

Capítulo 3: La Estructura del Plan de Negocios

3.1 Introducción

La creación de un nuevo negocio es atractivo para los empresarios como para los inversionistas, aunque ambos, por diferentes razones, tienen que estar seguros de que los emprendimientos en los que se involucrarán tendrán éxito. Es por ello que tradicionalmente la literatura acerca del plan de negocios se ha centrado en su factibilidad financiera. Obviamente es muy importante que el nuevo negocio sea rentable y para ello se debe llevar a cabo un análisis financiero del mismo, pero para que tal análisis sea útil y relevante es necesario considerar una larga lista de condiciones.

En este capítulo se resume la guía metodológica para la elaboración de un plan de negocios desarrollada por Buendía (2005), a quien el lector tiene que referirse si desea obtener más detalles acerca de lo que resta de este capítulo. En la siguiente sección se comenta en qué consiste un plan de negocios que es la base del resto del capítulo. En la sección tres se resume el modelo SWOT, su importancia para el diseño del plan de negocios y se señalan algunas de sus limitaciones. Estas limitaciones se han tratado de minimizar a través de su modelo de las “Cinco Fuerzas”. Es por ello que en la sección cuatro se resume este modelo. En esa misma sección se añade una sexta fuerza y la noción de cooperación y competencia. Una vez establecidos los determinantes de la posición competitiva de la empresa, en la sección cinco se detalla el sistema de negocios para la ejecución del proyecto. En la sección seis se dan algunas sugerencias de cómo redactar el resumen ejecutivo. El capítulo termina con algunas conclusiones y recomendaciones.

3.2 ¿Qué es un Plan de Negocios?

El plan de negocios consiste en un análisis de las experiencias anteriores, la situación actual y las perspectivas futuras de un negocio con el fin de determinar su viabilidad financiera y de esta manera demostrar de manera clara a los inversionistas potenciales que el negocio es una alternativa atractiva de inversión. También para el emprendedor del nuevo negocio, el plan de negocios constituye una herramienta fundamental, pues detalla más clara y precisamente todos aquellos aspectos, tanto internos como externos, que tienen que tomarse en cuenta para la adecuada administración de la empresa.

Puesto que son una fuente de información para los inversionistas y los empresarios, los planes de negocios tienen esencialmente dos funciones: una que se puede llamar financiera o externa y otra administrativa o interna. Dado que se usan internamente y tienen una función *administrativa*, los planes de negocios deben contener al menos los elementos esenciales que ayuden a la dirección en la toma de decisiones y en la correcta administración en el inicio del negocio. Por esto el plan de negocio debe contener, aunque sea de manera general, una descripción tanto del entorno externo y el mercado en el que la empresa competirá como de sus metas, objetivos, funciones, recursos, actividades y estructura organizacional.

La función financiera o externa del plan de negocios se dirige principalmente a los socios, inversionistas, empleados y proveedores de la empresa. Es por ello que el plan de negocios debe contener la información financiera necesaria para demostrar que el negocio es rentable. Como parte de esta información se debe incluir pronósticos de ventas, gastos, pérdidas y ganancias. Para algunos autores, como veremos a detalle más

adelante, la calidad del equipo administrativo, en gran medida, es lo que asegura el desempeño financiero, así que sugieren incluir en el plan de negocios una descripción detallada de la trayectoria profesional y habilidades de quienes llevarán a cabo el proyecto.

En suma, para que cumplan sus fines específicos los planes de negocios deben seguir una estructura determinada que permita organizar la información y facilitar su análisis. Para tener una referencia acerca de cómo deben estructurarse los planes de negocios, se puede recurrir a la serie de interrogantes. Esta lista de preguntas —las cuales se muestran en la Tabla 1— considera varios aspectos que son fundamentales para el éxito del negocio, pero no parecen tomar en cuenta otras cosas que son igualmente importantes para el éxito comercial.

Tabla 2. Preguntas previas para la Realización de un Plan de Negocios

¿Cuáles es el principal producto a mercadear?
¿Cuál es el mercado de ese producto y su demanda concreta?
¿Qué diferencia al producto del plan de negocios con el de la competencia?
¿Que tamaño tiene el mercado?
¿Cuáles son los nichos que se pretenden atacar?
¿Cuál es la tendencia del mercado?
¿Qué hace la competencia para ganar participación en el mercado?
¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades que se tendrían al poseer el negocio?
¿Cuáles son los planes de expansión?
¿Cuáles son los canales de distribución del producto?
¿Cuál es el precio al que se vende el producto en el mercado meta?
¿Sabe si el producto esta sujeto a regulaciones, reglamentaciones o normas técnicas?

