



## CAPÍTULO 2

### 2. Marco teórico

En este capítulo analizaremos diferentes puntos de vista, definiciones y trabajos de autores sobre los componentes más importantes de un plan de negocios. De este modo, podremos verificar la factibilidad de la creación de la organización propuesta.

Antes de desarrollar el análisis propio de un plan de negocios, consideramos de suma importancia aclarar ciertas definiciones relacionadas con el tema. La planeación estratégica de pequeñas y medianas empresas les permite pensar, planear y actuar estratégicamente.

“Estrategia” es un término ampliamente usado por los gerentes de las organizaciones. Una reexaminación de las definiciones de “estrategia” son: un enfoque en la dirección de largo plazo de la organización, empatando las actividades de los negocios del ambiente, en orden para minimizar las amenazas y maximizar las oportunidades, al igual que empatar las actividades de la organización, a los recursos disponibles (Mc Donald, 1996).

Una estrategia es más que un documento escrito, también abarca el proceso requerido en la formulación y organización de un plan estratégico. Stacey (1993) argumenta que las estrategias deben emerger de “sus propias actividades flojas, informales, redes desestabilizadoras”. Porter (1990) explica una aproximación a la estrategia al incluir aspectos intangibles al igual que factores tangibles, y al referirnos a la planeación estratégica como una descripción de las configuraciones de la colección de discretas e interconectadas actividades económicas.

Muchas definiciones de planeación estratégica se han ofrecido en la literatura. Sin embargo, definir “planeación” sigue siendo un problema general en la literatura organizacional (Mintzberg, 1994). De acuerdo con Thune y House (1970), la planeación formal existe en las compañías si las metas estratégicas, planes y controles se expanden en un periodo de tiempo mayor a tres años. Armstrong (1982, p.198) llama a la planeación estratégica “un proceso explícito para determinar los objetivos a largo plazo de la organización, los procesos para generar y evaluar alternativas y un sistema para monitorear los resultados del plan cuando es implementado”.



Ohmae (1983) encapsula el significado de la planeación estratégica cuando afirma que la estrategia de negocios es acerca de ventajas competitivas. El único propósito de la planeación estratégica es permitir a la compañía hacer crecer, lo más eficientemente posible, un sustancioso margen sobre la competencia.

La planeación estratégica puede definirse como una serie de teorías soportadas por técnicas y herramientas, diseñadas para ayudar al administrador a pensar, planear y actuar estratégicamente. En términos simples, la planeación estratégica está vinculada con el éxito a largo plazo de las organizaciones y es un medio a través del cual los administradores pueden planear el futuro. La planeación estratégica implica un intento por alterar la fuerza relativa de la empresa hacia su competencia, en las más eficientes y efectivas formas. La planeación estratégica se enfoca en la dirección de las organizaciones y acciones necesarias para mejorar su desempeño. Este es el proceso por el cual las firmas derivan una estrategia al permitirnos anticipar y responder a los cambios dinámicos del medio ambiente en el que operan (Hewlett, 1999).

En un contexto dinámico, los planes de muchos directivos están en constante modificación, revisión y refinamiento, frecuentemente en las mentes de los altos ejecutivos (Henderson, 1989). Esto implica que los planes pueden ser modificados hasta que son implementados (Mintzberg, 1987).

Pittigrew y Whipp (1991), afirman que la planeación estratégica no es sólo la formulación y la organización de planes, también incluye la manera en que la gente interpreta y realiza el plan estratégico. La planeación estratégica está centrada en los objetivos a largo plazo de las organizaciones y en el desarrollo e implementación de planes para alcanzarlos. La planeación estratégica usualmente se asocia con la administración estratégica (Mintzberg, 1990). En esta tesis la planeación estratégica se define como el desarrollo y la formulación de planes los cuales marcan los objetivos, las estrategias y las políticas del negocio, conduciendo a la organización a su visión futura.

Después de desarrollar el concepto de planeación estratégica es necesario analizar el significado de “pensamiento estratégico”, el cual está relacionado con una visión del futuro desarrollada por el líder de la organización. Requiere que los administradores piensen más allá de las operaciones diarias para que puedan desarrollar un “intento de estrategia” a largo plazo para el negocio (Prahalad y Hamel, 1990).



Mintzberg argumenta que la planeación estratégica y el pensamiento estratégico involucran dos procesos distintos: la planeación concierne un análisis, un establecimiento y una formalización de sistemas y procesos; el pensamiento involucra una síntesis, intuición, innovación y creatividad del pensamiento a todos los niveles de la organización (Mintzberg, 1994; Haracleous, 1998). De forma similar, Eisenhardt y Brown (1998) argumentan que mientras tradicionalmente la estrategia era “acerca de la construcción de posiciones defendibles a largo plazo o de una sustentable ventaja competitiva”, la estrategia hoy se debe enfocar en una adaptación y mejora continua y en “estar constantemente evolucionando en formas que sorprendan y confundan a la competencia”(s/n).

