

Capítulo 1. MARCO TEORICO

1.1 Emprender

1.1.1 Espiritu emprendedor

La palabra emprender tiene muchos significados, según en el contexto específico que se quiera tener. A continuación se mencionara algunas definiciones de la palabra **emprender**. Desde el punto de vista de negocios y empresas Link (1989) lo define como el especialista en asumir las responsabilidades por las decisiones propias de localización y el uso de bienes, recursos e instituciones, de otra manera, un “ágil aprovechador y captador de información y recursos” con la facultad para detectar oportunidades de negocios y aprovecharlas.

Según Ibañez (2001), señalan que el término emprender describe a cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que, en definitiva, huyen de rutinas y prácticas aceptadas por la mayoría. Dichos individuos se caracterizan por su capacidad para **crear e innovar**; es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente.

Emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos (Alcaraz, 2011).

Alcaraz (2011) lo identifica como una persona capaz de revelar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para elaborar y desarrollar un nuevo concepto de negocio; esto es, tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y de los recursos a su alcance, gracias a su **autoconfianza**.

Alcaraz (2011) agrega otro elemento interesante para el perfil del emprendedor, relacionado con la aceptación del riesgo: **la capacidad para aprender de los errores o fracasos**. Este mismo autor señala que el emprendedor es una persona capaz de levantarse de sus caídas, con una nueva perspectiva de las cosas y un aprendizaje que le permitirá mejorar su desempeño en el logro de sus metas y objetivos.

1.1.2 Características del emprendedor.

De acuerdo con Alcaraz (2011), el emprendedor es una persona con características muy particulares, entre ellas:

- Compromiso total, determinación y perseverancia.
- Capacidad para alcanzar metas.
- Orientación a las metas y oportunidades.

- Iniciativa y responsabilidad.
- Persistencia en la solución de problemas.
- Realismo.
- Autoconfianza.
- Altos niveles de energía.
- Busca la realimentación.
- Control interno alto.
- Toma de riesgos calculados.
- Baja necesidad de status y poder.
- Integridad y confiabilidad.
- Tolerancia al cambio.

El emprendedor posee características que le facilitan no solo emprender, sino también hacerlo con éxito. Entre ellas, algunas de las más mencionadas son:

- Creatividad e innovación.
- Confianza en el mismo.
- Perseverancia.
- Capacidad para manejar problemas.
- Aceptación del riesgo.

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores poseen una serie de características que los distinguen del resto de los individuos. En el siguiente cuadro que se muestra a continuación se aprecia con claridad cuáles son:

1. Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de desarrollo personal • Percepción del beneficio económico • Baja necesidad de poder y status • Necesidad de independencia • Necesidad de afiliación o ayuda a los demás • Necesidad de escape, refugio o subsistencia.
2. Características personales	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Capacidad de decisión • Aceptación de riesgos moderados • Orientación hacia la oportunidad • Estabilidad emocional

	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia metas específicas • Locus de control interno (atribuye a el mismo sus éxitos o fracasos) • Tolerancia a la incertidumbre • Es receptivo en sus relaciones sociales • Posee sentido del tiempo es valioso • Honestidad/integridad y confianza • Perseverancia/ constancia • Responsabilidad personal • Es individualista • Es optimista
3. Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Energía • Trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidad/flexibilidad • Creatividad/imaginación/innovación • Búsqueda de la verdad e información • Planificación y seguimiento sistemático de resultados. • Capacidad para analizar el ambiente (reflexión) • Visión comprensiva de los problemas • Planificación con límites de tiempo
5. Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad para conseguir recursos • Gerente, administrador de recursos • Patrón de factores de producción • Exige eficiencia y calidad • Dirección y gestión de empresas • Red de contacto • Comunicación

Alcaraz (2011)

1.1.3 Tipos de emprendedores

Después de conocer las características que tienen los emprendedores es importante saber cuáles son los diferentes tipos de emprendedores y su definición, por lo que Alcaraz (2011) divide a los emprendedores en 5 tipos de personalidades:

- El **emprendedor administrativo**: hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas para hacer las cosas.

