

PLAN DE NEGOCIOS. UN ENFOQUE PRÁCTICO EN EL SECTOR COMERCIO

OSCAR ROMERO HIDALGO / AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ / HENRY CORREA GUAICHA



Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio

Oscar Romero Hidalgo
Augusto Hidalgo Sánchez
Henry Correa Guaicha
Coordinadores



Primera edición en español, 2018

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de la UTMACH

Ediciones UTMACH

Gestión de proyectos editoriales universitarios

146 pag; 22X19cm - (Colección REDES 2017)

Título: Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio.

/ Oscar Romero Hidalgo / Augusto Hidalgo Sánchez / Henry Correa Guaicha
(Coordinadores)

ISBN: 978-9942-24-109-2

Publicación digital

Título del libro: Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio.

ISBN: 978-9942-24-109-2

Comentarios y sugerencias: editorial@utmachala.edu.ec

Diseño de portada: MZ Diseño Editorial

Diagramación: MZ Diseño Editorial

Diseño y comunicación digital: Jorge Maza Córdova, Ms.

© Editorial UTMACH, 2018

© Oscar Romero / Augusto Sánchez / Henry Correa, por la coordinación

D.R. © UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, 2018

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.utmachala.edu.ec

Machala - Ecuador

Advertencia: “Se prohíbe la reproducción, el registro o la transmisión parcial o total de esta obra por cualquier sistema de recuperación de información, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, existente o por existir, sin el permiso previo por escrito del titular de los derechos correspondientes”.



César Quezada Abad, Ph.D

Rector

Amarilis Borja Herrera, Ph.D

Vicerrectora Académica

Jhonny Pérez Rodríguez, Ph.D

Vicerrector Administrativo

COORDINACIÓN EDITORIAL

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D

Director de investigación

Karina Lozano Zambrano, Ing.

Jefe Editor

Elida Rivero Rodríguez, Ph.D

Roberto Aguirre Fernández, Ph.D

Eduardo Tusa Jumbo, Msc.

Irán Rodríguez Delgado, Ms.

Sandy Soto Armijos, M.Sc.

Raquel Tinóco Egas, Msc.

Gissela León García, Mgs.

Sixto Chilinguina Villacis, Mgs.

Consejo Editorial

Jorge Maza Córdova, Ms.

Fernanda Tusa Jumbo, Ph.D

Karla Ibañez Bustos, Ing.

Comisión de apoyo editorial

Índice

Capítulo I

Desarrollo de una idea y plan de negocios en el sector comercio 13

Oscar Romero Hidalgo; Augusto Hidalgo Sánchez

Capítulo II

Plan de negocios. Análisis de mercado 41

Mauricio Noblecilla Grunauer; José Ollague Valarezo

Capítulo III

Plan de negocios. Análisis técnico 60

Oscar Romero Hidalgo; Priscila García Cuenca

Capítulo IV

Plan de negocios. Análisis económico 84

Martha Cecilia Aguirre Benalcázar

Capítulo V

Plan de negocios. Análisis financiero 116

Marcia Jaramillo Paredes; Cindy Arias Jaramillo

Capítulo VI

Plan de negocios. Análisis ambiental con prácticas sociales
en el sector comercio 134

Henry Correa Guaicha

Dedicatoria

A mi Dios por guiarme en todos mis caminos, y ser parte de todos mis logros, a mis padres que desde el cielo me acompañan, a mi adorada Priscila, a toda mi familia que son mi fuente de inspiración, y a mis estudiantes de la Universidad Técnica de Machala.

Oscar Romero Hidalgo

En memoria del Dr. Rafael Cárdenas Castillo, maestro ejemplar de la Universidad Nacional de Trujillo, Perú.

Augusto Hidalgo Sánchez

A Dios por darme la salud, los conocimientos y la perseverancia para desarrollarlo. A personas muy especiales en mi vida: Elvia María Guaicha Flores (+); mi madre, mi formadora, mi inspiración. Héctor Polivio Correa Soto (+); mi padre, mi amigo, mi guía Laura Elizabeth Alvarado Correa, esposa, amiga, compañera Angie Elizabeth y Nohelia Dayanna Correa Alvarado, mis hijas, mi vida, mis amigas del alma Henry Patricio Correa Alvarado, mi hijo, mi amigo incondicional, mi vida.

Henry Correa Guaicha

A mi Dios por ser mi baluarte y fortaleza en todos los emprendimientos que he enfrentado durante toda mi vida a nivel personal y profesional, a mi esposa Roxana Betancourt y mi hijo Mauricio Noblecilla por ser mi sustento y la razón de mi vida. A mis padres y hermanos que me dieron todo para ser la persona que soy en la actualidad.

Mauricio Noblecilla Grunauer

A Dios, y a mi familia, quienes son los que me dan el ánimo y la confianza para seguir realizando actividades y alcanzar mi éxito profesional y personal.

José Ollague Valarezo

A Dios, por ser mi guía y protector, a Oscar por su paciencia, comprensión a las horas dedicadas a la elaboración de esta obra.

Priscila García Cuenca

A Dios, porque es mi dirección y protección para cumplir mis metas, a mi familia por su comprensión y estímulo constante, porque son mi fortaleza y mi apoyo incondicional.

Martha Aguirre Benalcázar

A Dios, por todas las bendiciones recibidas. A mis padres Segundo y Dora, seres llenos de amor, grandes motivadores de mis logros y referentes de vida. A mis hermanos Fernando y Yoneli, por compartir experiencias de familia de las cuales hemos disfrutado y sobresalido en el transitar de la vida.

Marcia Jaramillo Paredes

A Dios, quien ha puesto en mi vida a las personas correctas en el momento justo, a mis padres por su apoyo incondicional, principalmente a mi madre que es mi razón de existir.

Cindy Arias Jaramillo

Introducción

En el Ecuador y el mundo muchas personas tienen iniciativa emprendedora, algunas de ellas empiezan a operar sus negocios sin tener el mínimo conocimiento efectivo de cómo impulsar su idea de negocio; se apoyan de su único aliado la experiencia adquirida en trabajos realizados, lo cual si bien es cierto es un punto a favor requiere de complementar con un documento técnico, que contenga el camino a trazar a la hora de emprender, y de llevar a la ejecución un plan de negocios.

Esta necesidad de emprender viene de la mano de muchos elementos que acondicionan la creación de nuevas empresas, es allí donde los planes de negocios juegan un rol vital, por ello es importante conocer paso a paso la elaboración de una planificación direccionada en este caso de estudio al sector comercio.

