



CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

En este capítulo se conocerán aspectos básicos que conforman un plan de negocios, además se estudiarán diversos modelos de planes de negocios con el fin de conocer varias opciones y al final decidir que modelo es el más apto para este estudio. Las teorías de diversos autores servirán para el análisis de la estructura que debe tener un plan de negocios, los pasos a seguir para su realización y las diferentes funciones que tiene al momento de emprender una empresa. El plan de negocios se ha convertido en una herramienta básica al momento de emprender un negocio, ya que su principal función es reducir riesgos a través del estudio de la factibilidad de una nueva empresa.

En estos días es muy importante realizar este tipo de investigaciones ya que en la actualidad los distintos mercados y la competencia así lo demandan. Se deben buscar alternativas o estrategias para tener un papel importante dentro de la competencia y tomar ventajas, precisamente para esto sirve el plan de negocios, para poder evaluar el proyecto antes de realizar la inversión.

2.1 Planeación

Según Reyes Ponce (2004), la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.



Fernández Arenas (2006), define la planeación como un primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se desarrollan planes y programas. Según Kazmier (2006), la planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos. Massie (2006), define el proceso de planeación como un método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuáles establece los diferentes objetivos.

2.1.1 Importancia de la planeación

La planeación dentro de los negocios es de suma importancia ya que ayuda de manera muy considerable a reducir riesgos. No contar con una planificación seria, minuciosa, atinada, puede llevar al negocio directo al fracaso.

Según el autor Antonio Borello (1994), existen seis consecuencias al no llevar a cabo un proceso de planificación a la hora de emprender o buscar cambios dentro de un negocio, estos son:

1. Falta de control.
2. Excesivas situaciones imprevistas.
3. Inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
4. Falta de una guía de acción clara y precisa.
5. Peligrosa visión a corto plazo.
6. Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.



Según Borello (1994), además de evitar estas consecuencias, existen otros aspectos positivos al llevar a cabo un proceso de planeación, como:

- Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reducir los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Preparar a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantener una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condicionar a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establecer un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reducir al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promover la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporcionar los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Disminuir al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permitir al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.



2.1.2 Tipos de planes

Según Terry (1971), existen 7 tipos de planes los cuáles son:

- Objetivos
- Estándares
- Presupuestos
- Programas
- Políticas
- Procedimientos
- Métodos

De: Terry 1971. Principios de Administración. México: CECSA (p.163).

El plan de negocios que se llevará a cabo a lo largo de esta investigación incluye estos siete tipos de planes en un establecimiento de alimentos y bebidas. Primero se deben determinar objetivos a corto y largo plazo, estándares de calidad por mencionar algunos o estándares de higiene, presupuestos contables para determinar la factibilidad y para que sirva de guía financiera durante el primer año, programas de capacitación, políticas de la empresa, procedimientos de preparación, métodos de almacenamiento de alimentos, por mencionar algunos. En resumen se puede decir que el plan de negocios es un documento el cuál reúne información de todo tipo con el fin de que sirva realmente como una guía de inicio en el caso de emprender un nuevo negocio, o una guía de cambio en el caso de realizar innovaciones en una empresa ya establecida.



2.2 Plan de negocios

Según McLaughlin (1992), el plan de negocios es una herramienta que sirve para predecir el futuro de un nuevo negocio y este se basa en lo ya conocido acerca del ambiente empresarial del ramo al que pertenece ese negocio. Menciona de igual manera que un plan de negocios debe de ser un documento flexible a las condiciones del mercado al que va dirigido el proyecto, por ejemplo: nuevos competidores, cambios en los precios de nuestra competencia, entre otros.

Según este autor todo lo estipulado en un plan de negocios deberá estar, sujeto a cambios, ya que los mercados actuales se encuentran en constante transformación, por ello recomienda modificarlo en función de dichos cambios.

Es muy común que al llevar a cabo un plan de negocios para una futura empresa, el tiempo que dura la realización de la investigación sea de hasta un año o más, cuando este tiempo termina hay que efectuar cambios en el plan debido al constante movimiento del mercado.

Mc. Laughlin (1992), comenta acerca de la industria tecnológica y aconseja que en esta área el plan deberá ser lanzado rápidamente ya que debido a las innovaciones tecnológicas y al rápido crecimiento de la industria, sería muy probable que la innovación planeada para su próximo lanzamiento, sea llevada a cabo por otra empresa del mismo ramo.

