



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

TEMA:

“APLICACIÓN Y BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA
CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE MICROEMPRESAS”

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

AUTOR:

Paola Gabriela Arcos Vera

DIRECTOR

Econ. Jorge Luis Bernal Yamuca

Ibarra – Ecuador, 2020

ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director Encargado de Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, presentado por la egresada **PAOLA GABRIELA ARCOS VERA** para optar por el título de **INGENIERA COMERCIAL**, cuyo tema es: **“APLICACIÓN Y BENEFICIOS DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE MICROEMPRESAS”**. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 07 días del mes de septiembre del 2020.



MSc. Edwin Vinicio Raúl Guerra Miño

DIRECTOR ENCARGADO DE TRABAJO DE GRADO



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO		
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003941612	
APELLIDOS Y NOMBRES:	Arcos Vera Paola Gabriela	
DIRECCIÓN:	Juan de Salinas y Juan José Flores	
EMAIL:	gabiiarc03@gmail.com	
TELÉFONO FIJO:	6001989	TELÉFONO MÓVIL: 0983770112

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Aplicación y beneficios del Plan de Negocios para la creación y consolidación de Microempresas"
AUTOR (ES):	Arcos Vera Paola Gabriela
FECHA: DD/MM/AAAA	07/09/2020
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniera Comercial
ASESOR /DIRECTOR:	Eco. Jorge Luis Bernal Yamuca

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 07 días del mes de Septiembre de 2020

EL AUTOR:

Nombre: Paola Gabriela Arcos Vera

RESUMEN

El plan de negocios es una herramienta administrativa que juega un rol muy importante para la creación y consolidación de microempresas, en el que se describen diversos factores que afectan su buen funcionamiento. Esta investigación tiene como objetivo analizar si el hecho de no contar con un plan de negocios estructurado correctamente es una de las principales razones de no perdurabilidad de las microempresas. Los datos se recolectaron mediante un cuestionario aplicado a cuarenta emprendedores de la ciudad de Ibarra de sectores urbano y rural, cuyas actividades económicas: textiles, madereras de alimentos y servicios, entre otras que iniciaron con un plan de negocios asistido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO) y la ayuda financiera de BanEcuador. Los resultados demuestran que los microempresarios no realizan un adecuado plan de negocios sobre todo en el área financiera, debido a que los emprendedores no se ven en la capacidad de adquirir y cumplir con el servicio de la deuda (gasto interés) y la amortización de capital.

Palabras claves: Plan de negocios, microempresas, índice de actividad emprendedora temprana (TEA), plan de negocio emprendedor, plan de negocio experto emprendedor, plan de negocio de experto corporativo.

ABSTRACT

The business plan is an administrative tool that plays a very important role in the creation and consolidation of micro-enterprises, which describes various factors that affect its proper functioning. This research aims to analyze whether not having a properly structured business plan is one of the main reasons for non-durability of micro-enterprises. The data was collected through a questionnaire applied to forty entrepreneurs from the city of Ibarra from urban and rural sectors, whose economic activities: textiles, loggers, food and services, among others that began with a business plan assisted by the Ministry of Production, Foreign Trade, Investment and Fisheries (MIPRO) and the financial assistance of BanEcuador. The results show that micro-entrepreneurs do not carry out an adequate business plan especially in the financial area, because entrepreneurs do not have the ability to acquire and comply with debt service (interest expense) and capital depreciation.

Keywords: Business plan, Micro-enterprises, early entrepreneurial activity index (TEA), entrepreneurial business plan, entrepreneurial expert business plan, corporate expert business plan.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	I
ABSTRACT	II
CAPÍTULO I.....	5
1.1. Introducción	5
1.1. Contexto	5
1.2. Delimitación del Problema	6
1.3. Justificación	7
1.4. Objetivos	9
1.4.1. General	9
1.4.2. Específicos	9
1.5. Pregunta de investigación	9
CAPÍTULO II	10
2.1. Marco teórico	10
2.1.1. Aspectos de Direccionamiento del Plan de Negocios.	10
2.1.2. Las diferentes estructuras del Plan de Negocios	14
2.1.3. Aplicación, Seguimiento y Control del Plan de Negocios	17
2.1.4. Factores que inciden en la microempresa y su emprendedor, para que se diseñe, ejecute y aplique un Plan de Negocios	21
CAPÍTULO III	24
3.1. Metodología	24
3.2. Enfoque, diseño y alcance de la investigación	24
3.3. Participantes	24
3.4. Instrumento de recolección de datos	26
3.5. Análisis de datos	28
CAPÍTULO IV	29
4.1. Análisis y discusión de resultados	29
CAPÍTULO V	40
5.1. Conclusiones	40
6. Referencias	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Limitantes de los emprendimientos	22
Figura 2: Actividad económica del emprendimiento	29
Figura 3: Beneficios del plan de negocios	31
Figura 4: Rango de edad del emprendedor que aplica plan de negocios	34
Figura 5: Factores que impulsan la elaboración del plan de negocios	37
Figura 6: Barreras en la elaboración del plan de negocios	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Planes de Negocios	13
Tabla 2. Principales Ventajas y Desventajas del Plan de Negocios	14
Tabla 3. Estructura del Plan de Negocios según Autores	15
Tabla 4. Estructura General del Plan de Negocios	16
Tabla 5. Perspectivas y Estrategias del Balanced Scorecard	20
Tabla 6. Estrategias de una microempresa	20
Tabla 7. Condiciones para la creación de emprendimientos	21
Tabla 8. Caracterización de individuos	25
Tabla 9. Caracterización de individuos	26
Tabla 10. Escala de Likert para medir beneficios del plan de negocios	27
Tabla 11. Escala de Likert – Indicadores de seguimiento y control	27
Tabla 12. Escala de Likert - Barreras	27
Tabla 13. Escala de Likert - Factores de Impulso	27
Tabla 14. Escala de Likert - Factores que limitan	28
Tabla 15. Actividad económica del emprendimiento y estructura del plan de negocios.	32
Tabla 17. Factores que limitan la creación del plan de negocios	38

CAPÍTULO I

1.1. Introducción

1.1. Contexto

Las microempresas han contribuido el bienestar de las personas y la economía del Ecuador, desarrollándose como autogestión o como una posibilidad de autoempleo. La mayoría de microempresas son creadas por emprendedores que no tuvieron una oportunidad laboral y tienden a auto-emplearse arriesgándose a crear su propio negocio (Meneses, 2016).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (2018) en el Ecuador existen alrededor de 884.236 empresas, las cuales se encuentran subdivididas en grandes, medianas (mediana A y mediana B), pequeñas y microempresas. En lo que respecta a las microempresas éstas se caracterizan por poseer un volumen de ventas anuales menor o igual a 100.000 dólares y cuenta con un equipo de trabajo que varía entre 1 a 9 personas; mismas que se encuentran representadas en un 90,78% que corresponden a 802.696 sobre la totalidad nacional (INEC, 2018).

En Imbabura se registra un total de 26.796 microempresas con diferentes actividades económicas (INEC, 2018). Entre las cuales predominan: textiles, madereras, metalmecánicas, alimentos y servicios; dentro de estas actividades se encuentran las áreas de limpieza, mantenimiento y seguridad, emprendimientos que actualmente han sido impulsados por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San miguel de Ibarra (GAD, 2019).

Según Global Entrepreneurship Monitor-Ecuador (GEM) (2017) el país tiene el Índice de Actividad Emprendedora Temprana (TEA) más alta a nivel de América Latina y el Caribe, no obstante en los últimos años se registra un declive de 36% en el año 2013 en comparación con el año 2017 que representa un 29,6 %. La TEA de emprendedores nacientes fue de 21,17%, y de

emprendedores nuevos de un 9,75%, sin embargo tanto el valor de emprendedores nuevos como los nacientes se han reducido hasta el año 2017 (GEM, 2017). Dentro de las acciones predominantes de emprendimientos se consideran las siguientes: comenzar a ahorrar dinero (28%), buscar equipamiento (17%), definir la idea de negocio (16%), buscar local (14%), organizar el equipo de trabajo (13%), y trabajar en un plan de negocio (11%) (GEM, 2017, p. 35). Otro factor importante que hace que las microempresas no sobrevivan es debido a que en el transcurso de gestación y puesta en marcha, los emprendedores necesitan respaldo financiero (CLADEA, 2015). Y el hecho de no poseer o no aplicar adecuadamente un plan de negocios como una herramienta de financiamiento impide la creación y el sustento de los emprendimientos.

1.2. Delimitación del Problema

Llámesse emprendedor a la persona o individuo capaz de generar un producto o servicio para satisfacer las necesidades de la sociedad, por medio de estrategias y habilidades de creatividad e innovación (Luna, 2016). La formación en emprendimiento tiene dos enfoques; el de preparar un plan de negocios y el enfoque de cómo pensar y actuar; es decir, el proceso de desarrollar una idea y la gestión para crear una empresa (Vicens & Grullon, 2011).

El plan de negocios ha sido incluido en mallas curriculares y en prácticas empresariales a nivel mundial (Navarro, 2015). Definiéndolo así como un documento de planificación y gestión empresarial que le sirve de guía al emprendedor o empresario para alcanzar sus objetivos deseados y las actividades que se desarrollarán para cumplirlos, una de ellas la gestión de financiamiento para la creación de su empresa (Aldana, Ibarra, & Loewenstein, 2011; Andía & Paucara, 2013).

El plan de negocios contiene prácticas administrativas y gerenciales, es una herramienta positiva que le permitirá al emprendedor saber qué rumbo tomar, cómo planificar y aplicar procesos operativos para el negocio (Aldana et al., 2011). Ayuda a administrar el uso de los recursos eficientemente, analizar las oportunidades de negocio más competentes dentro del mercado y el

tipo de producto o servicio que va a ofrecer; etc. (Borello, 1994).

La falta de planificación es un riesgo que puede provocar problemas de costes y la quiebra de una empresa; dicho esto, la elaboración del documento de plan de negocios permite que sus colaboradores direccionen sus esfuerzos individuales y así se orienten hacia metas y objetivos globales de la empresa (Borello, 1994 & Navarro, 2015).

1.3. Justificación

Se propone así estudiar si la razón o motivo del fracaso de emprendimientos es el hecho de no administrar adecuadamente el plan de negocios.

Para los países en vías de desarrollo como Ecuador las pequeñas y medianas empresas son muy importantes para la creación de fuentes de trabajo; sin embargo estas no siempre logran mantenerse activas, debido a que en el transcurso de gestación y puesta en marcha, los emprendedores necesitan respaldo financiero (CLADEA, 2015). Y el hecho de no poseer o no aplicar adecuadamente un plan de negocios como una herramienta de financiamiento dificulta la creación y el sustento de los emprendimientos.