En el presente libro, se explica de manera muy didáctica cada paso del diseño del plan de negocios en el sector comercio. A continuación se presenta los 6 capítulos que conforman cada una de estas unidades desarrolladas:

Capítulo I: Desarrollo de una idea y plan de negocios en el sector comercio; en este apartado se identifica la idea de negocios y como se puede desarrollar un emprendimiento en el sector comercio.

Capítulo II: Plan de negocios. Análisis de Mercado; se determina cómo se desarrolla un plan de negocios a través de un análisis de mercado, identificando el mercado potencial para satisfacer las necesidades de los clientes.

Capítulo III: Plan de negocios. Análisis Técnico; se desarrolla un análisis técnico que gestione la capacidad instalada de la empresa, definiendo el producto o el servicio y el proceso a la hora de ser comercializados en el mercado.

Capítulo IV: Plan de negocios. Análisis Económico; se analiza la situación económica que se estructura en la empresa y cómo evolucionan los resultados de las inversiones.

Capítulo V: Plan de negocios. Análisis Financiero; se complementa el proceso financiero que identifica, como se gestionan los gastos y se recupera la inversión en la actividad del negocio.

Capítulo VI: Plan de negocios. Análisis Ambiental con prácticas sociales en el sector comercio; se establece el análisis ambiental a través del manejo de las políticas de responsabilidad social y ambiental, que tiendan a disminuir el impacto con el medio ambiente donde se desarrolla la actividad comercial.

El texto tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios orientado al sector comercio; mismo que abarcará desde la idea del negocio hasta concretar con cada fase del estudio del plan, imprescindibles procesos de un plan de negocios; esperamos que este compendio sirva de guía para los futuros profesionales emprendedores, y que las ideas de negocios que se propongan se cristalicen.

01 Capítulo Desarrollo de una idea y plan de negocios en el sector comercio

Oscar Romero Hidalgo; Augusto Hidalgo Sánchez

Las prácticas de hacer negocios, ya no funcionan en estos tiempos, debemos echar una mirada rápida al pasado y comenzar a planificar el futuro de un negocio, todo esto se lograría con un emprendimiento basado en la mejor idea del negocio y sostenido técnicamente de un buen plan de negocios, que permita impulsar a la empresa al éxito, con una verdadera oportunidad de negocio y posicionando la idea correcta. Existen un sinnúmero de planes de negocios que se pueden adaptar a cualquier empresa, nuestro texto presenta ese sencillo enfoque práctico dirigido al sector comercio, para que el nuevo emprendedor logre concretar el análisis que le permita el desarrollo de su idea, sostenerla y mantenerla latente en el mundo de los negocios.

Oscar Romero Hidalgo: Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Magister en dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar. Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica de Machala. Profesor Titular de la Universidad Técnica de Machala.

Augusto Hidalgo Sánchez: Doctor en Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Magister en Administración de la Universidad ESAN. Licenciado en Administración de la Universidad Nacional de Trujillo. Profesor Titular de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Las nuevas ideas de negocios en el sector comercial, están logrando que el emprendedor, cada día busque posicionarse en el mercado, mejorando en todo momento el proceso de manipulación y transformación de los productos o servicios que se crean de forma vertiginosa, que estarán al alcance de satisfacer cada una de las necesidades de los potenciales clientes; en definitiva el objetivo de este capítulo pretende identificar sobre lo importante que es la idea de negocios y como se puede desarrollar un emprendimiento en el sector

Desarrollando la idea de negocios

Existen muchas ideas que han resultado solo del hecho de estar frente a un problema, el negocio es encontrar la solución, una conocida historia de un emprendedor como lo es la de Frank McNamara cuando fue a pagar la cuenta en un restaurante de Nueva York y se percató que había perdido su billetera, de ese mal momento (problema) surge la magnífica idea de crear DINERS CLUB. Si por algo se caracterizan los grandes emprendedores es hasta de sacar partido de las contrariedades, es decir de los problemas que percibimos en nuestro entorno.

Hay caminos distintos para encontrar buenas ideas, y quizá estas se consiguen en base a la experiencia que se adquiere a lo largo de la vida tanto en nuestra trayectoria personal, laboral, profesional o también por experiencias vividas cuando estuvimos incursionando en algún negocio propio o de terceras personas. Por otra parte, como cliente se puede obtener algún tipo de experiencia en el mercado, observando las deficiencias en la venta de un producto o servicio, aquello que los demás no están haciendo bien o lo que muchos hacen en forma rutinaria. Observar como clientes el mal funcionamiento de un negocio también es otra forma de buscar una idea de emprender de forma distinta a las comunes que encontramos en el fascinante mundo del emprendimiento.

Una buena idea que no se cristaliza se quedará solo en idea, cuando usted como emprendedor tiene una idea pues esta debe ser analizada, desarrollada y plasmada en un producto específico que atraiga la atención de los clientes (Thomsen , 2009). Uno de los mejores métodos y más comunes es la técnica de “lluvia de ideas” desarrollada por Osborn en 1993 que le permite al emprendedor analizar desde varias alternativas cual puede ser la idea que más se acerque a las necesidades de sus clientes.

Identificar la idea de negocio no es una cosa sencilla ni algo que se hace de forma inmediata, debemos retroceder el tiempo y evidenciar momentos vividos o percibidos en cuanto a las prácticas de los negocios; ya que en esos momentos pudimos conocer de problemas y necesidades que quizá no se lograron resolver, es allí donde nace precisamente la idea de emprender para lograr buscar esa solución, ofertando productos o servicios que el mercado requiere (Kantis & Drucaroff, 2011); es importante estar siempre alerta y buscar el momento preciso para captar ideas, e incluso se puede hacer un buen negocio cuando se acepta la idea de otros que la de uno mismo, por lo general estas ideas ajenas son las que nos ayudan en los nuevos negocios (Baute , 2017)

La observación es una de las técnicas prácticas de la investigación para desarrollar una idea exitosa, y es una fuente importante de conocimientos, las personas creativas son más observadoras y perceptivas que el resto; es decir que reparar en aquello que los otros no ven o les pasa desapercibido.

Las experiencias deambulan por sendas muy sencillas, como ejemplo podemos referirnos a muchos casos de emprendimientos como una microempresa del sector comercio que se dedique a la venta de frutas “Espacio Frutal”. En este caso lo que más se puede destacar es que todo gira en función de una simple observación de los clientes.