- El **emprendedor oportunista**: busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.
- El **emprendedor adquisitivo**: Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.
- El **emprendedor incubador**: en su afán por crecer y buscar oportunidades y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.
- El **emprendedor imitador**: Genera sus procesos de innovación partir de elementos Básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

Es importante mencionar que después de las definiciones dadas de emprendedores se considera que soy un emprendedor administrativo.

Existen otras formas de clasificar a los emprendedores:

- Según la razón por la que emprenden:
 1. Por aprovechar una oportunidad, es decir, porque encontraron un necesidad insatisfecha o un nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y desean desarrollarla por el gusto de verla hecha realidad.
 2. Por necesidad o porque el emprendedor se encuentra en una situación desfavorable, es el caso si está desempleado, ya sea porque acaba de ser despedido o porque ha decidido independizarse y requiere procurarse algún ingreso económico.
- Según el tipo de empresa que desarrollan:
 1. El emprendedor social busca, a través de su creatividad, entusiasmo y trabajo, producir un cambio social en beneficio de un sector de la población, en general lo hace sin tener fines de lucro.
 2. El emprendedor que busca destacar en cierta área y ser modelo para otros; por ejemplo por ejemplo en las artes y el deporte.
 3. Si el individuo emprende dentro de una empresa que no es la suya se le llama emprendedor interno y si lo hace en su propio negocio con fines de lucro es un emprendedor externo, puede comenzar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar un franquicia, fabricar productos, ofrecer servicios o solo comercializar de forma diferente a al tradicional de un producto ya existente.

1.1.4 Como emprender con éxito

A continuación se enlistan los pasos para poder emprender con éxito de acuerdo con Alcaraz (2011):

1. Responda a las siguientes preguntas para identificar gustos y preferencias, está demostrado que tendrá éxito si trabaja en algo que le agrada:
 - ¿Qué me gusta hacer?
 - ¿Qué estudios o capacitación tengo?
 - ¿Qué se hacer?
 - ¿Qué habilidades poseo?
 - ¿Qué experiencia tengo?
 - ¿Qué planes tengo para el futuro?
2. Identifique con claridad que quiere hacer y las metas que desea alcanzar.
3. Elimine los mitos y barreras para emprender.
4. Desarrolle un buen plan de negocios. No basta con querer emprender o tener una buena idea. Es necesario realizar un proceso de planeación que permita establecer el camino hacia el cumplimiento de los objetivos esperados.
5. Por último, debe hacer todo lo que requiera para realizar con éxito la idea seleccionada; es decir, hay que pasar del dicho al hecho.

1.2 Modelo de negocio

Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social.

Según Alcaraz (2011) un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo, entre los más recomendados se encuentran:

- Análisis FODA.
- Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- Análisis técnico-operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.

Rodríguez (2009) citando a Rappa (2005), señala que el modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico,

es decir, una representación clara y concreta de como una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

Los modelos de negocios comprenden los aspectos que se enlistan en el siguiente cuadro (Alcaraz, 2011):

- Seleccionar a sus clientes
- Segmentar sus ofertas
- Conseguir y conservar a los clientes
- Salir al mercado (estrategia/canales/logística/distribución)
- Definir los procesos clave de negocio que deben llevarse a cabo
- Configurar sus recursos para utilizarlos eficientemente
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado, que satisfaga a todos sus clientes internos y externos.

Es importante señalar que el diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante, lo que generará variaciones en el futuro de los modelos generados en el presente.

Alcaraz (2011) propone que un nuevo modelo negocio debe enfocarse en diseñar su producto/servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente. Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya conocidas en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque; así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

Según Alcaraz (2011) Un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia donde quiere ir y como llegara hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.

De acuerdo a Alcaraz (2011) un modelo de negocio tiene 3 funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al proveer el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad.

1.2.1 Características de los modelos de negocio

El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor alto para el cliente, para que de esta manera se puedan maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de “secreto” que los diferencia de otros. Las estrategias de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa determinan un modelo de negocio único. La combinación de estas variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el “secreto” del modelo).

Según Alcaraz (2011) para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:

- *Bajos costos:*
Para aumentar el margen de ganancias se deben disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajos posibles son: ser el número 1 en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que este tenga mayor facilidad de uso, aumento de la garantía y entrega rápida.
- *Innovación o diferenciación:*
Cada empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas las actividades y costos que existan en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, hasta el procesamiento y resultado final o producto terminado. La razón por la que es necesario este punto es que si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre los demás.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe

ser real y percibida por el cliente, esto es, no solo tangible, sino de importancia para el cliente. De otra forma no habrá una preferencia por el producto.