Algunas razones del fracaso de las microempresas son: la falta de un plan de negocios, carencia de capital, inadecuado uso del financiamiento, vulnerabilidad ante lo nuevo, excesiva carga financiera, cambios en la política industrial, carencia de habilidades gerenciales y conocimientos administrativos (González, Cuisman, & Hernández, 2016; Meneses, 2016).

La probabilidad de que una empresa se mantenga en el mercado es mayor cuando quien la administra elabora un plan de negocios (Andía & Paucara, 2013; Lasio & Arteaga, 2009; Meneses, 2016; Sepulveda Rivillas & Reina Gutiérrez, 2016). Según Mullins & Komisar (2009) atribuyen que el proceso de desarrollo de sus microempresas se ve entorpecido por planes de negocios mal concebidos, basados en supuestos no probados y modelos de negocios rígidos.

Para Cirano, Edwards, Guzmán, & Kimber (2015), el plan de negocios les ha permitido aplicar

estrategias de mercadeo y financiamiento; para determinar la factibilidad y oportunidad que tendría su emprendimiento en el mercado. Se necesita al plan de negocios para aplicar estrategias económicas, tecnológicas y financieras a corto y mediano plazo que les permitan a los emprendimientos especificar los productos o servicios a ofrecer, oportunidades de mercado y saber si poseen recursos tangibles e intangibles para su funcionamiento, el objetivo del documento en sí es alcanzar la comprensión completa de su microempresa, así como buscar aliados y convencerlos para tener financiamiento en su proyecto (González, López, Aceves, & Celaya, 2007).

La comprensión del contenido del plan de negocios su estructura y funcionamiento permitirá conocer en qué áreas administrativas los microempresarios han tenido falencias al manejar este documento. Y servirá a largo plazo para que futuros emprendimientos planifiquen mejor sus estrategias y así obtengan mayores resultados. El objeto de esta investigación por ende es analizar si las microempresas manejan un buen plan de negocios que les permita mantenerse en competencia o si el hecho de no tenerlo provoca o ha provocado el cierre de su negocio.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

- Analizar los beneficios y la importancia de la aplicación del Plan de Negocios en la creación microempresas.

1.4.2. Específicos

- Definir las áreas administrativas en las que se aplica el Plan de Negocios.
- Comprobar el nivel de aplicación y beneficios del Plan de Negocios.
- Describir los factores que impulsan un Plan de Negocios.

1.5. Pregunta de investigación

¿Cuál es la importancia de elaborar un plan de Negocios, para poner en marcha una microempresa?

CAPÍTULO II

2.1. Marco teórico

2.1.1. Aspectos de Direccionamiento del Plan de Negocios.

El objetivo del plan de negocios es alcanzar el pleno conocimiento sobre la actividad a emprender, al mismo tiempo que este documento sirva de base para buscar y conseguir socios que estén dispuestos apoyar el proyecto con recursos económicos necesarios para poner a iniciar con el plan y posterior a eso sacar adelante el negocio (Fleitman, 2015; z 2007). El plan de negocios puede ser diseñado para una empresa nueva o para una que ya está funcionando, para una empresa que ya está operando se lo considera como un plan de crecimiento, que sirve para replantear objetivos, metas, necesidades, renovar o solicitar nuevos créditos o inversiones extras para ampliación y/o nuevos proyectos; mientras que para una empresa que recién está iniciando este plan debe demostrar los factores que harán que el emprendimiento sea exitoso, para que los inversores, socios o accionistas estén seguros de que su inversión se recuperará en un lapso de tiempo prudente; es decir el plan de negocios les permitirá obtener un análisis completo del tipo de negocio o proyecto que se procura iniciar, su viabilidad, factibilidad, técnica económica y ambiental (Fleitman, 2015).

Según Lázaro (2016) otros objetivos del plan de negocios son: desarrollar eficientemente el proyecto siguiendo un plan específico, disponer de un control del alcance del proyecto, conocer las necesidades de la adquisición de recursos y determinar cuáles son las funciones claves a desempeñar. Todo plan tiene tareas delimitadas por el tiempo, es decir empieza con el estudio de la idea y concluye con la entrega del plan de negocios, el plan de negocios te ayudará a conocer detalladamente los antecedentes del negocio, estrategias, factor de éxito o riesgo al fracaso y sus objetivos o metas; un factor crucial para el desarrollo inicial de un plan de negocios es conocer las habilidades, capacidades, aptitudes y actitudes que posee la persona que va a crear el

emprendimiento, es decir que un emprendedor tiende a encaminar todo su potencial hacia la creación de negocios (Navarro, 2015).

Su importancia radica en que se considera la principal herramienta de planificación empresarial, que permite analizar el negocio y su entorno; planificar corresponde a una serie de acciones o pasos diseñados para alcanzar un fin u objetivo, en otras palabras la planificación es un proceso para idear un plan (Alegre, 2005; Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado, & Amón, 2011). En la actualidad es muy importante manejar instrumentos y metodologías que ayuden a incentivar a los empresarios a invertir y tener una visión sobre la rentabilidad de su negocio y el instrumento clave para el éxito de los emprendedores y sus microempresas es el plan de negocios; es importante ya que sin este, no es posible tener un plan detallado y como consecuencia, sus emprendimientos no serán rentables; contiene un conjunto de actividades dinámicas, que sirven como guía al iniciar las operaciones, para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el emprendedor; sin embargo, la inserción del negocio en el mercado puede ser más complicada y costosa si no se cuenta con este documento bien consolidado; de su adecuada elaboración y su planificación depende el éxito o fracaso del negocio (Fleitman, 2015).

El plan de negocios manifiesta de manera convincente si su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para verse rentable y atractivo ante los futuros inversionistas; cristaliza los sueños y la esperanza que dará motivación al emprendedor para seguir en pie con su proyecto (Luna, 2016). Es importante tener un plan de negocios para poder conseguir financiamiento, pero no solo eso; la importancia del plan de negocios radica en la magnitud, alcance y su estructura que permitan cubrir la mayor parte de las áreas del negocio o empresa, facilitando y haciendo más eficiente el proceso de planeación (Viniegra, 2007).

El plan de negocios ayuda al emprendedor a que tenga una guía clara, porque le ofrece un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien

definidos, también crea un lazo de unión entre los colaboradores, potenciando la productividad y orientado al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos direccionados al logro del objetivo principal del negocio (Borello, 1994).

El plan de negocios es de gran utilidad para: definir objetivos del negocio, es útil como una herramienta de ventas, establecer lazos o relaciones con personas expertas que proporcionen información o consejos sobre el plan, analizar a profundidad las fortalezas y posibles amenazas a enfrentar, realizar una previsión del futuro y lograr los objetivos colectivos.

Navarro (2015) expresa que existen diferentes tipos de planes de negocios según la constitución de empresas: a) Planes de Negocios para una empresa que desea crear una unidad nueva de negocios; b) Planes de Negocios para una empresa no existente; c) Planes de Negocios para presentar Inversores, cuyo objetivo es orientado a la adquisición de recursos; d) Planes de Negocios Corporativos de grandes o microempresas; otra subdivisión del plan de negocios corresponde según la aplicación de métodos y estrategias estos son: a) Plan de Negocio Emprendedor, su objetivo es crear nuevas empresas y conseguir financiamiento y conocimiento estratégico; b) Plan de Negocio Experto Emprendedor, este se basa en información actual del mercado y en convencer a los futuros contactos en el mercado objetivo para poner en marcha la empresa, estos contactos son: inversores y “business angels”, banqueros, asociados potenciales, en general externos, no familiarizados con el plan de negocios; c) Plan de Negocio de Experto Corporativo, es desarrollado por un gerente de una compañía preexistente grande, éste busca gestionar el lanzamiento de un nuevo producto o servicio en un período determinado; como muestra en resumen la **Tabla 1:**

Tabla 1. Tipos de Planes de Negocios

Planes de Negocios según la constitución de empresas	Planes de Negocios según la aplicación de métodos y estrategias
Planes de Negocios para una unidad nueva de negocios	Plan de Negocio Emprendedor
Planes de Negocios para una empresa no existente	Plan de Negocio Experto Emprendedor
Planes de Negocios para presentar Inversores	Plan de Negocio de Experto Corporativo
Planes de Negocios Corporativos de grades o microempresas	

Las microempresas necesitan diferentes direcciones e instrumentos para el logro de sus metas según su evolución por ejemplo: en el ciclo de vida Start-up, necesita un plan de negocios para un emprendimiento nuevo o que recién está en la fase de iniciación; la fase de desarrollo requiere de un plan de negocios de crecimiento y expansión; y para una etapa de madurez, deberá implementar solo un plan de perfeccionamiento (Lázaro, 2016).

Existen emprendedores que han aplicado planes de negocios exitosos, así como hay casos en los que no han ejecutado este documento y también han salido adelante, aunque no en su gran mayoría, un ejemplo claro es el caso de Frederik Smith que aplicó un plan de negocios en la Universidad de Yale, para la creación de una empresa con logística de transporte, que brindara sus servicios en la noche y en el día hiciera entregas, sin embargo dicho plan fue calificado con suspenso ya que debía comprobar que su proyecto en su ejecución era factible. Tiempo después demostró con la creación de Federal Express, que su idea era viable, convirtiéndose en una empresa muy exitosa (Lázaro, 2016).

Según la investigación de Alegre (2005) el plan de negocios ha servido como una herramienta administrativa de planificación empresarial que le permitió a los emprendedores reflexionar sobre la dirección o rumbo que tendrían sus emprendimiento a corto y mediano plazo, también ayudó a mejorar su léxico y ampliar sus conocimientos de formación en administración, pero no sólo eso

también tuvieron dificultades con sus planes de negocios ya que mucho de los emprendedores desconocían la existencia de este documento; entre estas y otras ventajas y desventajas tenemos

(Tabla 2):

Tabla 2. Principales Ventajas y Desventajas del Plan de Negocios

Ventajas	Desventajas
Permite un autodesarrollo empresarial y evita que se produzcan costes ocultos e innecesarios. (Beneficios de Previsión)	Se requiere de un grupo interdisciplinario para su elaboración.
Es un instrumento de control, planificación y una guía clara de acción	Falta de Control
Es un valioso instrumento de comunicación interna y Externa	Inexistencia de una “medida” para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión
Ayuda a crear una mentalidad orientada a la rentabilidad, estableciendo objetivos, programas, estrategias y planes a seguir	Carencia de criterios para decidir qué inversiones y gastos a realizar.
Desarrolla el marco general financiero de la empresa y gestiona Recursos Financieros	Privación de una guía
Brinda oportunidades de negocios y determina los mercados de interés	
Aporta las bases para decidir que producto o servicio brindar al cliente	
Planifica el uso racional de los recursos	

Fuente: (Alegre, 2005)

2.1.2. Las diferentes estructuras del Plan de Negocios

Un plan de negocios permite plasmar una idea de negocio, con los detalles necesarios para evaluar y tomar decisión de emprender. Este documento describe la oportunidad, el producto, el contexto, la estrategia, recursos requeridos, el retorno financiero y el resultado del emprendimiento de una manera sencilla y clara; demuestra la viabilidad técnica y económica del negocio (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015, p. 4).