Las mipymes aportan el 52% del PIB de forma sustancial en el crecimiento económico de un país, como en el caso de México donde las empresas del sector comercio mantienen

unidades económicas constantes a través del tiempo, y tres de cada diez personas se dedican al comercio, este sector se divide en comercio al menudeo como también comercio al mayoreo, atendiendo una gran demanda de clientes que requieren alimentos como primera instancia y como segunda necesidad universal el vestuario entre las principales actividades del sector. (Sánchez Gutiérrez, Vázquez Ávila, & Mejía Trejo, 2017).

Los emprendedores pretenden tener una actividad comercial exitosa, pero para lograrlo es necesario conocer el sector al cual se quiere incursionar con un negocio, lo primero es identificar las necesidades o deseos de los clientes de tal forma que se pueda establecer una segmentación de mercado, para poder ofertar productos superiores a los de la competencia (Gil Gaytán, 2017). Según un estudio en Bogotá Colombia las empresas del sector comercio ocupan el 31,58% dentro de su sector económico, ubicándose en segundo lugar en relación al sector de servicios que ocupa el primer puesto con un 38, 83% en la actividad económica, su supervivencia es del 95% en el primer año, pero solo el 50% alcanzan hasta 8 años (Santana, 2017). Se han investigado diferentes factores para que un negocio se mantenga activo, entre los cuales podemos considerar el conocimiento previo (conocer muy bien el mercado que nos rodea) y la alerta emprendedora (reconocimiento de oportunidades) conducen a un número mayor de oportunidades de negocios (Ruiz Arroyo, Sanz Espinosa, & Fuentes Fuentes, 2015).

En el Ecuador específicamente en la ciudad de Guayaquil se desarrolló una investigación sobre el comportamiento de los negocios formales como informales, determinándose que la actividad en el sector comercio al por mayor y menor ocupa el 40% en comparación a otros sectores (Véliz Torresano & Díaz Christiansen, 2014).

Con este análisis se puede determinar, que existe un mercado muy competitivo entre las actividades productivas, en especial en el sector comercio, el nivel de competitividad es muy alto, cada emprendedor buscará una serie de estrategias para incrementar las ventas de su negocio. Y a fin de que

el emprendedor lleve a cabo alguna idea de negocios, debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Idea de negocios cuando el negocio es totalmente nuevo en el sector comercio.
2. Idea de negocios distinta debido a que la idea con que se empezó el negocio no funcionó.

Ahora bien, como determinamos que esa idea sea la correcta cuando emprendemos en el mercado, en este caso analizando al sector comercio existen una infinidad de negocios que día a día salen a relucir y el proceso de emprender se vuelve más complejo.

Según Silva Duarte (2009), los emprendedores deben caracterizar dos fuerzas conjuntas internas y externas, las mismas que deben poseer los empresarios al momento de generar una idea de negocios:

Fuerzas Internas: Se considera estas fuerzas como la actitud emprendedora del emprendedor en el sector comercio tomando en cuenta las siguientes:

- Necesidad de realización personal (proyectarse a emprender en nuevos negocios)
- Vocación innovadora (espíritu innovador)
- Integridad y responsabilidad social (valores éticos y morales)
- Orientación al reconocimiento y recompensas (recompensa a sus esfuerzos)
- Visión optimista (esperanza visionaria)
- Armonía organizacional (optimización de recursos)
- Autonomía (independencia)

Fuerzas Externas: Asimilar todo lo que ocurra en su entorno empresarial, identificando plenamente aquellas fuerzas que influyen positivamente en su actividad emprendedora, poniendo mucho énfasis en todo lo que ocurra alrededor del sector comercio:

- Fuerzas políticas, legales, gubernamentales, económicas (gobierno, ministerios, leyes)
- Fuerzas sociales, culturales, ambientales y demográficas (entornos socioculturales)
- Fuerzas tecnológicas (avances tecnológicos)
- Fuerzas competitivas (competencia del sector)

Una vez analizadas las fuerzas internas y externas, el emprendedor contará con todas las condiciones necesarias que le aseguren desarrollar las mejores ideas de negocios, y que realmente se requieren en el mercado, estando siempre acordes a las exigencias de los potenciales clientes.

En todos los sectores en especial en el sector comercio, se fomentan muchas iniciativas vinculadas con la comunidad, y la motivación de emprender en un negocio siempre está latente en las personas indistintas del género, ya que se ven en la necesidad de producir y comercializar diferentes productos o servicios; miles y miles de ecuatorianos se lanzan a las calles a emprender en algún tipo de negocio que les genere una ganancia considerable, algunos con recursos propios, otros quizás con financiamiento de una entidad bancaria; generándose en el país la conocida economía popular y solidaria impulsada por el gobierno nacional para apoyar en gran medida los emprendimientos en el sector comercial.

La idea del negocio: en una descripción sencilla y corta que el empresario debe desarrollar, cual o cuales son las ideas que más enfoque han tenido a lo largo de su experiencia, o análisis de su entorno, donde piensa ubicar su negocio de la mano de esa idea que lo llevará a cumplir con ese sueño de emprender, sin descuidar en ningún momento el pequeño y gran detalle de cristalizar esa idea que aún no ha sido explotada en el mercado.

La idea debe atinar ciertos detalles tales como: creatividad, innovación, aspectos tecnológicos novedosos, modas actuales o quizás modas retro de los 70, 80 o 90, experiencia, y la observación de productos o servicios que ya se expenden en el mercado. Una vez que evidenciamos y estamos segu-

ros de esas ideas increíbles que nos podrían cambiar la vida, el siguiente paso será como en todo proceso su evaluación para poder determinar cuál de las ideas será la idónea al momento de ponerla en práctica. Aunque vale la pena aclarar que una sumatoria de niveles o características no validan al 100% que la idea con mayor puntaje será la que nos lleve al éxito del negocio, pero en gran medida si nos dará la pauta para considerarlas entre nuestras prioridades al momento de emprender en un nuevo negocio.

A criterio de muchos autores de libros de planes de negocios tales como Greg Balanko-Dickson (2007) y Kantis-Dru-caroff (2011) entre otros, hacen referencia a la evaluación de las ideas de negocios con ciertos criterios que a la hora de evaluar las ideas más destacadas o novedosas se deben tomar en cuenta:

1. La idea de negocios, debe surgir por necesidades, deseos o para satisfacer a los clientes.
2. La idea de negocios, debe generar una ganancia o rentabilidad.
3. La idea de negocios, debe desarrollarse en función y capacidad del emprendedor y su empresa.