El autor británico Stutely (2000), considera la planeación como parte fundamental de la administración y cree que es vital entender cabalmente los métodos de planeación y documentación. Además dice “En mi propia vida



profesional siempre he recurrido a tres preguntas llanas para dar sentido al proceso de planeación, éstas son:

1. ¿Dónde estamos en este momento?
2. ¿Adónde queremos llegar?
3. ¿Cómo vamos a llegar a ese punto?

Estas preguntas aplican a cualquier empresa sin importar si es grande o pequeña, pública o privada” (p. 27).

Stutely (2000) dice que:

“planear es un ejercicio que vale la pena hacer, y vale la pena hacerlo bien. Los planes de negocios contribuyen con todas las actividades, tanto comerciales como no lucrativas. Un plan estratégico de negocios explica dónde se encuentra usted, muestra a dónde va, marca señales para evaluar el avance y ayuda a saltar los inevitables obstáculos. Puede facilitarle definir mejor su visión y aprovechar las oportunidades y los recursos, como el personal y el equipo.” (p. 28)

Villanueva (2006), propone que el plan de negocios debe ser elaborado con el fin de realizar una evaluación de nuevas líneas de producción, promoción o expansión, estableciendo una base para futuras inversiones dentro de la empresa además de promover alianzas estratégicas que representen una ventaja para la empresa.

De Noble (1999), define el plan de negocios como un documento que describe la naturaleza de los productos o servicios, el mercado meta al que se dirige la empresa, el entorno competitivo, las estrategias de entrada y de



operación de un negocio, así como proyecciones financieras del mismo. Asegura además que un plan de negocios bien desarrollado, debe señalar las razones por las cuáles el concepto de negocio que se estudia representa una oportunidad viable, en vista del mercado externo y de las capacidades únicas de la empresa, además de que ayuda a identificar riesgos a futuro.

El tener un buen plan de negocios afirma De Noble, abre muchas posibilidades que ayudan a asegurar un buen financiamiento y minimizar los riesgos de la empresa, esto con el fin de desarrollar un negocio exitoso. La ventaja principal que ofrece la realización de esta plan es que el empresario puede darse cuenta de que el proyecto no es factible antes de realizar el proyecto y la inversión.

Este documento puede tener variaciones o enfoques, aunque generalmente implica el desarrollar una nueva oportunidad que sea viable para la empresa estudiando el mercado y las capacidades específicas de ésta, aunque esto no implica que solo se pueda utilizar en nuevos proyectos, sino también en los que ya existen, ya que estos también tienen situaciones o problemas específicos que resolver, tomando en cuenta de que un plan no se realiza solamente para analizar nuevas oportunidades.

De acuerdo con Berg (2006), la elaboración de un plan puede tener una duración de varios meses ó en algunos casos hasta años, debido a lo cuidadoso que se deben llevar a cabo la investigación y el análisis. El plan de negocios funcionará mientras la situación del mercado, empleos y la financiera sean iguales al momento en que el plan fue elaborado, por lo que es importante mantenerlo actualizado, ya que finalmente el planear es tomar decisiones anticipadas, las



cuales pueden irse modificando de acuerdo con los cambios que se presenten (Hense, 2000).

Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas.

Pérez-Sandi (2002, p.89) “un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operaciones y financieras, con metas identificadas que se convierten en objetivos”.

Lambing y Kuehl (1998), hablan del plan de negocios como un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y a planear las estrategias del negocio. Con frecuencia el plan de negocios es preparado por una empresa ya existente, con el fin de asegurar que el crecimiento futuro se maneje de forma adecuada; si el plan se prepara para un negocio que inicia, este ayuda de manera significativa al empresario a evitar errores costosos y también a anticiparse a problemas futuros, dándole mayor seguridad de éxito al negocio.

Bangs (1992), un plan de negocios ayuda tener una perspectiva integra del negocio en forma objetiva, crítica y desapasionada. Es una eficaz herramienta que utilizada apropiadamente, ayuda la administración del negocio que conducirá al éxito, facilitando comunicar los proyectos a otros y permitiendo establecer las bases de las proyecciones financieras.



2.2.1 Estructura de un Plan de Negocios

El plan de negocios es un documento que reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos que hacen falta para arrancar el negocio. Sirve principalmente para ayudar a conseguir financiamientos, socios e inversionistas. Este documento debe de seguir una estructura, la cuál al ser completada refleje de manera muy precisa toda la información sobre el negocio a estudiar.