Fuente: Buendía (2005)

Como la lista de preguntas de la Tabla 1 no parece ser exhaustiva, en lo que resta de este capítulo se sugiere una estructura de plan de negocios más completa sugerida por Buendía (2005a)¹.

3.2.1 Componentes del Plan de Negocios

El plan de negocios para que cumpla las funciones que se mencionaron en la sección anterior, debe, sin pretender ser exhaustivo, contener todos aquellos aspectos que puedan afectar considerablemente el desempeño del nuevo emprendimiento. En términos generales en estos aspectos se deben incluir la estructura interna de la empresa y el medio externo y competitivo en la que ésta se desenvuelve y el sistema de negocios. En las secciones restantes se describen cada uno de estos aspectos, pero antes de hacerlo parece conveniente hacer una descripción del producto, la visión, la misión, los objetivos y las metas de la empresa, los cuales están influenciados por los componentes del plan de negocios.

3.2.2 Descripción del Producto, Servicio o Negocio

Generalmente las empresas surgen de un producto, servicio o de los que simplemente se denomina “negocio”. Hay empresas que se originaron después de que algún empresario o inventor desarrolló un producto. Obviamente, el decir que una empresa ha comenzado a partir de un producto puede parecer, al menos desde el punto de vista teórico, muy general. También la innovación en algún servicio puede dar nacimiento a una empresa. Aquí de nuevo, la configuración de la empresa está determinada precisamente por el servicio mismo. Sin embargo, desde hace varias décadas

¹ Esta guía está basada en el modelo general de competencia de negocios de Buendía (2005b).

existen clasificaciones de productos muy detalladas que pueden servir como referencia para determinar la relación entre producto y estructura de empresa. Una de estas clasificaciones es la que se conoce en inglés como la *Harmonized Tariff System* (HTS), la cual es quizá la más utilizada.

El concepto o noción de negocio, por otro lado, puede incluir los productos y servicios de una empresa, pero esta noción va más allá de ellos e incluye todos los sistemas y actividades que hacen que el producto o servicio sea valioso para el consumidor. Esto implica que la empresa ofrezca no sólo un bien o servicio determinado, sino que genere toda una infraestructura que le permita satisfacer a sus clientes. El producto, el servicio y el negocio, por lo tanto, influyen en los objetivos generales y la estructura que la empresa tendrá.

3.2.3 *Visión, Misión, Objetivos y Metas*

Dado que el producto influye de manera considerable en los objetivos de la empresa, es lógico que también defina su visión, misión, objetivos y las metas. La visión, la misión, los objetivos y las metas son referencias acerca de la dirección que tomará la empresa. La visión de la empresa define su horizonte de largo plazo. De hecho determina a dónde se quiere llevar a la empresa y cómo se quiere situar con respecto a sus rivales y su entorno competitivo.

Una misión bien razonada prepara a la empresa para el futuro y clarifica sus intenciones de diferenciación. En la misión la empresa debe ser capaz de establecer o definir hacia dónde se dirige y tiene que ser lo suficientemente clara para que cualquier miembro de la organización comprenda precisamente lo que pretende la empresa y con ello se motive a participar activamente en su logro. Una empresa que tiene una misión

bien establecida se desarrollará y sentará las bases para las generaciones futuras de líderes y accionistas.

Los objetivos generales especifican los propósitos concretos de la organización, qué significa dirigir el negocio y qué se necesita para trabajar en forma efectiva para lograr los resultados a los que éste aspira. Los objetivos pueden ser generales y funcionales. Las metas, en cambio, indican en forma cuantificable dónde desea ubicarse la empresa en el corto y mediano plazo y ayudan a medir el progreso de los objetivos.

3.3 Análisis SWOT

El producto, el servicio o el negocio de la empresa no sólo determinan su visión, su misión, objetivos y metas, sino también la forma en que la empresa se estructura y es afectada por su ambiente externo. El enfoque que regularmente se utiliza para analizar el entorno y la configuración interna de la empresa es el SWOT, así llamado por sus siglas en inglés, *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*. En esta sección se explica cómo funciona este modelo para determinar las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa.

3.3.1 Evaluación de Variables Externas: Amenazas y Oportunidades

El entorno externo de la empresa le ofrece oportunidades pero también pueden constituir peligros para su supervivencia. Entre los aspectos del entorno externo de la empresa que se deben analizar se incluyen aquellos relacionados con la economía, la política, la cultura, las leyes y el desarrollo tecnológico del país en el que la empresa se encuentra y que la afecten directamente.

Para empresas que desean exportar o extender sus actividades comerciales en el extranjero, es recomendable que también consideren la economía, la política, la cultura y

las regulaciones del país de destino de sus operaciones internacionales. En muchos países se imponen reglas y normas sanitarias a la importación o venta de mercancías que la empresa debe tomar en cuenta. También hay normas respecto a la materia prima, las condiciones de elaboración y etiquetado del producto y, por supuesto las tarifas e impuestos arancelarios que hay que considerar.