Finalmente, el aprendizaje estratégico está relacionado con el proceso de aprendizaje mediante el cual las organizaciones conocen más sobre sí mismas y su ambiente, visualizan sus metas a largo plazo y, junto con las estrategias adecuadas, tratan de alcanzarlas. El aprendizaje estratégico es vital para el desarrollo del conocimiento estratégico, en el cual se encuentra basada la ventaja competitiva (Nonaka, 1991) y está vinculado con la obtención y análisis de la información necesaria para soportar el desarrollo de la visión y la estrategia.

Pocas áreas de negocios atraen tanta atención como las nuevas empresas y pocos aspectos de las nuevas empresas atraen tanta atención como el plan de negocios. Muchos libros y artículos en la prensa tienen diferentes puntos de vista acerca del tema.

Según la experiencia de Shalman (1997), lo que está incorrecto en la mayoría de los planes de negocios es que gastan mucha energía en números y se enfocan muy poco en la información que en verdad es relevante. Esto no quiere decir que el plan de negocios no deba incluir algunas cuestiones numéricas, simplemente debe incluir las correctas, como serían, ¿a qué nivel de ventas el negocio comienza a percibir una ganancia? o ¿cuándo el flujo de caja se convierte positivo?

Los elementos esenciales para el éxito de un negocio son la identificación de las metas de la empresa y el desarrollo de estrategias de acuerdo a esas metas.

### **2.1 Plan de negocios: sus usos y ventajas**

Un plan de negocios es una herramienta muy efectiva utilizada por los empresarios para organizar las metas en un formato coherente, especialmente para nuevas o pequeñas empresas. Un plan de negocios también se puede definir como la acción de operar una



empresa en papel. Sin importar el tamaño o el nivel de desarrollo, las empresas utilizan planes de negocios para mejorar sus operaciones internas y para describir su mercado potencial. La utilización de un plan de negocios como herramienta permitirá a las nuevas o pequeñas empresas alcanzar y hasta superar sus metas.

El propósito de este plan es definir el negocio y explicar con el mayor detalle posible cómo esta nueva empresa operará en el mercado. La mayoría de los empresarios se vuelven aprensivos y hasta incrédulos a la hora de escribir un plan de negocios, pero un plan bien desarrollado puede aportar beneficios ilimitados para la compañía (Arkebauer, 1995), pues, como afirma O'Connor, "operar la empresa primero en papel proporciona una oportunidad para identificar problemas potenciales y para encontrar posibles soluciones de los mismos sin ninguna consecuencia real". (1998, s/n).

Un plan de negocios también comunica las metas y ayuda a que la organización se mantenga enfocada en sus objetivos. Después de implementar las estrategias propuestas, el dueño o director puede utilizar el plan como un punto de referencia para identificar tanto cómo alcanzar las metas como las áreas que necesitan mejoras. Sin embargo, un plan de negocios no debe ser limitado a utilizarse como herramienta de arranque, al contrario, debe emplearse como un documento de trabajo que continuamente reevalúa el progreso y clarifica las metas para el futuro. Aunque un buen plan de negocios no garantice el éxito, sí reduce el fracaso (Crawford-Lucas, 1992). La presencia de un plan de negocios está altamente relacionada con el desarrollo de la empresa y contribuye al crecimiento de la firma.

Para elegir el equipo de trabajo correcto, el empresario debe hacerse tres preguntas básicas: 1) ¿Qué saben?, 2) ¿A quién conocen? y 3) ¿Qué tan bien se conocen? Las primeras dos son para analizar cuestiones de conocimientos y experiencia laboral y la última indica si los miembros del grupo han trabajado juntos antes. Es importante conocer si las personas han trabajado en grupo con anterioridad porque en el mundo real es una cuestión muy apreciada, ya que los clientes, los proveedores y los mismos empleados prefieren trabajar con gente que ya conocen. La empresa puede ser nueva en el mercado pero las personas no, por lo que el factor sorpresa al trabajar por emprendedores se aminora. La mayoría de los inversionistas creen que las buenas ideas pueden llegar por docenas pero que sólo las habilidades ejecutivas cuentan. Se invierte en gente, no en ideas.



La información que los inversionistas buscan dentro de un plan de negocios incluye datos específicos y organizados del negocio, un análisis profundo de la oportunidad y, lo más importante, la suma de dinero requerida y cómo será el retorno sobre la inversión (Hodges, 1997).

Todo plan debe contener ciertas evidencias relacionadas con el contexto. Primero, el emprendedor debe sopesar y estar alerta del contexto que rodea a la nueva organización y cómo éste ayuda o afecta para alcanzar los objetivos. Segundo, este documento debe demostrar que se conoce que el contexto cambiará inevitablemente y describir las consecuencias de estos cambios.

