Capítulo 3

Creación de la empresa

THIERRY VERSTRAETE

Université Montesquieu-Bordeaux IV, Francia

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Saber cómo utilizar el método expuesto en este capítulo para la elaboración de un proyecto de creación de una empresa.
- Comprender cada una de las etapas del proceso empresarial y las relaciones entre éstas.
- Ser capaz de estructurar una propuesta conceptualizándola dentro de un modelo de negocios.
- Conocer las bases de la redacción de un plan de negocios.

NTRODUCCIÓN

El tema de la creación de la empresa puede examinarse desde diferentes puntos de vista. En este capítulo se presenta bajo la forma de un proceso genérico, que parte de una idea para desembocar en un plan de negocios (véase la figura 3.1). En cada una de las etapas, el emprendedor se posiciona dentro de múltiples ambientes; ahí, recolecta información, establece su red de relaciones, actúa, convence, etcétera, y también organiza los recursos recabados con la finalidad de pensar, construir, realizar y administrar.

En el eje del tiempo, la forma sinusoidal del recorrido representado en la figura 3.1 ilustra las idas y venidas entre las etapas del proceso empresarial. La representación en tres dimensiones de esta figura se parecería a un tornillo que, cuando gira en un sentido, fija un objeto, mientras que, cuando gira en sentido contrario, suelta ese objeto, ya sea para dejarlo suficientemente flojo o para liberarlo por completo (en caso de abandono del proyecto, por ejemplo). El eje del tiempo gira más o menos rápido, porque el tiempo es una variable relativa dentro de este proceso. De algún modo, también puede retroceder, aun cuando el reloj y el calendario avancen inexorablemente.

Dicho de otra forma, el proceso no es lineal. Por ejemplo, el hecho de afinar el "modelo de negocios" a menudo conduce a replantear la idea. No se trata de afirmar que el proceso empresarial comienza en un punto señalado por la idea, y finaliza con el plan de negocios. El proceso empresarial demanda una puesta en marcha que se realiza después de la defensa del plan de negocios ante las partes que intervienen en el proyecto o participantes empresariales (aunque a veces se pone en marcha al mismo tiempo), y tal vez perdure notablemente en el horizonte de un emprendedor tenaz.

El proceso descrito aquí es una guía en torno a la cual el profesor y el estudiante, o el consejero y el creador del proyecto, o incluso el generador y su proyecto, pueden reencontrarse durante la construcción y la afinación del negocio.



Figura 3.1 El proceso empresarial

Veamos las fases esenciales del proceso empresarial de manera más detallada.

Construir, afinar y proteger la idea de negocios

Es asombroso constatar la gran discreción que, por lo regular, manifiestan los creadores del proyecto en relación con su idea. Si bien la prudencia en este ámbito parece comprensible, ¿cuántas veces hemos escuchado hablar de una misma idea, expresada por diferentes personas, como si fuera propia, original y de nadie más? Esto nos lleva a preguntarnos si nuestras ideas en verdad son nuestras.

La información se intercambia cada vez más rápidamente. Internet, la proliferación de los medios de comunicación y la internacionalización de los intercambios de todo tipo son factores que favorecen la aparición prácticamente simultánea de ideas casi idénticas, en distintos lugares del mundo y en diferentes mentes. Aquello que es verdad en el plano internacional, no lo es menos en el nivel nacional o incluso regional, en virtud de los factores de acercamiento entre los individuos que pertenecen a una misma cultura o a causa de la proximidad geográfica.

En vez de creer en la generación espontánea de ideas geniales, las cuales aparecen instantáneamente en la mente de sus inventores, más vale tener claro que una idea que conduce a la creación de una empresa debe conceptualizarse, es decir, desarrollarse: surge como una vaga noción que debe intelectualizarse para convertirse en un objeto más preciso, sin que deje de ser suficientemente sencilla para poderse comunicar con rapidez y para que los participantes empresariales o grupos de interés la comprendan con facilidad. Desde la redacción del plan de negocios, hay que describir esta idea en un párrafo integrado por una, dos o tres oraciones, no más. Esta formulación debería evocar imágenes en la mente del interlocutor, quien, de alguna forma, podrá "ver la idea".

Una vez que se ha terminado este primer trabajo, habrá que pensar en cómo proteger la idea, aun cuando esta operación es menos sencilla de lo que pareciera en principio. Proteger una idea, en efecto, suele ser una labor complicada y onerosa. Una idea puede ser más o menos susceptible de protección. En todo caso, la protección de las ideas de negocios exige un tratamiento particular que rebasa el alcance de este capítulo; el inventor de la idea podrá dirigirse a los organismos especializados, que lo ayudarán en esta tarea. Cuando sea imposible proteger una idea, habrá que desplegar las estrategias adecuadas para proteger el mercado correspondiente, tanto como sea posible.

Sin embargo, no es recomendable adoptar el comportamiento paranoico de aquellos que temen a cada instante que alguien robe su idea, sobre todo cuando, para afinarla, se requiera someterla a discusión. En el caso de los estudiantes que ideen un proyecto de naturaleza innovadora, es conveniente que se pongan en contacto con la comisión de evaluación de la investigación o con los departamentos empresariales de sus instituciones educativas, donde se les ayudará a reflexionar sobre la pertinencia de solicitar la protección de su idea mediante una patente.

Afinar una idea debe conducir al generador de un proyecto de creación de una empresa a convertirse en el especialista. Para alcanzar este objetivo, es recomendable recurrir a ciertas técnicas que permiten afinar la idea, entre las que destacan los llamados métodos "de creatividad", como

• el análisis "de defectos", que consiste en inventariar las funciones de un producto para hacer, a partir de ello, una crítica sistemática;

¹Un participante empresarial o grupo de interés (en inglés, *stakeholder*, o bien, el *shareholder* o accionista, quien, de hecho, es un participante empresarial) es un actor, es decir, un individuo o todo un grupo, una entidad o una institución, que tiene interés a priori en la empresa e influye en su devenir. Se trata a menudo de los dueños de los recursos a quienes el emprendedor logró convencer de participar en el negocio para abastecerse de esos recursos. El emprendedor y su organización están en relación de intercambio de valor con los participantes empresariales o grupos de interés, y la duración de esta relación depende de la optimización del intercambio. Para saber más acerca de este tema, véase Verstraete (2003).

- el MMI (por las siglas de *más o menos interesante*, véase el cuadro 3.1), un método mediante el cual se toma conciencia de las ventajas y desventajas de un asunto o de una propuesta, colocando entre paréntesis las primeras impresiones, para luego estudiar los aspectos que necesitan una exploración complementaria (sería interesante saber...);
- el grupo nominal, particularmente efectivo en el seno de un equipo interesado en un determinado problema, donde se invita a los participantes a enunciar y después a jerarquizar los conceptos relacionados con el asunto o tema.

Estos tres métodos permiten afinar las nuevas ideas. Los métodos de creatividad son herramientas valiosas, incluso para una empresa que haya obtenido cierta madurez. Asimismo, sirven para reformular una idea, la cual, luego de someterse a la prueba del mercado, no resultó fructífera, o cuando los recursos necesarios para la elaboración del modelo de negocios no pueden desplazarse. El lector encontrará en la bibliografía algunas obras que tratan el tema de la generación y la afinación de ideas.² Cabe recordar que, con una idea insuficientemente trabajada, se corre el riesgo de obtener un estudio de mercado incompleto e incluso inadecuado.

Cuadro 3.1 MMI: Ejemplo de técnica de creatividad empleada para afinar una idea

El MMI es una de las técnicas más fáciles de aplicar para afinar una idea de negocios (esta técnica se presenta en detalle en la obra de Camille Carrier, 1997). El objetivo es identificar tanto las ventajas de la idea como los escollos que ésta podría enfrentar. A menudo, a una ventaja corresponde un obstáculo o escollo, y viceversa; sin embargo, en ocasiones, una idea implica una ventaja determinante o un escollo insalvable.