2.2.2 Plan de Negocios de Lambing y Kuehl

La Tabla 2.1 muestra la estructura del plan de negocios propuesta por Lambing y Kuehl.

Tabla 2.1

Plan de negocios de Lambing y Kuehl.

<ul style="list-style-type: none">• Resumen ejecutivo• Determinación de la misión• Ambiente del negocio• Plan de ventas• Equipo de administración• Datos financieros• Aspectos legales• Requerimientos de seguros• Proveedores• Riesgos• Conclusiones

De: Lambing P. y Kuehl, Ch. 1998. *Empresarios pequeños y medianos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. (p. 136-137).



El plan de negocios propuesto por estos autores, es descrito como un documento que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto período de tiempo en el futuro. Esta cierta actividad como la nombran, puede referirse a las operaciones de un negocio pequeño o de una empresa grande, el período de tiempo en el futuro, puede ser los primeros seis meses de una nueva empresa o simplemente el plan a futuro de realizar cambios en un área específica de una empresa ya consolidada.

La estructura del plan de negocios de Lambing y Kuehl, divide el documento en once partes, las cuáles son:

1) *Resumen ejecutivo*. El resumen ejecutivo tiene una longitud aproximada de dos páginas, éste proporciona al lector un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el plan. Es conveniente escribir el resumen ejecutivo después de haber redactado todo el plan.

2) *Determinación de la misión*. La determinación de la misión no es más que una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía del mismo, se deben describir los productos o servicios que ofrece la empresa. La misión debe de realizarse en función de los objetivos a corto, mediano y largo plazo que tenga la empresa.

3) *Ambiente del negocio*. El ambiente del negocio debe integrarse de tres factores: las tendencias nacionales, las tendencias de la industria y las tendencias locales.

4) *Plan de ventas*. Esta parte del plan de negocios ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de los productos y servicios. Esta parte incluye una descripción más detallada de



los productos y servicios, un análisis de la competencia, la estructura de precios, una explicación de la política de crédito de la compañía, explicación de las ventajas competitivas, un perfil del mercado meta, un análisis de la ubicación del negocio y un plan promocional.

5) *Equipo de administración.* Este punto trata sobre los recursos humanos necesarios para la operación del negocio.

6) *Datos financieros.* Esta sección es la más importante si se busca obtener un financiamiento por medio de la realización del plan de negocios, los errores en esta parte del plan pueden evitar la obtención del préstamo, sin importar que la mayor parte del plan sean excelentes. Esta parte debe incluir los costos de inicio, la forma en la cuál se financiará el negocio, los estados financieros con proyección a 5 o 10 años y el punto de equilibrio.

7) *Aspectos legales.* El emprendedor debe de seleccionar una forma de organización. Además debe determinar si se reservarán derechos, si se registrarán patentes y marcas industriales. Un abogado debe redactar y/o revisar los contratos, también debe de identificar los diferentes impuestos que se pagarán.

8) *Requerimientos de seguros.* Debido a que en un negocio se corren diferentes riesgos, pueden y deben contratarse seguros sobre la propiedad, los cuáles reembolsan el daño de los activos con los que cuenta la empresa. Seguros por responsabilidades, estos protegen contra la pérdida financiera en cuanto a empleados y clientes se refiere. Seguros de salud para los empleados y accionistas.



9) *Proveedores*. Al determinar los productos que se necesitarán para la operación del negocio es muy importante encontrar a los proveedores idóneos. Estos pueden clasificarse como productores, mayoristas e intermediarios funcionales.

10) *Riesgos*. Las empresas cuentan siempre con dos tipos de riesgos, los controlables y los incontrolables. Los controlables pueden minimizarse adquiriendo seguros, pero los seguros tendrán un impacto financiero negativo. Los incontrolables podrían ser una economía en recesión, nuevos competidores, guerras de precios o cambios en los gustos de los consumidores. Es muy importante identificar estos riesgos y analizarlos para poder minimizarlos.

11) *Conclusiones*. En esta parte del escrito se concluye si el negocio tendrá éxito o no, con base en los resultados obtenidos a lo largo del estudio de factibilidad.