Las oportunidades existen dentro de un contexto: primero, en un ambiente macroeconómico incluyendo el nivel de actividad económica, las tasas de interés, la inflación, etcétera; segundo, en un medio de reglas y regulaciones gubernamentales que afectan la oportunidad y la explotación de recursos y, tercero, en un ambiente controlado por factores como la tecnología que define los límites que enfrenta el emprendedor y sus competidores para alcanzar las metas.

## **2.2 Estructura de un plan de negocios**

Mientras que Arkebauer (1995) sugiere que el plan de negocios debe ser redactado en 40 hojas y que usualmente toma entre seis meses y un año completarlo, *The Small Business Administration* (1993) estipula que no debe afirmarse una extensión específica dentro de un plan, pero que, sin embargo, la extensión promedio de un plan de negocios oscila entre las 30 y 40 hojas, incluyendo la sección de documentos de soporte.

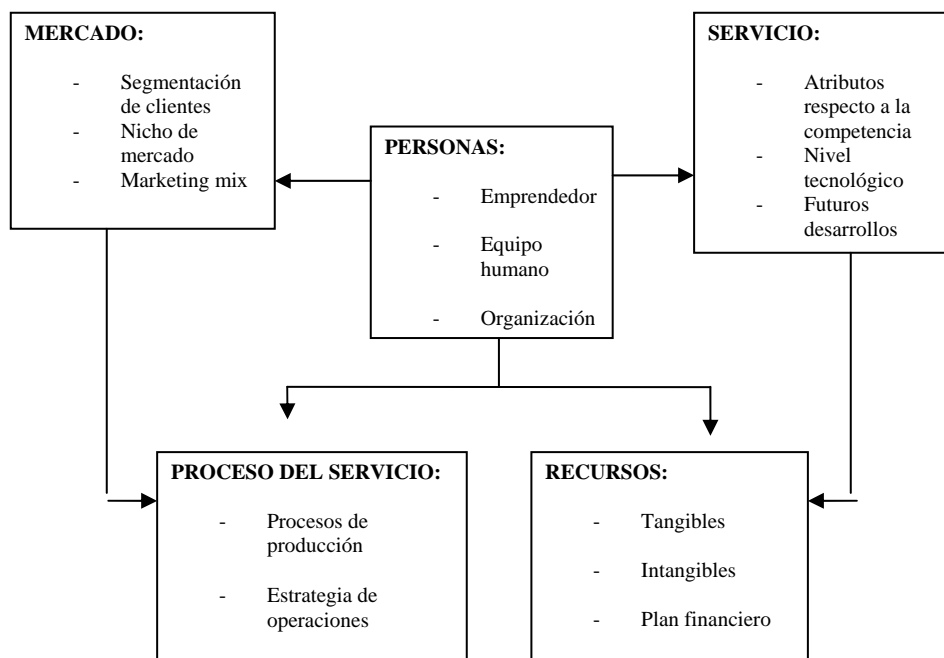
La mayoría de los autores comparten la idea de que un plan de negocios debe ser dinámico, creativo y no debe ser tedioso o aburrido para el lector. Otra característica importante es la claridad de lo que se quiere decir.

El plan de negocios es un documento que se encuentra dividido en diferentes secciones. Las secciones de más importancia para el plan desarrollado en esta tesis, como se muestra en el siguiente modelo, son: el resumen ejecutivo, la fase de mercadotecnia, el plan de operaciones y el plan financiero.

El plan de negocios a su vez es un documento en el que se analiza a detalle el mercado, las personas involucradas en el desarrollo del plan, el proceso de producción (ya sea del producto o servicio) y aspectos financieros, entre otras cosas.

Para Ollé y Planellas (1998) es necesario tomar en cuenta cuatro elementos importantes al crear una nueva empresa: mercado, producto, persona y recursos. No obstante, consideramos que estos cuatro elementos no complementan totalmente la creación de este plan de negocios, ya que se trata de una organización de servicios, por lo que decidimos modificarlo para la óptima utilización del mismo, tal como se muestra en la **figura 2.1**.

**Figura 2.1** “Elementos imprescindibles para una nueva empresa”



Fuente: Ollé, M. y Planellas, M., El plan de empresa: como planificar la creación de una empresa.



### **2.3 Elementos de introducción**

Su propósito es brindar al lector información preeliminar acerca de la compañía y cómo localizarla. Los elementos de introducción incluyen:

*Portada.* Su objetivo es informar al lector lo que se leerá dentro del plan y proveer información para la exitosa identificación del negocio. La portada es el primer contacto que la compañía tiene con un inversionista potencial, por lo que es muy importante incluir todos los elementos necesarios. La portada debe decir las palabras “plan de negocios”, el nombre de la persona que lo desarrolló, el nombre de la compañía, el logo de la misma, dirección, teléfono, fax y e-mail.

*Tabla de contenidos.* Es el medio para encontrar secciones específicas dentro del plan. Todas las hojas del plan de negocios deben estar numeradas. La tabla de contenidos debe incluir el número de las páginas de las secciones principales y de las secundarias.