Dicho de otra forma, el número de elementos listados en la columna de ventajas o en la de desventajas ayuda a afinar una idea, pero no determina su pertinencia. Por el contrario, antes de ir al terreno para medir el potencial de una idea, el creador puede detenerse en cada ventaja y en cada desventaja, e imaginar fácilmente las preguntas que habría que formular a los clientes o a las otras categorías de los participantes empresariales para delimitar, por ejemplo, las desventajas más molestas. Sin embargo, estas últimas no siempre se manifiestan espontáneamente.

Como es evidente, antes de afinar una idea de negocios y de protegerla, hay que *concebirla*. Las fuentes de ideas de negocios son múltiples:

- La experiencia profesional: es una importante fuente de ideas, ya que nos pone en contacto con los mercados, los clientes (sobre todo en el medio industrial), los proveedores, los competidores, etcétera. Ofrece múltiples oportunidades de "ver" y comprender.
- Una pasión: ésta forma parte de las motivaciones de numerosos creadores. Por ejemplo, el apasionado por la informática abrirá una tienda de ensamble de computadoras, el apasionado del buceo abrirá un centro de exploración submarina, etcétera. Sin embargo, conviene dar muestra de prudencia en este caso, porque quienes emprenden este tipo de negocios corren el riesgo de confundirse entre el placer que experimentan en relación con una actividad y la justificación del negocio en términos de ganancias.
- La idea inesperada: la vida cotidiana nos coloca en el seno de situaciones donde parece que las cosas podrían hacerse mejor.
- La idea que surge en el momento de la resolución de un problema: el aficionado a veces da prueba de ingenio al resolver los problemas.

²Bourbon (1986), Carrier (1997), Carrier, Cossette y Verstraete (2000). Lecœuvre y Verstraete (1998), Michalko (1991) y Osbord (1959). Consulte el capítulo 30 de la presente obra: "Cultivar la creatividad y administrar la innovación en las PYMES".

- La idea generada en un viaje al extranjero: las personas que viajan al extranjero se asombran a veces ante un producto o un servicio que no encuentran en su país.
- La búsqueda deliberada de una idea: quienes desean crear una empresa y no tienen una idea precisa de cómo hacerlo pueden recurrir a diferentes medios, como la adquisición de empresas, las franquicias, la explotación de una patente, la consulta de revistas o de sitios especializados.

Someter a prueba la idea para aprovechar la oportunidad de negocios

Una verdadera "oportunidad" de negocios sólo se puede ver, descubrir y, finalmente, tomar forma tras una confrontación entre la idea de negocio y la realidad socioeconómica dentro de la cual deben movilizarse los recursos para materializar esa idea.

El creador de una empresa deberá someter a prueba su idea para verificar, tanto como sea posible, que existe una oportunidad o que se puede hacer realidad. Durante esta etapa, las técnicas y las herramientas del marketing son de gran ayuda, por poco que se adapten al caso de la creación de la empresa. Desde luego, el mercado es uno de los primeros subconjuntos de la realidad socioeconómica con los que debe confrontarse la idea.

El creador de la empresa intentará definir los factores vinculados con las expectativas de su entorno; la identificación de esos factores, que aquí llamaremos *factores clave del éxito* (FCE), le permitirá enfrentar las siguientes etapas de su gestión con la ventaja que otorga la seguridad. Un factor clave de éxito es un elemento que debe dominarse para que el proyecto salga avante. Si bien dominar o controlar los FCE no garantiza el éxito, el hecho de no dominarlos conduce al fracaso. Por ejemplo, el tiempo de entrega es un FCE para una empresa que reparte pizzas a domicilio.

Asimismo, el creador de la idea debe determinar los factores estratégicos de riesgo (FER). Con el tiempo, un FER influirá en el destino del proyecto, pero no es controlable directamente, ya que su magnitud y su fuerza tal vez sean considerables. Pensemos, por ejemplo, en lo que representan las condiciones meteorológicas para una compañía agrícola. El empresario no tiene control sobre tales condiciones, pero sí puede prever la influencia nefasta de este FER y actuar en consecuencia (drenar los terrenos, cultivar en invernaderos, etcétera). Los FCE, al igual que los FER, generalmente son cinco o seis.

Saber evaluar una oportunidad de negocios, es decir, medir la capacidad de una idea para satisfacer de forma más o menos permanente a los grupos de interés (en particular a los clientes), no es fácil para los neófitos. En un primer momento, se podría considerar que la existencia de un cliente potencial, esto es, de un cliente que encargó el producto o servicio, prueba que existe una oportunidad de negocios. En efecto, ¿cuántas personas aceptan la pertinencia de una idea y alientan a un individuo a lanzarse al negocio si ellas mismas no están dispuestas a adquirir el producto? Por consiguiente, realizar una venta confirmaría la oportunidad de negocios, pero, ¿es suficiente?

Por otra parte, un minucioso y extenso estudio de mercado del que se desprende una evaluación positiva de la idea de negocio, ¿garantiza el éxito del proyecto empresarial? Los problemas que plantean los vínculos estrechos entre la creación de la empresa y el marketing impiden realizar estimaciones precisas. La inexistencia de un pasado, a partir del cual se hayan realizado proyec-

³En la práctica, los términos *ocasión* y *oportunidad* de negocios se utilizan indistintamente; el segundo es un anglicismo. En la bibliografía, el término *oportunidad* remite a la escuela austriaca (en especial a Kirzner), que aporta un cuerpo sólido de investigación sobre este tema.

ciones, perjudica igualmente la certeza de los cálculos referentes a la empresa. Por otra parte, ¿cómo es posible en la práctica someter a prueba una idea para evaluar la oportunidad de negocios en el futuro? Aquí, las sesiones de preguntas a los consumidores potenciales efectuadas en el campo serán de suma utilidad (véase el cuadro 3.2).

C

Cuadro 3.2 Análisis de la idea de negocio en el terreno

A menudo se solicita a los estudiantes de ciertos cursos de creación de empresas que corroboren su idea de negocio aplicando un breve cuestionario, el cual se contesta en menos de cinco minutos. He aquí algunas de las preguntas comunes que se formulan a los consumidores en un centro comercial: ¿Consumiría usted este producto o servicio? (Se hace una breve descripción). ¿Estaría dispuesto a pagar la cantidad x por este producto o servicio?

El estudiante deberá efectuar entre 50 y 100 entrevistas similares. La experiencia indica que más del 75% de los estudiantes realizarán cambios, con frecuencia sustanciales, a su idea de negocios después de efectuar este ejercicio.

De manera ideal, para vislumbrar el potencial de una idea, ésta debería confrontarse con los tipos de valor que podría aportar a los diversos participantes empresariales (ya que cada uno tendrá diferentes expectativas). Tal evaluación supondría que el emprendedor se enfrentará a cada tipo de dueño de recursos proclive a asumir la condición de participante empresarial (stake-holder). Pero eso sería un gran paso, puesto que muy a menudo la conclusión de esta prueba conduce a crear efectivamente la empresa, en el sentido más clásico del término.

Como, por definición, estamos más allá de esta creación efectiva, el principal aspecto que puede despertar el interés de los participantes potenciales en un negocio es la capacidad de este último de interesar a un número suficiente de clientes. Por consiguiente, es razonable considerar que una oportunidad de negocios existe solamente cuando se miden los elementos que permiten apreciar su capacidad de interesar a un número considerable de clientes. Este trabajo de confrontación con el mercado, evidentemente, es progresivo; y aún se requiere un largo proceso para crear una empresa, desde que se supone que existe una oportunidad de negocios hasta la obtención de una cifra final aceptable de utilidades.

Dicho de otra forma, al principio, la oportunidad se entrevé generalmente de manera aproximada, y luego se confirma poco a poco gracias a los métodos utilizados para delimitar el mercado. Tal oportunidad se comprobará mediante la creación efectiva del negocio, pero siempre *a posteriori*, por desgracia para los amantes de la certeza.