3.3.2 Evaluación de Variables Internas: Fortalezas y Debilidades

Ciertos recursos y capacidades de la empresa pueden ayudarle a obtener una posición privilegiada con respecto a sus rivales; a estos recursos se les llama fortalezas. Pero también la compañía puede carecer de otros recursos que sus rivales sí tienen a su alcance. Cuando se da esta situación se dice que la empresa tiene una debilidad. El SWOT es el método tradicional de análisis estratégico. Algunos autores, especialmente Michael Porter (1980), coinciden en el hecho de que este método permite formular las preguntas adecuadas acerca de la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, no ha sido capaz de dar respuesta a muchas de estas preguntas. Es por ello que este autor propuso el modelo de las cinco fuerzas como una forma de solucionarlas.

3.4 Las Cinco Fuerzas de Porter

Desde 1838, con Cournot, se han hecho estudios acerca de las industrias y su rentabilidad y para ello se han identificado algunas variables estructurales y prácticas exitosas en los negocios. Dichos estudios han permitido señalar industrias inherentemente más atractivas que otras. El Modelo de Porter (1980) es quizá el esquema más aceptado de análisis industrial. Porter identificó cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado: el grado de rivalidad, la amenaza de entrada, sustituto

potenciales, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. A continuación se describe brevemente estas fuerzas.

3.4.1 Grado de Rivalidad

La primera fuerza es el grado de rivalidad entre las empresas de una misma industria, la cual es considerada como la más obvia dentro de las cinco fuerzas y en la cual los estrategas deben enfocar sus recursos con mayor interés. El grado de rivalidad entre empresas define el nivel de atractivo de la industria y sus rendimientos. Los determinantes estructurales para el grado de rivalidad son muchos; uno de ellos corresponde al número y tamaño relativo de los competidores, de tal manera que mientras mayor concentración tenga la industria, la mutua interdependencia entre los participantes será mayor. Por lo contrario, si hay varios rivales pequeños en una industria su interdependencia es baja y, por lo tanto, la rivalidad es muy alta.

La rivalidad entre empresas Porter (1980) la asocia con la utilización de la capacidad instalada de la empresa o economías de escala. Esto implica que aquellas empresas que utilizan al máximo su capacidad obtienen reducción en costos fijos, liquidez y alta posibilidad de crecimiento, con lo cual en esa industria hay un alto nivel de rivalidad. Por el contrario, una baja utilización de la capacidad instalada genera altos costos fijos, falta de liquidez y carencia de diferenciación del producto así como lento crecimiento, lo cual implica un nivel muy bajo de competencia entre las empresas de la industria.

3.4.2 Amenaza de entrada

La rentabilidad de una industria está influenciada por los competidores potenciales y los existentes. La clave para analizar la amenaza de entrada que enfrenta

una empresa es mediante las barreras de entrada que presenta. Las barreras son regularmente físicas o legales. Cuando una empresa posee patentes puede competir con barreras de entradas mayores que aquellas organizaciones que no operan con productos patentados exclusivos. Otra barrera importante puede ser la infraestructura o inversión de capital requerido para fabricar un bien.

Según Porter existen seis barreras de entrada las cuales permiten a la empresa crear ventajas competitivas.

Economías de escala: Quien las tenga será capaz de reducir costos en la medida que vaya incrementando su volumen de producción y así complicar la entrada a un nuevo competidor. Sin embargo se ha visto que los ciclos de vida de los productos se han acortado y eso aumenta la vulnerabilidad que podría afrontar una empresa al verse disminuida en su flexibilidad al implementar economía de escala.

Diferenciación del producto: Consiste en la necesidad que tienen las organizaciones de diferenciar y posicionar fuertemente un producto, no obstante la capacidad que tienen las empresas de copiar o mejorar un producto.

Inversiones de capital: Empresas que poseen grandes recursos financieros superan a aquellas que no lo tienen. Las concentraciones financieras que poseen algunas empresas les permiten incluso influir políticamente en las regiones que operan, expandirse rápidamente en otros mercados y obtener así mayores beneficios. El acceso al financiamiento, por lo tanto, es una importante barrera a la entrada.

Desventaja en costos independientemente de la escala: Se refiere a los costos que las grandes empresas no pueden disminuir ya que éstos son independientes de su tamaño

o escala. Los patentes, rediseño del producto, subsidios gubernamentales, ubicación geográfica e incluso su curva de experiencia se incluyen en este rubro.