Por otra parte, las empresas que desean tener éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad como el que se vive hoy en día, deben confrontar varios retos, según recomienda Lewis (2007), por lo que se deben plantear modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características:

- a) El uso de tecnologías apropiadas (que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado).
- b) Buscar un modelo en la eficiencia del uso de recursos como el capital y el trabajo (el uso óptimo y eficiente de recursos es clave para competir, tal como ya se mencionó).
- c) La producción local es una cuestión lógica de reducción de costos, para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales, además, no solo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.

1.2.2 Elementos de los modelos de negocio

Ramirez (2007) señala que existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que estos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes:

- **Concepto de negocio:** los clientes invierten en un producto/servicio si se les ofrece algo diferente a la oferta de la competencia. Se trata de valor para el cliente, si es que este percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.
- **Diferenciación del producto o servicio:** es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen. Existen 8 tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, adelantarse a la competencia, ubicación, servicio, combinación de producto/servicio, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.
- **Diferenciación mediante bajos costos:** con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.
- **Mercados y clientes:** el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos productos o servicios derivados del valor. Una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base en el estilo de vida e ingresos, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.
- **Dimensionamiento financiero:** una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios

apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no solo se disminuyen ganancias, sino que también pudiera significar el acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la estrategia que defina la empresa.

- **Modelo de ingresos:** un factor crucial del modelo de negocio es la determinación de la fuente de ingresos y beneficios de la empresa. En la actualidad, la mayor parte de las empresas recibe sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Si se tiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.
- **Cadena de valor y estructura de procesos:** para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado cuales actividades realiza y cuando las ejecuta.
- **Recursos e infraestructura:** define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.
- **Capacidades en entrega de servicios o productos:** permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuan inimitable y difícil de sustituir sea. Hay 3 razones por las que es difícil replicar o adquirir estas ventajas:
 1. Es difícil imitar el contenido histórico en el cual se desarrollaron las ventajas.
 2. Toma tiempo desarrollar las capacidades, dado que existe una gran ventaja de los iniciadores, la cual es complicada de igualar (alcanzar).
 3. En principio es complicado identificar las ventajas competitivas y, por tanto, encontrar la manera de imitarlas o copiarlas.
- **Sustentabilidad:** para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar algunas de las siguientes estrategias genéricas: la de bloqueo creando barreras para que no las limiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

Un modelo de negocio se adapta también a la situación económica del entorno, de modo que la empresa desarrolla nuevos modelos de negocio que le permiten seguir siendo competitiva en la medida que los requerimientos del mercado lo exigen, por lo tanto, el modelo no es fijo ni permanente, y debe ajustarse de acuerdo a los cambios en el medio (interno y externo) de la empresa.

1.3 Naturaleza del proyecto

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir la esencia del mismo, es decir, cuales son los objetivos de crearlo, cual es la misión que persigue y porque se considera justificable desarrollarlo. A partir de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define que es su negocio (Alcaraz, 2011).

1.3.1 Proceso creativo para determinar el producto o servicio de la empresa

El primer elemento a considerar en la formación de una empresa de éxito radica en lo creativo de la idea que le da origen. Una vez que se generen las ideas, es necesario evaluarlas mediante los criterios que el emprendedor juzgue convenientes, a fin de seleccionar la mejor de ellas. Una vez que seleccione una idea, es necesario que defina con más detalle en que consiste.

1.3.2 Justificación de la empresa

Una vez que ha seleccionado la idea, debe justificarse la importancia de la misma, especificar la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

1.3.3 Propuesta de valor

Ya que tiene claro cuál es el producto o servicio que ofrecerá la empresa, el siguiente paso es redactar la propuesta de valor que es aquella que tiene la fuerza para impulsar el desarrollo del emprendimiento, la idea que diferencia un producto de elementos similares a los de la competencia; dentro de su contenido especifica los aspectos que motivaran al consumidor a preferirlo, puede ser su precio, calidad, servicio posventa, utilidad, y cualquier otro atributo al que el cliente potencial le otorgue valor.