V

Estructuración de la oferta: El modelo de negocios

En esta fase del proceso, el creador de una empresa, seguro de la existencia de una oportunidad de negocios y de que posee las capacidades y los recursos necesarios para aprovecharla, quizá tenga la tentación de tomar su pluma y, sin esperar más, exponer por escrito el plan de negocios con la finalidad de compartir su convicción con todos aquellos que podrían apoyar su iniciativa. Pero esto sería olvidar que, después de algunos años, se le demandará un esfuerzo complementario de conceptualización, que se llama modelo de negocios.

Se trata de mostrar a los participantes empresariales lo que constituye el corazón del negocio, con la finalidad de que éstos logren reconocer que es una buena manera de acrecentar el valor de una inversión, lo que se manifiesta ante todo con la obtención de utilidades. Al mismo tiempo, estos participantes empresariales sabrán explicitar mejor, después de la demostración, la verdadera actividad de la empresa. El modelo de negocios aquí se ve como una conceptualización de la oferta, un conjunto que muestra, de manera específica, cómo se va a recuperar el dinero y, al mismo tiempo, cómo se van a desarrollar las relaciones de intercambio con los participantes empresariales.

Sería imposible ignorar que esta tarea complementaria que se demanda al emprendedor está íntimamente ligada a la eclosión de empresas jóvenes que nacieron en el seno de la nueva economía, las llamadas *start-ups* (Jouison, 2005). El término *modelo de negocios* está muy difundido y no se utiliza solamente para designar la oferta de las compañías fundadas en Internet, pues se refiere a un gran número de proyectos de creación de empresas.

Por lo que se refiere a los convenios, el emprendedor tiene dos opciones para elegir: convencer de que su modelo puede convertirse en un nuevo convenio de negocios, o mostrar que su modelo respeta los convenios en vigor y que es posible insertarlo en el mercado. Ya sea que se trate de modificar las reglas (dentro del marco de una innovación) o de respetarlas, el modelo debe dejar entrever a los participantes empresariales el valor que podrán obtener. En especial, son dos participantes empresariales quienes deben tener esta convicción:

- el *creador de la empresa* (o el equipo empresarial), ya que debe inspirar confianza y es quien concibió el modelo de negocios;
- los clientes, porque su presencia asegura el reconocimiento del valor estimado del proyecto, pues pagan el valor del producto que consumen, o bien, ese valor se compensa mediante otros canales (como en el ejemplo de los portales de Internet, o incluso en el de la publicidad por televisión).

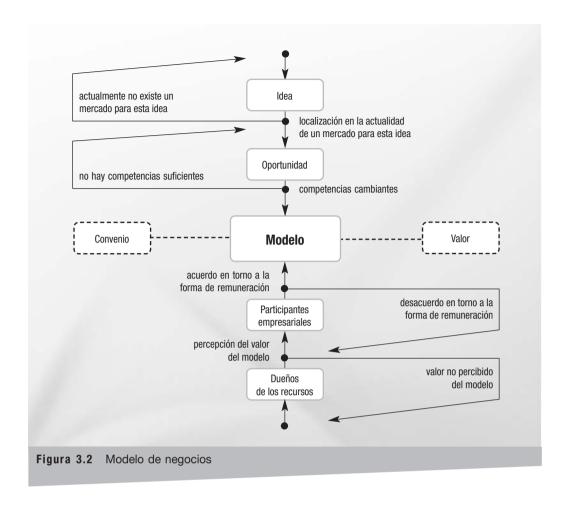
En otras palabras, de manera más prosaica, el modelo de negocios, visto como un registro convencional, debe convencer del potencial de remuneración y precisar los canales por los cuales ésta llegará a ciertas categorías de participantes empresariales (en especial, a los accionistas); además, debe explicar cómo es que los otros participantes empresariales estarán en condiciones de aprovechar el valor que obtengan de la relación de intercambio. Expresado de manera sintética, el objetivo del modelo de negocios parte de una idea para demostrar que ésta realmente constituye una oportunidad de negocios, y para conceptualizar la propuesta mostrando no sólo cómo es, sino también cómo será remunerada.

Hablar del modelo de negocios será más fácil si nos remitimos a la figura 3.2. El esquema que se propone aquí puede leerse de abajo hacia arriba, o a la inversa, ya que el modelo de negocios constituye el punto de unión entre la parte superior y la inferior.

Si partimos de la parte superior, la idea debe inscribirse dentro de una realidad socioeconómica para lograr la creación o la explotación de un mercado; en ausencia de una oportunidad de negocios, el proceso regresa a la celda de inicio. De hecho, no se trata siempre de un regreso hacia atrás, ya que la confrontación con la realidad da lugar muy a menudo a aprendizajes interesantes. Sin embargo, para concebir el modelo de negocios, es decir, para estructurar la propuesta, hay que reunir y aprovechar los recursos y, más aún, las competencias. Éstas son cambiantes y pertenecen propiamente a la organización o a las partes constitutivas del sistema de oferta.

Sin estas competencias, el sistema no podrá responder a las expectativas; en tal caso, existen dos posibilidades. La primera es regresar a la oportunidad de negocios para redefinir los límites, aun cuando esto suponga en ocasiones volver a trabajar la idea. La segunda es quedar a la espera de adquirir o reunir las competencias necesarias (por ejemplo, aquellas que se requieren para la realización de un prototipo), sin olvidar que una oportunidad quizá se presente a través de una ventana temporal y que, por lo tanto, no es eterna.

Pero la comprensión de un modelo de negocios no debe excluir una lectura de abajo hacia arriba. Los dueños de los recursos deben percibir el valor del modelo de negocios, es decir, creer que éste ofrece la posibilidad de arrojar una cifra satisfactoria de utilidades. Un dueño de recursos no se convertirá en participante empresarial a menos que crea en la posibilidad de que habrá clientes. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que todavía es necesario acordar la forma de remuneración del valor intercambiado en el mercado.



El primer paso obligado consiste en convencer a los posibles participantes empresariales de que los recursos financieros circularán efectivamente por el canal previsto en el modelo. El segundo corresponde a compartir esta remuneración, puesto que aquello que interesa a los dueños de recursos dispuestos a convertirse en participantes empresariales es precisamente lo que ganarán al apoyar el proyecto.

En resumen, los dueños de los recursos que no perciban el valor del modelo de negocios no se interesarán en el proyecto, y los participantes empresariales que no estén de acuerdo con la remuneración del valor (del modelo, pero también el valor de lo que ellos aportan) no participarán en la concepción del negocio y renunciarán a comprometerse. En este sentido, es previsible que los dueños de los recursos, y más aún los participantes empresariales, influyan en la propuesta y, por lo tanto, en el modelo de negocios. Para utilizar una metáfora, participan en la elaboración de un pastel que consideran apetitoso y abundante, desean verlo crecer y negocian una parte de éste a cambio de lo que aportan.

A la derecha y a la izquierda del modelo de negocios, respectivamente, indicados con líneas punteadas, se ubican dos conceptos de gran importancia, el valor y el convenio, los cuales intervienen en cada una de las etapas de este proceso de elaboración del modelo. Al hacer una lectura hacia abajo, el paso de la idea a la oportunidad puede conceptualizarse como el reconocimiento del valor de esa idea, así como de la existencia de un acuerdo sobre la naturaleza del mercado. Más aún, se verá ahí un primer convenio del negocio, en el cual se encuentran los diferentes participantes empresariales.

Pasar de la oportunidad de negocios al modelo, en esta parte del esquema, supone que se cuenta con los valiosos recursos (uno de los criterios de enfoque de los recursos en administración estratégica), y con un convenio que expresa la coordinación de éstos. En una lectura del esquema hacia arriba, el dueño de los recursos no se convertirá en participante empresarial a menos que logre convencerse de la conveniencia de ello, gracias al poder de persuasión del creador, o bien, gracias a los términos del convenio de negocios que éste le propone.