Acceso a los canales de distribución: Aquella organización que tenga bien atendidos sus canales de distribución es capaz de construir una barrera a la entrada. Bajo estas condiciones, una empresa entrante deberá reducir sus precios u ofrecer condiciones atractivas a los canales de distribución para permitirles introducir su producto. Por lo tanto, la compañía entrante se ve forzada a reducir considerablemente su margen de utilidad.

Políticas gubernamentales: Los gobiernos regulan y quizá impiden la introducción de nuevos productos mediante leyes y parámetros en cuanto a la calidad, la responsabilidad ambiental, la salubridad, etc. En este momento, parece haber una tendencia a la desaparición de estas barreras arancelarias y desregularización.

3.4.3 Amenaza de Sustitutos

Este aspecto gira en torno a la relación entre precio y el grado de satisfacción de una necesidad básica que tienen los clientes al consumir un producto. De hecho el proceso de sustitución se puede explicar a través de una curva en forma de S, la cual comienza con una etapa de experimentación con un bajo costo de inversión en el rediseño o creación de un nuevo producto y se eleva mientras el producto vaya siendo aceptado por los consumidores, hasta alcanzar un punto en el que la necesidad ha sido satisfecha exhaustivamente. A partir de entonces, la curva comienza a ser horizontal. Es necesario, además, que la empresa analice no sólo los productos sustitutos sino aquellos que son físicamente iguales a los suyos o que satisfacen necesidades similares.

3.4.4 Poder del Comprador

La cuarta fuerza es el poder de negociación de los compradores. Es una de las dos fuerzas verticales del esquema y está determinada por la estructura industrial de los compradores principales de la empresa. Si hay pocos compradores su poder de negociación es muy alto y, por el contrario, si hay muchos su poder es muy bajo.

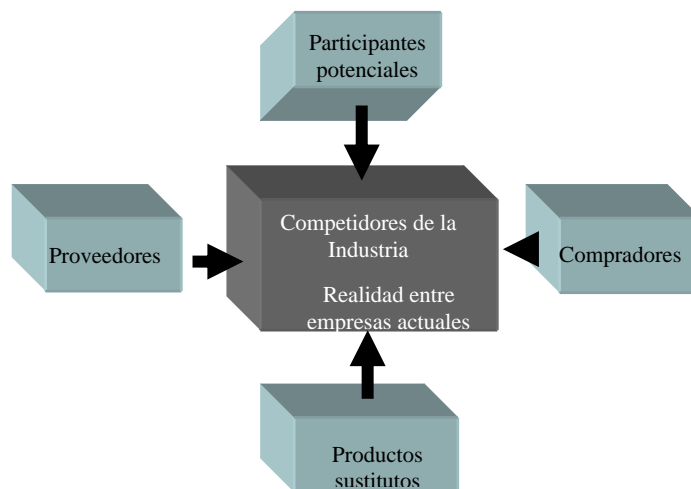
3.4.5 Poder de Negociación del Proveedor

La quinta fuerza es el poder de negociación de los proveedores. Cuando existe una alta concentración en la industria en donde compiten los proveedores, su poder de negociación es, por consiguiente, muy alto. Si, por el contrario, su estructura industrial es poco concentrada, su poder de negociación es bajo.

Cuando los proveedores están muy bien organizados en un mercado o sector, entonces éste se vuelve poco atractivo para las empresas que desean ingresar a él por primera vez, ya que esa organización podría provocar la imposición de precios y la restricción en el tamaño de pedido. Esto se podría agudizarse si los suministros carecieran de sustitutos o fuesen pocos y costosos.

Todo lo que se acaba de mencionar acerca del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) se resume en la figura 1.

Figura 1. Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1980)

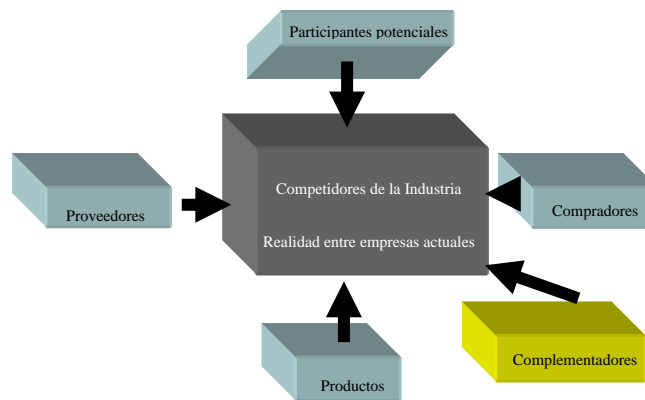
3.4.6 Complementadores

4 El modelo de Porter (1980) a pesar de su éxito en los últimos años ha sido criticado y sujeto a algunas revisiones. Una de las más interesantes es la que hizo Ghemawat (1999). Este teórico de la estrategia de negocios añadió a las cinco fuerzas de Porter una sexta fuerza: los complementadores (ver figura 2). Los complementadores son tecnologías, sub-tecnologías y productos complementarios que sin ellos el valor del producto o tecnología central (*core technology*) disminuiría sustancialmente. El caso típico de tecnologías complementarias es la computadora, la cual para su correcto funcionamiento requiere de un procesador, un CPU y programas, cada uno de los cuales son fabricados por diferentes empresas. Como estas tecnologías se complementan, las empresas que lo producen establecen acuerdos especiales.