### **2.4 Resumen ejecutivo**

Está diseñado para proveer al lector una versión “miniatura” del plan completo. Permite a los inversionistas, banqueros y administradores entender rápidamente acerca del negocio.

El resumen debe identificar inicialmente el monto y tipo de deuda y, después, ofrecer información sobre los objetivos de la compañía, su historia y cierta información financiera relevante.

Para escribir el resumen es necesario usar palabras claves, entendibles y concisas para atrapar la atención del lector y generar interés. El resumen ejecutivo subraya las razones por las que el concepto será un éxito y puede incluir: un equipo de administradores y staff, un mercado definido, cualquier ventaja competitiva y proyecciones financieras. Según Siegel, Ford y Burstein “después de leer un resumen ejecutivo, el lector debe tener por lo menos una vaga idea de lo que será presentado en el texto” (1993, p.49).

El resumen, a pesar de que es presentado al principio del trabajo, debe ser escrito después de haber completado todo el plan de negocios, ya que no se puede hacer una síntesis correcta sin haber primero plasmado todos los datos detalladamente.



## 2.5 Descripción del negocio

Esta parte del plan, es la que usualmente sigue al resumen ejecutivo, lo que pretende es contestar a las preguntas: ¿Sobre qué es el negocio?, ¿Cómo debe ir estructurado el negocio?, ¿Por qué el negocio tendrá éxito?, ¿Cuál es la constitución legal de la organización? Además, debe empapar al lector con información acerca de la industria, incluyendo su estatus y su tendencia, detallar el producto o servicio, describir el equipo ejecutivo y hacer una revisión de la estrategia de mercadotecnia. Esta sección debe describir con detalle cómo operara el negocio realmente. Incluye:

*Industria.* Describe el tipo de industria a la que este negocio está incursionando. De acuerdo con Sahlman (1997) la información que los inversionistas desean de esta sección es conocer si el mercado total correspondiente al nuevo producto o servicio es amplio y se encuentra en crecimiento y saber si la industria es estructuralmente atractiva.

*El equipo de trabajo.* Esta es la sección más importante del plan, ya que la mayoría de los inversionistas creen que si no se cuenta con el equipo de trabajo correcto, ninguna de las otras partes en realidad importan (Sahlman, 1997). Los inversionistas se enfocan más en las habilidades que en el producto o servicio. De acuerdo con el notable capitalista Arthur Rock, el cual estuvo involucrado en la formación de grandes compañías como Apple, Intel y Teledyne, se debe invertir en gente no en ideas.

Las personas dentro de una organización están constituidas por los hombres y mujeres que brindan servicios clave e importantes recursos para el cliente o la firma. La gente es el factor clave para el éxito de la empresa, ya que si no se cuenta con el equipo de trabajo correcto, los otros factores pierden importancia y el resultado será un rotundo fracaso.

*Descripción del producto o servicio.* Es también una de las partes más importantes del plan, es una descripción de cada producto que se ofrece. Es importante que se dé suficiente información al cliente para que entienda el negocio, se debe cuidar de no dar información muy detallada para no confundir al lector.

También es importante subrayar todas las ventajas que el negocio pueda ofrecer al cliente, por ejemplo, si la una página de Internet vende un producto debe haber una sección del producto donde diga qué es y qué hace, así como los beneficios que el brinda al cliente. Es importante incluir fotografías o gráficos para hacerlo más atractivo. Lo mismo se hace si el sitio vende un servicio, se debe también incluir información de soporte tal como





derechos, patentes, etcétera. Después de todo, los inversionistas naturalmente se interesan más por productos o servicios que ya han sido descubiertos, probados y que se ha encontrado que son funcionales ( Longenecker, Moore y Petty ,1997).

Muchos de los errores a la hora de desarrollar esta área, se deben a fallas a la hora de describir el beneficio al cliente, al usar lenguaje inapropiado y confuso, etcétera.

## **2.6 Plan de mercadotecnia.**

Esta parte del plan es de las más relevantes, ya que es la manera en que se va a dar a conocer al cliente el producto o servicio y debe ser bien manejada para que lleve positivamente al consumidor.

“Ayuda a estabilizar, dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing para un negocio” (Bangs 1998), los componentes del plan de marketing pueden variar dependiendo del tamaño del negocio o del crecimiento, como sea, el plan de mercado incluye una definición básica, un análisis de la competencia, objetivos, estrategias, programas de acción, presupuestos o documentos de soporte. Un plan típico está conformado de varios elementos importantes como: elementos críticos del plan, descripción del mercado, características demográficas, geográficas y psicográficas del mercado, análisis competitivo, objetivos, tácticas y estrategias.

A) El primer elemento que debe ser considerado en el plan de marketing es definir el mercado: “ayuda a estimar el tamaño de mercado hoy, dentro de uno y cinco años o más en el futuro” ( McLaughlin, p.17). Esto implica saber qué nicho de mercado se quiere penetrar, se hace una segmentación de mercado para ver por dónde se va a atacar y con qué características se tiene que presentar ante el cliente.