El desarrollo de un plan de negocios consta de aspectos claves como: el planes de marketing, ventas, operaciones, recursos humanos y financieros que facilita el acceso a la idea de negocio de los emprendedores (Lázaro, 2016). Sin embargo no existe una estructura definida que se pueda utilizar para todos los emprendimientos, se diferencian varios tipos de modalidades según diversos autores que deberán adaptarse al tipo de negocio en gestión, según se detalla en la Tabla 3 y Tabla 4 a continuación:

Tabla 3. Estructura del Plan de Negocios según Autores

Estructuras	Autor: (Domínguez Bocanegra, Domínguez Bocanegra, & Domínguez Valencia, 2016)	Autor: (Fleitman, 2015)	Autor: (Bóveda et al., 2015)
Portada		x	
Índice		x	
Resumen Ejecutivo	X	x	
Administración / Descripción del Negocio	X	x	
Productos y Servicios		x	
Gestión Estratégica/ Estrategia de Comercialización y Ventas		x	X
Gestión de Talento Humano			X
Competidores		x	
Plan de Mercadotecnia / Gestión de Marketing/ Análisis de Mercado	x	x	X
Gestión Legal			X
Plan Operativo/ Análisis del Proceso productivo			X
Finanzas/ Análisis Económico Financiero	x	x	X

Tabla 4. Estructura General del Plan de Negocios

Partes o áreas esenciales del Plan de Negocios					
1. Plan o Gestión Estratégica	2. Plan o Gestión de Marketing	3. Plan o Gestión Operativa	4. Plan o Gestión de Talento Humano	5. Plan o Gestión Legal	6. Plan o Gestión Financiera
1.1. Definición del Negocio / Actividad Económica	2.1. Estudio de Mercado	3.1. Objetivos de Producción u Operarios	4.1. Estructura Organizativa	5.1. Tipos de Empresas	6.1. Inversión Total
	2.2. Mercado Consumidor	3.2. Recursos Materiales Necesarios	4.2. Necesidad de Personal	5.2. Aspectos Tributarios	6.2. Depreciación
	2.2.1. Segmento de Mercado				
	2.2.2. Perfil del Segmento				
1.2. Misión	2.3. Mercado Competidor	3.3. Capacidad de Producción o Servicio	4.3. Principales Funciones	5.3. Constitución de la empresa	6.3. Presupuesto de Venta
	2.3.1. Análisis Competitivo				
	2.3.2. Ventaja Competitiva				6.4. Costo Total
1.3. Visión	2.4. Mercado Proveedor	3.4. Activos Fijos	4.4. Proceso de Contratación	5.4. Servicio de Consultorías Regulatorias y Legales	6.5. Costo de Personal
	2.4.1. Criterio de Evaluación de Proveedor	3.5. Proceso de Producción o ciclo del Servicio	4.5. Evaluación de Desempeño	5.5. Referencias sitios web	6.6. Estado de Resultado
1.4. Valores	2.5. Proyección de Ventas	3.6. Flujograma de Procesos			6.7. Indicadores de Viabilidad
1.5. Análisis del FODA	2.6. Estrategia del Marketing	3.7. Distribución de la Planta			6.8. Evaluación de la Inversión
	2.6.1. Estrategia del Producto				6.9. Evaluación del Plan de Negocios
	2.6.2. Estrategia de Precios				
	2.6.3. Estrategia de Distribución				

Fuente: (Bóveda et al., 2015)

Para Lázaro (2016) es necesario que la estructura del plan de negocios sea apropiada, lo más clara posible y que su asimilación sea eficaz, ya que su finalidad en primera instancia es ayudar a plasmar y ordenar los ideales del emprendedor y en segunda instancia, servir como una herramienta de comunicación con el fin de tener aliados, un equipo de trabajo y apoyo de entidades financieras; para mayor comprensión de su diseño es importante diferenciar aspectos entre el plan estratégico y el plan de negocios; el plan estratégico contiene: un instrumento estratégico, determina las políticas empresariales, misión y visión ya constituidas a largo plazo; mientras que el plan de negocios es un: instrumento estratégico-metódico, está centrado en la idea de negocio y sus objetivos a corto y mediano plazo a través de controles de evaluación sobre la evolución del plan de negocios ya que no es un proceso estático de redacción y presentación impecable, éste es un documento activo, que se debe actualizar constantemente, permitiéndole así al emprendedor estar alerta a los cambios y fluctuaciones del mercado, verificar la evolución de resultados y logros de objetivos establecidos; la modificación de un plan implica la revisión de todos los ejecutados anteriormente.

2.1.3. Aplicación, Seguimiento y Control del Plan de Negocios

La evaluación persigue determinar, controlar, evaluar e identificar aquello que es apto para rectificación o ajuste, a través de indicadores con características de estabilidad (causalidad y confiabilidad) que respondan a los objetivos inicialmente propuestos; se debe desarrollar actividades para corregir cualquier desviación ya sea en la consecución y cumplimiento de los objetivos, estrategias y asignaciones de costos y recursos; así como verificar la eficacia de las mismas actividades; dichos indicadores se clasifican en: directos (cambio de objetivos) o indirectos, cualitativos o cuantitativos (variables y valores económicos o estadísticos) (Córdoba Padilla, 2013).

Existen dos etapas en la evaluación del proceso del plan estas son: a) etapa de implementación, llamada monitoreo y b) la realizada al finalizar el proyecto llamada evaluación de resultados en ambos casos se puede utilizar los informes como una indicador de monitoreo, con el fin de establecer las correcciones que deben realizarse para que el proyecto cumpla con sus objetivos planteados; la evaluación ex-post radica en comprobar la productividad del proyecto; la fase final es la evaluación financiera se realiza en cualquier plan o proyecto para verificar la factibilidad y rentabilidad del mismo, está basada en el concepto del valor de dinero en el tiempo y también se puede demostrar mediante estados financieros y técnicas complementarias como: período de recuperación de la inversión (PRI), valor presente neto (VPN), razón beneficio costo y la (TIR) tasa interna de retorno (Córdoba Padilla, 2013).

Según el autor Galindo Ruiz (2011), la etapa de evaluación del plan de negocios comprende la valoración financiera, económica, social y ambiental según el emprendimiento, en su modelo financiero abarca diferentes tipos de indicadores útiles al momento de evaluar y formular planes de negocios estos son: a) cronograma de actividades o diagrama de Gantt, b) estados financieros, e) indicadores financieros.

El modelo de seguimiento y control del plan de negocios se desarrolla también con bases estratégicas y por medio de indicadores y metas que permitan medir el logro alcanzado durante el desarrollo del documento, basándonos en el cuadro de mando integral Balanced Scorecard que permite una fácil comprensión y ejecución de la estrategia del plan de negocios (Silgado, Moscoso, & Pérez, 2016).

El Balanced Scorecard ayuda a las empresas a transformar sus estrategias en objetivos medibles y dinámicos, alineando los recursos sistemáticamente (Amo Baraybar, 2011).

Para realizar un adecuado seguimiento y control, se debe tener objetivos muy definidos mismos que ayudarán a la obtención de metas y resultados: mejorar el aprendizaje colectivo que contribuye

así a compartir destrezas y habilidades y al desarrollo de las áreas de trabajo, asegurar la toma de decisiones fundamentadas en la información obtenida, apoyar la responsabilidad de cada colaborador o talento humano, fortalecer aspectos de cada área o etapa del plan de negocios (Tapia, 2011).

Las bases estratégicas para un adecuado seguimiento y control del Plan de negocios son: a) Los indicadores y metas definidas y b) La creación del mapa estratégico que se encuentra inmerso dentro del plan de marketing, especificándose como uno de los componentes que van dentro del plan de negocios (Machado, 2018; Silgado, Moscoso, & Pérez, 2016).

Machado (2018) y los autores Silgado, Moscoso, & Pérez (2016) consideran otros cuatro indicadores de perspectivas que posee el Balanced Scorecard, véase en (**Tabla 5**): a) Perspectiva financiera: Esta perspectiva se basa en la creación de valor para el accionista que reflejan los índices de crecimiento, y las garantías del mantenimiento del negocio en cuanto a los indicadores de rentabilidad, evolución y valor del accionista, b) Perspectiva de clientes: Hacen énfasis en responder a las necesidades y expectativas del cliente, dependerá en gran medida del incremento de los ingresos y el valor agregado que se ofrezca, c) Perspectiva de procesos: En esta se identifican las metas e hitos estratégicos asociados a los procesos del negocio, d) Perspectiva de aprendizaje organizacional: Hace referencia a los hitos y objetivos que servirán como base e impulso para un desempeño y desarrollo futuro de la microempresa, según las iniciativas que se tomarán para el desarrollo de competencias sobre estándares de calidad, tecnológicas e innovación que posee el talento humano. Los autores Silgado, Moscoso y Pérez (2016) realizan el mapa estratégico del plan de negocios para identificar la relación causa-efecto que tiene el plan según las iniciativas del emprendedor, mostrando así el rumbo a tomar para la consecución y logro de los objetivos, este mapa reflejará los objetivos; líneas estratégicas e iniciativas, según el enfoque del plan de negocios.

Tabla 5. Perspectivas y Estrategias del Balanced Scorecard

Perspectivas	Estrategias
FINANZAS: ¿Cómo vamos a crear valor financiero?	<ul style="list-style-type: none"> • Control de Costos • Rentabilidad • Optimización de Activos
CLIENTES: ¿Cómo se va a satisfacer a nuestros clientes, consumidores o usuarios?	<ul style="list-style-type: none"> • Precios Accesibles • Disponibilidad • Posicionamiento • Tiempo de Respuesta
PROCESOS: ¿En qué procesos seremos excelentes?	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento a bajo costo • Mejor Distribución
APRENDIZAJE: ¿Cómo y en qué se debe aprender y mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación al Personal • Actualizaciones del Plan • Desarrollo de nuevos planes

Fuente: (Geometry & Analysis, 2018)

Para una mayor comprensión del mapa se especificarán los elementos y características del proceso del cuadro de mando integral, para obtener como resultado final el Mapa estratégico general:

Suponiendo que la microempresa tenga como estrategias las siguientes de la Tabla 6:

Tabla 6. Estrategias de una microempresa

Número	Estrategia	Sub-clasificación
1.	Competitividad	Retador
2.	Crecimiento	Penetración
3.	Ventaja Competitiva	Liderazgo en costos

Fuente: (Geometry & Analysis, 2018, p. 26)

Según Amo Baraybar (2011), en un estudio realizado demuestran que nueve de cada diez empresas fracasan al momento de aplicar su estrategia para la creación del mapa estratégico, entre estas barreras se encuentran: 1) La barrera de la visión, es el desconocimiento e incomprensión para

captar la información de estrategias a implementar, 2) La barrera de aprendizaje, se refiere a la carencia de un sistema de información estratégica, que valoren los logros o fracasos y las necesidades estratégicas de quienes conforman el emprendimiento, 3) Barrera de operaciones , es la falta de alineación de la toma de decisiones frente a los recursos, presupuestos, inversiones y gastos con forme los ingresos, 4) Barrera de personas, las personas son responsables de convertir las estrategias en resultados y una mala adecuación de las competencias, objetivos personales e institucionales con su respectiva estrategia , conlleva a que el negocio difícilmente logre los resultados planificados; por otro lado hace referencia a la actualización constante de conocimientos de su personal o talento humano.