La complementariedad de las tecnologías que forman un producto compuesto tiene algunas implicaciones. La primera de ellas es que si una de esas tecnologías falta, el resto tendrá poca demanda. Por ejemplo, si un reproductor de video no tiene disponible películas compatibles, es muy posible que su demanda sea muy baja. Otra implicación de

la complementariedad de las tecnologías es que la calidad de una de ellas afecta la demanda de las demás. Si, por ejemplo, la calidad de una complementador es muy baja las otras tecnologías aunque sean de muy alta calidad es posible que no se vendan. En suma, el éxito comercial de una empresa no depende exclusivamente de ella, sino también de aquellas que proveen las tecnologías complementarias a su propia tecnología.

Figura 2 Complementadores de Ghemawat



Fuente: Porter (1980)

3.4.7 Cooperación y Competencia

Como antes se dijo, las empresas que proveen las tecnologías complementarias pueden expandir o retraer el mercado de la tecnología de otra empresa, es por ello que estas empresas se ven forzadas a cooperar entre sí. Pero la cooperación, no termina aquí: todavía existe la posibilidad de que la empresa coopere con sus proveedores, compradores y aun con sus rivales. Pero para que se dé esta cooperación estos autores creen es necesario entender lo que ellos llaman *co-opetition*.

Co-opetition es la mezcla de cooperación y competencia, no se trata de periodos de cooperación seguidos de competencia. La cooperación es para determinar el tamaño del mercado, mientras que la competencia es para determinar qué porción le toca a cada

jugador de los negocios. Para aplicar el modelo de *co-opetition* sus creadores sugieren analizar el papel de sus proveedores, clientes y rivales como “amigos” o “enemigos”. Por ejemplo, los proveedores que parecen ser amigos eventualmente pueden convertirse en enemigos si estos decidieran absorber la empresa. Lo mismo sucede con los clientes, pues a pesar de que a simple vista son amigos, estos pueden decidir, por ejemplo, comprar la empresa o fabricar el mismo producto. Los rivales, en contraste, se les han considerado regularmente como enemigos. Sin embargo, en el modelo de *co-opetition* los rivales pueden ser amigos, pues con ello se pueden no sólo hacer alianzas para producir bienes compuestos, sino también para hacer alianzas y otras formas de cooperación, tales como proyectos de investigación, desarrollo de nuevos productos y apertura de nuevos mercados.

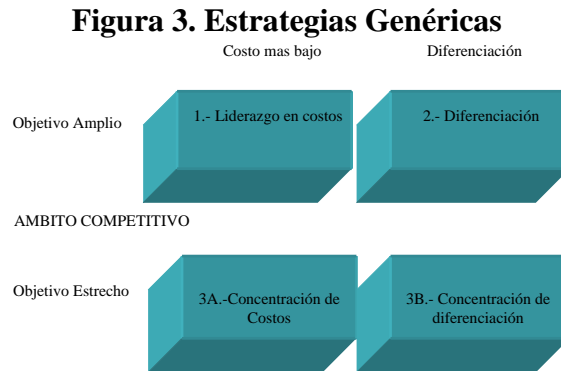
3.4.8 Estrategias Competitivas Genéricas

Hemos visto que el modelo de Porter (1980) complementado con el de *co-opetition* es un esquema que permite determinar las capacidades internas y la posición competitiva de la empresa. Este esquema comprende tres estrategias genéricas que las empresas pueden utilizar para competir en sus industrias. Estos son: reducción de costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación, las cuales se resumen en la figura 3.

La primera estrategia requiere conseguir liderazgo total en costos. La segunda se obtiene creando un producto que el mercado perciba como único y la tercera consiste en una mezcla de las dos anteriores; es decir, enfocándose en un grupo específico ya sea de compradores, en un segmento de la línea del producto o bien en un mercado geográfico.

Las estrategias, sin embargo, son solo guías generales del rumbo de los negocios, pero es necesario precisar el funcionamiento del sistema de valor o sistema de negocios y

la estructura organizacional de la empresa que son los elementos que llevan a cabo la estrategia, lo cual se explica a continuación.