1.3.4 Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su carta de presentación, es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas:

- **Descriptivo:** la denominación, por si misma debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- **Original:** la ley establece que el nombre de la empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) y se puede constituir por cualquier símbolo o signo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una empresa.
- **Atractivo:** debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es, que este bien identificado en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- **Claro y simple:** que se escriba como se pronuncia y viceversa.
- **Significativo:** que se pueda asociar con formas y significados positivos. “Excellence” refleja excelencia.
- **Agradable:** una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto, que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

1.3.5 Descripción de la empresa

1.3.5.1 Tipo de empresa (giro)

El giro de una empresa es su objetivo u ocupación principal. En México existen 4 giros en los que toda empresa se puede clasificar, de acuerdo con la secretaria de economía (SE).

- **Comercial:** se dedica a la compraventa de un producto determinado
- **Industrial:** cualquier empresa de producción (manufactura o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas).
- **Servicios:** las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.
- **Institucional:** empresas dedicadas a la educación.

1.3.5.2 Ubicación y tamaño

La ubicación de la empresa permite determinar el medio ambiente cercano a ésta. El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; en México, la secretaria de economía (SE) establece la clasificación.

1.3.6 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual y futura de un proyecto, es decir, es un diagnostico que facilita la toma de decisiones.

Para redactar la lista de fortalezas y debilidades, es necesario pensar en aspectos como la experiencia que se pueda tener en el área en la que se piensa incursionar, además de los recursos con los que se cuenta, por ejemplo, humanos, financieros, tecnológicos o de tiempo. Las fortalezas son todo lo que se tiene y que coloca al proyecto por encima de otros similares. Por lo contrario, las debilidades son todas las áreas de oportunidad para mejorar y/o complementar.

Cuando toca el turno a las oportunidades y amenazas, es necesario, observar aspectos como: las barreras de entrada y salida, las tendencias sociales, culturales y económica, además de los competidores actuales, se trata de factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. Las **oportunidades** son todos aquellos aspectos favorables para la empresa y las **amenazas**, las que atentan o pudieran actuar contra el desarrollo de la empresa. Cabe aclarar que es necesario realizar constantemente el análisis FODA pues es una herramienta muy útil en las revisiones periódicas indispensables para toda empresa. Después del análisis, el emprendedor utiliza esa información para planear acciones que conviertan las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

1.3.7 Misión de la empresa

La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía sus actividades. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- *Atención: orientación al cliente.*
- *Alta calidad en sus productos y/o servicios.*
- *Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.*
- *Innovación y/o distingos competitivos (larga duración, garantía, sencillez de uso).*

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad:

- Amplia
- Motivadora
- Congruente

Toda misión debe contestar 3 preguntas básicas:

1. ¿Qué?
2. ¿Quién?
3. ¿Cómo?

La misión de una empresa es su tarjeta de presentación, por lo que exige una constante revisión y autoevaluación del funcionamiento de la misma para comprobar si estos son congruentes entre sí.

1.3.8 Visión de la empresa

Alcaraz (2011) menciona que al igual que la misión, la **visión** de una empresa es una declaración que ayuda al emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo. Una **visión** clara permite establecer objetivos y estrategias que se convierten en acciones que inspiran a todos los miembros de equipo para llegar a la meta. La palabra visión viene del latín “visto”, entonces la visión es la acción de ver al futuro, la mayoría de las nuevas empresas utilizan lapsos de entre 5 y 10 años de tiempo para alcanzar su visión. De acuerdo a Alcaraz (2011) Una visión, debe ser:

- Motivadora para todos los integrantes de la empresa.
- Clara y entendible.
- Factible o alcanzable.
- Realista, considerando el entorno actual y cambiante en el que se vive.
- Alineada con la misión y valores de la empresa.

Para escribir la visión de su empresa, el emprendedor tiene que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo será mi empresa en unos años?
2. ¿Cómo quiero que mi empresa sea reconocida por los clientes?
3. ¿Qué ofrece esta empresa a los clientes, proveedores y sociedad?
4. ¿Hasta dónde quiero llegar con esta empresa?
5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?