Ensaye una cantidad considerable de ideas según los análisis anteriormente expuestos, condicionando que productos o servicios ha creído conveniente desarrollar, luego describa ciertas características o atributos; y para finalizar establezca que necesidad o problema se va a solucionar con la generación de estas ideas propuestas.

En la siguiente matriz se podrá identificar los requerimientos puntuales para evaluar las ideas pensadas por el emprendedor:

Tabla 1.1 Matriz de ideas de negocios

Ord.-	Producto o servicio	Características	Necesidad o problema que satisface
1	Servicios tributarios	Tributación	Declarar a tiempo las obligaciones tributarias
2	Procesos contables	Contabilidad	Información financiera para la toma de decisiones
3	Camarón	Alimentación	Nutrición
4	Lacteos	Alimentación	Nutrición
5	Ternos de baño	Vestuario	Vestimenta
6	Calzado	Vestuario	Vestimenta

Fuente: Elaboración propia (2017).

Si bien es cierto pueden surgir mucho más ideas en el camino, pero es importante saber que se debe priorizar en función de lo que el mercado exige y que no haya sido explotado por lo menos en el sector comercio; porque sin lugar a dudas se convertirá en una idea más de las que ya existen y la creatividad e innovación de productos o servicios novedosos quedarán de lado.

Descritas las ideas el siguiente paso será su calificación según los siguientes parámetros que describimos a continuación, y que se complementan con ciertos criterios sugeridos, en cuanto al criterio de nivel de innovación se deberá calificar que tan creativa es la idea del negocio y el nivel de innovación que posee en comparación de otros productos o servicios, es decir que tan novedosa es la idea; el criterio mercado potencial refleja la cantidad de clientes que se pueden captar; el conocimiento técnico se refiere a cuál es su nivel de experticia en la idea de negocio propuesta; y por último tenemos el requerimiento de capital que considera los recursos (dinero) necesarios que se necesitan para poner en marcha el negocio; la evaluación será de 1 a 5 y que expresa que de la escala de 1 a 5 el criterio con mayor puntaje se determinará de menos a más importante según la idea de negocio planteada.

En la siguiente tabla 2.1 analizaremos como evaluar una idea de negocios, en el primer casillero describimos la lluvia de ideas, que podrían convertirse en nuestro potencial negocio; luego de esto en los siguientes parámetros, establecemos como se deben ajustar las ideas propuestas, como ejercicio mencionaremos los siguientes: nivel de innovación, mercado potencial, conocimiento técnico y requerimiento de capital, referidos de un modelo de plan de negocios exitoso (Hernández Alburquerque, 2017)

Tabla 2.1 Matriz de evaluación de ideas de negocios

	Idea	Nivel de innovación	Mercado potencial	Conocimiento técnico	Requerim. de capital	Total
1	Servicios tributarios	5	5	4	2	16
2	Procesos contables	5	5	4	2	16
3	Venta de camarón	3	5	4	5	17
4	Venta de lacteos	5	5	2	2	14
5	Ternos de baño	4	4	4	2	14
6	Calzado	4	3	2	3	12

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como observamos en la tabla 2.1 la idea con el mayor puntaje es la venta de camarón, es recomendable analizarla a profundidad para luego tomar la decisión de escogerla como la mejor opción, según la visión de mercado que perciba el emprendedor.

El propósito de desarrollar ideas, se basa en una investigación de campo o sondeos en los sectores, donde inclinemos la idea de negocio con mayor puntaje; en este caso se abordará a recopilar toda la información de las empresas que se dedican a la producción y comercialización de camarón.

Una vez que se tenga la información clara de los giros de los negocios en este sector, el emprendedor elaborará una idea con su propio sello.

La evaluación de las ideas es otro paso clave que nos dará la pauta de escoger la mejor idea, analizando lo cualitativo y cuantitativo de su medición. La identificación y evaluación de una idea no es una tarea muy fácil, pero allí se distingue al verdadero emprendedor que con iniciativa y actitud emprendedora logrará destacarse del resto de comerciantes, que por cierto el nivel de competitividad es muy alto, en relación con los demás sectores de producción o manufactura.

Plan de negocios en el sector comercio

Planear un negocio en el sector comercio requiere de muchos condicionantes, además de saber cómo se estructura su elaboración o diseño; comercializar o vender un producto o servicio debe previamente estar acompañado de un buen plan de negocios que sirva de forma práctica al emprendedor; a fin de anticipar en su planificación las ventajas competitivas y desventajas que se le puedan presentar al momento de poner en marcha el negocio.

(Greg, 2007) expresa que todos los negocios necesitan un plan, y estos deben ser diseñados proporcionando al emprendedor de una oportunidad para cumplir su meta de adaptar varias estrategias muy poderosa en el mercado, empezando por obtener el financiamiento necesario para emprender o ampliar el negocio, administrar de manera mucho más organizada, para identificar nuevos mercados y oportunidades de negocios. Los planes de negocios se enfocan en una cadena de cuatro variables entre ellas las variables empresariales y de expertos, capacitación, situación real tanto como potencial de la empresa y el mercado que incluye acciones estratégicas con planes de marketing, además del análisis de la producción con enfoques financieros (Navarro, 2015).

Nos podemos hacer la pregunta y ¿Qué es un plan negocios?, podríamos decir que es una estructura básica diseñada con el propósito de ordenar de manera secuencial como queremos que funcione y se administre el negocio, es una

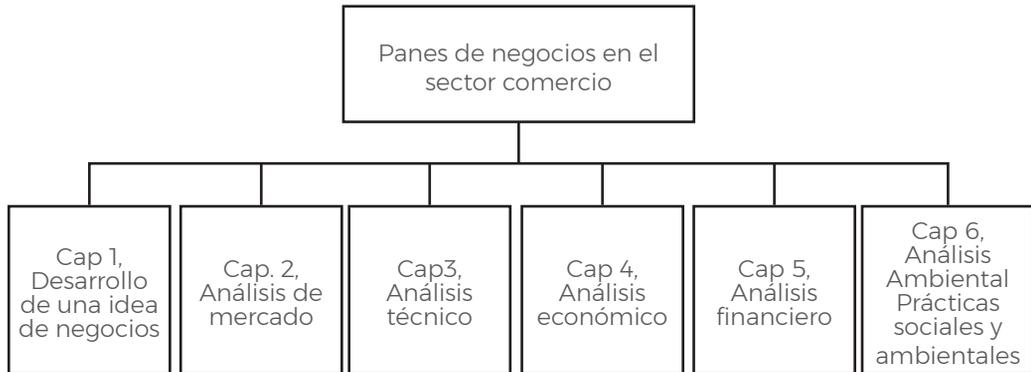
carta de presentación del emprendedor plasmando su idea de negocio, e involucrando a grupos de interés como accionistas, organismos financieros, empleados, proveedores y lo más importante sus clientes reales o futuros (Mariño, 2003).