3.5 Sistema de Negocios

Es el conjunto de requerimientos materiales que se necesitan para llevar a cabo el negocio de la compañía o vender el producto, pero también se trata del conjunto de actividades que se tienen que llevar a cabo día con día para hacer posible las transacciones entre la empresa y su cliente. Las actividades que realiza una empresa aunque están íntimamente relacionadas, se pueden dividir en compras, producción y mercadotecnia. Cuando se llevan a cabo estas tres tareas, se requiere de una parte de administración que las coordine y las conduzca hacia los objetivos de la empresa, a esto se le llama sistema de organización.

3.5.1 Sistema de Compras

A este punto le corresponde lo referente al suministro de materiales. En muchos casos, los materiales forman una parte importante del costo total del producto, y por ello la importancia del sistema de compras.

Existen ciertas tareas que son comunes y que ayudan a eficientar este proceso:

- La evolución de distintos proveedores así como las negociaciones con un pequeño pero efectivo número de éstos.
- La capacidad para comprar los materiales a un precio competitivo, tomando en cuenta los objetivos a largo plazo.
- Establecer relaciones con aquellos proveedores que no solamente sean atractivos por el precio, sino también por el servicio, las entregas y su calidad.
- Elevar la imagen de la empresa frente a los competidores en el mercado así como también ante sus proveedores.
- Comprar materiales que vayan de acuerdo con las tendencias del mercado.
- Mantener inventarios razonables que permitan el buen desempeño de la empresa.

La función de compras tiene una estrecha relación con las utilidades de una empresa. Uno de los principios de la organización es aquel en el que se realiza una gestión muy alta en aquellas actividades de mayor relevancia y por lo tanto provoquen grandes repercusiones. Según la teoría de Ghemawat existirá una posibilidad constante de que el proveedor pase a ser de un amigo a un enemigo si ampliara su estructura vertical.

3.5.2 Sistema de Producción

Este punto del sistema de negocios es también de suma importancia ya que su fin es el de producir o fabricar un producto de calidad y en cantidades requeridas de tal forma que produzca una buena rentabilidad a la empresa. Por esto, se deben establecer los recursos disponibles en cuanto a disponibilidad de materia prima, mano de obra, capacidad instalada y lo más importante determinar el equipo para producir. Se

recomienda tener al menos tres proveedores para así poder comparar precios, costos y términos.

3.5.3 Sistema de Mercadotecnia

Todo esfuerzo mercadológico esta enfocado a lograr que los consumidores adquieran el producto. Ventas, transporte, almacenaje, publicidad, promoción y distribución son partes de este sistema. Cada uno de los elementos es imprescindible para el eficiente desempeño de una tarea de mercadotecnia, y con el paso del tiempo, la repetición de estas actividades va creando experiencia dentro de la organización y dicha experiencia le da también una ventaja competitiva que sus competidores conseguirán solamente con el paso del tiempo o bien adquiriendo o creando una alianza con alguna empresa que ya haya pasado por esta etapa.

Cuando se busca realizar un plan de negocios, se debe contemplar una estrategia de mercadotecnia para el producto. El primer paso es definir un nicho de mercado y analizarlo, posteriormente se diseñarán el empaçado, etiquetado, promoción, publicidad y la logística de distribución. La estrategia de mercadotecnia estará dada en función al tipo de producto que se desea mercadear.

3.5.4 Sistema Organizacional

En general se puede decir que los inversionistas que buscan un plan de negocios fijan su atención y dan mayor importancia a la forma de ejecución del negocio y no tanto a la idea en sí. El equipo de trabajo en cuanto al personal administrativo es la parte fundamental de un plan de negocios, puesto que las personas pueden estar muchas veces equivocadas con respecto al producto y no en cuanto a sus estilos de administración y

operación. Por ello, la gente que esté involucrada en un plan de negocios es una parte clave, ya que su reputación le será de gran utilidad.

En esta parte del plan de negocios se realiza una descripción breve pero objetiva acerca de la experiencia que tiene el equipo administrativo y son las siguientes:

Tabla 3 Preguntas para definir al equipo administrativo

¿ De dónde son los empresarios ?
¿ Dónde han sido educados ?
¿ Dónde han trabajado y para quien ?
¿ Cuáles son sus logros tanto profesionales como personales?
¿ Cómo se sitúa su reputación dentro del ámbito empresarial ?
¿ Qué experiencia relevante se tiene que ayude a la oportunidad de la empresa?
¿ Cuáles son sus conocimientos y habilidades ?
¿ A quién más se le requiere dentro del equipo ?
¿ La empresa puede reclutar gente de alta calidad ?
¿ Existe resistencia al cambio ?
¿ Cómo actuaría la gente ante situaciones o tiempos difíciles ?
¿ Cuáles son las motivaciones de la gente ?
¿Cuál es el nivel de compromiso que sienten hacia el negocio ?