En segundo lugar debe observar las tendencias actuales e investigar hacia donde se dirige la industria en la que quiere incursionar, es decir, prestar atención a los factores externos que pueden influir en el éxito o fracaso del proyecto. No olvide poner especial cuidado en el potencial de crecimiento que se espera con este proyecto de empresa.

1.3.9 Objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos son los puntos intermedios de la misión. Es el segundo paso para determinar el rumbo de la empresa y acercar los proyectos a la realidad. En los objetivos los deseos se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

A través de los objetivos, la misión se traduce en elementos concretos, como:

- Asignación de recursos (qué).
- Asignación de actividades (cómo).
- Asignación de responsables (quién).
- Asignación de tiempo (cuándo).

Los objetivos deben poseer ciertos rasgos o peculiaridades, por ejemplo:

- Ser alcanzable en el plazo fijado.
- Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- Ser medible (cuantificables).
- Ser claros y entendibles.

Los objetivos se establecen en forma general para la empresa y se deberán reflejar en objetivos para cada área funcional de la misma. Con base en el tiempo en que se pretenden cumplir, los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año).
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años).
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años).

1.3.10 Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa debe encaminarse a la satisfacción de una necesidad o la solución de un problema de un segmento de un mercado definido. Lo anterior fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer de forma correcta y concreta esos elementos de éxito. Si se cumple con esto, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciarán de otros similares, presentes en el mercado. Existen 2 términos encaminados a descubrir las características antes señaladas, estos son:

1. **Ventajas competitivas:** peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; por lo general estas características son aspectos que hacen “únicos a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. Algunos ejemplos pueden ser: nuevos saborizantes para dulces.
2. **Distingos competitivos:** aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que les

dará atención especial para que la empresa se distinga por poseerlos. Algunos ejemplos pueden ser: servicio posventa, sistema de distribución, garantía, etcétera.

1.3.11 Análisis de la industria o sector

Este punto del plan de negocios establece las condiciones de la industria o sector en que participa la empresa, así como sus condiciones futuras que se pueden prever a partir del reciente desarrollo que haya presentado. Asimismo, deberá ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro.

1.3.12 Productos y/o servicios de la empresa

Es muy importante establecer con claridad los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá al mercado. La descripción, si bien no es necesario que sea muy precisa, si debe proporcionar una idea clara del producto o servicio.

1.3.13 Calificaciones para entrar al área

Es muy importante que antes de iniciar cualquier proyecto, cuente con la capacitación y experiencia necesarias para poder visualizar, de manera real, las ventajas y problemas que se pudieran presentar, por lo que básicamente esta sección intenta justificar los elementos que califican al desarrollador del proyecto para poder llevarlo a cabo.

1.3.14 Apoyos

Existen algunas áreas básicas, en las que toda empresa se ve involucrada, como:

- Área legal (física, laboral, etcétera)
- Área de producción.
- Área de mercados
- Área administrativa

Por esto es de gran importancia localizar las fuentes de información, contactos claves y expertos, que pudieran brindar su apoyo para:

- Desarrollar correctamente el plan de negocios
- Prever y solucionar posibles dificultades que pudieran presentarse.

1.4 Plan de negocios

¿Todos los negocios necesitan un plan? Absolutamente. Cada negocio necesita un plan. Elaborar un plan de negocios detallado brinda una oportunidad para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios.

1.4.1 Qué es un plan de negocio

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar los proyectos y propósitos de los propietarios respecto a cada uno de los puntos del negocio. El instrumento puede ser utilizado para comunicar los planes, tácticas y estrategias a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicitan créditos empresariales.

Un plan de negocios contiene objetivos estratégicos como tácticos, y puede ser formal e informal. Del mismo modo puede estar en un papel cualquiera o en su cabeza, o puede ser una lista de pendientes.

1.4.2 Los planes de negocios como herramienta de comunicación

Un plan de negocios se utiliza para comunicar la manera en que la estrategia aumentará su probabilidad de éxito en un nuevo negocio o mejorara el rendimiento de uno ya existente. Además puede emplearse para facilitar la expresión entre socios de negocio que necesitan acordar y plasmar sus planes. Del mismo modo puede utilizarse para agilizar la comunicación con los funcionarios de gobierno a quienes en ocasiones les es necesario para aprobar aspectos del plan.