La segmentación es muy importante porque da la base para todos los mercados subsecuentes mas específicamente a esfuerzos promocionales. Según Bangs (1998), si tú sabes quiénes son tus mejores prospectos como clientes, entonces podrás encontrar lo que realmente ellos quieren y usar su punto de vista como guía para las actividades del negocio, por el contrario, si no conoces a tus clientes potenciales, no hay forma de saber lo que quieren, no podrás descubrir nuevos productos o servicios que cubran sus necesidades y no serás capaz de afrontar a tus competidores.



B) El segundo elemento importante es la oportunidad, que es prácticamente analizar el perfil de este nuevo negocio, es decir, definir el servicio o producto, el cliente potencial, las características del mercado, la economía y los factores que permitirán alcanzar el éxito.

Cuando se habla de la oportunidad por sí sola, un buen plan de negocios debe comenzar a enfocarse en dos cuestiones: 1) ¿El mercado total correspondiente a esta nueva empresa de producto o servicio, es amplio y su crecimiento es acelerado?, ¿La industria ya es o será estructuralmente atractiva? Los emprendedores e inversionistas muestran preferencia por los mercados en crecimiento pues usualmente es más fácil obtener una parte del mismo que pelear con los competidores por ganar participación en un mercado muy cerrado y reducido.

Un factor clave dentro del área de la oportunidad en un negocio es conseguir acceso a clientes económicamente viables. Es muy difícil predecir la respuesta de los clientes a nuevos productos o servicios. Si fuera sencillo pronosticar lo que la gente va a comprar, no existirían oportunidades.

Los inversionistas siempre buscarán mercados en los que el costo de producir servicios o productos sea bajo pero en el cual los consumidores paguen un precio elevado para conseguirlos.

La oportunidad dentro del plan de negocios también debe tratar otras cuestiones, entre las que se encuentran: la expansión de la gama de productos o servicios, el cliente base, la zona geográfica que se planea atacar y los competidores. En cuanto a la competencia, todo plan de negocios debe contestar las siguientes preguntas: 1) ¿Quiénes son los competidores directos?, 2) ¿Qué recursos controlan y cuáles son sus fuerzas y debilidades?, 3) ¿Cómo responderán ante la amenaza de este nuevo competidor?, ¿Cómo puede esta nueva compañía responder ante el comportamiento de los competidores?, ¿Quién más será capaz de explotar esta oportunidad? y ¿Existe alguna manera de formar una alianza con los competidores?

Un buen plan de negocios debe mostrar que el emprendedor y su equipo conocen lo bueno, lo malo y lo feo del mercado.

C) El tercer punto importante son las estrategias de precios, muchas veces el valor que se le da a un producto o servicio no refleja realmente lo que vale por sí mismo, también muchas veces el precio proyecta cierta imagen que la compañía está tratando de crear: “El



precio y el valor percibido van de la mano creando un interés en el cliente por comprar el producto o servicio” ( McKeever, 1997, s/n) .

La mayoría de los empresarios quieren poner un precio accesible a sus productos y un precio que la gente esté dispuesta a pagar, sin embargo, también se debe considerar que haya ganancias para cubrir los gastos y quede un margen de beneficio.

Existen cuatro estrategias básicas de precios según Smallbizsearch.com (1997), que son: *plus* del precio, demanda del precio, precio competitivo y aumento de precio.

No importa cuál estrategia de precios sea escogida, The Small Business Association (1997) dice a aquellos empresarios que preparan un plan de negocios que “la llave para el éxito es tener una buena planeación estratégica, establecer políticas propias y estar constantemente monitoreando precios y ajustando costos para asegurar beneficios” (s/n).

D) El último punto a analizar es el análisis competitivo, según Mckeever (1997) el propósito de este análisis es determinar las fortalezas y debilidades de los competidores, estrategias que den a la organización ventajas distintivas y barreras que puedan afectar a la empresa.

Este análisis sirve básicamente para identificar a los competidores potenciales. Existen dos formas, según Mckeever (1997), de identificar a los competidores, la primera es ver las cosas desde el punto de vista del cliente y la segunda es agrupar a todos los competidores de acuerdo con sus estrategias de competitividad.

Una vez que se ha identificado a los competidores se hace un análisis de sus fortalezas y debilidades, de esta manera, el administrador podrá identificar y abstraer todas las cosas positivas y negativas que le puedan ayudar a mejorar su servicio.

## **2.7 Plan administrativo**

Debe estar conformado por un equipo fuerte y crítico, especialmente cuando se está empezando. El plan administrativo puede llevar una descripción pequeña de cada miembro del equipo, incluyendo título, perfil y responsabilidades, experiencia anterior, un equipo administrativo fuerte es criticado porque muchos inversionistas basan su decisión en esta parte del plan; este plan debe listar y describir la experiencia pasada claramente.



Un nuevo plan administrativo debe hacer decisiones internas y externas como parte del proceso, externas se refiere a trabajo hecho por personas ajenas al negocio e internas a personas que trabajan directamente en el negocio.