Fuente: Sahlman (1997)

Una vez contestadas estas preguntas, se podrá situar de una forma mucho más real al potencial que se tiene con respecto a la gente que laborará en el negocio, y con base en eso, construir su organigrama.

3.5.5 Aspectos Financieros

Una vez establecida la causalidad entre el producto, la estructura interna de la empresa y las actividades, se puede dar que esta cadena de causalidad es la que precisamente determina el desempeño el cual se mide mediante un análisis financiero. Cuando se presentan los presupuestos y pronósticos, el inversionista puede evaluar su

inversión con respecto a sus posibles rendimientos y riesgos, mientras el empresario enfoca sus energías en el objetivo principal del negocio.

Buendía habla de ciertos puntos que deben contener los aspectos financieros como lo son el monto de inversión, el horizonte de la inversión en tiempos determinados y la forma en que se pagará el financiamiento obtenido. Incluso sugiere que el horizonte del pronóstico no sea superior a dos años y que su revisión única y exclusivamente si las presiones del mercado así lo requieren.

Para poder pronosticar de esta manera, se debe analizar la demanda actual por el producto y su tendencia. Y una vez que se estudia la demanda y el tamaño de mercado de ese producto, entonces se decide la porción que se desea conquistar. La realización de las corridas financieras debe estar organizada y estructurada cuidadosamente de tal manera que el inversionista sienta una gran confianza en el proyecto. Hay que demostrar también la posesión de activos, cuentas de ahorros, etc. Y sobre todo una gran disposición y entusiasmo por llevar a cabo el plan de negocios. Salhman (1997) propone unas preguntas que van relacionadas con la situación financiera del negocio.

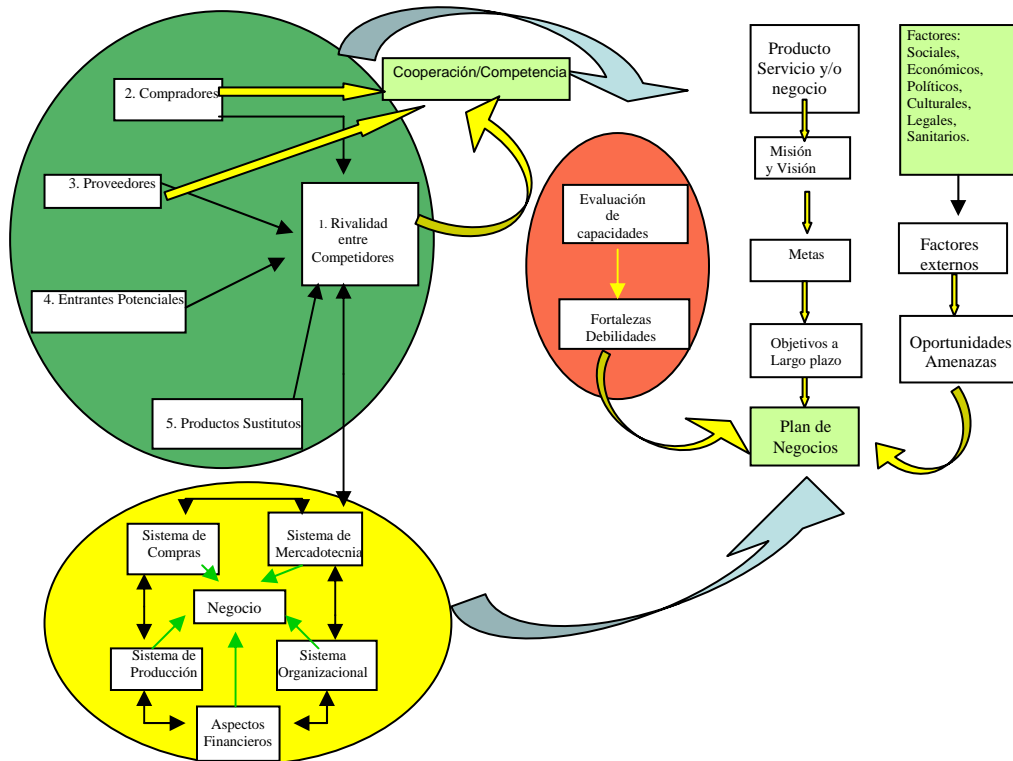
Tabla 4 Preguntas para conocer la situación financiera del negocio

¿ Con qué frecuencia la empresa deberá adquirir recursos como materia prima suministros etc.?
¿ Al término de cuanto tiempo se deberán cumplir dichos compromisos ?
¿ Cuánto le lleva al negocio adquirir un cliente ?
¿ Al término de cuánto tiempo la empresa recibirá los pagos hechos por el cliente ?
¿ Cuánto capital se necesita para soportar las ventas ?