2.1.4. Factores que inciden en la microempresa y su emprendedor, para que se diseñe, ejecute y aplique un Plan de Negocios.

Según GEM (2017) y Cordero et al., (2011), las condiciones para la creación de emprendimientos son la capacidad y motivación que tenga el emprendedor, el contexto socioeconómico y político de un país etc.; representan los determinantes de la actividad emprendedora, a continuación se detallará los siguientes aspectos: el primero son factores de las condiciones del entorno y el segundo aspecto comprende factores que promueven y restringen la creación de emprendimientos; a continuación en la tabla 7 y figura 2 se detallaran cada uno de ellos:

Tabla 7 Condiciones para la creación de emprendimientos

Factores de condiciones del entorno	Factores que promueven la creación emprendimientos
<p>Apoyo Financiero: hace referencia a la disponibilidad de subvenciones del estado y a las normas de financiamiento por parte de familiares, amigos u otras fuentes privadas o financiamientos no tradicionales como son agentes ángeles y capital de riesgo; considerándose en riesgo el factor referente a la bolsa de valores que es una forma de financiamiento a las que usualmente acuden los nuevos emprendedores</p>	<p>Educación y capacitación: los factores que impulsan los emprendimientos en este aspecto son: las universidades, carreras, cursos y otras instancias públicas o privadas que brindan servicios de capacitaciones.</p>

Regulación de políticas y programas gubernamentales: políticas públicas que debe seguir un emprendimiento, medidas de control, gestiones e impuestos, son factores que crean incertidumbres en los microempresarios.

Educación y formación: los factores a considerar son la educación primaria, secundaria, educación superior.

Infraestructura comercial y profesional: son los accesos que tienen los emprendedores a consultores, proveedores, servicios bancarios y profesionales; considerándose limitantes e inaccesibles por el alto costo que tienen estos servicios.

Apertura y dinámicas de mercado: los estudios demuestran que los emprendimientos tienen barreras en este aspecto debido a los altos costos que no se pueden asumir

Acceso a Infraestructura física: es un factor no al alarmante ya que no existe mayor problema en cuanto a servicios básicos y las TICS

Normas sociales y Culturales: en el Ecuador no se estimula en gran medida la iniciativa, personal y toma de riesgos en cuanto a emprender.

Infraestructura comercial y profesional: son los diferentes espacios que brindan servicios como por ejemplo las incubadoras de emprendimientos, asesoría, programas de guías o entrenamientos y el acceso a la tecnología.

Infraestructura física: hace referencia a la viabilidad, telecomunicaciones (servicios públicos), y obras nacionales.

Información: Es el rol que tiene las TICS y su acceso a la información global.

Transferencia de Investigación y Desarrollo: Se basa en el diseño de políticas de transferencia de conocimientos, investigación e innovación para emprendimientos que brindan las universidades, el factor tecnológico ha sido de gran ayuda en este aspecto porque puede brindar oportunidades mayores por ejemplo la biotecnología.

Normas Sociales y Culturales: Aquí se reflejan diferentes aspectos de doble sentido como es: la actitud de los ecuatorianos, espacios facilitadores para la creación de emprendimientos, la valoración hacia el emprendimiento por parte de la sociedad y la innovación e investigación.

Fuente: (GEM, 2017)

Según GEM (2017) las limitaciones de los emprendimientos son: (i) políticas gubernamentales, (ii) apoyo financiero, y (iv) capacidad para emprender, que se verán en la figura 2:

<p>Políticas Gubernamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Se destacan los siguientes factores: inseguridad jurídica, trámites pesados para creación y cierre de empresas, cambios constantes en asuntos tributarios, y, en general, la incertidumbre y desconfianza que la falta de seguridad e inestabilidad generan.
<p>Apoyo financiero</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Falta de emprendimientos dedicados a la banca privada y pública, otro limitante son las legislaciones de financiamiento, poca cultura de inversión, las limitaciones de los inversores y del capital riesgo, la ausencia de los mercados valores en los emprendimientos.
<p>Capacidad para emprender</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Poca visión global, actitud emprendedora (sin motivación), desconocimiento del mercado, desconocimiento de aspectos técnicos y legales y, debilidades en la gestión de los nuevos negocios que limitan crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Figura 1: Limitantes de los emprendimientos

Fuente: (GEM, 2017, p. 23)

El GEM evalúa la viabilidad de emprendimientos según valores sociales a través de tres factores: 1) el grado en que la sociedad considera al emprendimiento como una buena opción de carrera, 2) el grado en que la sociedad atribuye estatus y reconocimiento a los emprendedores exitosos y 3) el grado en que los medios de comunicación tienen un papel importante destacando a los emprendedores (2017, p. 26).

Otros factores que destaca en la creación de emprendimientos hace énfasis a quienes lo gestionan estos son: primero el índice de espíritu emprendedor que se mide a través del indicador (GESI-GEM's Entrepreneurial Spirit Index), éste indicador recoge variables culturales y sociales como: la gnosis emprendedora, la toma de oportunidades y la eficacia del emprendedor o capacidad para emprender según sus habilidades, conocimientos o experiencias; es un índice positivo para el país en relación a la TEA ecuatoriana; y segundo el “querer emprender”, el Ecuador ha demostrado tener un alto grado de iniciativa emprendedora, sin embargo esta iniciativa se ve vulnerable debido al miedo o el pensamiento de fracaso que poseen los emprendedores, considerándose en algunos casos una barrera al momento de emprender; pero se consideran capaces de emprender las personas que poseen conocimientos, habilidades y capacidad para reconocer y aprovechar las oportunidades; esto se da también en relación a el avance del negocio según el tiempo, es decir entre los negocios surgentes de emprendedores nuevos en comparación con los ya existentes (GEM, 2017).

CAPÍTULO III

3.1. Metodología

3.2. Enfoque, diseño y alcance de la investigación

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo debido a que se analizaron datos estadísticos y se describió el campo de acción de los emprendedores, el uso-beneficio que les brindó el plan de negocios en sus microempresas, revelar si en realidad fue útil o no su creación, su aplicación en sus distintas actividades para sacar adelante el emprendimiento. Por otro lado tuvo un alcance descriptivo, puesto que se detallaron los factores de incidencia en cada una de las variables de aplicación de este documento, considerado como fenómeno de estudio a los emprendedores de la ciudad de Ibarra que hayan realizado un plan de negocios para empezar su actividad emprendedora.

Así mismo el diseño de la investigación fue no experimental de tipo corte transversal, porque se observaron a los emprendedores realizar cada una de sus actividades en su estado natural, sin intervenir ni alterar los resultados; posteriormente por medio de la aplicación de una encuesta realizada durante la tercera semana del mes de noviembre a los propietarios de las microempresas, se logró recopilar información fundamental que luego fue analizada y descrita basada en la muestra poblacional de tipo probabilística.

3.3. Participantes

Los participantes de la investigación fueron emprendedores pertenecientes al sector rural (pertenecientes a la asociación Bordadoras y Artesanos Zuleta) y urbano de la ciudad de Ibarra, que crearon un plan de negocios para poder iniciar su actividad económica. A su vez estos emprendimientos fueron asesorados por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (MIPRO); es importante destacar que es una institución pública que desde el año 2014 ha fomentado la inclusión de microempresas en su organización, con el objetivo de brindar

asesoramiento y con el propósito de que más microempresas se registren en su entidad, para poder ayudar y brindar beneficios a los emprendedores en las distintas áreas que ellos demandan: comercial, económica, administrativa, de calidad de producción y de servicios (MPCEIP, 2019).

Por otro lado, se investigó a microempresas financiadas por BanEcuador, debido a que es una entidad financiera cuya misión es “Impulsar la inclusión social y mejorar la calidad de vida de los micro, pequeños y medianos empresarios de los sectores rural/urbano; a través de servicios financieros y con enfoque social” (BanEcuador, 2019, p. 1). De esta forma los microempresarios se sienten apoyados financieramente y se motivan a emprender.

En general, se investigaron a emprendedores pertenecientes en un 30% al sector urbano y entidad financiera pública (BanEcuador), mientras que el 70% corresponde al sector rural, financiado por la institución MIPRO:

Tabla 8 Caracterización de los individuos

BANECUADOR			
Casos	Tiempo de funcionamiento	Género	Lugar
1	3 meses	Hombre	Urbano
2	6 meses	Mujer	Urbano
3	2 meses	Hombre	Urbano
4	7 meses	Mujer	Urbano
5	60 meses	Mujer	Urbano
6	36 meses	Hombre	Urbano
7	36 meses	Hombre	Urbano
8	36 meses	Hombre	Urbano
9	24 meses	Mujer	Urbano
10	36 meses	Mujer	Urbano
11	36 meses	Hombre	Urbano
12	2 meses	Hombre	Urbano

Fuente 1. (BanEcuador, 2019; MPCEIP, 2019)

Tabla 8 Caracterización de individuos

MIPRO			
Casos	Tiempo de funcionamiento	Género	Lugar
1	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
2	60 meses	Hombre	Rural- Zuleta
3	24 meses	Mujer	Rural- Zuleta
4	24 meses	Mujer	Rural- Zuleta
5	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
6	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
7	12 meses	Mujer	Rural- Zuleta
8	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
9	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
10	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
11	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
12	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
13	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
14	60 meses	Mujer	Rural- Zuleta
15	48 meses	Hombre	Rural- Zuleta
16	24 meses	Hombre	Rural- Zuleta
17	1 mes	Hombre	Rural- Zuleta
18	48 meses	Mujer	Rural- Zuleta
19	48 meses	Mujer	Rural- Zuleta
20	48 meses	Hombre	Rural- Zuleta
21	12 meses	Hombre	Rural- Zuleta
22	48 meses	Hombre	Rural- Zuleta
23	36 meses	Mujer	Rural- Zuleta
24	48 meses	Mujer	Rural- Zuleta
25	48 meses	Mujer	Rural- Zuleta
26	48 meses	Mujer	Rural- Zuleta
27	6 meses	Mujer	Rural- Zuleta
28	24 meses	Hombre	Rural- Zuleta
Total:	40		

Fuente 2. BanEcuador (2019); MPCEIP (2019)

3.4. Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de datos se aplicó una encuesta que tuvo como objetivo analiza dos variables: los beneficios e importancia y los factores que impulsan el plan de negocios en las microempresas. El instrumento de recolección de datos fue validado por docentes de la Facultad de Ciencias

Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte y se la realizó durante la tercera semana del mes noviembre del 2019 a los propietarios de las microempresas, asimismo tuvo una duración de 7 minutos en promedio por cada emprendedor encuestado.

