurales de planes de negocios de acuerdo a distintos autores.

Osgood (1985) presenta la siguiente estructura para la elaboración de un plan de negocio:

- Caratula. - Identifica el plan e indica su meta o finalidad. Reconoce a la empresa descrita en el documento, la dirección y el teléfono o especifica donde se puede localizar a los directores, y al individuo que prepararon el plan de negocios.
- Contenido. - Señala el formato del plan, un esbozo inicial puede servir como guía para establecer el equilibrio del plan.

- Declaración de intención. - Se agrega para informar con exactitud al lector los propósitos del plan y lo que se espera del lector.
- Introducción. - En los planes de negocios más complejos orientados del capital riesgoso, la introducción resume y enfatiza toda la propuesta. Debe ser lógica y concisa, debe describir la naturaleza de la empresa, los participantes y porque funciona el plan.
- Descripción de la empresa. - Requiere la declaración concisa de que hará, venderá por comisión o proveerá, exactamente con lo que hará la forma y naturaleza de la estructura de la industria.
- Fabricación – Operación. - Deben exponerse los siguientes puntos: proceso, equipo/subcontratación, facilidades, ubicación, costo de piezas, plantas, equipo y mano de obra.
- Plan de mercadotecnia y distribución. - Debe abarcar una exposición de los siguientes puntos principales: Estrategia de mercado global, fijación de precio, ventas/canales, servicio al cliente, publicidad y promoción
- Administración – Personal. - Se debe incluir el organigrama, personal administrativo clave: deberes, funciones y antecedentes, mesa directiva y consultores/asesores
- Programa de desarrollo. - Es una situación ideal, esta sección del plan se amplía y se coloca en la pared para que sirva como gráfica de eventos o líneas de tiempo de las actividades. Aquí las técnicas de planeación que son útiles son PERT, CPM y otras, dependiendo de la complejidad del proceso y las interrelaciones entre las diferentes actividades.
- Información financiera. - La información financiera en forma racional y lógica justifica los argumentos, demuestra la viabilidad del proyecto, evalúa las alternativas y considera las limitaciones que los diferentes niveles de inversión pueden representar.



Unos años más tarde los autores Siegel, Ford y Bornstein (1993) detallan la siguiente estructura para el diseño de un plan de negocio:

- **Tabla de contenido.** - Una tabla de contenido debe ser incluida en cualquier plan de negocios. Tiene la misma función que cualquier índice de un libro, pero esta no debe ser detallada o mostrar exactamente la cantidad de páginas donde comienza cada sección, ya que nuevas páginas o secciones pueden ser agregadas al plan.
- **Resumen Ejecutivo.** - El resumen ejecutivo, es particularmente apropiado y en ocasiones obligado para el plan de negocios. El resumen ejecutivo captura y presenta básicamente la esencia del reporte. Es la versión compacta del plan completo, debe ser escrito después que el plan de negocios haya sido completado y analizado para que sea escrito de manera efectiva y consciente.
- **Descripción general de la compañía.** - El plan de negocios empieza con una descripción general de la compañía. Esta descripción no es larga y debe presentar las actividades fundamentales y la naturaleza de la empresa, es importante menciona los objetivos de la empresa, en cuanto a ventas o distribución, publicidad o la forma en que se puede vender.
- **Productos y servicios.** - Es importante que las características y aplicación del producto o servicio sean de manera clara y simple. El objetivo de esta parte del plan, es exponer lo más consciente posible la naturaleza del negocio que se está ofreciendo.
- **Plan de mercadotecnia.** - La sección de mercadotécnica es una de las partes más importantes de un plan de negocios, porque comunica lo más diferente posible la naturaleza del negocio previsto, y la manera en la que ese negocio podrá tener éxito.
- **Plan de operaciones.** - Una parte fundamental que el plan de negocios debe tratar es la manera en que el negocio creara sus productos y servicios.

Como el plan de negocio tiene los objetivos de plantear el negocio y obtener capital, el empresario puede tener cierta dificultad al lograr el equilibrio razonable apropiado entre la sofisticación y la simplicidad en explicar la fabricación.

- Administración y organización. - No es inusual que alguien que lea el plan de negocios revise en primer lugar el personal y como está estructurada la organización. No importa que tan bueno sea la idea del negocio, la mayoría de las inversionistas son renuentes a hacer cualquier clase de inversión en una empresa, a menos que se sientan cómodos con los que están implicados en ella.
- Otros aspectos importantes. - Es importante poner los planes y objetivos de la empresa en cierto marco de tiempo. Desde el punto de vista del inversionista, esta información permite hacer más atractiva la inversión, esta sección se incluye en el plan de negocios para informar de este marco de tiempo. Debe identificar acontecimientos importantes en el desarrollo de la empresa y la fecha probable en que ocurran.
- Estructura y capitalización. - Aquí es donde el empresario expone la forma legal que tendrá la empresa y como será capitalizada. Generalmente esta sección es breve y precisa, aunque hay ocasiones donde algún detalle debe ser omitido deliberadamente.
- Plan financiero. - El propósito de esta sección, es formular un sistema creíble y comprensivo de proyecciones que reflejen el funcionamiento financiero anticipado de la compañía, si estas proyecciones están preparadas cuidadosamente y apoyadas convincentemente, se convierte en uno de los criterios más críticos por los cuales la atracción del negocio es medida.
- Documentos adjuntos al plan de negocios. - Lo que se ha de incluir como documento adjunto al plan de negocios, es altamente dependiente del tipo de negocio, clase de

productos o servicios que se ofrezcan y la complejidad del mismo. Los documentos adjuntos no deben ser considerados un plus para los inversionistas, sino deben agregar la comprensión del mismo si desean saber más que lo que se presenta en el cuerpo del plan, y agregar credibilidad a las declaraciones hechas en el plan, especialmente si el plan es complejo requiere de mucho tiempo para explicar