Fuente: Salhman (1997)

Considerando lo que se ha mencionado anteriormente, en el esquema de la figura 4 se esquematiza el panorama general que debe contener el plan de negocio para que sirva de base para el análisis de la factibilidad financiera de la empresa.

Figura 4. Esquema del Plan de Negocio



Fuente: Buendía (2005)

3.6 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es la parte final de un plan de negocios. Como resume en qué consiste el negocio su elaboración debe ser muy bien estudiada. Debe ser corto, concreto y muy explícito. Generalmente en este documento se deben seguir los siguientes puntos:

- Una oración acerca de la misión que incluya sus metas y proyecciones.

- Una sinopsis acerca de la compañía que mencione sus objetivos, sistema de negocios, su situación financiera, estructura organizacional y su historia.
- Cuando se busca financiamiento o bien un socio capitalista, se debe incluir el monto, el plazo, la tasa de retorno y los periodos de pago.

3.7 Conclusiones y Recomendaciones

La clave reside en realizar un plan de negocios que contenga información muy objetiva, que abarque ampliamente todos los aspectos que se requieren para crear una empresa exitosa y que sea muy conciso. La parte más valiosa dentro de un plan de negocios es no sólo la idea sino también la gente que laborará para su implementación. De acuerdo con todo lo analizado anteriormente se puede concluir este capítulo sugiriendo once pasos para realizar un plan de negocios que pueden ayudar a evitar posibles errores.

- 1) Llevar a cabo una lluvia de ideas con las personas que estará involucrada en la empresa, determinar la idea del negocio y delegar entre todas ellas responsabilidades de investigación. Además se debe determinar si se necesitará asistencia externa.
- 2) Escribir un resumen el que se describa la industria, sus tendencias actuales y el análisis de las estrategias de las oportunidades y amenazas. Los organismos estatales y gubernamentales que puedan proveer datos estadísticos relevantes acerca de las industrias.
- 3) Buscar información sobre el mercado que se desea penetrar, acudir a cámaras para informarse acerca de él y verificar su tendencia actual. Recurrir a

instituciones bancarias a fin de realizar análisis económicos y geográficos, también se pueden calcular tendencias futuras del mercado en cuestión. La realización de un estudio de mercado será positiva igualmente.

- 4) Se sugiere identificar detenidamente las fuerzas y debilidades de la competencia, sus barreras de entrada, sus precios y los servicios que ofrecen. Analizar su posicionamiento en el mercado, su publicidad etc.
- 5) Planear juntas de trabajo posteriores a las investigaciones y análisis realizados, procesar la información obtenida para poder aplicarla al plan de negocios. Hasta este punto ya se pueden desarrollar las estrategias de explotación de la industria y el mercado así como sus oportunidades.
- 6) Elaborar un resumen en el que se describa el producto o servicio que se desea ofrecer y cómo se pretenden satisfacer las necesidades del mercado, de igual forma explicar cómo se cree que el producto o servicio se diferenciará de su competencia, cómo ayudará a que la empresa logre sus objetivos y finalmente establecer su precio.
- 7) Posteriormente se deben describir las estrategias de venta, mercadotecnia y distribución. Cómo es que se busca posicionar el producto en el mercado. También se acordará si el fin será el de convertirse en un proveedor con bajos costos o si se enfocará al servicio al cliente. En esta fase se definirá cómo la publicidad del producto se diferenciará de la de la competencia, así como la imagen que se desea crear ante el consumidor, cómo se logrará esto y el presupuesto requerido. También se debe incluir la estrategia de distribución, las

- metas de ventas y como se piensa alcanzarlas. ¿Se establecerán puntos de venta a través de mayoristas o minoristas?
- 8) Desarrollar un plan operacional relacionado con el personal, un organigrama, descripción de puestos y presupuesto estimado de contratación. En esta parte se debe también calcular el monto estimado de inversión y evaluar con base en estos resultados si conviene fabricar el producto por propia cuenta o si se opta por conseguir un maquilador. Para ello se evaluaron anteriormente las capacidades y conocimientos de la gente que laborará en la organización acerca del producto o servicio y su fabricación.
 - 9) Además se deben definir los objetivos y las metas financieras, deliberar si la inversión se hará mediante un crédito o con recursos propios, calcular la tasa de retomo que se requiere para tener una rentabilidad aceptable y definir el tiempo en el que se recuperará la inversión. En esta sección se llevaran a cabo las proyecciones financieras y los flujos de efectivo. Pero muy importante, cerciorarse de que todas las suposiciones establecidas en el proceso de las proyecciones financieras, queden documentadas y soportadas.
 - 10) Se deben realizar juntas externas en las que se hable acerca de las estrategias de mercadotecnia, financieras, operacionales y de producto.
 - 11) Pulir el plan de negocios y escribir el resumen ejecutivo.