El cuestionario se diseñó con preguntas cerradas, de opción múltiple y con escala de Likert de 5 alternativas diferentes véase (**Tabla 10, 11, 12, 13, 14**).

Tabla 9. Escala de Likert para medir beneficios del plan de negocios

1	Nada beneficioso
2	Poco beneficioso
3	Beneficioso
4	Muy beneficioso
5	Sumamente Beneficioso

Fuente 3. Encuesta

Tabla 10. Escala de Likert – Indicadores de seguimiento y control

1	Ningún uso
2	Poco utilizada
3	Utilizada
4	Muy utilizada
5	Sumamente Utilizada

Fuente 4. Encuesta

Tabla 11. Escala de Likert - Barreras

1	Ninguna dificultad
2	Poca dificultad
3	Dificultad media
4	Bastante dificultad
5	Mucha dificultad

Fuente 5. Encuesta

Tabla 12. Escala de Likert - Factores de Impulso

1	Nunca
2	La mayoría de veces no
3	Algunas veces sí, Algunas veces no
4	La mayoría de veces sí
5	Siempre

Fuente 6. Encuesta

Tabla 13. Escala de Likert - Factores que limitan

1	Totalmente en desacuerdo
2	Parcialmente en desacuerdo
3	Ni en desacuerdo - Ni en acuerdo
4	Parcialmente de acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente 7. Encuesta

3.5. Análisis de datos

Se construyó una base de datos en Excel y la misma información se exportó al Programa Estadístico para las Ciencias Sociales por sus siglas en inglés - (SPSS), con la finalidad de realizar análisis estadísticos-descriptivos para definir las áreas administrativas que más aplican un plan de negocios, comprobar sus beneficios y determinar los factores que inciden en la microempresa y en el emprendedor para que diseñe, ejecute y aplique este documento.

También se realizó tabulación cruzada en la tabla 14, con el fin de definir que estructura aplican en el plan de negocios según la actividad económica que realiza cada emprendedor en cada área y para una mayor comprensión de la información también se utilizaron gráficos de barras, que indicaran el mayor porcentaje en cada una de las variables.

CAPÍTULO IV

4.1. Análisis y discusión de resultados

En el presente capítulo se realizará el análisis de las encuestas aplicadas, que revelan información sobre el uso, aplicación, indicadores y factores que inciden en el plan de negocios dentro de cada emprendimiento, y así determinar si verdaderamente fue una herramienta administrativa útil para el emprendedor y demostrar el beneficio o rentabilidad en cada una de sus microempresas, siempre y cuando este documento haya sido elaborado y aplicado correctamente y de forma efectiva.

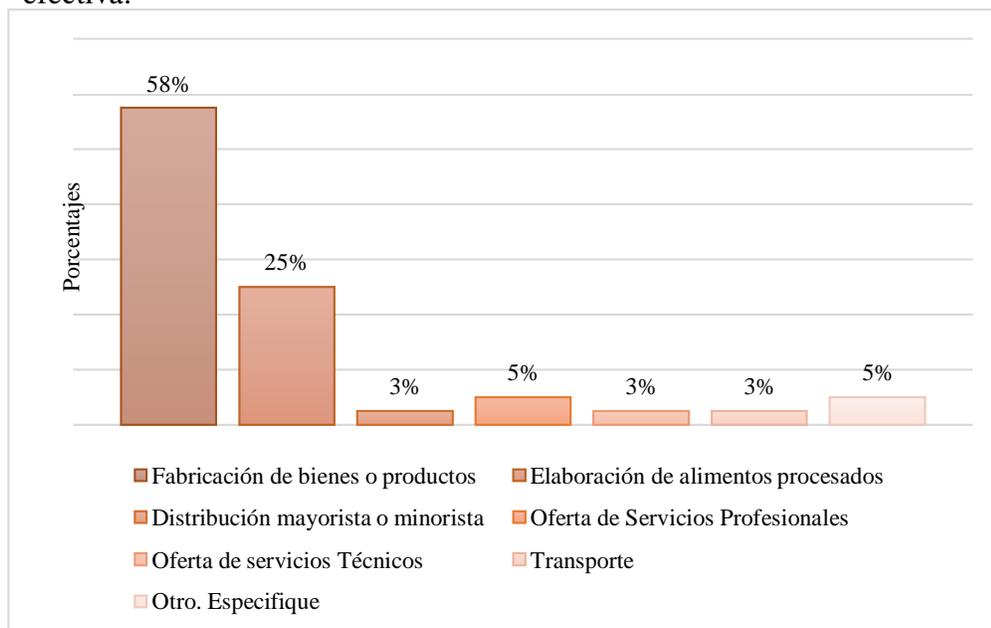


Figura 2: Actividad económica del emprendimiento

Fuente: Encuesta

Se tomó como referencia una base de datos de 40 microempresas encuestadas, que revelan información sobre la actividad económica más destacada en estos emprendimientos, se evidencia que el área de producción de bienes o productos sobresale en mayor porcentaje; que hace referencia a la fabricación de muebles, adornos, ropa, juguetes, bisutería, utensilios, cosméticos etc. Seguido de esta actividad los emprendedores también se dedican a la elaboración de alimentos procesados por

ejemplo: pastelería, heladería, condimentos, preparados, sopas, snacks, etc. Así también se considera que los emprendedores brindan servicios profesionales al público o de transporte en menor porcentaje según los casos en mención.

Estos resultados coinciden en que la actividad económica que el emprendedor decida realizar depende de la idea de negocio, los conocimientos, habilidades y experiencia que posea en ella; todo eso comprueba y estipula lo que el propietario considere que es capaz o apto a realizar; se considera también que los emprendedores activos en su mayoría se abren camino al autoempleo, convirtiéndose en gerentes de su propio negocio (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

Sin embargo, Lasio & Zambrano (2016) afirman todo lo contrario a los resultados obtenidos en cuanto a la prestación de servicios, estos autores revelan que en el Ecuador las mujeres que forman parte de emprendimientos se dedican a brindar servicios al consumidor, como su principal actividad económica, valor que representa el 76% de los emprendedores; esto se da debido a que esta actividad tiene fácil acceso al mercado lo que da la visión de un emprendimiento rápido y fácil de crear sin embargo es una de las actividades con más competencia y contiene un gran riesgo de sostenibilidad y perdurabilidad.

Del mismo modo existen microempresas que se dedican únicamente a la prestación de servicios y no cuentan con una área de producción y otras que se dedican al ámbito comercial etc.; la actividad a la que se dedique debe ser considerada de acuerdo a las necesidades del consumidor y el mercado meta, también requiere que respondan a las siguientes preguntas: ¿En qué dependencia se está? y ¿En qué negocio desea estar en un futuro? a considerar como una de las principales estrategias del plan de negocios, para estudiar los escenarios con visión pesimista u optimista (Fleitman, 2015).

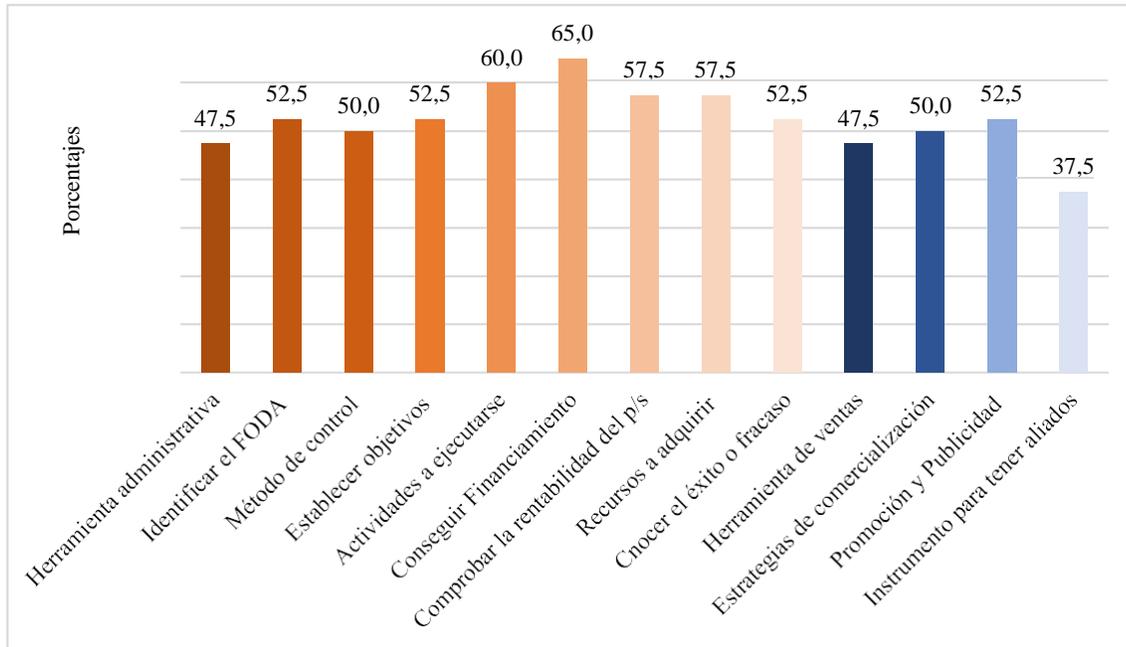


Figura 3: Beneficios del plan de negocios
Fuente: Encuesta

Acorde a los resultados, los principales beneficios que brinda el plan de negocios son: el poder conseguir financiamiento con un 65%, saber qué actividades van a ejecutarse (60%), que recursos necesitan adquirir y determinar si su emprendimiento es rentable o no con el mismo valor de 57,5%; se considera que todos ellos en conjunto son necesarios para la operación de su microempresa.

Los beneficios del plan de negocios demuestran el nivel de aceptación que posee este documento y a la vez, ayuda a definir ciertas estrategias previas a la elaboración del mismo (Andía & Paucara, 2013; Tapia, 2011).

El autor (Fleitman, 2015), afirma que en el plan se debe establecer objetivos, metas y recursos necesarios que necesitarán para poner el emprendimiento en marcha, que servirá para obtener créditos e inversiones, el plan de negocios debe transmitir a los inversionistas, accionistas y financieros, los factores que harán una negocio exitoso y dar garantía de la recuperación de su inversión.