El plan de negocios contiene 10 secciones que se mencionan a continuación:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Productos y servicios
- Análisis de la industria
- Análisis del mercado
- Estrategia de marketing
- Operaciones y administración
- Plan de implementación
- Plan financiero
- Plan de contingencia

Resumen ejecutivo

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de 5 páginas a doble espacio (el óptimo son 3) y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y de marketing del proyecto.

El resumen ejecutivo siempre se escribe al final pero aparece como la primera página del plan. Debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto.

Descripción del negocio

En esta parte se ofrece una breve descripción de la empresa. Describe la empresa, la cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal. Informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la organización, donde se localiza y si atenderá a un mercado meta local o internacional. En ocasiones también se mencionan los aspectos legales, en especial los referentes a la forma legal de la organización. Longenecker (2010) menciona que redactando esta sección, se debe ser capaz de responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo y dónde se va a iniciar este negocio?
- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Qué cambios se han hecho en la estructura y/o propiedad?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa, por ejemplo, etapa de inicio o de la línea de producción total?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuáles son la naturaleza y actividades básicas de la empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio principal?
- ¿A qué clientes atenderá?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa, propietario único, sociedad, empresa de responsabilidad limitada, o corporación?
- ¿Cuál es la situación actual económica de la empresa y proyectada de la industria?
- ¿se tiene el propósito de vender la empresa a otra organización o a un grupo de inversionistas, se pretende que se una empresa con acciones que coticen en los mercados de valores, o los propietarios desean transferir a la siguiente generación de la familia?

Plan de productos y servicios

Define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/servicio. Según Longenecker (2010) Explica aquellos productos o servicios que la empresa ofrecerán a los clientes. Donde se menciona convincentemente su ventaja competitiva. Explique en qué forma su producto o servicio llena una brecha en el mercado, o la forma en la cual su producto o servicio es mejor, más económico y/o más rápido de lo que existe actualmente. También en esta sección se debe explicar la estrategia de crecimiento para el producto o servicio, debido a que el crecimiento es un factor determinante del valor de una empresa. Si es considerable puede describir los mercados meta secundarios que tratara de ingresar la empresa.

Análisis de la industria

Describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.

Como lo menciona Balanko (2009) el análisis de la industria intenta identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el que se desempeña un negocio. También muestra los factores eternos que se encuentra fuera de su control.

Una economía sana puede representar una gran diferencia en la demanda de servicios, productos e impulso del negocio. También este mismo autor asegura que si nos encontramos en un segmento de la industria altamente competitivo, mantener la lealtad de un cliente puede suponer un desafío, pero cuando se tiene éxito, solo hará dinero.

Balanko (2009) señala que en todo momento existirá cierto grado de desequilibrio entre las necesidades del mercado y la estrategia del negocio. La clave es tener la capacidad de identificar los cambios que necesitan hacerse y, después, tomar una objetiva decisión.

Preguntas para analizar la industria

¿Quiénes son los principales proveedores, distribuidores y jugadores clave en la industria?

¿Cuáles son las principales empresas con las que espera competir al iniciar su negocio?

¿Cuál es la perspectiva económica de ventas y utilidades de esta industria durante la próxima década?

¿Satisfacer una necesidad no cubierta o una nueva demanda del mercado?

Análisis del mercado

Identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de este, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y como tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.

Según Balanko (2009) el análisis de mercado proporcionara el conocimiento del tamaño y estructura del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él.

Preguntas para analizar el mercado

¿Qué quieren comprar los clientes?

¿Cómo quieren comprarlo?

¿Cuándo quieren comprarlo?

¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?

¿En dónde está localizado el mercado?

¿Cuál es el tamaño del mercado o el número total de sus compradores potenciales de servicios o productos?

¿Cuál es el principal nicho de mercado que pretende atender su empresa?

¿Cuáles son las tendencias actuales que influyen sobre este nicho?

¿Qué estrategias utilizan sus competidores para participar en este mercado?

¿Cómo se toma en consideración servicio, precio, posicionamiento, calidad o productos exclusivos en la decisión de los compradores?

¿En dónde existe una oportunidad para innovar y competir en un nuevo nivel?