2.2.3 Plan de Empresa de Montserrat Ollé (1999).

La Tabla 2.2, muestra la estructura que propone Montserrat Ollé para desarrollar un plan de empresa. Siguiendo dichos pasos se logrará obtener una evaluación total del proyecto, ya que se estudian todas las partes de la empresa, este documento puede servir para evaluar un proyecto nuevo, así como una empresa ya consolidada.



Tabla 2.2

Plan de Empresa por Montserrat Ollé y otros.

<ul style="list-style-type: none">• <i>Definición del producto o servicio</i><ul style="list-style-type: none">A. Descripción del productoB. Atributos respecto a los otros productos que hay en el mercadoC. Nivel tecnológico. Previsiones.D. La evolución tecnológica de desarrollo de futuros productos • <i>Plan de marketing</i><ul style="list-style-type: none">A. Delimitaciones del negocio donde la empresa desea instalarseB. Análisis del mercado:<ul style="list-style-type: none">a) Clientesb) CompetenciaC. Política comercial<ul style="list-style-type: none">a) Objetivo comercial y previsión de ventasb) Política de preciosc) Política de productosd) Política de comunicación • <i>Plan de operaciones</i><ul style="list-style-type: none">A. Localización de empresasB. Descripción del plan de operaciones<ul style="list-style-type: none">a) Proceso de producción. Nivel tecnológico.b) Recursos materiales necesariosc) Necesidades de recursos humanosd) Capacidades de producciónC. Gestión de las existencias<ul style="list-style-type: none">a) Aprovisionamientob) Almacenamiento • <i>Plan de organización</i><ul style="list-style-type: none">A. Estructura organizativa de la empresaB. Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personalC. Asesores externos



- *Plan económico y financiero*
 - A. Cuenta de explotación provisional
 - B. Plan de tesorería provisional
 - C. Balance provisional
 - D. Inversiones
 - E. Fuentes de financiamiento
 - c) Política de productos
 - d) Política de comunicación

- *Forma jurídica*
 - A. Forma jurídica de la empresa
 - B. Protección jurídica

- *Conclusiones*
 - A. Valoración integral de todo el plan de empresa.

De: Ollé, M. 1998. El plan de empresa: Cómo planificar la creación de una empresa. Colombia: Alfaomega. (p. 8-9).

1) *Definición del producto o servicio.* En este punto es muy importante identificar las características del producto o servicio que se ofertará, así como los aspectos que lo diferenciaran de los ya existentes en el mercado.

2) *Plan de marketing.* Este punto es básico, ya que dentro de él se debe profundizar de la mejor manera posible en el conocimiento de los clientes y hacer un análisis del comportamiento del consumidor. Hay que conocer las técnicas fundamentales de la investigación de mercados.

3) *Plan de operaciones.* Se deben determinar los procesos de producción, la materia prima necesaria para ofertar un producto o servicio, el capital humano necesario y las características que deben de tener para la realización de las diversas tareas. Se deben conocer las capacidades reales de la empresa ya sea



para ofertar un nuevo producto o para prestar un servicio, además de conocer a fondo a los proveedores y analizar como se almacenarán dentro del negocio.

4) *Plan de organización.* Este punto hace referencia a la necesidad de crear un equipo de personas que sea competitivo, para ello se requiere realizar una selección del personal cuidadosa y planeada, analizar como se motivará a los empleados. Planear una organización después de haber seleccionado al personal puede ser una tarea difícil, hay que identificar a aquellos líderes dentro de la empresa para que puedan conducir equipos y logren ser más eficientes.

5) *Plan económico y financiero.* Este es el punto talvez más importante en el cuál se debe realizar una proyección de las finanzas en un plazo establecido y por medio de estos documentos se debe saber la factibilidad del proyecto.

6) *Forma jurídica.* Esta sección se refiere a la forma jurídica que mejor se adapte a las necesidades del negocio. Identifica también todos los procedimientos requeridos para poner en marcha la empresa.

7) *Conclusiones.* En esta sección se deben incluir todas la conclusiones que pudieron surgir a lo largo de la redacción del plan de negocios, aquí se concentrarán los aspectos más importantes del plan de manera resumida.

2.2.4 Plan de Negocios por Osgood (1985).

Osgood (1985, p. 12) dice que el desarrollar un buen plan, en particular por escrito, ayuda a asegurar que se ha hecho un examen completo e integral del producto, del mercado, del proceso de fabricación o entrega del servicio, de los recursos humanos, la estructura de costo del producto y de las habilidades administrativas. En la Tabla 2.3 se muestra la estructura del plan de Osgood.