Se estipulan varios análisis para diseñar un plan de negocios de entre los cuales tenemos el del comportamiento del mercado (análisis de mercado); la estructura organizacional acompañada del proceso productivo (análisis técnico); los requerimientos de recursos (análisis económico); los ingresos y gastos del negocio (análisis financiero), y lo que hoy en día se está poniendo en práctica por conciencia social o responsabilidad ambiental (prácticas sociales y ambientales).

Vamos a conceptualizar a través de algunos autores lo que se denomina plan de negocios, existen muchas definiciones sobre este tema, pero escogeremos unos cuantos, ya que el enfoque de criterio de un autor a otro no denota una diferencia tan marcada. El plan de negocios se determina según las necesidades de la empresa en tiempo futuro y su viabilidad se sustenta por las inversiones que pueden ser captadas por los organismos públicos competentes para el efecto (García Prado, 2015). Se considera como una hoja de ruta que sirve de ayuda para que las personas puedan obtener financiamiento para su proyecto o negocio (Harvard, 2009).

Las estructuras de un plan se basan en la descripción del negocio, su análisis de mercado y de la empresa, análisis situacional, plan operativo de marketing y ventas, plan de operaciones a través de sistemas de información, organización y recursos humanos, estudio económico financiero, sistemas de control cuadro de mando integral, y como último paso su viabilidad (Zorita Lloreda, 2015). En el siguiente gráfico podemos ilustrar como se estructura un plan de negocios que es un estándar y que servirá de modelo para los emprendimientos en el sector comercio como caso de estudio.

Gráfico 1.1 Estructura del plan de negocios en el sector comercio



Fuente: Elaboración propia (2017).

Estructurar un plan de negocios quizá puede ser la tarea más difícil si no estamos familiarizados con este tipo de actividad, pero partamos de algo sencillo, a fin de entender un poco mejor su estructura, en todos los sectores sean estos productivos o de comercialización, se requiere de una planificación de su negocio y establecer paso a paso como se esquematiza este proceso; el emprendedor muchas de las veces se sumerge en el mundo de los negocios sin visionar y prever cómo manejar su negocio a futuro, debe tomar en cuenta que desarrollar un plan de negocios requiere de sentido común y toda la iniciativa necesaria para emprender.

Muchos autores de libros de planes de negocios han plasmado sus estructuras, citaremos a la autora del libro planificación y apertura en un pequeño comercio (Arenal Laza, 2015) que enuncia que un plan de negocios también se lo conoce como un proyecto de negocio o plan de empresa, en cuyo documento se detalla lo que se va hacer en el negocio, así como también el planteamiento de sus objetivos, estrategias, proceso productivo, inversión necesaria, y cuál será la rentabilidad proyectada, su estructura de un plan de negocios se basa en el siguiente detalle de modelo:

1. Resumen ejecutivo
2. Definición del negocio
3. Estudio de mercado

4. Estudio técnico
5. Organización
6. Estudio de la inversión y financiamiento
7. Estudios de los ingresos y egresos
8. Evaluación del proyecto

El autor del libro modelo del plan de negocios: para micro y pequeña empresa (Pedaza Rendón, 2014) define que un plan de negocios, debe ofrecer todas las herramientas necesarias para la toma de decisiones del inversionista (emprendedor) y que se considera un esquema pormenorizado donde se detallan los productos y servicios que se ofrecen, mercado meta, entorno competitivo, estrategias de entrada, funcionamiento del negocio y el establecimiento en detalle de las operaciones financieras; además indica que un plan de negocios debe ser eficaz, estructurado y de fácil comprensión, a continuación se expone en que se basa su estructura:

1. Resumen ejecutivo
2. Descripción del negocio
3. Portafolio de productos o servicios
4. Mercado
5. Análisis de la competencia
6. Procesos y procedimientos de la operación
7. La organización y el personal estratégico
8. Aspectos económicos y financieros
9. Principales riesgos y estrategias de salida
10. Sistema de seguimiento de la gestión

Un plan de negocios es un documento donde se demuestra de forma muy convincente como se debe vender los suficientes productos o servicios, que sean rentables, y lo más atractivos para los potenciales inversionistas, el plan de negocios se basa en un esquema donde se describe como se materializará y como se resolverá problemas o necesida-

des de los futuros clientes. (Luna González, 2016) en su obra escrita sobre Plan Estratégico de Negocios estructura el plan de negocios, a través de una combinación de la planeación estratégica y un plan de empresa, determinando una fusión estratégica de un novedoso plan de negocios:

1. Proceso de planificación estratégica
 - Naturaleza del plan
 - Denominación del negocio
 - Descripción del negocio: visión y misión, código de ética, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas, análisis FODA, ventaja competitiva, productos/servicios, ponderación del producto, empresa socialmente responsable.
 - Organización
 - Dirección
 - Control
 - Indicadores clave
 - Resumen
2. Estudio de mercado
3. Estudio técnico
4. Estudio financiero
5. Marco legal

Para los autores del libro Administración de Pequeñas Empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento (Longenecker, Petty, Palich, & Hoy, 2012) definen al plan de negocios como la demostración de que el emprendedor ha consensuado la oportunidad del negocio, los recursos, las personas, la estructura de financiamiento dentro de un esquema adecuado y armonioso a la hora de planificar; no disponen de un patrón único para estructurar un plan de negocios, ellos según sus experiencias en diferentes tipos de pequeñas empresas han redactado una estructura muy sencilla y casi similar a otros planes de negocios:

1. Resumen ejecutivo
2. La industria, clientes meta y competencia
3. La empresa
4. El plan de marketing
5. El plan de operaciones
6. El plan de desarrollo
7. El plan de crecimiento
8. El equipo
9. El plan financiero

Una vez que hemos analizado varias estructuras de planes de negocios de diferentes autores, podemos establecer que la mayoría de los planes son casi similares y guardan estrecha relación entre sí, en algunos casos hay ciertas diferencias pero no se descuidan los análisis básicos que debe contener todo plan de negocios; ponemos a consideración un plan de negocios con un enfoque práctico para el sector comercio y para todos los sectores, pero también debemos aclarar que el éxito de estructurar un plan sea para el negocio que sea, más que seguir al pie de la letra cada proceso; el emprendedor debe estar consciente que la idea del negocio en realidad se pueda convertir en una verdadera oportunidad en especial en un mercado tan competitivo como lo es el sector comercio.

