

# Planes de Negocio para PYMES, su Viabilidad y Financiamiento

Syllabus

Carlos Lemos

Dr. Ing.

Noviembre 2009

## 1. Descripción

El curso está dirigido a ejecutivos y profesionales, estudiantes o docentes, quienes desean:

- Emprender una nueva PYME
- Proponer la expansión de una PYME existente
- Trabajar como consultor para quienes se encuentran en los casos anteriores
- Decidir cuales alternativas de negocios implementar dentro de un portafolio
- [Prestar servicios a PYMES para ayudar a su creación, desarrollo y expansión](#)

### Alcance

- El curso está enfocado a PYMES y, como tal, proporciona una visión sistémica de los componentes de un plan de negocio, su viabilidad y financiamiento, sin entrar en detalles ni profundizar modelos de empresas con mayor nivel de complejidad y alcance.
- Por lo tanto, aisladamente, el curso NO proporciona todo el conocimiento requerido para elaborar un plan de negocio con el debido detalle y rigor profesional que exigen modelos de empresas con mayor nivel de complejidad y alcance<sup>1</sup>; Tampoco profundiza su análisis financiero, tema que considera conocido de los estudiantes a este nivel de estudios.

---

<sup>1</sup> Para elaborar un plan para empresas de mayor nivel de complejidad y alcance, el estudiante deberá complementar sus estudios con cursos adicionales dentro de un programa específico de capacitación profesional sobre el tema.

### 3. Objetivos

- Exponer de forma concisa pero completa los métodos y conceptos requeridos para elaborar un plan de negocio para PYMES.
- Presentar y discutir sobre los criterios usados para analizar la viabilidad de implementación de planes de negocio para PYMES.
- Informar **y discutir** sobre los **servicios prestados para el fomento de PYMES** y mecanismos para su financiación.

Al finalizar el curso, el estudiante

- Obtendrá una visión sistémica de los componentes de un plan de negocio para PYMES, su viabilidad y financiamiento.
- Contará con criterios para analizar la viabilidad de proyectos de PYMES y seleccionar la alternativa más viable dentro de un portafolio.
- **Tendrá una mayor comprensión cuales servicios prestar para fomentar la creación de PYMES, contribuir a su desarrollo y expansión.**

### 4. Estructura

El curso se dictará **en total 45 horas**. Los contenidos se impartirán a través de:

- Presentaciones sobre planes de negocio para PYMES, análisis de viabilidad y fuentes de financiamiento público y privado.
- Estudios de **casos aplicados** a cada uno de los diferentes componentes del plan de negocio **y la resolución de problemas que ocurren en la práctica**.
- Lectura de artículos especializados sobre planes de negocio, su viabilidad y financiamiento.
- Foros de discusión: Se debatirán en clase temas escogidos (5) sobre los componentes de un plan, cada grupo deberá presentar su propia perspectiva.

### 5. Evaluación

- Asistencia y participación en clase: 10%
- Resolución de casos: 30%. Se valorará con notas la resolución de preguntas en hoja individual de cada caso.
- Presentaciones en grupo: 30%. Cada grupo hará una presentación de 10 minutos acerca del tema acordado.
- Reportes individuales y final: 30%. En no más de 10 páginas, se presentará un caso de estudio empresarial práctico, aplicando lo estudiado en clase.

## 6. Contenidos

Principios básicos; Proceso de análisis y planificación; Componentes y formatos de planes; Fuentes de financiamiento; Modelos de negocio; Análisis de mercado; Plan de mercadeo; Análisis FODA; Análisis del riesgo; Análisis de viabilidad de proyectos para PYMES; Criterios de evaluación; Análisis estratégico; Aspectos tecnológicos; Plan de producción y desarrollo; Plan financiero; Análisis del punto de equilibrio; Análisis de sensibilidad; Análisis socio-económico (principios); [Servicios a PYMES](#).

Pre-Requisitos: Análisis Financiero; Conocimientos de Excel Básico

## 7. Calendario de actividades

#	Contenidos y Actividades	Lectura
1	Principios básicos; Proceso de análisis y planificación de PYMES; Componentes y formatos de planes; Fuentes de financiamiento; Modelos de negocio. Trabajo en grupos: Idea y modelo de negocio del proyecto de grupo; Presentación de estudiantes y discusión.	1, 2
2	Análisis de mercado; Plan de mercadeo	
3	Estudio de caso: Análisis de mercado y Plan de mercadeo <a href="#">de un proyecto específico</a> . Trabajo en grupo: Plan de mercadeo para el proyecto del grupo.	
4	Presentación de estudiantes y discusión	
5	Análisis FODA; Análisis de riesgos	
6	Estudio de caso: Análisis FODA y riesgos de <a href="#">un proyecto específico</a> . Trabajo en grupo: Análisis FODA y riesgos del proyecto de grupo.	
7	Análisis de viabilidad de proyectos para PYMES; Criterios de evaluación; Análisis estratégico de proyectos.	3, 4, 5, 6
8	Estudio de caso: Análisis de viabilidad y Análisis estratégico <a href="#">de un proyecto específico</a> . Trabajo en grupo: Análisis estratégico para el proyecto del grupo.	
9	Presentaciones de estudiantes y discusión	
10	Aspectos tecnológicos; Plan de producción y desarrollo; Plan financiero; Análisis del punto de equilibrio; Análisis de sensibilidad.	
11	Estudio de caso: Plan financiero para <a href="#">de un proyecto específico</a> . Trabajo en grupo: Plan financiero para el proyecto del grupo.	
12	Presentaciones de estudiantes y discusión	
13	Análisis socio-económico (principios); <a href="#">Servicios a PYMES</a>	
14	Estudio de caso: Análisis socio-económico <a href="#">de un proyecto específico</a> . Trabajo en grupo: Análisis socio-económico del proyecto del grupo. <a href="#">Foro de discusión: ¿Cuales servicios más ayudan a la creación, desarrollo y expansión de PYMES?</a>	
15	Presentaciones de estudiantes y discusión Presentación sobre fuentes de financiamiento	1, 2