Este ejercicio de convencimiento se apoya, por una parte, en el valor del modelo de negocios (véase el cuadro 3.3) y, por otra, en la división del valor (el acuerdo sobre la retribución, que se refiere tanto al canal de remuneración como a la forma de dividir el valor). Esos esfuerzos de parte del creador requieren hacer una presentación oral, lo que implica organizar una reunión con los dueños de los recursos, destinada a convencerlos de convertirse en participantes empresariales. El creador del proyecto entregará luego un documento escrito, ya que, en el mundo de los negocios, un convenio requiere elaborar un plan de negocios.⁴

Cuadro 3.3

Ejemplo de un modelo de negocios; tiras cómicas en línea

La idea de Claire es publicar en línea, en Internet, las primeras páginas de las tiras cómicas de jóvenes autores, aún desconocidos, de las grandes editoriales. Para descargar toda la tira cómica consultada, el cibernauta debe pagar antes. Luego, recibe un ejemplar electrónico personalizado del libro. Un foro permite a los lectores expresar sus opiniones y ponerse en contacto con los autores (este servicio no es accesible para los clientes no inscritos).

El valor de la propuesta de Claire interesa a los aficionados de las tiras cómicas, quienes así podrán utilizar los medios modernos de comunicación para recibir las nuevas tiras cómicas a un menor precio que la versión en papel y de manera inmediata. Además, la propuesta es valiosa para los jóvenes autores, quienes, de esta forma, encontrarán el medio de darse a conocer y de recibir las opiniones de los cibernautas. El estudio de mercado indica que son principalmente los autores incipientes quienes están interesados, algunos de los cuales podrían convertirse en profesionales. Claire desempeña para ellos el papel de agente.

Para diseñar un sistema de conteo de las tiras cómicas descargadas, Claire se pone en contacto con las casas editoras con la finalidad de negociar contratos para los autores que alberga el sitio; ella cobra una comisión, cuyo monto no revelaremos aguí para respetar el deseo de Claire. Si un autor firma un contrato con la editorial, se compromete a conceder una entrevista donde explique cómo se dio a conocer; después, esa entrevista se reproducirá en el sitio de Internet.

A las diferentes formas de remuneración del valor que aporta este proyecto, hay que agregar los anuncios publicitarios incluidos en las tiras cómicas publicadas. El ejercicio de persuasión que realizó Claire se apoya ampliamente en la prueba de su idea, ya que la existencia de una oportunidad de negocios quedó demostrada.

En un primer momento, el proyecto permitiría generar tres empleos.

Elaboración de una visión estratégica del negocio

La elaboración de un modelo predictivo de desempeño es un ejercicio riesgoso, pues dar recetas de éxito automático a quienes desean iniciar una empresa o darles un consejo, en ocasiones, caricaturiza la situación. Sin embargo, las investigaciones ponen en evidencia el papel central

⁴El modelo de negocios, en ocasiones, se confunde con el plan de negocios. Este último es un documento que describe todo el trabajo necesario en cada etapa del proceso empresarial. También es un ensayo que prevé lo que vendrá, por lo general, en los tres años siguientes. El modelo de negocios, en cambio, es el esquema de conceptualización de la propuesta. El lector podrá remitirse al sitio de Internet del autor (www.adreg.net) para consultar algunos textos dedicados por completo a esta noción de modelo de negocios.

del emprendedor, cuya visión es de importancia capital.⁵ Cualesquiera que sean las contingencias que influyan sobre la realización del proyecto, la representación que se forja su creador para el presente y el futuro es una variable no sólo recurrente, sino que muchos trabajos de investigación concuerdan en reconocerla como la principal.

Cuando se plantea la pregunta de los conocimientos que pueden ayudar al creador a configurar su proyecto, es razonable estimar que en el origen de éste sólo existe la inmaterialidad del pensamiento de quien desea convertirlo en realidad. En la práctica, se trata entonces de hacer un repertorio de los componentes genéricos de una visión adecuada, es decir, de las dimensiones importantes de la actividad empresarial, con la finalidad de operacionalizarlas en un proyecto específico.

Las dos principales dimensiones de esta visión son, por una parte, los posicionamientos múltiples que conducen a realizar intercambios con diversos participantes empresariales, y, por la otra, la configuración organizacional óptima de los negocios, lo que implica traducir la estrategia de la empresa en políticas funcionales. Estos dos aspectos centrales constituyen la base sobre la cual se construye la visión del creador de la empresa.

Por lo que se refiere a los ambientes múltiples, dentro de los cuales se inscriben tanto el emprendedor como la organización, se puede retomar la distinción clásica que consiste en dividir el ambiente en: 1. un macroambiente, que comprende las dimensiones socioeconómicas, institucionales, tecnológicas, ecológicas y culturales, y 2. un microambiente más próximo, integrado por actividades y mercados, competidores y participantes empresariales. Para una exposición más detallada, el lector podrá consultar la obra de Verstraete y Saporta (2006).

En cuanto a la configuración organizacional, la elaboración de los productos o de la oferta de servicios requiere reflexionar sobre los procedimientos correspondientes. Es más, el emprendedor debe configurar la organización de tal manera que puedan determinarse las políticas funcionales que permitan optimizar las relaciones de intercambio de valor con los participantes empresariales (por ejemplo, política de compra referente al intercambio de valor con los proveedores, política salarial frente a los empleados, de marketing para los clientes, etcétera). Para ello, habrá que disponer de los recursos reunidos para dirigir el proyecto de la empresa y, mejor aún, habrá que hacer de esas capacidades verdaderas competencias apreciadas en los mercados.

Cada uno de los participantes empresariales evalúa, según sus propios criterios, el desempeño de la empresa. El emprendedor que desea controlar la organización que él "impulsa" tendrá que mantenerse informado sobre estos criterios mediante la utilización de un tablero de control, sin olvidar incluir en éste el seguimiento de los factores clave del éxito. Entre tales factores, los contextos empresariales ponen de relieve ciertas características personales del individuo emprendedor en el rango de verdaderas competencias, y el creador pondrá en equilibrio sus fortalezas y debilidades en relación con la aventura en la cual incursiona. Para compensar sus debilidades, pero sobre todo para aprender el oficio de empresario, éste debe estar abierto a numerosos aprendizajes durante los primeros años de vida de la empresa.

Estos aprendizajes pueden fortalecerse con los consejos de compañeros, formadores, consultores o de otros individuos que poseen el conocimiento o son capaces de descubrir una dificultad, es decir, tienen el poder de favorecer la evolución de la empresa. Entonces es tiempo de dar forma a la visión con la ayuda de herramientas que, en su mayoría, están determinadas por la singularidad de las situaciones empresariales. De manera resumida, existen seis polos en los cuales hay que profundizar para afinar estratégicamente el proyecto empresarial, como muestra la figura 3.3.

⁵Para una exposición de las teorías psicológicas que permiten aprender el concepto de visión, consulte Verstraete (2003); para una concepción más instrumental, véase Filion (1991).



Expresar por escrito la visión

El interés acordado en el plan de negocios no debe hacer perder de vista la importancia del creador o de los creadores del proyecto. Para quienes rodean al creador del proyecto, todo el trabajo consiste en apreciar la adecuación entre el proyecto y su creador (uno o varios). Más allá de este criterio difícilmente eludible, el plan de negocios debe convencer de que el modelo de negocios merece apoyo, luego de explicar con detalle la pertinencia de la visión estratégica a los participantes empresariales potenciales o efectivos.

David Gumpert (1997) asimila el plan de negocios en un documento que sirve para vender el negocio y que está dirigido a los participantes empresariales (documento de venta), y no sólo a los acreedores potenciales. El creador es el primer interesado, y su sentido crítico garantiza una elaboración honesta y perspicaz de un documento de negociación que expresa su visión de los negocios. Como es evidente, el hecho de conocer a los futuros acreedores y de saber cuáles son sus criterios de decisión influye en la redacción del plan. Los últimos apartados de esta sección proponen un modelo de estructura.

Es necesario expresar por escrito la propia visión para afinarla con la finalidad de exponer los detalles a los dueños de los recursos. La redacción de un plan de negocios no debe considerarse como una obligación, sino como la oportunidad de precisar la propia visión estratégica. Esta última combina los elementos de marketing, financieros, jurídicos, etcétera, que ayudan a conformar, coordinar y administrar el negocio.