Como observamos anteriormente en el gráfico 1.1 nos ilustra en cada casillero paso a paso cada proceso de la estructura de un plan de negocios, por lo que a continuación vamos a describir de forma sintetizada en que consiste el esquema de un plan de negocios:

Desarrollo de una idea de negocios.- Es importante considerar que cuando emprendamos un negocio, el plan de negocios debe especificar que la información debe ser clara, precisa y verificada, apoyándose de documentos ya sean estos de fuentes primarias o secundarias, a fin de que sirvan de insumo para los estudios de mercado, técnico, económico,

financiero y ambiental. Partiendo desde el primer momento que se concibió la idea del negocio indistintamente si será creada para una micro o pequeña empresa, el emprendedor también a través del acercamiento con sus vecinos, familiares y como con una especie de sondeo preliminar tendrá luces claras de que en realidad su idea está siendo aceptada, y de esta forma su plan de negocios podrá ser desarrollado bajo esa motivación que percibe de su entorno tanto interno como externo.

Debemos tener claro que todo negocio requiere de un plan, el mismo que debe ser elaborado detallando cada análisis o estudio, cuya estructura se puede convertir en una poderosa herramienta para identificar una oportunidad de negocio en el mercado, quizá la limitante que se pueda encontrar al inicio del negocio sea la obtención de recursos, pero si se sustenta de manera objetiva y organizada la idea, las condiciones de captar recursos puede resultar muy sencilla.

En el Ecuador muchas personas tienen iniciativa emprendedora, algunas de ellas empiezan a operar sus negocios sin tener el mínimo conocimiento de cómo impulsar su idea, se apoyan de su única aliada la experiencia adquirida en trabajos realizados, lo cual si bien es cierto es un punto a favor, requiere de complementar con un documento técnico de análisis (plan de negocios) que contenga el camino a trazar a la hora de emprender, esto permitirá a su vez mitigar las posibles eventualidades que surjan en los diversos escenarios cuando se lleve a cabo la ejecución de una idea de negocio.

Esta necesidad de emprender viene de la mano de muchos elementos que acondicionan la creación de nuevos negocios, es allí donde los planes de negocios juegan un rol vital, es por ello que es importante conocer, entender y desarrollar su diseño de una forma práctica.

En el presente texto, se explica de manera muy didáctica cada paso del diseño del plan de negocios en el sector comercio. A continuación se presenta los resultados de cada uno de los estudios o análisis:

- Identificar una idea de negocios y como se puede desarrollar un emprendimiento en el sector comercio.
- Determinar cómo se desarrolla un plan de negocios a través de un análisis de mercado, estableciendo el mercado potencial para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Desarrollar un análisis técnico que gestione la capacidad instalada de la empresa, definiendo el producto y el proceso a la hora de ser comercializado en el mercado.
- Analizar la situación económica que se estructura en la empresa y cómo evolucionan los resultados de las inversiones.
- Complementar el análisis económico seguido del proceso financiero que identifique como se gestionan los gastos y se recupera la inversión en la actividad del negocio.
- Establecer el análisis ambiental a través del manejo de las políticas de responsabilidad social y ambiental, que tiendan a disminuir el impacto con el medio ambiente donde se desarrolla la actividad comercial.

El análisis de mercado nos permite crear una idea de negocios para el sector comercio, y lograr que esta se convierta en la oportunidad del emprendedor, requiere de muchas técnicas o cierto tipo de análisis como el de mercado, en donde el emprendedor necesita desarrollar un estudio minucioso del comportamiento del consumidor, los resultados dependerán de las características del entorno; analizando en primera instancia el mercado potencial e identificando el sector y su entorno socioeconómico, para que la idea de negocio logre llegar a una gran cartera de clientes.

Determinar el tamaño y crecimiento del mercado, son otras de las características que se deben analizar, conjuntamente de conocer cuál es el comportamiento de la oferta y la demanda existente en el sector comercial, donde se pretende impulsar la idea de negocio.

También se debe considerar a la competencia, los proveedores, los productos, los precios, estrategias de promoción, y que deben ser objeto de análisis monitoreando cuáles son sus ventajas y desventajas en comparación con nuestros productos o servicios, estos aspectos positivos y negativos se deben por las diversas actividades comerciales que se presentan en el mercado.

El análisis técnico en el sector comercio, es la parte vital del desarrollo del plan de negocios, se debe elaborar de forma minuciosa y a profundidad, el aporte del análisis debe generar información de tipo cualitativa y cuantitativa en relación a los factores de los productos o servicios, tomando en consideración aspectos tecnológicos, de recursos, infraestructura y costos de inversión, entre otros.

La determinación del tamaño óptimo del negocio, su capacidad de comercialización, así como la localización del negocio, definen de forma clara los requerimientos indispensables para poner en marcha la empresa; y el emprendedor podrá tomar la decisión de emprender bajo un análisis técnico que le permitirá prever como solventar los costos de inicio del negocio.

El análisis técnico permite identificar esos detalles que quizá, a simple vista no se los puede observar, pero servirá de base para armonizar una estructura congruente con los objetivos del plan de negocios, a fin de alcanzar los niveles de prefactibilidad o factibilidad del nuevo negocio que se desea poner a funcionar en el mercado.

Por la estructura descrita, podemos considerar que cada análisis es sumamente importante y se desarrollan en una secuencia de encadenamiento, donde cada análisis sirve de base o insumo para desarrollar el siguiente.

El análisis económico, tiene como propósito estudiar la estructura y evolución de los resultados de la empresa, a través del comportamiento de los ingresos y gastos, además de cómo se expresa la rentabilidad de los capitales utilizados.

El estudio económico en el sector comercio, nos proporcionará información sobre las inversiones, los diferentes gastos de inicio, las inversiones de capital de trabajo, los presupuestos de ingresos, estas inversiones describirán en detalle los activos fijos del negocio, y como se han generado los gastos o ingresos en la empresa.

La estructura patrimonial de la empresa describe cual es el plan de inversión y su financiación inicial, la cuenta de resultados establece la previsión de ventas y costes, el punto de equilibrio estimado en el mercado podrá determinar el valor de los activos requeridos y las fuentes de financiamiento; es importante destacar la factibilidad de la operación del negocio y cuál será su estructura financiera, cuyos procesos son simultáneos tanto en el análisis económico como en el análisis financiero.