Según el informe de Rodriguez y Barbara, (2012) la ventaja de un plan de negocio es que facilita la explicación de las diferentes circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa. Teniendo en cuenta la complejidad y dinámica de los mercados actuales, ninguna empresa puede crecer y competir sin tener en cuenta las variables que intervienen y realizar un análisis integral para verificar si el emprendimiento es o no factible.

Es importante que para el cumplimiento del objetivo la información mantenga un orden e incluya los puntos requeridos para que la persona o dependencia a quien va dirigida tenga una lectura clara y precisa de la idea. No se debe olvidar que un plan de negocios es un valioso instrumento que sirve para reflexionar sobre los asuntos críticos de un emprendimiento, ayuda al empresario a comunicarse con inversionistas, socios y empleados y se utiliza como un documento de consulta permanente para medir los avances de un negocio.

Las razones por las que se decide realizar un plan de negocios pueden estar relacionadas con la verificación de que un negocio sea viable desde el punto económico y financiero antes de su realización, así como la detección y prevención de inconvenientes antes de que ocurran, ahorrando tiempo y dinero. También se pudiera tomar como una motivación la determinación de las necesidades de recursos con anticipación y la examinación del desempeño de un negocio en marcha, aunque pueden estar relacionadas con razones como la tasa de una empresa para la venta o el respaldo de una solicitud de crédito a una entidad financiera.

La misión del plan de negocio es que el enunciado que hace el empresario de lo que va a realizar y para quien, al construir un plan de negocios alrededor de una misión bien concebida, la compañía podrá usar sus recursos limitados más efectivamente. En otras palabras, una misión ayuda a que la compañía pase de tratar de hacer las cosas bien a realizar lo correcto.

Para Stutely (2000) los principales objetivos del plan de negocios son:

- La expresión formal de un proceso de planeación
- Una petición de financiamiento
- Un esquema para ser aprobado
- Una herramienta para la administración operativa

Para Pérez, (2002) el redactar un plan de negocios es como elaborar el curriculum de la empresa ya que es como una referencia que entre otras cosas ayuda a conseguir inversiones, así como para convencerse de la idea, para definir y examinar detalladamente todos los aspectos para crear la empresa.

La complejidad e información de la planeación del negocio dependerá del tipo de negocio, tamaño de la inversión requerida y de la gente al que va dirigido el plan. (Kushell, 2001)

### **Conclusión**

A manera de conclusión se puede plantear que para la elaboración de un plan de negocios existen factores primordiales que deben ser cumplidos para que el objetivo que se persigue con la elaboración del mismo tenga éxito. El plan de negocios, permite conocer con exactitud el contexto del problema, los alcances y las limitaciones de un proyecto y al mismo tiempo permite desarrollar de manera optimizada una propuesta tanto para inversionista como para los dueños del negocio o proyecto.

Como se analizó a lo largo del desarrollo del artículo es importante tomar en consideración las estructuras de los planes de negocio, aunque cabe mencionar que no existe un documento oficial que indique los pasos a seguir para la elaboración del mismo debido a que existen diversas razones por las que los empresarios o emprendedores pueden desarrollar un plan de negocio.

### Referencias bibliográficas

- Alcaraz, R. (2011). *El Emprendedor De Exito*. Mexico: McGraw Hill.
- Bermejo, M., & De la Vega, I. (2003). *Crea tu propia empresa*. Mc Graw Hill.
- Blanco, R. A. (2011). *Fusión Perfecta* .
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*.
- García, & Alcerreca. (2000). *Fundamentos de la administracion*. Mexico.
- García, I. d. (2000). *Plan De Negocio* .
- Kushell, J. (2001). Solo para emprendedores. Bogota.
- Lambing, & Kuehl. (1998). *Empresarios Grandes y Medianos*. Mexico: Ed. Mc Graw Hill.
- Longenecker, J. (2001). *Administracion De Pequeñas Empresas*. Mexico.
- Meléndez, R. (2005). *Plan de Negocios y Analisis de Inversiones*.
- Osgood, W. (1985). *Guia de plan de negocio*.
- Pérez, S. (2002). *Del Ocio del Negocio*.
- Rodriguez, J., & Barbara, D. (2012). *Plan de negocios para la implementacion de un salon de eventos* .
- Siegel, E., Ford, B., & Bornstein, J. (1993). *El plan empresarial*.
- Watson, A., & Wise, K. (1997). *Guia del emprendedor*. Mexico.