Por esa razón, la elaboración del plan de negocios posee un carácter formador, en primer término, porque obliga al creador a reflexionar en las competencias administrativas que deberá poseer, y luego, porque lo fuerza a anticipar la evolución del negocio que tendrá que administrar. Por tal motivo, consideramos que el creador del proyecto es quien debe redactar el documento, aun cuando reciba la ayuda de un experto (por ejemplo, un experto contable o un consejero especialista).

En el marco de la creación de una empresa, el enunciado escrito de una visión estratégica reviste un carácter obligatorio tanto como necesario. En efecto, los participantes empresariales desean medir, apoyándose en detalles, el grado de atención que merece el proyecto. El plan de negocios muestra (y el verbo no es fortuito) que una estrategia *existe* y que el creador posee una visión clara (esto es, fácilmente comunicable) y elaborada al mismo tiempo. Al respecto, se propone la siguiente definición, la cual combina otras definiciones resultantes de los escritos referentes a este asunto, pero que se apoyan en los modelos precedentes:

El plan de negocios es la presentación por escrito del ejercicio de convencimiento y de comunicación de la visión estratégica del creador o de los creadores del proyecto. Muestra que el modelo considerado permitirá generar y compartir suficiente valor, con la finalidad de recibir apoyo de la parte a la cual se dirige el documento y de quien se espera obtener recursos. Además, inscribe el proyecto en el marco temporal detallando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y, así, hacer realidad la visión.

La presentación oral no sería suficiente para convencer a ciertos participantes empresariales, así que habrá que presentar la visión en papel. Si los familiares y amigos cercanos aceptan prestar dinero o invertir financieramente sin tener más garantía que una relación afectiva, los demás dueños de los recursos, que quizá se conviertan en participantes empresariales, exigirán la entrega de un expediente que les permita conocer los detalles del proyecto y someter a consideración el resultado.

El documento no debe ser muy extenso. En general, el número de páginas está en función de la complejidad del proyecto, pero si se presentan más de cuarenta páginas, se corre el riesgo de que el lector abandone el documento antes de concluir la lectura. Este comentario no se aplica necesariamente a los planes de negocios referentes a nuevos proyectos complejos para iniciar una gran empresa, por ejemplo, los que se refieren al establecimiento de una nueva fábrica en el extranjero, o incluso los que describen operaciones puntuales, pero de gran envergadura, como la organización de los Juegos Olímpicos (Stutely, 2002), cuyos expedientes tal vez incluyan cientos de páginas.

Hay modelos de planes de negocios disponibles en Internet.⁶ Aquí nos conformamos con proponer una estructura típica que retoma las reglas básicas admitidas en los procesos de creación de empresas. La redacción demanda un esfuerzo de síntesis, pero no deben dejarse a un lado las explicaciones claras ni tampoco se debe caer en el llamado estilo "telegráfico". La inclusión de anexos sólo se justifica si éstos representan una aportación evidente para la comprensión del proyecto en su conjunto.

El estilo de redacción debe ser claro y conciso, tanto como sobrio. Retener el interés del lector no es sino una cuestión de contenido. Sin duda, la pertinencia de la información incluida es fundamental, pero la forma en la que se expresa debe permitir su fácil comprensión. Los programas de procesadores de texto de uso común incluyen funciones prácticas para mejorar el diseño y la presentación de un documento (el modo plan, por ejemplo). Al combinarlos en una hoja de cálculo, el creador cuenta con todas las herramientas para redactar el plan de negocios.

Es necesario llamar la atención sobre la importancia de la síntesis del proyecto (resumen ejecutivo). Todo creador de un proyecto debe comprender que los dueños de los recursos a los que se acerca reciben numerosas solicitudes. Es fácil imaginar que quien está dispuesto a arriesgar un capital, y tiene que examinar a veces varias decenas de expedientes al día, dedicará tan sólo unos cuantos minutos a la primera lectura de un documento; si éste no le interesa, su lectura no tendrá consecuencia alguna. Por lo tanto, desde el principio, hay que *atrapar* a este actor; ése es el objetivo de presentar una o dos páginas de resumen del proyecto.

⁶Para conocer una lista de sitios útiles para los creadores de empresas, que incluyen ejemplos de planes de negocios y otra información referente a los diversos aspectos de la afinación del proyecto, se invita al lector a consultar la "lista de sitios de Internet: espíritu emprendedor y PYMES", que aparece en el sitio Web de la cátedra de administración de empresas Rogers-J. A. Bombardier del HEC, en Montreal, en la siguiente dirección: www.hec.ca/chaire.entrepreneuriat. También se recomienda consultar el sitio del autor: www.adreg.net.

El cuerpo del documento detalla los elementos listados en el índice o sumario, y comprende los elementos contables y financieros. En primer lugar, mencionamos la explicación de las necesidades de financiamiento (los activos y su financiamiento, la capacidad de autofinanciamiento, todo ello comprendido dentro de un plan financiero). El plan de negocios deberá incluir más información financiera, como la evolución patrimonial (balances), la actividad expresada en términos de costos compensados por los productos (estados de resultados), y el estado de la tesorería (presupuestos).

Prever las actividades para un periodo de tres años permite estimar la capacidad de desarrollo de la empresa. Más allá de las obligaciones contables, un cálculo analítico ofrece, a la vez, la estimación de los precios de venta y de los costos, así como de un margen de rentabilidad, ya sea en valor o en cantidad (mediante un cálculo de los costos fijos totales divididos entre el margen sobre el costo variable unitario). También permite establecer fechas para la generación de utilidades.

Como indica la figura 3.1, el proceso empresarial no es lineal, y las actividades que constituyen cada etapa sirven a los objetivos de diferentes etapas. Las idas y venidas entre los elementos de este esquema son frecuentes. Hemos sometido a prueba esta presentación en numerosas experiencias pedagógicas y en cursos más o menos largos. En el marco de un curso corto, es razonable detenerse en el modelo de negocios, ya que un plan de negocios, por lo general, implica documentos muy sencillos. En el marco de un curso largo o de un programa académico al cabo del cual se otorga un certificado, el plan de negocios constituye el resultado de un "saber hacer" apreciado en el mundo profesional.

En función del tipo y del nivel de los estudiantes, así como de la amplitud y profundidad de la formación, hemos elaborado diversos programas pedagógicos, todos probados, en los cuales intervinieron especialistas de distintas disciplinas. La versión del proceso empresarial que se expone en este capítulo permite mejorar la eficacia del programa, intercalando las intervenciones de los especialistas de manera juiciosa a lo largo del proceso (por ejemplo, los especialistas en marketing intervienen de preferencia entre la idea y la oportunidad de negocios; se les pide hacer hincapié en las herramientas que permiten someter a prueba la idea).

Conceptos

- Creación de la empresa
- Idea de negocios
- Modelo de negocios
- Oportunidad de negocios
- Plan de negocios
- Proceso empresarial
- Visión estratégica

La evolución presentada aquí puede interpretarse como una nueva versión de aquella que actualmente se conoce como el *proceso empresarial*. Éste parte de una idea, que hay que encontrar, afinar y, si es posible, proteger. La confrontación de esta idea con la realidad socioeconómica revela una oportunidad de negocios, la cual se ubica en el presente o en el futuro. Esta oportunidad se conceptualiza en una propuesta que intenta convencer a los dueños de los recursos de unirse al negocio. Esto es posible mediante el compromiso de los recursos y por la demostración de los diferentes modos de remuneración de este valor (remuneración de la firma y la repartición de ganancias entre los participantes

empresariales). De esta forma, el creador del proyecto está en condiciones de completar su visión estratégica, que comunicará en seguida a esos dueños de recursos en forma oral y por escrito (mediante el plan de negocios).

Preguntas

- 1. ¿Por qué se recurre a ciertos métodos para afinar la idea de negocios?
- 2. ¿Cómo se puede demostrar que una idea constituye una oportunidad de negocios?
- 3. ¿Las oportunidades de negocios se descubren por sí solas?
- **4.** ¿El modelo de negocios es una etapa dentro de la afinación de la visión estratégica del proyecto para emprender un negocio?
- **5.** ¿Qué polos debe explorar el emprendedor y en cuáles debe profundizar para afinar su visión estratégica?
- 6. ¿Quién es el primer beneficiario del plan de negocios?