Tabla 14. Actividad económica del emprendimiento y estructura del plan de negocios.

	Plan Estratégico	Plan de Marketing	Plan Operativo	Plan de Talento Humano	Plan Legal	Plan Financiero
Fabricación de bienes o productos	6	5	6	6	5	22
Elaboración de alimentos procesados	2	2	3	0	0	8
Distribución mayorista o minorista de productos fabricados por terceros.	1	0	0	0	0	0
Oferta de Servicios Profesionales	1	1	1	0	0	1
Oferta de servicios Técnicos	0	0	0	0	0	1
Transporte	0	0	1	0	1	1
Otro. Especifique	2	2	0	0	0	2
Si	12	10	11	6	6	35
No	28	30	29	34	34	5
Total	40	40	40	40	40	40

Fuente: Encuesta

Según los resultados obtenidos, dentro de la estructura del plan de negocios el área más destacada es la producción de bienes, a esto se añade que el 87,5% de los emprendedores han tomado a consideración para la elaboración del plan de negocios el ítem de un plan financiero, en segunda instancia el 30% de ellos han realizado un plan estratégico, en las que únicamente definieron la idea de negocio, misión, visión y los valores de su microempresa; y solo un 15% de ellos han considerado los planes de talento humano y legal como parte de su plan de negocios.

A pesar de los datos reflejados anteriormente, se destaca que únicamente tres de los 40 emprendedores han realizado los seis parámetros o ítems de la estructura considerada dentro del plan de negocios, es decir, que únicamente estos tres negocios estarían llevando un adecuado manejo y aplicación de esta herramienta. En efecto si se abordan todas las áreas de la estructura del plan de

negocios, les permitirá hacer más eficiente el proceso de planeación.

Los resultados obtenidos concuerdan con el INEC (2016), afirmando que la actividad económica es el proceso de producción de bienes y servicios que permite satisfacer una necesidad; también añade que una adecuada estructura de todas las actividades económicas debe basarse en un conjunto de normas y principios estrictamente clasificadas para poder llevar un adecuado registro administrativo.

De igual forma, Andía & Paucara (2013) hacen referencia en cuanto al análisis económico financiero que debe realizarse, definiendo la cantidad de ingresos y egresos que debe tener el emprendedor, este estudio ayuda a determinar la viabilidad del plan mediante indicadores de rentabilidad y coincide también con el INEC en que tener una estructura bien elaborada, permite saber el nivel de aceptación que tendrá el plan de negocios. Del mismo modo que el aspecto financiero ayuda a determinar una estructura de costos y de ingresos un plan de negocios toma como referencia el modelo de negocios como un “plan base constructor” que le proporcionará los elementos esenciales para tener un plan de negocios correctamente desarrollado (Aldana et al., 2011). Sin embargo, definir todos los costes que incurren en la creación de una microempresa dependen del modelo de negocio que se realice en un principio, para conocer no solo los costes de la creación del negocio si no también el valor agregado que brinde a los clientes para generar mayores ingresos (Canvas, 2016).

Anteriormente se destacó que se debe tener claros los costes que incurren en la creación de cualquier negocio, dicho esto, se determinó que en los primeros años de actividad del negocio las mayores dificultades a enfrentar son: las condiciones de mercado (46%), ámbito económico financiero (19%), asunto legales (9%) y en la formación y capacitación del personal o talento humano (6%); lo que significa que en estas áreas los emprendedores requieren mayor capacitación (Cordero et al., 2011).

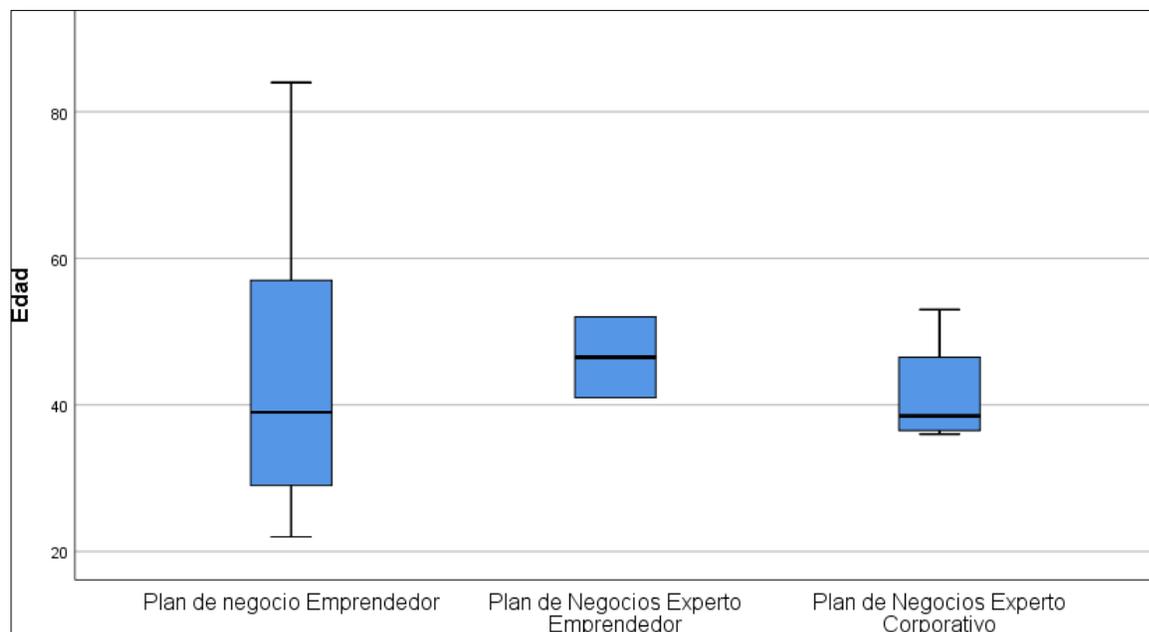


Figura 4: Rango de edad del emprendedor que aplica plan de negocios
Fuente: Encuesta

Tabla 16. Plan de Negocios según las estrategias y el periodo de tiempo de su negocio

	Frecuencia	Porcentaje
Plan de negocio Emprendedor	34	85,0
Plan de Negocios Experto Emprendedor	2	5,0
Plan de Negocios Experto Corporativo	4	10,0
Total	40	100,0

Fuente: Encuesta

Se puede observar en la tabla 16, que la mayoría de emprendedores han elaborado un plan de negocio emprendedor. Este es más utilizado para la creación de microempresas nuevas, sirve para conseguir financiamiento y obtener conocimiento estratégico; mientras que de un total de 40 emprendedores, cuatro han realizado un plan de negocios experto corporativo, el cuál sirve para abrir una nueva microempresa o sucursal y es elaborado por el gerente de una empresa ya consolidada. Con este resultado se demuestra que la mayoría de emprendedores sí aplican un plan de negocios para la

apertura de sus microempresas.

En la figura 4, se representa en edades, el tiempo en el que la microempresa empezó su actividad económica; los emprendedores con edades que oscilan entre los 30 a 56 años eligieron como estrategia, elaborar un plan de negocios emprendedor (emprendimiento naciente), mientras que aquellos con edades entre 40 y 55 años aproximadamente, han optado por elaborar un plan de negocios experto emprendedor (documento con información actual del mercado y futuros socios); mientras que dueños de microempresas en edades de 36 a 50 años han preferido consolidar su negocio realizando el plan de negocios experto corporativo (nueva sucursal de negocio).

En concordancia con los resultados obtenidos según Lázaro (2016) recalca que se deben realizar diferentes planes de negocios ya que conforme transcurren los años de actividad del negocio, el enfoque y las herramientas utilizadas para alcanzar sus objetivos cambian, es decir, en el ciclo de vida Start-up se utiliza un plan de negocios emprendedor con un objetivo de “lanzamiento”; en el ciclo de crecimiento y por ende la creación del plan de negocios de crecimiento tiene como objetivo incrementar su participación en el mercado y así con forme crece la microempresa.

De igual manera, a pesar de que los planes de negocios dependen mucho de las estrategias y del período de tiempo, influye también la edad que tenga el emprendedor y juega un rol fundamental a la hora de iniciar la microempresa; en nuestro país se ha considerado que las personas con edades entre 55 y 64 años iniciaron su emprendimiento con una mayor inversión, puesto que se considera que a mayor edad, estas personas tienen más posibilidades de emprender, debido a que pueden poseer más experiencia, recursos, educación y ahorros e incluso cuentan con socios que podrían servir de garantes en préstamos futuros (Lasio & Zambrano, 2016).

Resultados recogidos en la encuesta contrastan con varios de GEM (2017), que demuestran que la TEA en nuestro país representan un 58% de emprendedores adultos con edades que oscilan entre

25 y 44; y un porcentaje del 18% que representa a emprendedores nuevos con edades de 45, 48, 55 y 64 años.

De forma contraria una investigación realizada en la ciudad de Esmeraldas refleja que el 47% de los emprendedores se encuentran en edades entre 21 a 30 años, un 31% oscila en edades de 31 a 40 años, es decir son porcentajes que corresponden a emprendedores jóvenes (Tenorio, 2019). Esto puede ser debido a que mientras más envejecen las personas, estas dejan de emprender ya sea por motivos de salud o porque simplemente están cansados de trabajar y lo único que desean es disfrutar su jubilación de forma relajada.

La situación en Chile es todo lo contrario, a lo que sucede en nuestro país, para los chilenos adultos o etarios considerarse emprendedores es muy difícil, debido a que los emprendimientos de chilenos longevos no son considerados, apoyados ni promovidos por la política del Estado; no se destacan a pesar de que son los adultos quienes poseen una gran cantidad de capital acumulado y representan mayores ingresos luego de su jubilación por el simple hecho de ya no poseer cargas familiares, a más contar con una ardua experiencia laboral y gozar de tiempo libre suficiente para iniciar con una actividad económica de ser apoyados por instituciones gubernamentales (Oelckers, 2015).

Por otro lado el Gobierno español estimula también a emprendedores jóvenes y desempleados con una ley que sirve como iniciativa para empezar una actividad económica de esta forma pretenden fomentar la cultura empresarial como un elemento fundamental para el desarrollo económico y social del país (Fernández, 2014). Al igual que España en Ecuador es vigente la ley de emprendimiento e innovación, que incentiva a que emprendedores tengan acceso a financiamiento y fomente su innovación mediante la creación de un Consejo Nacional de Emprendimiento e innovación encargado de coordinar acciones de emprendedores y el ámbito público, entre otras normas a favor de estos microempresarios (Molina, 2018).