Investigación profunda de mercados

Grupos de sondeo: se forma cuando varios clientes potenciales se reúnen para proporcionar retroalimentación y sugerencias sobre los productos, servicios o estrategia de marketing de una empresa. La información que se recopila con este método es muy valiosa pues ayuda a confirmar lo que se piensa respecto a las actitudes, preferencias y emociones del cliente hacia la empresa y sus productos. Estos grupos siempre ofrecen una perspectiva fresca y nueva de los clientes.

Prueba de marketing: Esta actividad involucrara ir a una pequeña parte del mercado y hacer una prueba de los servicios o productos de la empresa. Puede probar las ideas de marketing y verificar las actitudes y preferencias del cliente. Después puede utilizar la información para revisar y desarrollar su oferta de productos y servicios.

Encuesta: se elaborarán una serie de preguntas para poder formular una encuesta bien estructurada, donde se registrarán las respuestas. Lo más recomendable es hacerlas cara a cara ya que se tiene al encuestado cerca para retroalimentar y observar emocionalmente lo que la encuesta causa en él.

Observación: En este método se observa a las personas en situaciones verdaderas en una tienda o mediante un video, con la finalidad de proporcionar ideas sobre patrones, comportamientos y percepciones de compra.

Experimentación: Se puede entrevistar a las personas en situaciones reales, observarlas desde lejos o cualquier combinación de las estrategias antes mencionadas.

Estrategia de marketing

Explica como utilizará la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios, y posicionamiento en el mercado. Esta sección también incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y marketing (sitio en la red, telemarketing, folletos, sistema de ventas, etc.) a utilizar para lograr participación dentro del mercado. En este apartado se presenta toda la estrategia de marketing, incluidos los métodos para identificar y atraer a los clientes; las estrategias de fijación de precios, enfoque de ventas, tipo de fuerza de ventas, y los canales de distribución; los tipos de promociones de ventas y publicidad; y las políticas de crédito y fijación de precios. Es importante mencionar que en base a la información anterior se debe realizar un pronóstico de ventas. Por ultimo esta sección debe mencionar cualesquiera garantías, así como las actualizaciones planeadas del producto (Longenecker etal, 2010).

Plan de operaciones y administración

Proporciona detalles sobre como planea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales. Longenecker (2010) menciona que en este apartado se explicará la forma en la cual las operaciones contribuirán a la ventaja competitiva de la empresa, es decir, en que forma las operaciones de la empresa crean valor para el cliente. En esta sección se ven aspectos como la ubicación y las instalaciones; el espacio que necesitará el negocio; y el tipo de equipo que se requerirá. En la actualidad es importante describir la elección entre crear y subcontratar con el fin de

minimizar los costos. En este plan también se debe explicar el enfoque propuesto de la empresa para asegurar la calidad, el control de inventarios y la utilización de subcontratistas o la obtención de materia prima.

Plan financiero

Presenta copias de estados financieros anteriores (si los hubiera) y proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujos de caja, y análisis de sensibilidad.

Estados financieros proforma

Son proyecciones de los estados financieros de la empresa, que se presenta hasta por cinco años. Los pronósticos incluyen balances generales, estados de resultados y flujos de efectivo sobre una base anual durante 3 a 5 años, así como presupuestos sobre una base mensual para el primer año y sobre una base trimestral para el segundo y tercer año. Es de mucha importancia que las proyecciones financieras estén apoyadas por supuestos bien fundamentados y explicaciones de la forma en que se tomaron las cifras.

Aun cuando todos los estados financieros son importantes, los estados de flujo de efectivo merecen una atención especial, porque un negocio puede ser rentable, pero fracasará si no produce flujos de efectivo positivos. Un estado de flujo de efectivo identifica las fuentes de efectivo, cuánto generarán las operaciones y cuánto se solicitará a los inversionistas. También muestra cuánto dinero se asignará a los inversionistas en áreas como inventarios y equipo. El estado de flujo de efectivo debe indicar claramente cuanto efectivo se necesita de los posibles inversionistas y para que propósito (Longenecker et al, 2010).

Plan de implementación:

Aquí es donde se explica de qué manera y como va a trabajar el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, accesorios, terreno y edificios, así como investigación y desarrollo.