Tabla 2.3

Plan de Negocios por Osgood.

- Carátula
- Contenido
- Declaración de la intención
- Introducción
- Descripción de la empresa
 - Compañía
 - Producto o servicio
 - Industria
- Análisis de mercado y competencia
 - Clientes
 - Tamaño y tendencia del mercado
 - Competencia
 - Acciones del mercado y proyectadas
 - Análisis de desarrollo del producto
- Desarrollo del producto o servicio
 - Posición del producto
 - Diseño y desarrollo del producto
 - Dificultades y riesgos
- Fabricación – Operación
 - Procesos
 - Equipos y subcontratación
 - Instalaciones
 - Ubicación
 - Costos
 - Inventarios

Plan de mercadotecnia y distribución

- Estrategia de mercados
- Fijación de precios
- Ventas y canales de distribución
- Servicio a los clientes
- Publicidad y promoción



- Administración – Personal
 - Cuadro de la organización
 - Administración del personal clave
 - Compensación administrativa o propiedad
 - Junta de directivos
 - Asesores o consejeros
 - Personal de operaciones
- Programa de desarrollo
 - PERT o CMP línea de tiempo
- Información financiera
 - Fuentes y usos de los fondos
 - Riesgos críticos y problemas
 - Análisis de situación financiera (Inicio de empresas)

De: Osgood, W. 1985. Métodos efectivos de planificación de negocios. México: Limusa P. 83.

1) *Carátula*. La carátula identifica el plan e indica su meta y/o propósito. Es la presentación del documento, puede llevar el logotipo de la empresa y algunos datos como dirección, teléfonos, etc.

2) *Contenido*. Como en cualquier documento el contenido indica el formato del plan, puede servir como guía o índice del documento.

3) *Declaración de la intención*. En esta sección se agregan los propósitos específicos del plan de negocios, además de las expectativas del emprendedor.

4) *Introducción*. Se debe enfatizar toda la propuesta de negocio, esta debe ser lógica y concisa, debe describir la naturaleza de la empresa, los participantes y el porqué es plan será factible.



5) *Descripción de la empresa.* En esta sección se debe especificar cuál es el giro de la empresa, que producto venderá o que servicio ofrecerá, con que innovaciones contará con respecto a la competencia, también una descripción de la industria a la que pertenecerá la nueva empresa y un plan de delegación de responsabilidades y jerarquías.

6) *Análisis de mercado y competencia.* Esta parte es fundamental, es tal vez el primer paso para determinar la factibilidad de un nuevo proyecto de negocio. Se deberá por medio de esta sección, identificar a los clientes potenciales o segmento de mercado, su tamaño y las tendencias, la competencia, algunas acciones o comportamientos del cliente y por último un análisis de desarrollo del producto.

7) *Desarrollo de producto(s) / servicio(s).* Se debe identificar exactamente que ofrece la empresa, ya sea un producto o servicio o una mezcla entre ellos, se deben identificar para poder conocer los diferentes riesgos que se presentarán a la hora de manufacturarlos o en el caso de los servicios a la hora de prestarlos, así como describir el diseño del producto o el proceso del servicio a entregar.

8) *Fabricación – Operación.* Se deben redactar los procesos a seguir para poder otorgar el servicio, en el caso de un restaurante se debe describir el menú, los procesos de la preparación de alimentos, tiempos, el equipo necesario para poder llevar a cabo la transformación de la materia prima. Se debe dejar muy claro el manejo de los costos y de los inventarios.



9) *Plan de mercadotecnia y distribución.* En este punto se debe realizar una exposición de los siguientes puntos críticos: estrategias de mercado global, la fijación de los diferentes precios, algunas estrategias de ventas, servicios al cliente, publicidad y promoción.

10) *Administración – Personal.* En esta parte del plan se debe realizar un organigrama de la empresa lo cuál ayudará a definir las jerarquías dentro del negocio, además de anexar un plan de compensaciones, nombrar algunos consejeros o asesores, determinar el perfil del capital humano idóneo para la empresa, entre otros.

11) *Programa de desarrollo.* En el caso de los productos es importante seguir algunos programas de desarrollo como PERT y CPM, dependiendo de la complejidad del proceso de desarrollo.

