



Recepción: 08 / 11 / 2016

Aceptación: 30 / 03 / 2017

Publicación: 10 / 05 / 2017

Ciencias económicas y empresariales

## **Elementos particulares para la elaboración de un Plan de negocios. Su necesidad en el contexto empresarial**

*Particular elements for the elaboration of a Business Plan. Your need in the  
business context*

*Elementos particulares para a elaboração de um Plano de Negócios. Sua  
necessidade no contexto comercial*

Mariuxi A. Guijarro-Cagua <sup>1</sup>  
[mariuxiguijarro@gmail.com](mailto:mariuxiguijarro@gmail.com)

Carlos E. Rivas-Vallejo <sup>2</sup>  
[carlosrivas1957@yahoo.com](mailto:carlosrivas1957@yahoo.com)

Correspondencia: [mariuxiguijarro@gmail.com](mailto:mariuxiguijarro@gmail.com)

<sup>1</sup> Magister en Administración de Empresas, Ingeniero en Administración Pública, Tecnólogo en Administración Pública, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Esmeraldas, Ecuador.

<sup>2</sup> Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Comercial, Docente de la Universidad Técnica Luis Vargas Torres, Esmeraldas, Ecuador.

## Resumen

La iniciación de cualquier empresa supone la planeación de lo que se va a realizar, en qué momento, con cuáles recursos, y otras cuestiones relacionadas con su funcionamiento. Un elemento indispensable para la formulación de un plan de negocio, requiere del análisis profundo de las circunstancias del entorno y de la visualización de sus condiciones futuras. De ahí que, el éxito en el diseño de un plan de negocios se convierte en la determinante del éxito de la compañía. Este artículo se propone presentar los elementos esenciales para la conformación de un plan de negocios.

**Palabras clave:** plan de negocios; contexto empresarial; empresa.

## Abstract

The initiation of any company involves the planning of what is to be done, at what time, with what resources, and other issues related to its operation. An indispensable element for the formulation of a business plan, requires the deep analysis of the circumstances of the environment and the visualization of its future conditions. Hence, success in designing a business plan becomes the determining factor of the success of the company. This article proposes to present the essential elements for the formation of a business plan.

**Keywords:** business plan; Business context; business.

## Resumo

O início de qualquer empresa envolve o planejamento do que deve ser feito, a que horas, com quais recursos e outras questões relacionadas ao seu funcionamento. Um elemento indispensável para a formulação de um plano de negócios, exige uma profunda análise das circunstâncias do meio ambiente e a visualização de suas condições futuras. Assim, o sucesso na concepção de um plano de negócios torna-se o fator determinante do sucesso da empresa. Este artigo propõe apresentar os elementos essenciais para a formação de um plano de negócios.

**Palavras chave:** plano de negócios; Contexto empresarial; Empresa.

## Introducción

La sociedad actual, conocida como la era del conocimiento e información, la revolución tecnológica y la globalización de los mercados, genera un mayor dinamismo y complejidad del

ambiente empresarial, al someter a las organizaciones a una competencia transfronteriza, que les hace plantearse nuevos retos.

En este contexto, las compañías que deseen competir y tener éxito necesitan desarrollar su habilidad para adaptarse rápidamente a los cambios, emprender acciones que permitan administrar su conocimiento, explotar su capacidad de innovación y respuesta a la competencia e incorporar los avances tecnológicos en sus procesos.

Sin embargo, lograr que todas estas variables operen conjuntamente y apunten hacia un mismo objetivo para que la organización avance firmemente, es una tarea complicada y difícil pero imperante a la vez para la empresa, y su solución se enmarca en la formulación y seguimiento de un factible plan de negocio.

Un requisito indispensable para la formulación de un plan de negocio en una empresa, requiere de un profundo análisis de las circunstancias actuales del entorno, así como de una visualización de las futuras condiciones del mismo. Esto permitirá orientar el andar de la organización y al mismo tiempo identificar los medios demandados para alcanzar sus objetivos.