Balanco (2009) nos dice que el truco en esta parte del plan de negocios es pensar por adelantado en la fase de implementación. Decida como implementará y utilizará en realidad las ideas, conceptos y estrategias que se le ocurran en la etapa de planeación. Luego escriba

las estrategias de implementación directamente en su plan o en un documento separado para utilizar después.

El plan de implementación para una nueva empresa implica muchos detalles. Entre ellos se destacan los planes de renovación, establecer las instalaciones, proyecto y las tareas específicas que necesitan ser terminados antes de abrir el negocio. Planee pasar unas cuantas semanas trabajando los problemas y afinando sus operaciones antes de su gran inauguración oficial (Balanco, 2009).

Plan de contingencia

Este plan de contingencia o riesgos críticos identifica todos los escollos potenciales con los que puede tropezar un inversionista. Los riesgos frecuentes incluyen una falta de aceptación en el mercado, la respuesta del competidor, un tiempo más prolongado y costos más altos de los esperados para iniciar el negocio y hacerlo crecer, un financiamiento inadecuado y las regulaciones gubernamentales. En esta sección se identifica todos los riesgos potenciales (pasivo, terminación de contrato, etc.) y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas, por ejemplo, como manejara las emergencias, accidentes graves o desastres (Longenecker, 2010).

Plan de emergencia

Un plan de emergencia es una respuesta específica a un desastre. Define que se debe hacer cuando el evento ocurra. Detalla una respuesta específica, táctica y práctica para atender los problemas, los asuntos, y la confusión después de una emergencia importante. El plan de emergencia puede enfocarse solo al negocio o también puede abarcar a los empleados, clientes y proveedores. Implica la creación de estrategias específicas, cuestiones organizacionales y una respuesta estructurada que les permita a los miembros de su equipo hablar acerca de las cuestiones, entrenarse y prepararse (Balanco, 2009).

Según Balanco (2009) dice que cuando se elabora un plan de negocios se debe verificar cada uno de los supuestos importantes y cerciorarse de su exactitud con información de terceros. El plan de contingencia debe responder los siguientes aspectos:

1. *Caída de los ingresos:* ¿Qué debe hacer si no alcanza las metas de ventas e ingresos?
2. *Incremento de los costos de préstamos:* Si usted ha solicitado préstamos en exceso y las tasas de interés aumentaran de repente ¿Qué haría para compensar el incremento de los costos?

3. *Bancarrota del cliente:* ¿Cuál es su plan de contingencia si su negocio sufre una interrupción sostenida del flujo de efectivo como consecuencia de que un cliente importante cierre su negocio?
4. *Desastre:* en caso de un accidente, evento o desastre importantes ¿Qué le ocurriría a su negocio según su nivel actual de preparación?
5. *Perdida de un miembro clave del personal:* ¿Qué haría si repentinamente un miembro clave del personal se enferma, renuncia o muere? ¿Qué tan fácil sería reemplazar a esta persona?
6. *Restricciones reguladoras:* ¿Cuál es su plan si las autoridades sanitarias cierran su negocio? ¿Existen algunas tendencias que puedan afectar negativamente el negocio? ¿Cumple todas las leyes sanitarias, de seguridad y patronales?
7. *Incremento de costos:* ¿Cuál es su plan si los servicios públicos, combustibles o materias primas suben repentinamente sus costos? ¿Algunos de sus productos dependen de la energía?
8. *Perdida de un proveedor importante:* ¿Cuál es su plan si un proveedor sale del negocio? ¿Qué le sucedería si un proveedor pierde el derecho de continuar la venta o distribución de un producto que es importante para él?
9. *Accidentes en las instalaciones:* ¿Cómo responderá si un cliente se lesiona, se enferma o causa un alboroto? ¿Qué necesitaría cambiar para asegurar una respuesta adecuada de su parte, de su personal y del negocio en general?
10. *Robos o actos de violencia:* ¿Cuán vulnerable es su negocio ante robos por parte de empleados, clientes o terceros? ¿Cuál es su rutina de respaldo de información? ¿Cuál sería el efecto de un acto de vandalismo o robo en sus sistemas de computación? ¿Sería capaz de restaurar las operaciones en otros sistemas? ¿Cuánto tiempo emplearía para ello? ¿Cuánto le costaría? ¿Cuál es su cobertura de seguros? ¿Qué está cubierto y que no?