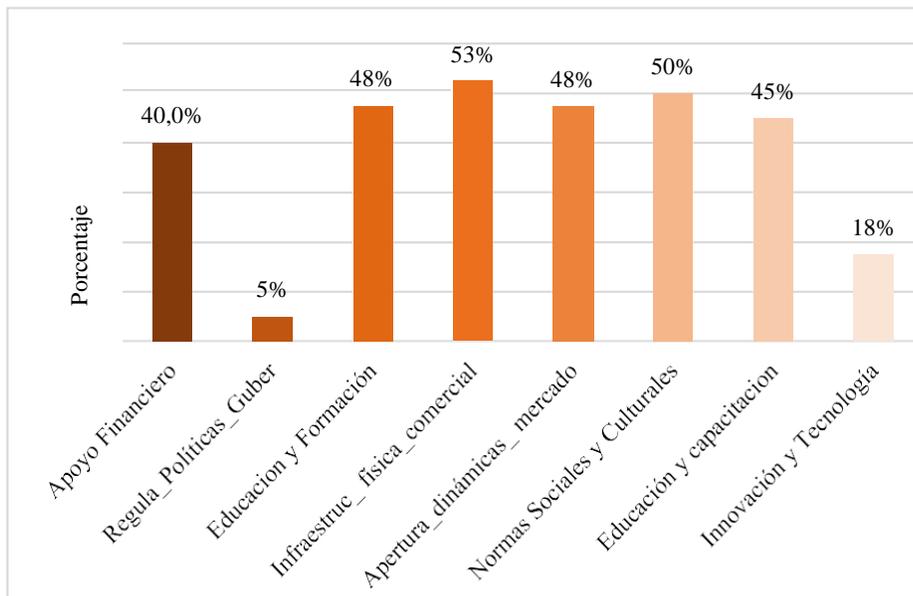


Figura 5: Factores que impulsan la elaboración del plan de negocios

Fuente: Encuesta

Los cinco principales factores que han impulsado la elaboración del plan de negocios son: el 53% equivale al hecho de contar con una infraestructura física y comercial, que les permita tener no solo un espacio en donde ejecutar sus actividades diarias, si no también contar con acceso a la tecnología, servicios públicos, asesorías o capacitaciones, etc. Con un 50% las normas sociales y culturales que rigen en la ciudad y un 48% el hecho de poseer educación y tener apertura en el mercado consideran que son factores que han impulsado sus emprendimientos.

No obstante, se cree que el mayor impulso que tendrían los emprendedores sería el contar con un apoyo financiero, que ayudara económicamente a su emprendimiento, sin embargo de los 40 emprendedores encuestados solo un 10% lo han considerado como un factor motivante, debido a que muchos de ellos inician o han iniciado su microempresa con capital propio, ya sea debido a que es un negocio muy pequeño o por razones asociadas a que no desean tener responsabilidades con alguna entidad financiera, la inseguridad e incluso las altas tasas de interés que ofrecen los bancos han sido uno de los principales motivos de su autogestión, siendo estos resultados más notables en el sector rural a diferencia del urbano.

Todos los factores mencionados en la figura 6 que han servido de impulso para los emprendimientos, que fueron tomados en cuenta ya sea por su consolidación o importancia, destaca otro factor crucial

que muchas veces no es tomado en cuenta y es el factor Fuerza Laboral es uno que fomenta el emprendimiento por motivos de desempleo que es el mayor motivante para la creación de microempresas debido a la necesidad (GEM, 2017).

Así como existen factores motivantes también hay limitantes o barreras para que no se desarrolle el plan de negocios, como se muestra a continuación en la **figura 7 y tabla 17:**

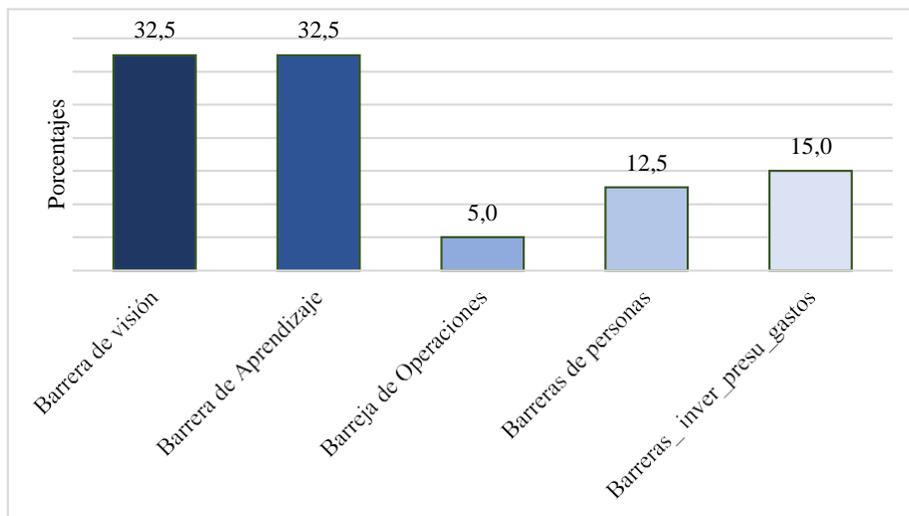


Figura 6: Barreras en la elaboración del plan de negocios
Fuente: Encuesta

Tabla 15. Factores que limitan la creación del plan de negocios

	Conocimiento Técnico	Políticas Gubernamentales	Apoyo Financiero	Capacidad para emprender
Totalmente en desacuerdo	27,5	12,5	22,5	85,0
Parcialmente en desacuerdo	2,5	7,5	5,0	0,0
Ni en desacuerdo, ni en acuerdo	5,0	32,5	20,0	5,0
Parcialmente de acuerdo	15,0	30,0	17,5	2,5
Totalmente de acuerdo	50,0	17,5	35,0	7,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

De cada diez emprendedores cinco piensan que su mayor limitante ha sido no contar con conocimientos suficientes, para poder adaptar o desarrollar eficientemente el plan de negocios, se

considera también que tres de cada diez microempresarios desconocen del tema lo que genera que exista una barrera de visión y una barrera de aprendizaje; que hace referencia a la carencia de sistemas de información o el hecho de que el emprendedor no posea estrategias claras para empezar a desarrollar el documento; seguido de la falta de apoyo financiero, considerado como otro factor limitante en casi la mayoría de los emprendimientos.

A pesar de considerar algunos elementos como impulsores de las microempresas, existe aún el temor al fracaso uno de los principales detonantes y el mayor motivo que influye en la decisión de emprender, sin embargo datos de España y Castilla - La Mancha, demuestran que un 41,1% de sus encuestados no consideran que el temor al fracaso sea un factor desmotivador para ellos querer emprender; también el proyecto (GEM) destaca información sobre las principales motivaciones consideradas, para que un emprendedor desee iniciar su microempresa; se consideran tres motivos: la oportunidad, la necesidad o ambas (Global Entrepreneurship Monitor, 2017).

Los autores Lasio & Zambrano (2016), refieren que las motivaciones emprendedoras al igual que Perú, en Ecuador la mayoría de las mujeres emprenden por necesidad y las mismas tienen problemas para conseguir financiamiento, decretando así que solo un 36% de emprendedoras en este país utilizan financiamiento informal, siendo este elemento un factor decisivo para la continuidad de sus negocios.

CAPÍTULO V

5.1. Conclusiones

- Las áreas administrativas de las microempresas que mayormente aplica el plan de negocios, son las que se dedican a la producción de bienes, sin embargo la actividad económica dependerá siempre de las necesidades del consumidor.
- El plan de negocios otorga múltiples beneficios a los microempresarios demostrando aceptación y uso del mismo; la importancia del plan radica en su estructura que permita cubrir la mayor parte de las áreas administrativas.
- La dificultad que tuvieron los emprendedores fue no diseñar una estructura adecuada del plan de negocios, lo que ha incidido en un limitado proceso de planeación y adopción de estrategias no adecuadas para los emprendimientos.
- El principal detonante de fracaso de los emprendimientos es el factor financiero, debido a que no poseer un adecuado plan, lo impide al emprendedor gestionar financiamiento en instituciones bancarias y cooperativas.
- Se recomienda a los microempresarios realizar un monitoreo permanente a planes de negocios que les permita conocer la situación administrativa, económico y financiera de sus emprendimientos.

6. Referencias

Aldana, E., Ibarra, T., & Loewenstein, I. (2011). *El Modelo De Negocios Como Reforzador Del Emprendimiento the Business Model As Enhancer of Entrepreneurship in*. 19(26), 185–201.

Alegre, P. (2005). El sentido del procedimiento de incubación, planificación y plan de negocios en la vivencia de nuevos empresarios. *El sentido del procedimiento de incubación*.

retrieved from

<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4301/000455060.pdf?sequence=1&isA>

ll owed=y

Amo Baraybar, F. (2011). *El cuadro de mando integral : balanced scorecard*. Retrieved from

<https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard&hl=es->

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjkt6BzJbjAhVLbKwKHUXMDYYQ6AEIKzAA#v=onepage](https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjkt6BzJbjAhVLbKwKHUXMDYYQ6AEIKzAA#v=onepage)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjkt6BzJbjAhVLbKwKHUXMDYYQ6AEIKzAA#v=onepage](https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=balanced+scorecard&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjkt6BzJbjAhVLbKwKHUXMDYYQ6AEIKzAA#v=onepage)

Andía, W., & Paucara, E. (2013). Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias. *Industrial Data*, 16(1), 80–84. Retrieved from

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Andía%2C+W.%2C+%26+Paucara%2C+E.+%282013%29.+Los+planes+de+negocios+y+los+proyectos+de+inversión%3A+similitudes+y+diferencias.+Industrial+Data%2C+16%281%29%2C+80–84.&btnG=

https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=Andía%2C+W.%2C+%26+Paucara%2C+E.+%282013%29.+Los+planes+de+negocios+y+los+proyectos+de+inversión%3A+similitudes+y+diferencias.+Industrial+Data%2C+16%281%29%2C+80–84.&btnG=

BanEcuador. (2019). Misión y Visión - BanEcuador. Retrieved December 17, 2019, from

<https://www.banecuador.fin.ec/institucion/institucion-financiera/>

Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Retrieved from

<https://books.google.com.ec/books?id=9GnvdQknUeIC&printsec=frontcover&dq=Borello+>

1994+El+plan+de+negocios&hl=es-
419&sa=X&ved=0ahUKEwiov7npy7rlAhUrqlkKHUG_ANgQ6AEIJzAA#v=onepage&q=
Borello 1994 El plan de negocios&f=false

Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). Guía Práctica para la Plan de Negocio. *Guía Para La Elaboración Del Plan de Negocios*, 1–65. Retrieved from
https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gke-att/info_11_03.pdf

Canvas, B. M. (2016). Business Model Canvas: Cuaderno de Trabajo. *PLAN DE EMPRESA*, 49. Retrieved from
https://www.getxo.eus/DocsPublic/getxolan/Administracion/Ficheros/Emprendedores/CANVAS_Cuaderno_trabajo.pdf

Cirano, J. T., Edwards, L., Guzmán, G., & Kimber, M. (2015). *Plan de negocios : Santiago Outdoor*. Retrieved from <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/132044>