### **2.8 Plan de operaciones**

Es una descripción del negocio en cuanto a localización y necesidades de equipo, necesidades de labor, manufactura, logística y servicios de Internet. Puede incluir también información acerca de cómo está integrado el plan de operación, incluso con un diagrama, lo cual ayuda a la comprensión.

La importancia relativa de un plan de operaciones depende de la naturaleza del negocio. Algunos temas que usualmente se incluyen en el plan de operaciones según Siegel, Ford y Bornstein (1987) son:

A) Descubrimiento del producto.- No es usual preparar un plan de negocios antes de que se descubran los productos o servicios que se quieren brindar. Aunque los materiales hayan sido elegidos, es necesario para la compañía seguir tomando decisiones para poder mantener su posición competitiva y promover un sano proceso evolutivo. Es recomendable presentar un resumen de las actividades que se van descubriendo con el transcurso del tiempo.

B) Manufactura.- En este caso se discute el proceso de manufactura de una compañía, esto usualmente incluye descripciones de la planta, equipo, material, requerimientos de trabajo, técnicas y procesos, líneas de ensamble, capacidad productiva y calidad de los programas.

C) Influencias externas.- Esta parte del plan de operaciones es la que ayuda al empresario a enfrentar cualquier factor externo que se pueda presentar e impactar de alguna manera a las operaciones de la empresa. Los diagramas de flujos son efectivos para presentar este tipo de información.

### **2.9 Plan financiero**

El punto clave para el éxito de las pequeñas y medianas empresas es el manejo de sus recursos financieros. La sección financiera incluye datos sobre las ventas, los ingresos,



utilidad neta y el crecimiento total en activos. También se deben mostrar otros lineamientos financieros correspondientes al balance general, flujos de efectivo, etcétera.

A continuación se describen algunos lineamientos financieros básicos que debe incluir todo plan de negocios, según este modelo:

*Estado de resultados.* Su principal propósito es reportar si el negocio está operando con una ganancia o no en cierto periodo de tiempo. Las ganancias se miden de acuerdo con la cantidad de efectivo que se recibe o se espera de una transacción. En esta sección se incluyen tanto ganancias como pérdidas. El estado de resultados es valorado como una herramienta de planeación que sirve para controlar las operaciones del negocio (Vandenburghs, 1992).

*Hoja de Balance.* Reporta los activos, pasivos y el capital correspondiente a la firma.

*Flujo de efectivo.* Es el lineamiento financiero de mayor importancia porque es lo que permite distinguir a una empresa exitosa de una que está destinada al fracaso. Se debe poner mucho énfasis en la liquidez del negocio ya que es posible ser rentable en papel pero no tener suficiente efectivo para pagar a los proveedores y a los empleados.

Los banqueros analizan el flujo de efectivo de una compañía para determinar si cumple los requisitos para otorgarle un préstamo, y los inversionistas lo revisan para determinar la compensación esperada sobre la inversión.

### **2.9.1 Apéndice**

En este apartado se pueden incluir algunos supuestos del emprendedor tales como el crecimiento del mercado o la reacción del competidor ante las estrategias propuestas. Estos supuestos deben estar documentados y explicados con el mayor detalle posible.

### **2.9.2 Información adicional**

En esta sección se deben describir y analizar principalmente el riesgo y la ganancia. En este punto se debe analizar con detenimiento el riesgo, ya que aunque el futuro es difícil de predecir, es posible brindarles a los inversionistas una visión del tipo de riesgo o ganancia que pueden esperar de la compañía (Sahlman, 1997).



### **2.10 El riesgo y la recompensa**

Este factor sencillamente muestra todo lo bueno o lo malo que puede ocurrir durante el desarrollo de este negocio y discute la repuesta que el equipo de trabajo debe mostrar ante tales cuestiones, es decir, las acciones y reacciones que las personas dentro de esta organización deben considerar.