Referencias

Amabile, T. M. (1998). "How to Kill Creativity", Harvard Business Review, septiembre-octubre.

Bourbon, M. (1986). Méthodologie - Ensemble de methodes à l'usage des responsables opérationnels, París, Chotard et Associés.

Carrier, C. (1997). De la créativité à l'intrapreneuriat, Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Carrier, C., Cossette, P. y Verstraete, T. (2000). "Experimental Implementation of a New Creative Method to Support Futurology by Small Business in a Strategic Management Perspective", *Journal of Enterprising Culture*, vol. 8, núm. 2.

Copin, G. y Servais, I. (2000). "Le financement de la création d'entreprise en France – nouvelle tendances, nouveaux acteurs", en T. Verstraete, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen, EMS.

Courrent, J. M. y Sammut, S. (2000). Élaborer son dossier financier de création, París, Dunod.

Filion, L. J. (1991). Visions et relations: clés du succèss de l'entrepreneur, Montreal, Éditions de l'entrepreneur.

Ford, C. M. v Gioia, D. A. (1995). Creative Action in Organizations, Thousand Oaks, Sage.

Gumpert, D. E. (1997). "Creating a Successful Business Plan", en W. B. Bygrave, The Portable MBA in Entrepreneurship, Hoboken (Nueva Jersey), John Wiley and Sons.

Jouison, E. (2005). "Délimitation théorique du business model", Congrès de l'Association internationale de management stratégique, Angers.

Lecœuvre, L. y Verstraete, T. (1998). "Créativité et PME: exemple de déploiement d'une méthode combinant groupe nominal et cartographie cognitive", IV^e Congrès international francophone sur la PME (CIFPME), Metz.

Marion, S. y Senicourt, P. (2003). "Plan d'affaires: réponses aux necessités et réduction des hasards", en S. Marion, X. Noel, S. Sammut y P. Sénicourt, *Réflexions sur les outils et les méthodes à l'usage du créateur d'entreprise*, Éditions de l'ADREG (www.editions-adreg.net).

Michalko, M. (1991). Thinkertoys, Berkeley, Ten Speed Press.

Osbord, A. (1959). L'imagination constructive, París, Dunod.

Sahlman, W. A. (1997). "How to Write a Great Business Plan", Harvard Business Review, julio-agosto.

Stéphany, E. (2003). La relation capital-risque/PME – Fondements et pratiques, Bruselas, de Boeck.

Stutely, R. (2002). Business plan – concevoir un business plan efficace, 2a. edición, París, Les Échos.

Verstraete, T. (2002). Essai sur la singularité de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche, Éditions de l'ADREG (www.editions-adreg.net).

Verstraete, T. (2003). Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat, Éditions de l'ADREG (www.editions-adreg.net).

Verstraete, T. y Saporta, B. (2006). Création d'entreprise et entrepreneuriat, Éditions de l'ADREG (www.editions-adreg.net).

Estudio de caso

Eric

ric es empleado de una compañía que distribuye consolas y cartuchos de juegos. Está a cargo de una de las tiendas en la provincia francesa que posee el fundador de la compañía, ubicada originalmente en París. El empleador de Eric importa los productos que se revenden en el mercado francés. Eric piensa fundar una empresa a partir de la siguiente idea. Se trata de montar una red en el país, pero no de franquicias, sino de tiendas que podrían beneficiarse de los productos importados. La idea interesa a su empleador, quien ya ha realizado reventas ocasionales a sus competidores de provincia. Algunos socios se congregan en torno a este nuevo proyecto, y así se funda la empresa, que hace las veces de una central de compra.

Eric piensa compartir los anuncios publicitarios en revistas especializadas con las tiendas que acepten pagar una fuerte suma mensual. A cambio de ello, en la publicidad se mencionará el nombre de las empresas asociadas; al mismo tiempo, se les garantizará la prioridad sobre los nuevos productos. Rápidamente, una treintena de tiendas, repartidas por todo el territorio francés, se ven seducidas por esta propuesta, lo que quizá genere un margen sustancial de ganancias más allá de la reventa de los productos.

Preguntas

- 1. ¿Podría usted indicar la fuente de la idea de negocios?
- 2. ¿Cómo afinaría la idea?
- 3. ¿Es posible proteger esta idea? O, en su defecto, ¿cómo protegería el mercado?
- 4. Conciba el modelo de negocios, imaginando que usted debe presentarlo ante los posibles inversionistas.

Capítulo 4

El plan de negocios

RAFAEL ALCARAZ RODRÍGUEZ

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), México

Objetivos de aprendizaje

Después de estudiar este capítulo, el estudiante deberá:

- Describir la importancia de una buena planeación para la implantación y/o desarrollo de un negocio.
- Identificar los elementos que incluye un buen plan de negocios.
- Reconocer los elementos para la presentación de planes de negocios.

En este capítulo se planteará al lector una serie de pasos que componen la metodología y la guía para los interesados en planear y/o evaluar un proyecto que está encaminado a convertirse en una empresa real.

Cuando un emprendedor desea iniciar un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, debe auxiliarse de la herramienta que le ayudará a incrementar su probabilidad de éxito: un plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de reflexión y planeación que lo lleve desde la selección de un buen proyecto hasta su evaluación. El plan se convertirá en la guía de actividades diarias durante el proceso de implantación y desarrollo del proyecto. Además, el plan de negocios ayuda, entre otras cosas, a detectar oportunidades (necesidades, problemas y carencias), visualizar conceptos y modelos innovadores (basados en productos, procesos y/o servicios), anticiparse a riesgos innecesarios, aprovechar mejor los recursos, establecer sistemas de operación, obtener financiamiento, buscar futuros empleados y, en general, a revisar periódicamente los avances para fijar metas y objetivos.

El presente capítulo está estructurado en tres secciones: la primera parte describe en siete secciones la información que debe contener un plan de negocios; la segunda es un resumen del proceso y contenido a manera de hoja de verificación; y la tercera es un caso práctico que ayudará a los emprendedores a evaluar proyectos, y que está diseñado para facilitar la comprensión y aplicación de las secciones anteriores.

Se recomienda esta metodología para cualquier persona que desee desarrollar un proyecto, presentar una idea de negocio, obtener apoyos ante un organismo o institución pública o privada, así como para estudiantes de ciclo medio superior, superior y de posgrado que deseen formarse como emprendedores.

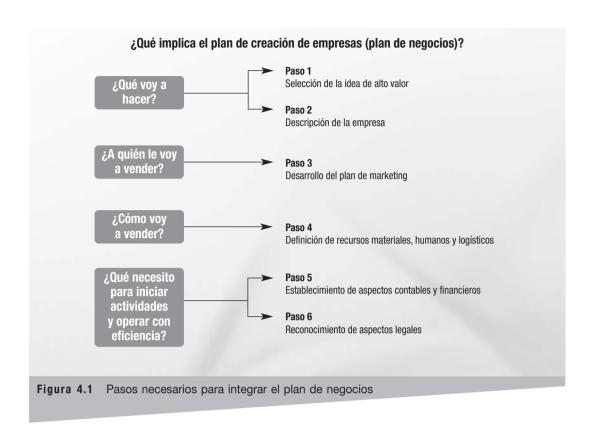
Contenido del plan de negocios

El plan de negocios está integrado por los siguientes elementos (figura 4.1):

- 1. Importancia del plan de negocios
- 2. Ideas de alto valor
- 3. Marketing del negocio
- 4. Recursos materiales para desarrollar el negocio
- 5. Recursos humanos para la operación y administración del negocio
- 6. Recursos financieros
- 7. Plan de trabajo de implantación y operación
- 8. Resumen ejecutivo

Por qué planear?