En el análisis financiero, se define la estructura financiera, como una secuencia simultánea del análisis económico, y a la hora de crear un negocio, el emprendedor debe conocer como se establece el estudio financiero desde su inicio, los costos de materia prima y cuál es la estructura del costo, los gastos de elaboración de los productos o servicios si en el negocio se los elaborará, o en su defecto cuales son los gastos de comercialización que se requieren para la venta de los productos o servicios.

Es importante establecer los diferentes costos o gastos de administración, ya que identificar el talento humano con que va a contar el negocio, permitirá planificar el presupuesto de personal a la hora de poner en marcha la empresa, sin tener que improvisar en las contrataciones de última momento y sin el debido presupuesto de arranque planificado.

Se desarrollaran cálculos con indicadores financieros tales como Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, que servirán de indicadores para establecer los montos de la inversión, los flujos de ingresos y la inversión periódica durante el arranque en el sector comercio.

En el análisis ambiental con prácticas sociales y ambientales, cuyo enfoque se basa en cómo se involucra a la empresa

y cuál es su afectación al medio ambiente. Los emprendedores deben gestionar su negocio con responsabilidad social ambiental (RSA) que involucre a grupos de interés, es decir están inmersas las familias, comunidad, clientes, proveedores; cumpliendo con el principal objetivo que es la equidad social y conservación del medio ambiente.

Las prácticas sociales y ambientales deben empezar desde las remuneraciones legales y justas al talento humano, mejorar la gestión que motive en toda instancia el trabajo en equipo, recogiendo las mejores prácticas e ideas innovadoras, impulsando la práctica de valores y principios como parte activa del negocio, se buscará concientizar a los nuevos emprendedores para que asuman sus compromiso con la comunidad, el momento de crear o innovar algún producto o servicio, tratando de no generar un impacto ambiental en las actividades comerciales.

En el esquema que explicamos a continuación, detallamos como se formula un plan de negocios; a fin de que el emprendedor conozca más de cerca su estructura y contenido:

1. Resumen ejecutivo:

Pasos para el desarrollo del Resumen Ejecutivo

¿En qué consiste y para qué sirve? Los expertos aconsejan que: “El resumen ejecutivo es lo último que se escribe. Debe ser conciso, directo al grano, explicado en un lenguaje no excesivamente técnico, y de fácil comprensión.

Elementos a considerar para un Resumen Ejecutivo:

Debe contener en forma concisa la idea del negocio; una descripción de la oportunidad del mercado que se ha identificado y de los beneficios, cualidades y características que ofrecerá el producto o servicio de la empresa para atender esa oportunidad de mercado; una descripción general de los procesos que desarrollará la empresa para la prestación del servicio o elaboración del producto o servicio; la organización requerida para el funcionamiento de la empresa; las

ventas proyectadas; la forma de financiamiento y las acciones de responsabilidad laboral y social que planea desarrollar la empresa.

Datos y elementos generales:

Desarrollo de la idea de negocio y naturaleza del proyecto

Escriba aquí el nombre del negocio que planea crear, en lo posible, el nombre del negocio debe dar una idea de lo que hace la empresa o a la que se dedica, utilizar nombres llamativos, slogans, logotipos, etc., ayudan a que los clientes potenciales guarden en su memoria la marca de la empresa.

Experiencia previa en el negocio propuesto

Resuma su experiencia para generar la idea de negocio y que los motivó a aceptar la idea como parte del emprendimiento. Indique si el negocio ya está en marcha, si ha trabajado en algún negocio similar, si ha hecho pruebas del producto o lo están vendiendo en algún lugar. Es importante conocer si ha tenido experiencia en algún otro tipo de emprendimiento.

Identificación de los emprendedores; registre datos tales como:

Nombres y Apellidos del o los emprendedores

Números de teléfonos y correos electrónicos

2. Análisis de mercado

2.1 Segmento de mercado

Identifique el grupo de clientes al cual va dirigido su producto o servicio, tome cuenta las siguientes características:

- a) El grupo de edad (niños, adultos, adultos mayores)
- b) Sexo (genero)
- c) Nivel socioeconómico (bajo, medio, alto)
- d) Nivel de instrucción (educación)
- e) Localidad donde habita

Identifique a que segmento de mercado resulta la idea de negocio, es decir cuáles son los clientes potenciales en el segmento de mercado (bajo, medio, alto).

2.2 Cubrimiento geográfico del plan de negocio

Define y delimita el territorio que el negocio va a cubrir con su oferta de producto o servicio:

- a) Sector
- b) Barrio
- c) Sitio
- d) Comunidad
- e) Región
- f) Ciudad
- g) Provincia

2.3 Evaluación de la idea de negocio como una oportunidad de mercado

Parámetros para evaluar la idea o ideas de negocio

(Matriz: Evaluando la Idea de Negocio)

La propuesta del negocio

Nombre de la empresa

Es la parte fundamental de la imagen corporativa de la empresa, debe describir claramente a lo que se dedica el negocio, original, comunicativo, de fácil identificación y pronunciación, que demuestre grandeza y garantía, agradable que se pueda recordar fácilmente.

La idea

Descripción precisa de la oportunidad de negocio identificada; descripción de los productos o servicios que ofrecerá la empresa para atender la oportunidad o demanda insatisfecha identificada; características físicas, presentación y beneficios que ofrecerán estos productos o servicios a los clientes.

Aspecto innovador de la propuesta

Describa si su negocio soluciona un problema o satisface una necesidad de una manera diferente a lo convencional, explique cómo lo hace; utiliza alguna tecnología original, equipos especiales, materias primas únicas, etc.

2.4 Análisis del sector y entorno empresarial

Analice los aspectos importantes que pueden influir en el éxito o fracaso del tipo de negocio que desea emprender.

2.5 Análisis del mercado potencial del sector comercio

Para determinar el mercado potencial considere para el análisis el sector y entorno socioeconómico del negocio.

2.6 Análisis de la competencia

La competencia la constituyen las empresas que producen los mismos productos y servicios que los de su negocio. (Utilice la matriz de análisis de la competencia).

2.7 Análisis de proveedores

Identifique quienes le van a proveer las materias primas, insumos, herramientas, maquinarias, para la puesta en marcha y operación del negocio, es importante si existen muchos proveedores o si vamos a ser dependientes de unos pocos, lo cual significa una desventaja al momento de negociar.

2.8 Análisis del producto

Describa las características del producto o servicio que va a ofrecer, logotipo, marca, nombre, slogans atributos principales, forma, tamaño, cantidad, empaque, variedades que lo diferencien de los demás productos o servicios que compiten en el mercado.