CLADEA. (2015). *Relación entre la actividad emprendedora, desempleo y crecimiento económico en Ecuador*. 16. Retrieved from
http://faceauv.cl/cladea2015/images/stories/track5/CLADEA_2015_submission_261.pdf

Cordero, J., Astudillo, S., Carpio, X., Delgado, J., & Amón, O. (2011). *Análisis de los factores que influyen el emprendimiento y la sostenibilidad de las empresas del área urbana de la ciudad de Cuenca, Ecuador*. 2(2), 27–37. Retrieved from
[http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5412/1/MASKANA si7285 %283%29.pdf](http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/5412/1/MASKANA%20si7285%20%283%29.pdf)

Córdoba Padilla, M. (2006). *Formulación y evaluación de proyectos* (Ecoe Edici). Retrieved from

https://books.google.com.ec/books?id=6uEF8_NpPTUC&dq=Formulación+y+Evaluación+de+Proyectos,+Córdoba+Padilla,+Marcial+2006&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwivwuPnn9DnAhVspVkKHVzuCEQQ6AEIKDAA

Córdoba Padilla, M. (2013a). *Formulación y evaluación de proyectos* (Eco Edicio). Retrieved from

https://books.google.com.ec/books?id=1drDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Formulación+y+Evaluación+de+Proyectos,+Córdoba+Padilla,+Marcial+2017&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwis_GnndDnAhUio1kKHRf5CM4Q6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false

Córdoba Padilla, M. (2013b). *Formulación y evaluación de proyectos - Marcial Córdoba Padilla - Google Libros*. Retrieved from

<https://books.google.com.ec/books?id=1drDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Formulación+y+Evaluación+de+Proyectos,+Córdoba+Padilla,+Marcial+2017&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwisGnndDnAhUio1kKHRf5CM4Q6AEIKDAA#v=onepage&q&f=false>

Fernández, M. T. (2014). *La iniciativa emprendedora en edades tempranas - María Teresa Fernández Martín - Google Libros*. Retrieved from

https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=6z6FBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Edades+de+emprendedores+&ots=qJl82pIEjt&sig=gQJ_-NI3gLuOzX7DYO2-4m1Y8uw&redir_esc=y#v=onepage&q=Edades de emprendedores&f=false

Fleitman, J. (2015). Plan de negocios y planeación estratégica empresarial en el siglo XXI. *Plan*

de Negocios y Planeación Estratégica Empresarial En El Siglo XXI., 1–15. Retrieved from <https://ciemsa.mx/assets/cómo-elaborar-un-plan-de-negocios.pdf>

Galindo Ruiz, C. J. (2011). *Formulación y evaluación de planes de negocios* (Ediciones).

Retrieved from

https://books.google.com.ec/books?id=BzOjDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Galindo+Ruiz+2011,+Formulación+y+Evaluación+de+Planes+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjR-_7mpdDnAhWt1VkKHWQVDCEQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Galindo Ruiz 2011%2C Formulación y Evaluación de Planes de negocios&f=false

GEM, C. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor-Ecuador 2017*. Retrieved from

<http://espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GemEcuador2017.pdf>

Geometry, R., & Analysis, G. (2018). Guía Metodológica para el desarrollo del Plan de

Marketing en los negocios. *Guía Metodológica*, 85. Retrieved from

http://www.mqrinvestigar.com/26_MA.pdf

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor*. Retrieved from

<http://www.gem-spain.com/wp-content/uploads/2019/01/InformeGEM-Castilla-La-Mancha.pdf>

González, J., Cuisman, K., & Hernández, P. (2016). Perdurabilidad Empresarial De Las Mipymes

De La Ciudad De Cartagena: Un Estudio De Caso. *Perdurabilidad Empresarial Mipymes*, 1–

19. Retrieved from [http://ciani.bucaramanga.upb.edu.co/wp-](http://ciani.bucaramanga.upb.edu.co/wp-content/uploads/2017/10/JaimeEduardoGonzalez.docx.pdf)

[content/uploads/2017/10/JaimeEduardoGonzalez.docx.pdf](http://ciani.bucaramanga.upb.edu.co/wp-content/uploads/2017/10/JaimeEduardoGonzalez.docx.pdf)

González, López, Aceves, & Celaya. (2007). La Importancia De Realizar Un Plan De Negocios.

Itson.Mx. Retrieved from

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no55/55plan.pdf>

INEC. (2016). Directorio de empresa y establecimientos. *Inec*, 1–68. Retrieved from

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_)

[Resultados_DIEE_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)

INEC. (2018). *Empresas y Contenido. 1*, 1–66. Retrieved from

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

[inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_D](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_D)

[IEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2017/Documentos_DIEE_2017/Documentos_DIEE_2017/Principales_Resultados_DIEE_2017.pdf)

Lasio, V., & Arteaga, M. E. (2009). Empresas dinámicas en Ecuador: factores de éxito y

competencias de sus fundadores. *Empresas Dinámicas*, 1–19. Retrieved from

<https://www.redalyc.org/pdf/716/71611933002.pdf>

Lasio, V., & Zambrano, J. (2016). *Financiamiento para Emprendedores Reporte Especial GEM*

ECUADOR 2015. Retrieved from <http://gemconsortium.org/report/49558>

Lázaro, E. (2016). *Tu business plan de Negocios* (Editorial). Retrieved from

<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jEDqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&d>

[q=Factores+económicos,+políticos,+sociales+y+legales+del+Plan+de+Negocios&ots=tsd-](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jEDqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Factores+económicos,+políticos,+sociales+y+legales+del+Plan+de+Negocios&ots=tsd-)

[2TbxIp&sig=bGAn1WVvwQwTxZJItH3QOEN8G8Q#v=onepage&q=Factores%252520ec](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jEDqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Factores+económicos,+políticos,+sociales+y+legales+del+Plan+de+Negocios&ots=tsd-2TbxIp&sig=bGAn1WVvwQwTxZJItH3QOEN8G8Q#v=onepage&q=Factores%252520ec)

[on%2525C3%2525B3micos%25252C%252520pol%252](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=jEDqDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Factores+económicos,+políticos,+sociales+y+legales+del+Plan+de+Negocios&ots=tsd-2TbxIp&sig=bGAn1WVvwQwTxZJItH3QOEN8G8Q#v=onepage&q=Factores%252520ec)

Luna. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Retrieved from

<https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KBchDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&d>

q=Importancia+del+Plan+de+Negocios&ots=1ReHOVhnMS&sig=NoXdxu0qockstjIQD48
xjHPkpSc#v=onepage&q=Importancia del Plan de Negocios&f=false

Machado, E. (2018). Guía Metodológica para el desarrollo del Plan de Marketing en los negocios.

Guía Metodológica, 85. Retrieved from http://www.mqrinvestigar.com/26_MA.pdf

Meneses, R. (2016). *¿Por qué no crecen las Micro y Pequeñas empresas en México?* 11. Retrieved

from https://www.ecorfan.org/actas/A_1/29.pdf

Molina, B. (2018, December 17). Ley de emprendimiento e innovación . Retrieved May 1, 2020,

from [http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9e5c4fd7-](http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/9e5c4fd7-3e13-4d4a-a1b5-41a671bc3780/Proyecto de Ley Org%Elnica de Emprendimiento e)

3e13-4d4a-a1b5-41a671bc3780/Proyecto de Ley Org%Elnica de Emprendimiento e

Innovaci%F3n Tr. 351278.pdf

MPCEIP. (2019). Se concretan apoyos de capacitación al programa de fortalecimiento al

emprendimiento que impulsa el Gobierno Nacional – Ministerio de Producción, Comercio

Exterior, Inversiones y Pesca. Retrieved January 18, 2020, from

[http://www.produccion.gob.ec/se-concretan-apoyos-de-capacitacion-al-programa-de-](http://www.produccion.gob.ec/se-concretan-apoyos-de-capacitacion-al-programa-de)

fortalecimiento-al-emprendimiento-que-impulsa-el-gobierno-nacional/

Mullins, J. W. (John W., & Komisar, R. (2009). *Getting to plan B : breaking through to a better*

business model. Retrieved from

<https://books.google.com.ec/books?id=EhiV9QphAIAC&printsec=frontcover&dq=getting+t>

[o+plan+b:+breaking+through+to+a+better+business+model&hl=es-](https://books.google.com.ec/books?id=EhiV9QphAIAC&printsec=frontcover&dq=getting+t)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjTjoOPvrrlAhUB2FkKHdh7CwoQ6AEIJzAA#v=onepage&q=](https://books.google.com.ec/books?id=EhiV9QphAIAC&printsec=frontcover&dq=getting+t)

[getting to plan b%3A breaking through to a bet](https://books.google.com.ec/books?id=EhiV9QphAIAC&printsec=frontcover&dq=getting+t)

Navarro, F. (2015). Análisis situado del plan de negocios en español y portugués: perspectivas de

emprendedores, docentes y estudiantes. *Calidoscopio*, 13(2), 189–200.

<https://doi.org/10.4013/cld.2015.132.05>

Oelckers, F. (2015). Emprendimiento en la tercera edad: Una revisión de la situación actual.

Journal of Technology Management and Innovation, 10(3), 143–153.

<https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000300015>

Sepulveda Rivillas, C. I., & Reina Gutiérrez, W. (2016). Sostenibilidad de los emprendimientos:

Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33–49.

Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29045347003>

Silgado, C., Moscoso, F., & Pérez, R. (2016). *Evaluación Del Plan De Negocios Del Sector*

Industria Editorial Y De La Comunicación Gráfica Propuesta De Seguimiento Y Control

Del Plan De Negocios De La Industria Editorial Y Carlos Silgado Bernal. (78), 1–37.

Retrieved from

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=eb817020-eaf3-4d5f-b920-94783391979d>

Tapia, G. N. (2011). Indicadores Y Planificación Estratégica. *Jornadas Nacionales de*

Administración Financiera Septiembre 2011, 1, 287. Retrieved from

http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxxi_jornadas/xxxi-j-tapia-indicadores.pdf

Tenorio, M. B. (2019). *ANÁLISIS DE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS EN EMPRENDEDORES*

DE LAS PARROQUIAS RURALES DEL CANTÓN ESMERALDAS. Retrieved from

https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1887/1/TENORIO_PONCE_MARÍA_BELÉN.pdf

Vicens, L., & Grullon, S. (2011). Innovación y Emprendimiento Un modelo basado en el desarrollo del emprendedor. *Innovación y Emprendimiento*, 31. Retrieved from <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/36609920.pdf>

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el plan de negocios*. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=JcoXAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=Importancia+del+Plan+de+Negocios&ots=3YDg9iubqo&sig=rINiAZ4qj8XYSUaYPVTa dx_DNHg#v=onepage&q=Importancia del Plan de Negocios&f=false