Cuando una persona decide iniciar un proyecto de empresa tiene el riesgo de fracasar por diversas razones. Por ejemplo, tal vez el producto o servicio no encuentre aceptación, o quizás exista una excesiva competencia, poca calidad o mala publicidad, y un sinnúmero de razones más. Sin embargo, la principal causa del fracaso es la falta de planeación. A menudo el emprendedor evita planear porque piensa que es una tarea que le llevará mucho tiempo y esfuerzo, y que tal vez no sea necesario. No obstante, está demostrado que realizar un buen plan de negocios reduce el riesgo de cometer errores e incrementa considerablemente la probabilidad de éxito.



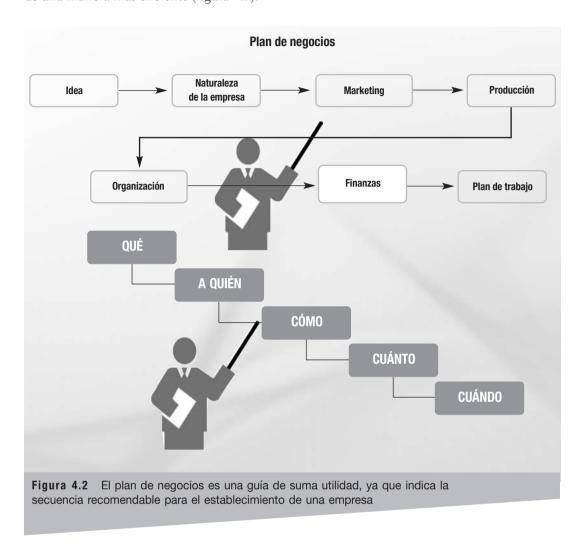
▼ ¿Qué es y para qué sirve un plan de negocios?

Al inicio de un nuevo proyecto, ya sea lucrativo o no, el emprendedor debe auxiliarse de una herramienta, el plan de negocios, el cual le permitirá realizar un proceso de planeación para seleccionar el camino adecuado que lo acercará al logro de sus metas y objetivos, y lo guiará en la realización de sus actividades. El plan de negocios podrá usarse como carta de presentación ante posibles socios, proveedores u otras fuentes de financiamiento, ya que permitirá evaluar la factibilidad de la idea. Sin embargo, el valor más importante del plan de negocios es que constituye una herramienta de reflexión, evaluación y planeación para el mejor aprovechamiento de los recursos; además, es un documento "vivo" que servirá para guiar el proceso de trabajo y evaluar los resultados del mismo.

Cabe señalar que el plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. En pocas palabras, es un documento "vivo" que, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta. Aunque es de vital importancia iniciar el proyecto de empresa con un plan muy bien redactado, éste debe revisarse con regularidad y corregirse en función del entorno y de los éxitos que se presenten, pero también de las deficiencias. De esta forma, se configura un nuevo plan de negocios en cada momento clave del desarrollo de la empresa.

El plan de negocios permite unir los esfuerzos de cada área del negocio hacia el logro de los objetivos, dando una visión holística, completa y congruente del mismo. Esto permitirá ser más eficientes y, por consiguiente, obtener mejores resultados.

Asimismo, un plan de negocios es la guía perfecta para los emprendedores que no tienen formación académica como administradores, ya que les brinda paso a paso la secuencia del proceso a seguir, sin descuidar los elementos básicos de la empresa, lo cual les ayudará a acercarse al éxito de una manera más eficiente (figura 4.2).



Es importante aclarar que cada plan de negocios es diferente, tanto como lo es cada emprendedor y su idea de negocio. Por esa razón, no es posible establecer una guía para todos; sin embargo, se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación, donde se presentan los aspectos más importantes que debe contener un plan de negocios.

Sección 1: Encontrar una idea de alto valor

Una idea se considera de alto valor cuando su resultado, ya sea la prestación de un servicio o la elaboración de un producto y/o proceso, satisface una necesidad específica de un segmento de población bien definido. Partiendo de esta idea, el emprendedor define su concepto o modelo de negocio.

El producto, proceso o servicio es el elemento clave para satisfacer la necesidad, solucionar el problema o atender la oportunidad detectada. Por lo tanto, la creatividad que se imprima a estas tareas será el eje central del desarrollo del concepto o modelo de negocio a generar. Un producto

(entendido como el bien tangible o intangible y/o proceso que la empresa ofrece al mercado) debe aprovechar al máximo el avance tecnológico que existe en su área correspondiente y usarlo como una ventaja que le permita ser eficiente y alcanzar los mejores resultados con la mezcla óptima de recursos.

La recomendación es *agregar valor* (o "descomoditizar") a cualquier bien o proceso que se ofrezca como base del modelo de negocio, para así generar el máximo de ventajas y elementos diferenciadores posibles (en seguida se darán las definiciones correspondientes), que le permitan posicionarse rápidamente y permanecer en el mercado.

Los componentes de la primera sección del plan de negocios son:

- *a*) **Justificación** de la necesidad o carencia detectada, o bien, el problema específico encontrado.
- b) Descripción detallada de la idea y de la forma en que satisface la necesidad detectada.
- c) Nombre de la empresa y/o productos que ofrece.

El nombre de la empresa y de sus productos son la imagen que identificarán los consumidores; por ello, es necesario cuidar que estos nombres sean:

- Descriptivos, que den idea del giro de la empresa y/o del producto.
- Originales, deben usar palabras, símbolos, signos o combinaciones que ayuden al consumidor a recordarlo, considerando las disposiciones legales respecto al uso de nombres existentes.
- Atractivos y fáciles de pronunciar y recordar.
- Significativos y agradables para generar una imagen positiva en los posibles consumidores.
- d) Clasificación de la empresa según su giro, es decir, industrial, comercial o de servicios, lo que servirá de base para la planeación de recursos y de trámites legales.
- e) Definición del **lugar físico** donde estarán ubicadas las instalaciones necesarias para la empresa.
- f) Expectativa del **tamaño** de la empresa, un dato necesario para cumplir con obligaciones fiscales y legales.
- g) Misión de la empresa, la cual describe la razón de ser de la empresa. En su redacción debe contestar tres preguntas: ¿Qué hará la empresa? (producto, proceso y/o servicio), ¿para quién lo ofrecerá? y ¿cómo resuelve la necesidad o soluciona el problema? Al mismo tiempo, la misión debe ser motivadora, amplia y congruente con los objetivos y valores del emprendedor.
- *h*) **Visión**, esto es, cómo se ve la empresa dentro de un periodo determinado (lo que se desea lograr con la empresa).
- *i*) **Objetivos** a corto, mediano y largo plazos para la empresa en general y para cada uno de sus departamentos. Los objetivos traducen la misión a elementos específicos de acción.
- j) Ventajas competitivas del producto y/o empresa que sirven para diferenciarlos de los posibles competidores. El concepto de ventaja implica elementos únicos o difícilmente accesibles para la competencia, y siempre se acompaña de los "distingos", los cuales también son elementos diferenciadores, pero con un nivel más sencillo de accesibilidad para otras empresas.
- k) Lista de los **apoyos** necesarios, ya sean técnicos o profesionales, que se requieren para iniciar y operar la empresa; por ejemplo, un abogado o un contador.

Sección 2: Marketing del nuevo negocio

La segunda sección del plan de negocios es el marketing, el cual, mediante sus cuatro elementos básicos (producto, precio, plaza y promoción), ayuda a definir la estrategia de mercado y las acciones a realizar para atender a los posibles clientes, introducirse al mercado y posicionarse en éste.

Esta sección se inicia con un **estudio de mercado**, que permite al emprendedor conocer o identificar quiénes son, cómo son y dónde están los clientes potenciales para su producto o servicio. Para realizar esta investigación, se puede usar alguno de los métodos ampliamente conocidos,

como la observación directa, la encuesta o entrevista y/o la búsqueda en fuentes de información ya existentes.