## 8. Textos

Los casos de negocios usados en este curso son propiedad intelectual de autores especializados. Los casos profundizan los temas tratados en clase con ejercicios de resolución de problemas que ocurren en la práctica durante la elaboración de planes de negocios para PYMES.

Guías, formatos de planes de negocio y hojas electrónicas que serán usadas para estudio y análisis están disponibles públicamente por Internet. En especial, usamos las que son propiedad de las siguientes fuentes de información:

BiD Network Foundation  
Sarphatistraat 652  
1018 AV Amsterdam, HOLANDA  
[www.bidnetwork.org](http://www.bidnetwork.org)

Para usar criterios y conceptos recomendados para nuestro medio en el Ecuador, también usamos los formatos, instructivos y recomendaciones proporcionadas por:

Corporación Financiera Nacional (CFN)  
Programa Socio-Empresa  
Juan León Mera 130 y Av. Patria  
Quito, ECUADOR  
<http://www.cfn.fin.ec>

Corporación de Promoción Económica (CONQUITO)  
Agencia Municipal de Desarrollo  
Maldonado Oe1-172 y Cardenal de la Torre  
Quito, ECUADOR  
<http://www.conquito.org.ec>

Además, usamos varias guías y artículos publicados por *Entrepreneur Magazine* que están disponibles para consulta en su página web y que son propiedad de:

Entrepreneur Media Inc.  
2445 McCabe Way, Ste. 400  
Irvine, CA 92614, EUA  
[www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)

Una lista de los textos objeto de estudio y análisis será entregada a los estudiantes durante el curso con indicación bibliográfica de la fuente de información.

## 9. Ética académica

Se declara el absoluto respeto y obediencia a las políticas de protección a la propiedad intelectual y ética académica<sup>2</sup>. La fuente de origen de información de conceptos y frases de otros autores será indicada por citaciones de forma clara y oportuna.

## 10. Referencias

A parte de los casos de negocio, instructivos y artículos publicados por las fuentes de información mencionadas anteriormente, mencionamos las siguientes referencias de estudio:

1. GUÍA PRÁCTICA DE FONDOS CAPITAL PRIVADO PARA EMPRESAS; uno de los entregables resultado del Convenio Colombia Capital suscrito entre el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Bolsa de Valores de Colombia; Link: <http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1779403>
2. THE ECONOMICS OF THE PRIVATE EQUITY MARKET; Stephen D. Prowse; Senior Economist and Policy Advisor; Federal Reserve Bank of Dallas; Economic Review; Third Quarter 1998; Link: <http://www.dallasfed.org/research/er/1998/er9803c.pdf>
3. ANÁLISIS DE VIABILIDAD: LA CENICIENTA EN LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN; Francisco Santiago Sobrero; Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina; Abril 2009; Link: [http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso5/ponencias\\_completas/Sobrero.%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf](http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso5/ponencias_completas/Sobrero.%20Francisco%20-%20ESTUDIOS%20DE%20VIABILIDAD%20LA%20CENICIENTA%20DE%20LOS%20PROYECTOS%20DE%20INVERSION.pdf)
4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS; Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Link: [www.eie.fceia.unr.edu.ar/...%20Proyectos/Criterios%20de%20Evaluaci%F3n%20de%20Proyectos.doc](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/...%20Proyectos/Criterios%20de%20Evaluaci%F3n%20de%20Proyectos.doc)
5. CRITERIOS DE EVALUACION ESTRATEGICA DE PROYECTOS; David Medianero Burga, Economista, Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM, Perú, Jefe de la Oficina de Cooperación Técnica Internacional y autor de diversas publicaciones; Revista de la UNMSM, pág. 109-124. Link del artículo: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/economia/9/a08.pdf>  
Link de UNMSM: <http://sisbib.unmsm.edu.pe>

---

<sup>2</sup> El plagio o copia significa el tomar algo que no nos pertenece, por tanto no puede ser aceptado bajo ningún concepto. Al tomar prestados conceptos o frases de otros autores, es necesario indicar claramente la fuente de origen de la información. Contravención de esta norma puede tener desafortunadas consecuencias.

6. EVALUACIÓN ESTRATÉGICA DE PROYECTOS DE INVERSIÓN;  
Folke Kafka Kiener, Editorial Universidad del Pacífico, ISBN 8489293643, 446  
Páginas, Edición 2006, Lima, Perú. Link: [http://www.perubookstore.com/cgi-  
bin/perubookstore/store.cgi?action=link&sku=EC192](http://www.perubookstore.com/cgi-bin/perubookstore/store.cgi?action=link&sku=EC192)