12) *Información financiera.* Se debe aclarar que fuentes se ocuparon para la obtención de los recursos financieros, los usos que se les darán a dichos recursos, analizar los riesgos críticos y problemas, además de realizar un análisis de situación financiera el cuál debe incluir algunas proyecciones y presupuestos que faciliten la futura gestión de la empresa.



2.2.5 Plan de Negocios de A. De Noble

La Tabla 2.4 muestra la estructura que debe seguir un plan de negocios según De Noble, aunque esta estructura contiene pocos puntos, se puede profundizar mucho en cada uno de ellos, con el fin de lograr un documento de calidad que sea útil para el emprendedor de un nuevo negocio.

Tabla 2.4

Plan de Negocios por De Noble.

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del mercado
- Cuerpo directivo
- Operaciones
- Riesgos críticos
- Proyecciones financieras

De: De Noble, A. Plan de Negocios de Exportación. Bancomext. 1999.

1) *Resumen ejecutivo*. El propósito principal de esta primera parte del plan de negocios es capturar la atención del lector con el fin de lograr el interés por tener más información del proyecto. Se ha comprobado que los inversionistas tardan entre 3 y 5 minutos para decidir si se encuentran interesados o no en algún nuevo proyecto. Los puntos que debe de cumplir el resumen ejecutivo son los siguientes:



- Perfil de la empresa
- Naturaleza del producto o servicio que se ofrece incluyendo ventajas competitivas
- Identificación de los mercados extranjeros meta que se han seleccionado
- Tamaño y tendencia del crecimiento de estos mercados
- Composición y antecedentes del cuerpo directivo
- Propuesta de uso de los fondos
- Requerimientos de financiamiento y proyecciones clave
- Estrategia de salida propuesta para los inversionistas

Es muy importante que este resumen ejecutivo demuestre en esencia lo que es el negocio pero siempre en una forma breve, la cuál no incluya información trivial.

2) *Descripción del negocio*. Esta segunda sección deberá ofrecer al lector una visión más detallada de la empresa, además de una descripción más profunda de la naturaleza del producto o servicio. Esta parte debe de contar con los siguientes puntos:

- Misión y visión del negocio
- Antecedentes del negocio a la fecha
- Organización legal de la empresa
- Estrategia propuesta de entrada al mercado y calendario de eventos
- Descripción del producto o servicio inicial (incluyendo cualquier tipo de ventaja competitiva identificada previamente).
- Desarrollo e investigación de productos



La misión y visión de la empresa sirve para describir la razón o propósito por el cual la compañía existe. Esta debe de ser determinada no solo por los altos mandos de la empresa, sino por una muestra representativa de todos los empleados con el fin de que todos la conozcan, y sobre todo para que todos la entiendan y esta sea efectiva. Para saber si la misión y visión es efectiva se debe determinar si proporciona al personal del negocio una dirección común y si es utilizada por los miembros de la empresa para establecer metas específicas, desarrollar tácticas y realizar estrategias competitivas.

En el caso de que la empresa ya se encuentre establecida el empresario debe presentar una descripción histórica de los acontecimientos sucedidos durante la formación de la compañía. En el caso de que sea una empresa nueva el empresario debe describir aquellas ideas que lo llevaron a desarrollar la idea de dicho proyecto, esta herramienta sirve para dar una idea al lector de cómo el negocio ha ido evolucionando y como se encuentra en la actualidad.

Se debe incluir en esta segunda sección una pequeña descripción de la estrategia propuesta para entrar al mercado meta seleccionado, además de incluir un calendario que señale las fechas críticas que deben cumplirse para que la empresa pueda llevar a cabo sus operaciones. Esta información podrá mostrar al inversionista que el cuerpo directivo tiene claro los requerimientos para establecer una operación.

El empresario debe incluir una descripción detallada del producto o servicio existente o propuesto, pero la parte más importante es demostrarle al lector que el producto o servicio cuenta con algún tipo de ventaja competitiva que permitirá atraer la atención del mercado meta seleccionado, por ello debe contar con



suficiente información para obtener una idea clara del concepto del negocio. Se debe también mostrar que hay un plan de investigación y desarrollo para el futuro, para con ello poder mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

3) *Análisis de mercado*. El análisis de mercado consiste en:

- Descripción de las tendencias de la industria en el mercado meta
- Presentación de estadísticas relevantes que muestren las tendencias en el mercado meta seleccionado
- Análisis y descripción de los mercados meta
- Investigación de mercados
- Competencia
- Barreras a eliminar para lograr penetrar en el mercado meta seleccionado

El principal objetivo de esta tercera sección es lograr transmitirle al lector y persuadirlo de que realmente existe una oportunidad de participar en el mercado seleccionado y que además el proyecto es viable y competitivo, esto para poder justificar la inversión requerida.

Otro objetivo es probarle al inversionista que existen clientes en el mercado que se interesan por el producto o servicio de la empresa. El empresario debe de obtener información primaria contactando de manera directa a sus clientes potenciales, posibles socios y proveedores potenciales.

La sección que corresponde a la competencia debe incluir la identificación y evaluación de las capacidades de los competidores existentes o aquellos que se



esperan en el mercado. Se debe incluir también un análisis muy minucioso de las fortalezas y debilidades de los principales competidores que la empresa espera encontrar en el mercado meta.

Finalmente se deben discutir las barreras u obstáculos para poder entrar en el mercado, para esto se deben identificar primero las barreras críticas que la empresa debe superar para entrar en el mercado meta. También es importante identificar las barreras de ingreso al mercado, esto para empresas que tienen productos o servicios novedosos. También hay que identificar las barreras que la empresa establecerá para defender su posición ante los competidores que intenten ganarle posición en el mercado.

4) *Cuerpo directivo.* Determinar el cuerpo directivo de una nueva empresa resulta bastante difícil, ya que el inversionista se fija demasiado en este punto y busca que la gente que se va a encargar del negocio y que va a tomar las decisiones importantes en la empresa sea un equipo con experiencia en el ámbito y acostumbrados a la ardua competencia comprobable.

El objetivo principal de esta sección es convencer al lector de que la empresa cuenta con un cuerpo directivo que puede dirigir de manera exitosa a la empresa, además de que el equipo gerencial cuenta con la experiencia necesaria para posicionar de manera eficaz el nuevo producto o servicio en el gusto del mercado meta seleccionado.

Las cuatro principales áreas a cubrir son:

- Antecedentes y responsabilidades primarias de cada uno de los miembros del cuerpo directivo



- Estructura organizacional
- Consejo de administración
- Socios en algún tipo de alianza estratégica
- Participación accionaria

5) *Operaciones*. El objetivo principal en esta sección es formular la implementación de un plan de cohesión y viable. Este plan ayudará al empresario a enfocarse en los costos más relevantes asociados a la implementación del plan, por ello el empresario debe de tratar los siguientes temas:

- Consideraciones nacionales
- Estrategia de mercado o comercialización
- Plan de producción
- Personal
- Aceptación de los clientes o consumidores
- Planes futuros de investigación y desarrollo

6) *Riesgos críticos*. En esta parte el empresario debe de identificar los problemas más graves que pueden tener repercusiones graves dentro de la empresa al tratar de incursionar en el mercado. Existen riesgos asociados a la persecución de oportunidades del negocio, por ello el empresario deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:



- Riesgos internos
- Riesgos externos
- Planes de contingencia
- Provisión de seguros

Para poder identificar los riesgos internos hay que hacer un enfoque a aquellos factores que tengan un impacto negativo en el negocio. Son aquellos riesgos que dependen de la empresa y no de factores externos, por ejemplo: sacar al mercado un producto defectuoso.

Los riesgos externos son aquellos que no dependen del negocio sino del exterior, por ejemplo una recesión económica en el país o una innovación exitosa de los competidores más cercanos.

Basándose en los riesgos internos y externos deben incluirse planes de contingencia para aminorar riesgos y tener una idea de solución ante los problemas previamente identificados. Existen muchos riesgos en los negocios que pueden ser cubiertos por provisiones adecuadas de seguros.

7) *Proyecciones financieras*. El principal objetivo de esta sección es convencer al inversionista de que la oportunidad de negocio en el mercado meta seleccionado es financieramente factible. Se necesita que el empresario pueda llevar a cabo proyecciones financieras realistas, las cuáles ayuden al inversionista a asegurarse de que su inversión está asegurada.

Esta sección debe de incluir los siguientes puntos:

- Datos financieros históricos



- Desglose mensual de los estados financieros del primer año de operaciones
- Desglose trimestral de los estados financieros del segundo y tercer año
- Proyección anual de los primeros cinco años de operación
- Análisis de punto de equilibrio
- Razones financieras
- Estructura de capital
- Valuación