Los componentes de la segunda sección del plan de negocios son:

- *a*) **Segmento de mercado**, descripción detallada de las características de los clientes potenciales para la empresa.
- b) Lista de los principales **competidores** que tendrá el producto o servicio a ofrecer; para cada uno de ellos, se deberá especificar: el área geográfica que abarca, las acciones que realizará para posicionarse, así como sus principales ventajas.
- c) Descripción del estudio de mercado a realizar, incluyendo el método y los detalles de aplicación.
- d) Resultados gráficos y conclusiones del estudio de mercado.
- e) Listado de los **riesgos** y las **oportunidades** que posee el mercado en el que se pretende incursionar y las acciones que se consideren pertinentes para reducir riesgos u obtener el mayor provecho de las oportunidades, según sea el caso.
 - Respecto de la primera "p" del marketing, esto es, el *producto*, debe incluirse la definición clara del producto o servicio que se ofrecerá. Esto es indispensable para que el emprendedor guíe sus acciones. Al respecto, el plan de negocios debe incluir:
- *f*) **Descripción detallada** del producto o servicio con las modificaciones que arrojó el estudio de mercado.
- g) Marca, aunque no es un requisito legal, es muy recomendable para que los clientes recuerden y reconozcan el producto. Esto favorece la fidelidad de compra, además de que tiene el potencial de convertirse con el tiempo en un activo intangible de alto valor para la empresa.
- h) Logotipo, figura o símbolo que representa a la empresa y/o a los productos.
- *i*) **Eslogan**, frase original que, al igual que el logotipo, da imagen a la empresa o al producto.
- j) En el caso de los productos, es conveniente incluir un **prototipo**, el cual puede mostrarse en una fotografía o mediante el uso de tecnología; también debe incluirse una **etiqueta** que respete todas las regulaciones marcadas por la ley.
 - La segunda "p" del marketing es la *promoción*. Un excelente producto o servicio no tendrá éxito si los posibles clientes no lo conocen. Para hacerles llegar esta información, el emprendedor debe definir e incluir en el plan de negocios:
- k) Los medios publicitarios que se utilizarán, eligiendo entre medios impresos (como revistas, panorámicos o periódicos), audiovisuales (como radio o televisión), o electrónicos (como Internet). Para hacer la selección de medios es indispensable considerar sus ventajas y desventajas, así como detallar su costo y el modo en que se utilizarán.
- Mensaje publicitario, es decir, palabras atractivas que hablen de las cualidades del producto o servicio de la empresa.
- m) Diseño de un **tríptico** y/o cartel para publicitar el producto o servicio.
- *n*) **Promociones de venta**, lo que implica la elección entre los diversos tipos de promociones existentes: muestras gratis, descuentos, empaques especiales, reembolsos, sorteos, etcétera.
- o) Plan de introducción al mercado, es decir, la secuencia de acciones que incluirá la campaña publicitaria, así como las promociones que se utilizarán para dar a conocer y posicionar el producto o servicio en el gusto de los consumidores. Además de la acción a realizar, es importante señalar aspectos como la fecha, el costo y el o los responsables de llevarla a cabo.
 - La tercera "p" del marketing es la *plaza o distribución*. Al respecto, es necesario determinar el camino más apropiado que deberá seguir el producto para llegar al consumidor. Por lo tanto, el emprendedor lo debe determinar e incluir en el plan de negocios:
- *p*) **Canal de distribución**. En el caso de bienes tangibles, se debe determinar si se contará con intermediarios entre el productor y el consumidor; en el caso de bienes intangibles, el canal

de distribución siempre es directo, de quien presta el bien hacia quien lo recibe. Aspectos importantes a considerar son:

- Costo de distribución.
- Punto final de venta conveniente para el consumidor.
- Capacidad de la empresa para la distribución.

Quién o quiénes serán los responsables de cada paso de la cadena de distribución.

La cuarta "p" del marketing es el *precio* que se fijará para el o los productos o servicios de la empresa. El precio, además de ser coherente para el consumidor en relación con la calidad esperada, deberá cubrir todos los costos y la ganancia que se estime conveniente. Al respecto, dentro del plan de negocios, el emprendedor debe incluir:

- *q*) **Estrategia de precio** para introducción al mercado, ya sea de alta o baja penetración, acorde con la competencia, entre otros datos.
- r) **Políticas de precios**, es decir, comportamiento de la empresa respecto a las opciones de pago o descuentos u otras promociones que está dispuesta a ofrecer a los consumidores.
- s) Fijación de precio, lo que incluye un desglose de costos fijos (como renta, algunos servicios, sueldos, etcétera) y variables (relacionados directamente con el producto o servicio), margen de ganancia esperado y los cálculos para obtener el precio de venta al público y el punto de equilibrio.

Estos elementos constituirán los pilares de la estrategia de marketing a seguir y son los fundamentos de su plan y definición de su proceso de administración de ventas.

Sección 3: Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio

La tercera sección del plan de negocios se enfoca en el desglose de los procesos productivos para la elaboración del producto y/o la prestación de servicios. De esta forma, se determinan los recursos materiales y logísticos necesarios para iniciar y operar el negocio.

Los componentes de la tercera sección del plan de negocios son:

- *a*) **Listado secuencial de todas las actividades** y el tiempo requerido para producir el bien o prestar el servicio.
- b) Diagrama de flujo que represente el proceso productivo descrito en el inciso anterior.
- c) Listado del equipo, herramientas e instalaciones necesarios. Es recomendable seguir esta secuencia:
 - Descomponer el proceso productivo en actividades específicas.
 - Listar el equipo y las herramientas requeridas para cada actividad.
 - Establecer si se requieren servicios o instalaciones especiales.
 - Contemplar el programa de mantenimiento del equipo.
 - Investigar, con diversos proveedores, las marcas y los precios disponibles para la maquinaria y las herramientas consideradas.
- d) Diseño de la planta de producción, con base en el diagrama de flujo del proceso productivo que permita organizar el trabajo y los recursos de forma eficiente considerando las distancias, el tamaño del equipo y las herramientas, así como las condiciones especiales para su correcto funcionamiento.
- e) Listado de la materia prima: elementos, partes o sustancias que serán parte del producto, o necesarias para la prestación del servicio, con el respectivo desglose de la cantidad requerida por determinado periodo.

- f) Opciones de **proveedores**, ventajas (y precios), para cada elemento de materia prima necesaria, considerando cumplimiento, calidad, sistemas de crédito, etcétera.
- g) Manejo de inventarios y puntos de reabastecimiento, con base en el consumo de materias primas por periodos (de acuerdo con el plan de ventas y producción), y la facilidad de obtención de las mismas.
- h) Capacidad instalada, es decir, el nivel máximo de producción que se puede lograr con las instalaciones y el equipo con el que se cuenta. Esto permite estimar el tiempo de respuesta a los clientes y hacer planes para expansiones futuras.
- i) Controles de calidad y procedimientos de mejora continua, con base en las expectativas de los clientes. Los controles de calidad aseguran la fidelidad de compra y la mejora continua; además, constituyen una ventaja competitiva para mantenerse a la vanguardia en los productos o servicios de la empresa.

Sección 4: Recursos humanos para la operación y administración del negocio

La adecuada planeación del personal necesario para operar y administrar el negocio permite lograr la eficiencia y, por consiguiente, la optimización de recursos de la empresa.

Una buena idea para iniciar con esta sección es revisar los objetivos de la empresa y cotejarlos con los procesos de producción, marketing, administración y finanzas para, en función de ello, analizar qué y cómo se hace, con qué y dónde se hace, cuánto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quién debe hacerlo.

Los componentes de la cuarta sección del plan de negocios son:

- *a*) Lista de las **actividades a realizar**, agrupadas de acuerdo con similitudes o funciones complementarias.
- b) Organigrama, es decir, la representación gráfica de las jerarquías en la empresa; debe reflejar las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal, cuidando la distribución de cargas de trabajo.
- c) Funciones específicas por puesto, lo que incluye el nombre, las actividades y las funciones que le corresponden.
- d) Descripción y perfil de cada puesto, detallando los requisitos de características físicas, habilidades mentales, preparación académica o técnica, y experiencia laboral para localizar a los mejores candidatos.
- e) Manual operativo por puesto de trabajo. Para ello se recomienda usar la siguiente secuencia.
 - