

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN DE NEGOCIOS Y EMPRENDEDORES**

#### **3.1 Importancia del Plan de Negocios en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**

Un plan de negocios en el área de pequeñas y medianas empresas, (principalmente en las familiares en las que la asignación de recursos tiene que ser de la manera mas eficiente para poder obtener los mejores beneficios económicos, y no poner en riesgo el patrimonio familiar) tiene como principal propósito establecer las bases de funcionamiento, buscar y convencer a posibles inversionistas, conocer las perspectivas de crecimiento futuro y ayudar a dirigir su propio negocio. La toma de decisiones en este tipo de empresas, por lo regular, se hacen por medio de la intuición, o criterios poco profesionales, por lo que los nuevos empresarios, o los inexpertos, tienen que buscar herramientas que aseguren en una mayor proporción la seguridad de obtener más beneficios y mejores decisiones en las inversiones.

La necesidad de no hacer una inversión equivocada no solamente es propia de las micro, pequeñas y medianas empresas. Esta necesidad es incumbencia de cualquier persona que quiera comprar y hacer una inversión por muy pequeña o grande que parezca. Cada empresa tiene sus propios motivos para desarrollar una herramienta, lo que hace la diferencia es la capacidad económica con la que cuenta cada una, esta capacidad se ve reflejada al desarrollar cualquier proyecto de inversión o plan de negocios. Las grandes empresas tienen la capacidad de contratar especialistas en cada área de su proyecto como contadores, mercadólogos, financieros, abogados y otros especialistas, lo que se traduce en una mayor probabilidad de éxito. En cambio, una microempresa no puede contar con tales servicios y es aquí en donde nace una diferencia, que en algunas ocasiones es ventaja y en otras desventaja dependiendo de

que lado se vea. Las MICROPyMES reaccionan más rápido en un ambiente cambiante, debido a que el dueño o gerente está pendiente de las operaciones diarias y está más cerca del cliente, por lo que la calidad de información que se puede obtener es muy alta, las acciones que se emprendan darán resultados inmediatamente, quien mejor que el dueño para plasmar sus ideas, objetivos, estrategias en un documento que le servirá como guía en la toma de decisiones, si en algún momento existe la necesidad de explicar el proyecto ante inversionistas, socios, clientes, o cualquier público, quién mejor, que el dueño de las ideas. Es costumbre generalizada el pensar que solo las grandes empresas requieren un Plan de Negocios. Sin embargo, este documento es indispensable para las micro, pequeñas y medianas empresas (MICROPyMES). Muchos empresarios consideran el Plan de Negocios como “la herramienta más poderosa” que pueda utilizarse para operar en la economía cambiante del mercado. Por lo tanto este instrumento en las manos de una micro, pequeña o mediana empresaria podría ser una llave abierta a un sin número de oportunidades de negocios<sup>1</sup>.

Desarrollar un plan de negocios ayuda a describir el servicio ofrecido, estrategias del negocio y consideraciones financieras. Este documento se puede aplicar a diferentes empresas de diferentes tamaños y actividades, en diferentes situaciones, por lo que cada caso en particular debe estudiarse por separado y adecuarse a la misma, esta herramienta beneficia principalmente a las micro, pequeñas y medianas empresas.

### **3.2 El plan de Negocios y los Nuevos Emprendedores**

La mayoría de los emprendedores somos gente sin experiencia en la jungla de los negocios lo que nos convierte en vulnerables ante la experiencia de nuestros competidores y clientes. Otra característica es la toma de riesgo controlado. Si combinamos estas dos características nos encontramos con una persona sin experiencia,

---

<sup>1</sup> Héctor V. Barreto

con entusiasmo y deseos de salir adelante, pero sin tomar riesgos demasiado grandes, ahora ¿cómo conseguir esto?

Con el plan de negocios, además de dar valor agregado a la empresa, se busca reducir el riesgo. Contar con estrategias, planes que soporten las ideas y planes de contingencia, hace que las empresas sean menos vulnerables. Planear y proyectar cifras de ventas, gastos y utilidades, se simula la reacción y el comportamiento que tendrá la empresa en el mercado real. En este documento se podrán corregir las deficiencias o problemas detectados antes de que sucedan en tiempo real, lo que nos da una mayor certidumbre, un mayor margen de maniobrabilidad y por lo tanto seguridad. También con el plan de negocios se puede compensar la falta de experiencia. Una vez realizado el plan se le pueden agregar o modificar cualquier cantidad de nuevas ideas que contribuyan al éxito de la empresa. Si por algún motivo se encontraran dificultades para llevar a cabo los objetivos planteados en un principio, el plan podrá desecharse sin más pérdidas que un porcentaje menor de dinero de la inversión total, así como también la pérdida del tiempo invertido en la elaboración del plan de negocios. Esto es comparable con aprender a volar un avión. Inicialmente se toman las clases de teoría necesarias, posteriormente, se practica lo aprendido en un simulador de vuelo, para que, por último, se ponga al frente de los controles de la aeronave. El plan de negocios se compara con el simulador de vuelo, cualquier cosa que pase dentro de éste no perjudicará más allá de un mal momento.

Un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor planear y ayuda a encontrar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos<sup>2</sup>, pasar de los sueños a las realidades, de las intenciones a los hechos. Es un medio que, además de concretizar ideas, hace que estas se vean plasmadas en un documento de una manera

---

<sup>2</sup> Rafael Alcaraz Rodríguez. Op. Cit.

formal y estructurada, por lo que se convierte en la guía diaria del emprendedor, al comparar los resultados reales y, si es necesario, tomar medidas correctivas.

Algunos empresarios con experiencia, es decir personas con más de 30 años haciendo negocios pequeños pero redituables, dirigen a sus empresas en base a la intuición o a corazonadas. Para que los proyectos de estos empresarios den los resultados esperados es necesario planear objetivos, desarrollar estrategias y tener planes contingentes, y todos estos posiblemente estén en la mente de los empresarios y, cuando es necesario, los aplican o simplemente trabajan según las circunstancias. Estos métodos los hacen ser empresarios exitosos. Desafortunadamente existen muy pocos empresarios exitosos o empresarios con suerte, por eso, para asegurar en mayor parte el destino en una empresa se debe poner por escrito todas las ideas, planes, objetivos, estrategias, lineamientos contables y fiscales que ayudarán en la toma de decisiones. Planear es pensar en el futuro de una empresa, además, puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios e inversionistas.

### **3.3 Fuentes de Contenido del Plan de Negocios**

Después de realizar una revisión bibliográfica, se estableció que existen en México dos modelos que satisfacen los requisitos mínimos que debe poseer un Plan de Negocios: El emprendedor de Éxito, Guía de planes de negocios de Rafael Alcaraz Rodríguez y El Plan de Negocios de Exportación del Banco de Comercio Exterior de México (BANCOMEXT). Además de los textos anteriores, se tomaron como apoyo las siguientes páginas de Internet [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx), [www.bancomext.com](http://www.bancomext.com), [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx), [www.spice.gob.mx](http://www.spice.gob.mx), [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com), [www.haznegocio.com](http://www.haznegocio.com) y [www.crece.org.mx](http://www.crece.org.mx), las cuales servirán como guía en la elaboración y también en el desarrollo del plan de negocios.

El plan de negocios para la exportación de **Bancomext**, propone como metodología para el desarrollo del plan de Negocios, los siguientes puntos:

### 1. Resumen Ejecutivo

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada. Su lectura debe ofrecer un claro entendimiento del proyecto de exportación, pre exportación o sustitución de importaciones, según sus alcances y sus supuestos.

1.1 Perfil de la empresa. Declaración concisa describiendo en qué consiste el concepto del negocio.

1.2 Elementos clave de la historia de la empresa. Constitución legal actual propuesta de la empresa.

1.3 Naturaleza del producto o servicio que se ofrece, incluyendo sus ventajas competitivas.

1.4 El mercado meta. Tamaño y tendencia de crecimiento.

1.5 Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo.

1.6 Requerimientos financieros y proyecciones clave.

### 2. Descripción del Negocio

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto y en definir sus fortalezas y debilidades.

2.1 Misión de la empresa.

2.2 Antecedentes del negocio o del proyecto.

2.3 Forma de organización.

2.4 Ubicación física de la empresa

2.5 Estrategia de ingreso al mercado meta

2.6 Descripción del producto o servicio.

- Clasificación arancelaria (Sistema Armonizado u otro).
- Descripción mercado lógica (consumo/industrial, segmentos de mercado).
- Principales productos competidores y/o sucedáneos.
- Tecnología, normas, calidad.
- Mantenimiento y respaldo al producto o servicio.
- Investigación y desarrollo del producto.
- Costos (fabricación o adquisición).
- Precio para el cliente.

### 3. Análisis del mercado

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta. Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

3.1 Descripción de la industria (en el mercado meta, si es posible también a nivel global).

3.2 Descripción de la región o país seleccionado. Incluyendo consideraciones políticas y legales, económicas, culturales y sociales.

3.3 Mercado meta. Segmentación, medición y características del mismo.

3.4 Investigación del mercado (sustentado con datos estadísticos).

3.5 Análisis de la competencia.

3.6 Barreras de acceso al mercado.

#### 4. Cuerpo Directivo

Se analiza la fuerza del cuerpo directivo para llevar a cabo el proyecto. Su experiencia y competitividad demostrada en los diferentes aspectos del comercio internacional.

4.1 Antecedentes de los ejecutivos clave.

4.2 Estructura organizacional de la empresa

4.3 Estructura organizacional del área internacional.

4.4 Descripción de funciones.

4.5 Asesores externos para el área internacional.

4.6 Alianzas estratégicas.

#### 5. Operaciones

Se deberá presentar un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formular e implementar un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

5.1 Consideraciones internacionales, en su caso.

- Actividades de desarrollo del mercado.

- Logística internacional; requisitos formales para exportar/importar, barreras arancelarias y no arancelarias; cotizaciones (INCOTERMS), transporte, envase/embalaje, seguros, etc.
- Contratos, formas de pago, negociaciones.
- Contactos en el extranjero, en su caso.

## 5.2 Estrategia de comercialización.

- Producto.
- Precio.
- Promoción.
- Distribución.

5.3 Producción (capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etc.)

- Personal.
- Servicio al cliente.
- Planes futuros de investigación y desarrollo.

## 6. Riesgos Críticos

Identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos.

6.1 Riesgos internos.

6.2 Riesgos externos.

6.3 Planes de contingencia.

6.4 Provisión de seguros.

## 7. Proyecciones financieras



Se analiza la viabilidad del proyecto a través de diferentes escenarios.

7.1 Información financiera histórica, en su caso.

7.2 Requerimientos de capital para el proyecto.

7.3 Determinación del flujo de efectivo.

7.4 Estados financieros proforma (Balance y de Resultados).

7.5 Análisis del Punto de Equilibrio.

7.6 Principales razones financieras; de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad.

7.7 Valor presente neto y tasa interna de retorno.

El plan de negocios para la exportación de **Rafael Alcaraz Rodríguez**, propone como metodología para el desarrollo del plan de Negocios, los siguientes puntos:

1. Naturaleza del Proyecto

(Descripción de la Empresa)

1.1 Nombre de la empresa

1.2 Descripción de la empresa

1.3 Misión de la empresa

1.4 Objetivos de la empresa

1.5 Ventajas competitivas

1.6 Análisis de la industria o sector

1.7 Productos y/o servicios de la empresa

1.8 Calificaciones para entrar al área

1.9 Apoyos

## 2. El Mercado del Producto o Servicio

(Situación del mercado, precio, sistema de distribución, esquema de promoción y publicidad, plan de introducción al mercado y ventas, etcétera).