Para lograr una adecuada planeación es necesario aprender a discriminar algunas variables, así como identificar aquellas que son transcendentales para lograr una ventaja competitiva. Esto posibilitará crear un plan de negocios sólido, pero flexible que le permita a la organización posicionarse de mejor manera en el mercado mediante el conocimiento de los objetivos y los medios que se necesitan para alcanzarlos, sorteando acontecimientos imprevistos, la competencia y las dificultades de una mejor manera. En este sentido, el éxito en el diseño de un plan de negocios será entonces, no sólo la comprobación de la capacidad administrativa, sino la determinante del éxito de la compañía.

El presente artículo tiene como propósito, analizar los elementos esenciales para la conformación de un plan de negocios.

## **Desarrollo**

Actualmente, se vive un mundo con tendencia global, que se refleja en los mercados, en los productos, en la economía y en todos los aspectos en general de la vida cotidiana.

Específicamente en el ámbito empresarial, esto se traduce en la existencia de mayores oportunidades de penetrar nuevos mercados con diversos productos, antes no ofrecidos, gracias a la apertura comercial; por lo tanto, muchas empresas están importando y exportando productos más allá de sus fronteras nacionales.

Esto abre grandes posibilidades a los nuevos negocios, pues le proporciona nuevos caminos por donde conducir sus productos. El inicio de un nuevo negocio puede parecer atractivo cuando se tiene el producto que el mercado necesita, o la ubicación ideal o un servicio de calidad; sin embargo, para determinar la oportunidad, no basta con lo anteriormente mencionado, se requiere de un análisis que refleje la parte objetiva del negocio, sus proyecciones y sus ventajas.

Para el inicio de cualquier empresa, se necesita planear las actividades que se van a realizar, en qué momento se van a llevar a cabo, con qué recursos y otras cuestiones relacionadas con el funcionamiento de la empresa. Para esto primero, es necesario definir ¿qué es la planeación y para qué sirve? Esto no sólo será beneficioso para quién formula un plan de negocios, es una herramienta útil para atraer la atención de los inversionistas.

De acuerdo a Griffin y Ebert (1997), la planeación es el proceso administrativo que determina lo que se necesita realizar en una organización, determinando la mejor manera de lograrlo. La planeación, como parte del proceso administrativo, dispone de tres componentes, a saber:

- Establecimiento de metas.
- Desarrollo de una estrategia.
- Diseño de planes tácticos y operacionales.

De acuerdo a Ollé et al., (1998), la planeación empresarial sirve para establecer objetivos y determinar metodología. Abarca la programación de actividades a desarrollar, anticipando algunas soluciones a posibles contratiempos. Sirve para comunicar el proyecto que se emprenderá, dar a conocer el control que se implementará.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta es la planeación continua, donde Pitt y Goyal (2004) mencionan que ésta reporta beneficios como: la buena comunicación entre el personal y la

dirección, el mejor control de las actividades de la empresa, verificar el alcance de los objetivos, entre otros.

Se necesita compromiso por parte de la gerencia, para dar a conocer los planes de la empresa a todas las personas involucradas y contar con la participación de los trabajadores. De lo contrario de nada servirán los esfuerzos en la planeación de los recursos.

Para la creación de una empresa, no sólo se necesita tener un producto o servicio para ofrecer o un mercado establecido; también se requiere de realizar actividades administrativas como la planeación, la dirección, el control, entre otras, justamente actividades que permiten hacer el plan de negocios.

Un plan de negocios es un documento en el cual se plasma, de manera ordenada, la manera cómo funcionará un determinado negocio. En éste deben reflejarse elementos como el objetivo del negocio, el mercado potencial, la competencia que enfrenta, los valores agregados y los productos o servicios que la empresa aportará.

En el plan de negocios también se plasma la inversión inicial y cómo será financiada, así como la forma en que se posicionará en el mercado objetivo. Un elemento que no puede faltar en dicho plan es el estimado de las ventas y de los gastos, que enfrentará la empresa en los primeros meses, así como las proyecciones a corto y mediano plazo. Lo cual a su vez permitirá brindar una buena idea de la rentabilidad que tendrá el negocio y de cuánto tiempo tardará en empezar a generar utilidades.

Es importante mencionar que un plan de negocios puede contener distinto nivel de detalle. Para una microempresa quizá un documento de dos páginas sea suficiente. Pero para un negocio que dará empleo a otras personas y necesitará obtener financiamiento externo, es necesario elaborar un documento mucho más extenso.

Para la elaboración de un plan de negocios se necesita conocer qué es y cuál es la utilidad del mismo, de acuerdo a la Agencia Federal, para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (2002), un plan de negocios es un documento escrito que define los objetivos de un negocio y describe los métodos a utilizar para alcanzar dichos objetivos.

Un plan de negocios es un instrumento de trabajo y, de acuerdo a Hormozi, Sutton, McMinn, Lucio (2002), es una herramienta útil para establecer metas y desarrollar estrategias, especialmente para pequeñas y nuevas empresas. El propósito general es definir el negocio y explicar con detalle cómo va a funcionar.

La elaboración de este plan no garantiza el éxito de la empresa, pero muestra un escenario real de la empresa y de su entorno.

Utilizar esta guía reporta numerosos beneficios, tales como: permitir la clara comunicación y enfoque de las metas, determinar los recursos necesarios para la operación de la empresa, definir de forma detallada la operación de la empresa, establecer estrategias, anticiparse a los posibles problemas, minimizar riesgos, etc.

Elaborar un plan puede basarse en cuatro objetivos, de acuerdo a Longenecker, Moore, Petty (2001) estos son:

- Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad del negocio. Esta parte sirve para exponer la idea básica del negocio, describiendo cómo está actualmente y cómo se visualiza a través del tiempo.
- El enfoque para explotar dicha oportunidad. En esta parte se determina que enfoque tendrá el plan de negocios, como se van a realizar las actividades de la empresa.
- Identificar los factores que son determinantes para el éxito del negocio. Esta parte abarca las variables que determinarán el éxito o fracaso del negocio, y mostrará las diferentes situaciones que pueden ocurrir.
- Establecer el plan de negocios como una herramienta de captación de capital para el financiamiento. Como su nombre lo indica, uno de los principales objetivos del plan es atraer la atención de los inversionistas.

Un plan de negocio es necesario, tanto para las personas que están dentro de la empresa, porque representa una guía que incluye las metas de la empresa y las estrategias que se llevarán a cabo;

como para las personas que son externas a la empresa que puedan estar interesadas, de acuerdo a lo expuesto por Longenecker et al., (2001).

En general, un plan de negocio es un proyecto integrador, global, de todas las áreas de la empresa, en el que se realiza un proceso de análisis y planificación para:

- Conocer la situación y la evolución estimada del sector en el que se desarrolla la actividad.
- Definir los clientes a los que acceder y por qué vías.
- Determinar acciones probables de la competencia.
- Detectar las competencias internas existentes y que deben desarrollarse.
- Establecer las líneas estratégicas y los objetivos de cada etapa.
- Tomar las decisiones y fijar las acciones a tomar por parte de la empresa en cada escenario.
- Prever las correcciones que puedan ser necesarias ante determinadas contingencias.

Para determinar específicamente las partes que integran un plan de negocios, se necesita tener ciertos elementos básicos, de acuerdo a Olle et al., (1998), se debe tener un mercado, integrado por los clientes potenciales para desarrollar una mezcla de mercadotecnia. Una empresa no puede operar si no cuenta con los recursos necesarios, como los relacionados con la producción y lo financiero. Y, por último, pero no menos importante el capital humano, éste debe de funcionar como un equipo para lograr las metas de la organización.

Un buen plan de negocios debe incluir los siguientes rubros:

- Descripción de la compañía

En este apartado debe aparecer ¿qué es lo que hace la empresa, qué diferencia el negocio de la competencia y el mercado objetivo al que se dirige?

De acuerdo a Hormozi et al., (2002) en esta primera parte se incluye una descripción del negocio, la misión y visión, además de describir el tipo de negocio y su propósito.

Estos aspectos son referidos por Longenecker et al., (2001) de manera más precisa quien declara que la misión debe describir de forma concisa la estrategia a seguir y la filosofía de la empresa, debiendo esta ser simple, creíble y alcanzable.

La visión por su parte debe mostrar lo que la empresa se propone, donde está, incluir la naturaleza del negocio, qué se ha logrado, si ha habido cambios. Los objetivos son aquellos enunciados que indican hacia dónde va la empresa, cuáles son las metas que pretende alcanzar.

Es necesario determinar qué tipo de negocio se va a llevar a cabo, una de las tareas más difíciles y complejas a realizar; además de determinar quiénes serán los clientes. Esta tarea es de suma importancia porque es la base de todas las actividades del marketing, y determinará el éxito del inicio y futuro del negocio.

Es esencial determinar el rumbo que seguirá el negocio, antes de establecer objetivos, estrategias y planes. Considerando que las decisiones estarán en conformidad con el plan de negocios establecido, es elemental que estas sean en base a objetivos reales, alcanzables, aceptables y flexibles, según Meloy, Richard, Goldstein (1998).

- Análisis del mercado

Antes de abrir un negocio, es esencial entender la industria, el mercado y los competidores. El análisis de mercado debe estar constituido por varios aspectos, según Olle et al., (1998), tales como:

- Tamaño de mercado: identificar y cuantificar el mercado potencial, que es el conjunto de personas o empresas que podrían ser posibles compradores.
- Las tendencias del mercado: mantener en constante vigilancia las tendencias del mercado, influidas por los cambios políticos, económicos y sociales.
- Características del mercado: son las especificaciones del mercado que pueden afectar el desarrollo de la empresa.

- Segmentación del mercado: consiste en dividir el mercado en categorías y elegir un segmento, determinar los clientes.

- Organización y administración de la empresa

Este elemento se refiere a la forma como la empresa será constituida, los socios que tendrá y cuál será su estructura. En esta parte también se puede incluir un organigrama, así como el currículum de los socios y/o de los principales funcionarios que la manejarán.

En esta sección se incluye además la identificación de los recursos humanos, que son indispensables para la organización, tomando en cuenta el reclutamiento, la selección, la capacitación, la cultura organizacional, la definición de puesto, entre otros.

- Productos y servicios

¿Qué es lo que se vende? ¿De qué forma beneficia a los competidores? Es decir, consiste en describir el producto/servicio, mostrando las características y los beneficios para el consumidor final. De acuerdo a Longenecker et al., (2001), “un producto incluye el paquete total de satisfacción que se ofrece a los consumidores en una transacción, ya sea que se refiera a un servicio, a un producto o a una combinación de ambos” (p.278).

En este aspecto resulta muy útil, la elaboración de un plan de operaciones que se desarrolla para orientar las actividades de la empresa, es decir qué va hacer para que el cliente obtenga el producto. De acuerdo a Longenecker et al., (2001) ofrece información de la fabricación del producto o cómo se proporcionará el servicio; esto incluye descripción de las instalaciones, del personal, e incluso del inventario.

En la opinión de Gaskill et al., (1996) esta planeación es muy útil para los negocios pequeños en especial, pero se requiere de conocimiento acerca de las áreas de trabajo y los procesos que se realizan.

- Ventas y marketing

Este aspecto se refiere a ¿cómo se piensa comercializar el producto o servicio? ¿Cuáles son las estrategias para posicionar a la empresa en la mente de los consumidores potenciales? ¿Cuál es la estrategia de ventas?

- Necesidades de financiamiento

Otro aspecto de gran importancia, es prever si la empresa necesita financiamiento externo. Para esto resulta vital la elaboración de un plan financiero, que no es más que mostrar “la relación de las necesidades financieras de la nueva compañía y una proyección de sus ingresos, costos y utilidades” (Longenecker et al., 2001, p.135).

Para realizar este análisis, se requiere de estados financieros proforma, que son el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Éstos están basados en proyecciones y en explicaciones sólidas, para poder determinar cifras establecidas, según explica Longenecker et al., (2001).

- Proyecciones financieras

Aquí es donde se ubican los gastos iniciales, tanto los fijos (local, luz, agua, etc.) así como el costo de ventas (por ejemplo, el costo de la mercancía que se venderá o el costo de generar el servicio que ofrecerá). Pero también los ingresos estimados (volumen de ventas, precio unitario e ingreso total) así como la utilidad. Es importante incluir algunas razones financieras principales, tales como margen de utilidad, retorno sobre capital, entre otras.

Uno de los aspectos más importantes a considerar al inicio de un negocio, es la rentabilidad del mismo. De acuerdo a Olle et al., (1998) la rentabilidad a largo plazo debe ser igual o superior al costo de oportunidad, lo cual será un indicador viable.

El autor menciona que el rendimiento, representa la creación de la riqueza y responde a la siguiente pregunta: ¿cuánto dinero se recupera en un año por cada cien invertidos? Está directamente asociado a las utilidades y a los activos totales, considerando que los recursos tienen un costo. El negocio debe mantener un equilibrio económico a largo plazo, mediante la generación de un rendimiento igual o superior al costo de los recursos utilizados.

- Resumen ejecutivo

Aunque constituye el primer punto del plan de negocios, éste se realiza una vez concluida la elaboración de dicho plan. Se redacta a modo de resumen como una “sección del plan de negocio que proporciona un panorama global, claro y conciso de la propuesta” (Longenecker et al., 2001, p.131). Este resulta de vital importancia para atraer la atención de los inversionistas.

## **Conclusiones**

Aunque la elaboración de un plan de negocios no garantiza el éxito por sí mismo, resulta de gran importancia pues permitirá validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una ya existente, al proporcionar estudios de operaciones, estudios de mercado, administración y análisis financieros.

Además, contar con un plan de negocio permite tener nociones claras y detalladas sobre la empresa misma, su personal, los productos o servicios que ofrece, conocimiento sobre sus competidores y el mercado en el que se encuentra, así como sus metas, las estrategias y cada uno de los planes de acción para conseguir sus metas.

## **Bibliografía**

Longenecker, J. Moore, C. Petty, W. (2001). Administración de pequeñas empresas. Un enfoque emprendedor. (11ª. Ed.) México: Thomson Learning

Griffin, R. Ebert, R. (1997). NEGOCIOS. (4ª. Ed.) México: Prentice Hall

Ollé M., Planellas M., Molina, J. Torres, D. Alfonso, J. Husmean, S. Sepúlveda, P. Mur, I. (1998). El plan de empresa, cómo planificar la creación de una empresa. Colombia: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR

Pitt, M. Goyal, S. (2004). Business continuity planning as a facilities management tool. Facilities. Vol. 22 No. 3/4 pp. 87 – 99

Hormozi, A. Sutton, G. McMinn, Lucio, W. (2002). Business plans for new or small businesses: paving the path to success. Management Decision. pp. 755– 763

Meloy, Richard G. Goldstein, M. (1998). BUSINESS PLANNING. CPA Journal. Vol. 68 No. 3, pp. 74

Gaskill, L., Jasper C. Bastow-Shoop, H. Jolly, L. Kean, R. Leistritz, L. Sternqist, B. (1996). Operational planning and competitive strategies of male and female retailers. International Review of Retail, Distribution & Consumer Research. Vol. 6 pp. 76 – 96