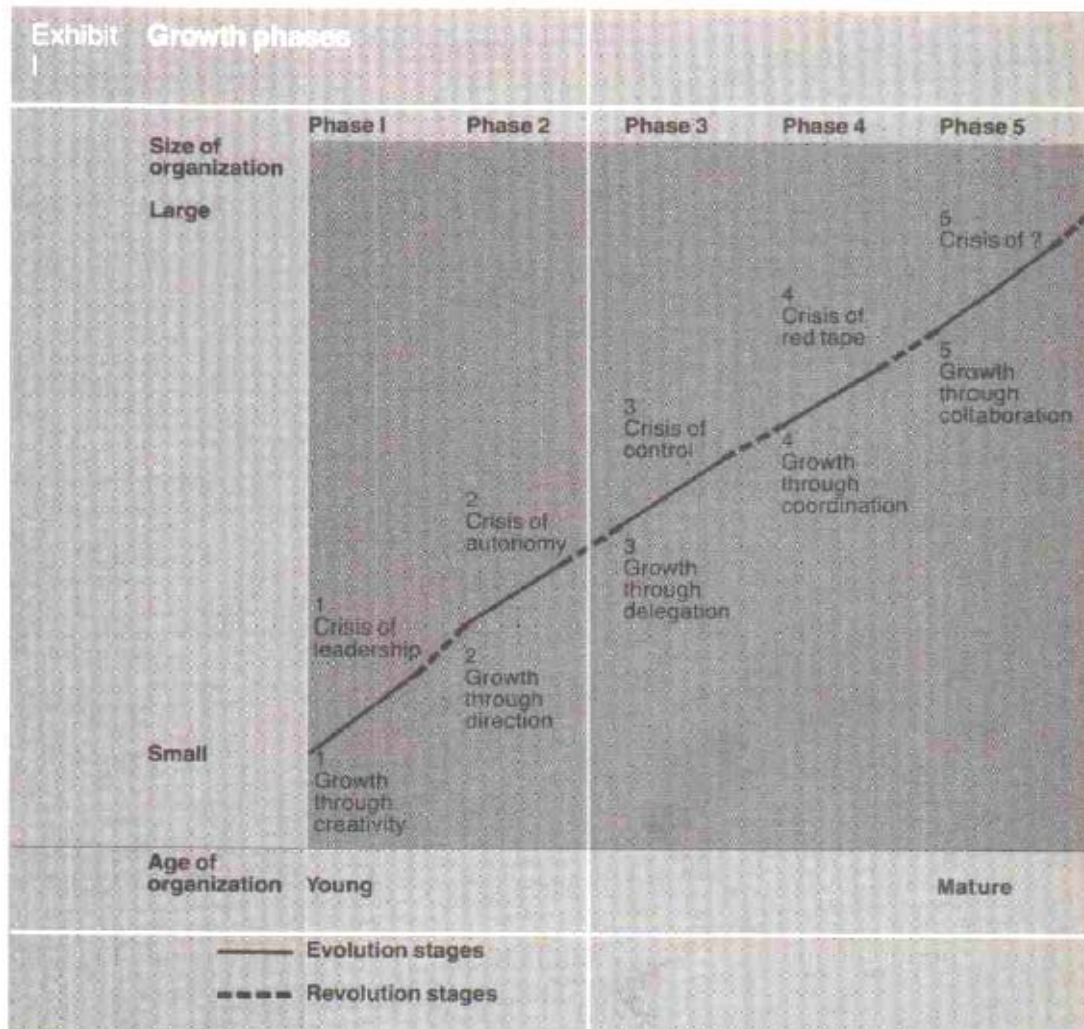
El punto clave dentro de este factor, es el riesgo y cómo manejarlo. Esta sección considera al plan de negocios como una película del futuro en la que se muestra la gente, la oportunidad y el contexto desde distintos ángulos; debe ser una historia coherente de lo que yace a continuación. (Sahlman, 1997).

Por lo regular cuando se planea un negocio, el primer aspecto que genera problemas es la expectativa de lo que pueda pasar, después de que el plan está hecho lo que preocupa es si todo va salir como está marcado. El riesgo en una organización siempre se encuentra presente, es por eso que Vandenburgs (1992) recomienda tener un plan de contingencia para asegurar los resultados finales del negocio. La llave para tener el riesgo bajo control es identificarlo y no esconderse de él. Existen cientos de cosas que pueden pasar inesperadamente en los negocios, es algo inevitable y con lo que se tiene que lidiar diariamente.

### **2.11 Preocupaciones típicas durante el crecimiento de un negocio**

Muchos investigadores a través de los años han desarrollado modelos para examinar las organizaciones (ver **figura 2.2**). Estos modelos utilizan el tamaño del negocio como una dimensión y la madurez de la firma o la etapa de crecimiento como una segunda dimensión.

**Figura 2.2.** “Etapas del crecimiento del negocio”



Fuente: Churchill, N. y Lewis, V. (1983). *The five stages of the small business growth*. p.31

Un modelo relevante para los negocios, pequeños o en crecimiento, combina la experiencia con la búsqueda empírica, resultando cinco etapas de desarrollo para este tipo de organizaciones (ver **figura 2.3**). Cada etapa se caracteriza por un tamaño, diversidad y complejidad.







## **Etapa 2**

### **Supervivencia**

En esta etapa la entidad ya demostró que es rentable, que puede conseguir, mantener y satisfacer a sus clientes. En este punto, el principal problema es conocer la relación entre utilidades y gastos.

## **Etapa 3**

### **Éxito**

En esta etapa los empresarios se encuentran ante un dilema, tienen que decidir si es mejor expandirse y explorar metas o si es mejor quedarse como están, estables y con ganancias. El punto clave es saber si se debe utilizar la compañía como una plataforma de crecimiento o como un medio de soporte para el dueño.