2.9 Proceso productivo

Describa la secuencia de pasos que transforman la materia prima y los insumos en un producto final, la secuencia de transformación depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones; es decir se diseña el proceso de las operaciones de fabricación en cada una de sus fases.

2.10 Estrategia de precio

Indique el valor que tendrá su producto en el mercado. ¿Qué técnica de fijación de precios se ha utilizado? Y por el cual pagarán sus clientes. El precio debe incluir alguna estrategia en la fijación de precios de promoción, descuentos especiales por cantidad, entre otras.

2.11 Estrategia de promoción

Determine las estrategias que va a considerar para su promoción del producto o servicio.

2.12 Estrategia publicitaria

Identifique los medios publicitarios que utilizará para publicitar sus productos o servicios

3 Análisis técnico

3.1 Infraestructura y equipamiento

Utilice la matriz para la descripción del equipo, maquinaria y tecnología, cantidad y función.

3.2 Distribución de espacios

Localización del negocio, dirección Describa con detalle la ubicación del local, sus características y facilidades con que cuenta (infraestructura, áreas físicas).

(Nombre del negocio)

Estará ubicado en las calles:

Referencia de la dirección, junto o cerca de:

El local cuenta con lo siguiente:

3.3 Capacidad de producción

Utilice la matriz de determinación del tamaño óptimo del proyecto

3.4 Organización

Estructura organizacional del negocio con organigrama del negocio

4 Análisis económico

- 4.1 Inversión en activos fijos
- 4.2 Gastos de arranque
- 4.3 Inversión en capital de trabajo
- 4.4 Presupuesto de ingresos
- 4.5 Presupuesto de materias primas, servicios e insumos
- 4.6 Presupuesto de personal
- 4.7 Presupuesto de gastos de operación
- 4.8 Presupuesto de gastos de administración y publicidad
- 4.9 Depreciaciones y amortizaciones
- 4.10 Análisis de Costos (Costo de: materia prima, producción, comercialización, administración y financiación)

5 Análisis financiero

(Utilice la matriz para cada componente)

- 5.1 Flujo de Caja
- 5.2 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)
- 5.3 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)
- 5.4 Estado de Resultados
- 5.5 Balance
- 5.6 Evaluación de los resultados de los índices financieros (análisis)
- 5.7 Análisis de barreras de entrada y otros riesgos actuales y futuros (análisis)

6 Análisis legal, ambiental y social

Elabore un análisis de las mejores prácticas ambientales en los procesos o actividades que desarrollará su negocio en cuanto a lo legal, social y ambiental.

6.1 Aspectos legales

6.2 Análisis ambiental

6.3 Análisis social

Referencia bibliográfica

- Arenal Laza, C. (2015). *Planificación y apertura de un pequeño comercio*. San Millán: Editorial Tutor Formación.
- Baute , M. (2017). *EL Camino hacia la Libertad Financiera*. United States: Lulu.com.
- Garcia Prado, E. (2015). *Una planificación y apertura de un pequeño comercio* . España : Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gil Gaytán, O. L. (2017). Asociación entre el perfil del empresario y el éxito en el emprendimiento internacional. *PAACAT Revista de tecnología y sociedad* .
- Greg, B. D. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México : MbGraw-Hill Interamericana .
- Harvard, B. P. (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago : Impact Media Comercial S.A.
- Hernández Alburquerque, L. (2017). *La dinamica de las 4 Aes. Metodología del emprendimiento corporativo basado en la innovación*. México: Editorial Lagares .
- Kantis, H., & Drucaroff, S. (2011). *Corriendo fronteras para crear y potenciar empresas* . Buenos Aires : Ediciones Granica S.A. .
- Longenecker, J. G., Petty, W. J., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento*. México: g.
- Luna González, A. C. (2016). *Plan Estratégico de Negocios* . México : Grupo Editorial Patria .
- Mariño, M. T. (2003). El plan de negocio: caso práctico. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 38-44.
- Navarro, F. (2015). Business plan: A preliminary approach to an unknown genre. *Calidoscopio*, 189-200.
- Pedaza Rendón , O. H. (2014). *Modelo del Plan de Negocios: Para micro y pequeña empresa* . México : Grupo Editorial Patria .

- Ruiz Arroyo, M., Sanz Espinosa, I., & Fuentes Fuentes, M. (2015). Alerta emprendedora y conocimiento previo para la identificación de oportunidades emprendedoras: el papel moderador de las redes sociales. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 47-54.
- Sánchez Gutiérrez, J., Vázquez Ávila, G., & Mejía Trejo, J. (2017). La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México. *Revista Innovar Journal*, 93-106.
- Santana, L. (2017). Determinantes de la supervivencia de microempresas en Bogotá: un análisis con modelos de duración. *Innovar*, 51-62.
- Silva Duarte, J. E. (2009). *Emprendedor*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Thomsen, M. (2009). *El Plan de Negocios Dinámico. Como iniciar un negocio*. Escandinavia: Thomsen Business Information.
- Véliz Torresano, J., & Díaz Christiansen, S. (2014). El fenómeno de la informalidad y su contribución al crecimiento económico: el caso de la ciudad de Guayaquil. *Journal of Economics Finance and Administrative Science*, 90-97.
- Zorita Lloreda, E. (2015). *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editorial.

Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio

Edición digital 2017 - 2018.

www.utmachala.edu.ec

Redes

Redes es la materialización del diálogo académico y propositivo entre investigadores de la UTMACH y de otras universidades iberoamericanas, que busca ofrecer respuestas glocalizadas a los requerimientos sociales y científicos. Los diversos textos de esta colección, tienen un espíritu crítico, constructivo y colaborativo. Ellos plasman alternativas novedosas para resignificar la pertinencia de nuestra investigación. Desde las ciencias experimentales hasta las artes y humanidades, Redes sintetiza policromías conceptuales que nos recuerdan, de forma empeñosa, la complejidad de los objetos construidos y la creatividad de sus autores para tratar temas de acalorada actualidad y de demanda creciente; por ello, cada interrogante y respuesta que se encierra en estas líneas, forman una trama que, sin lugar a dudas, inervará su sistema cognitivo, convirtiéndolo en un nodo de esta urdimbre de saberes.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

Editorial UTMACH

Km. 5 1/2 Vía Machala Pasaje

www.investigacion.utmachala.edu.ec / www.utmachala.edu.ec

ISBN: 978-9942-24-109-2



9 789942 241092