2.1 Objetivos de la mercadotecnia

2.2 Investigación de mercado

2.3 Estudio del mercado

2.4 Distribución y puntos de venta

2.5 Promoción del producto o servicio

2.6 Fijación y políticas de precio

2.7 Plan de introducción al mercado

2.8 Riesgos y oportunidades del mercado

2.9 Sistema y plan de ventas

## 3. Sistema de Producción

(El producto y su proceso de producción y/o prestación de servicios)

3.1 Objetivos del área de producción

3.2 Especificaciones del producto o servicio

3.3 Descripción del proceso de producción o prestación del servicio

3.4 Diagrama de flujo del proceso

3.5 Características de la tecnología

3.6 Equipo e instalaciones

3.7 Materia prima

3.8 Capacidad instalada

3.9 Manejo de inventarios

3.10 Ubicación de la empresa

3.11 Diseño y distribución de plantas y oficinas

- 3.12 Mano de obra requerida
- 3.13 Procedimientos de mejora continua
- 3.14 Programa de producción
- 4. La Organización  
(Sistema administrativo y el recurso humano)
  - 4.1 Objetivos del área de organización
  - 4.2 Estructura organizacional
  - 4.3 Funciones específicas por puesto
  - 4.4 Captación de personal
  - 4.5 Desarrollo del personal
  - 4.6 Administración de sueldos y salarios
  - 4.7 Evaluación del desempeño
  - 4.8 Relaciones de trabajo
- 5. El Aspecto Legal en que el Proyecto se ve Envuelto
  - 5.1 Marco legal de la organización
- 6. Las Finanzas del proyecto
  - 6.1 Objetivos del área contable
  - 6.2 Sistema contable de la empresa
  - 6.3 Flujo de efectivo
  - 6.4 Estados financieros proyectados
  - 6.5 Indicadores financieros
  - 6.6 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras
  - 6.7 Sistema de financiamiento
- 7. Resumen Ejecutivo
  - 7.1 Contenido del resumen ejecutivo

### **3.4 Plan de Negocios propuesto**

Como se puede observar en el punto anterior, existen grandes similitudes entre las dos metodologías. Después del análisis y evaluación de las fuentes anteriores se proponen siete tópicos que debe contemplar el Plan de Negocios desarrollado en este trabajo:

- 1) Resumen ejecutivo
- 2) Descripción del negocio
- 3) Cuerpo directivo
- 4) El aspecto legal
- 5) Análisis del mercado
- 6) Proyecciones financieras
- 7) Riesgos críticos

Esta propuesta de Plan de Negocios adecuado se pondrá en práctica mediante el desarrollo de un Plan de Negocios para la empresa “Peregrino, La Casa del Buen Fumador”.

<b>Comparación de metodologías de Planes de Negocios</b>			
<b>Fuente: Propia</b>			
	<b>Metodología Rafael Alcaraz Rodríguez</b>	<b>Metodología Bancomext</b>	<b>Metodología Propuesta</b>
1	Naturaleza del proyecto	<b>Descripción del negocio</b>	Descripción del negocio
2	El mercado del producto o servicio	<b>Análisis del mercado</b>	Análisis del mercado (actual)
3	Sistema de producción	Operaciones	No tiene
4	La organización	<b>Cuerpo directivo</b>	Cuerpo directivo
5	<b>El aspecto legal</b>	No tiene	El aspecto legal
6	Las finanzas del proyecto	<b>Proyecciones financieras</b>	Proyecciones financieras
7	Resumen ejecutivo	<b>Resumen ejecutivo</b>	Resumen ejecutivo
8	No tiene	<b>Riesgos críticos</b>	Riesgos críticos

El plan de negocios no es un documento estatico e inamovible, por el contrario es dinámico, cambiante, que se renueva con el tiempo, en ocasiones de acuerdo con la respuesta que se va obteniendo con la implementación, en otras dependiendo del medio ambiente de los negocios que pudieran afectar las acciones planeadas.