## **Etapa 4**

### **Take – off (despegue)**

Los problemas claves en esta etapa son crecer rápidamente y cómo financiar ese crecimiento. En este punto el dueño se hace muchas preguntas que giran alrededor del efectivo y de la delegación de autoridad.

## **Etapa 5**

### **Madurez de los recursos**

Las preocupaciones principales de la compañía en esta etapa consisten en consolidar y controlar el área financiera que proporciona crecimiento y retener las ventajas de una organización pequeña, las cuales son la flexibilidad y el espíritu emprendedor.

### **2.11 El espíritu emprendedor.**

Thompson (1999) identifica 10 características claves en los emprendedores:

1. Los emprendedores son individuos que hacen la diferencia
2. Ser emprendedor es buscar y explorar oportunidades



3. Los emprendedores encuentran los recursos necesarios para explotar las oportunidades
4. Los emprendedores agregan valor
5. Los emprendedores son buenos trabajadores en equipo
6. Los emprendedores saben el “know-how” y “know-who”
7. Los emprendedores crean capital
8. Los emprendedores manejan el riesgo
9. Los emprendedores determinan en la adversidad
10. Ser emprendedor involucra creatividad e innovación.

Según Hamel (1999) en su análisis de Silicon Valley, para encontrar y fomentar el espíritu emprendedor dentro de las empresas se deben de tomar como base los siguientes conceptos:

### **El mercado de ideas**

El sistema de Silicon Valley está basado no en la localización de recursos sino en la atracción de los mismos, se tiene la creencia de que si una idea tiene mérito atraerá por sí misma dinero y talento. En Silicon Valley siempre están abiertos a nuevas ideas, pues saben y entienden que la innovación es la única forma de generar riquezas tanto corporativas como individuales.

El mercado de ideas de Silicon Valley es diferente a cualquier otro, no existe una cadena de mando tradicional, no hay una “cabeza” que decida cuál idea es buena y cuál no; además no existen prejuicios, por lo que en este lugar las ideas y la creatividad fluyen libremente.

### **El mercado de capital**

El mercado de capital funciona diferente en Silicon Valley, ya que no importa en qué puesto ejecutivo te encuentres, tienes el mismo derecho que un superior a recibir ayuda económica para llevar a cabo una idea creativa. Como ya se mencionó, en este mercado el capital funciona de diferente manera pues para evaluar el potencial de una idea lo primero que preguntan es ¿a quién le interesará este nuevo producto o servicio?, después lo que más



les interesa es ¿qué mecanismo hará que esta idea crezca y genere ganancias? Y por último, ¿qué tan comprometido estás?

En Silicon Valley la pasión que una persona sienta por su idea cuenta mucho más que la experiencia que tenga.

### **El mercado de talento**

Casi todas las compañías saben cómo conseguir y aumentar su capital, pero lo increíble es que casi ninguna sabe hacer lo mismo con el talento. En Silicon Valley no existe una estructura rígida, por lo que el talento puede fluir en todo su esplendor generando éxito e innovación. Las personas en Silicon Valley saben que si los empleados talentosos se sienten atrapados y en un ambiente poco flexible, buscarán otras empresas.

### **2.12 Conclusión del marco teórico**

La conclusión que se presenta a continuación fue redactada después de haber realizado un análisis exhaustivo de las definiciones y estructura de un plan de negocios según diferentes autores.

Algunos de los autores analizados y que tuvieron una gran repercusión sobre la realización de este plan de negocios fueron: Ollé, Sahlman, Vandenburgs, Siegel, Ford y Burstein.

Un plan de negocios es una herramienta muy útil pues permite que los empresarios organicen sus metas y objetivos en un formato lógico que les permitirá alcanzarlos. El objetivo principal de un plan de negocios es definir el negocio y explicar con el mayor detalle posible, cómo esta nueva empresa operará en el mercado. Para lograr explicar a detalle cómo operará la nueva empresa en el mercado, el plan de negocios debe constar de los siguientes apartados:

**Resumen ejecutivo:** diseñado para que el lector entienda de forma rápida, concisa y efectiva de lo que trata el negocio.

**Descripción del negocio:** identifica el giro del negocio, el tipo de servicio o producto que ofrece, las características del personal que lo integrarán y los beneficios para el cliente.

**Plan de mercadotecnia:** especifica cómo se va a dar a conocer el producto o servicio a los clientes. En este apartado también se debe incluir información relevante como un



análisis del mercado, la oportunidad y el tipo de cliente al que va dirigida la empresa. Es de suma importancia a la hora de realizar un plan de negocios.

**Plan de operaciones:** en esta área se describirá la localización del negocio, su distribución física, procesos que intervienen en la actividad de la compañía y los recursos materiales y humanos necesarios.

**Plan financiero:** debe incluir información sobre las ventas, ingresos, gastos, flujo de efectivo, proyecciones, etcétera. En resumen, se describe cualquier información financiera relevante para la empresa.

Por último, en un plan de negocios también se puede incluir información sobre el riesgo que existe alrededor del negocio y aspectos legales de importancia para el mismo.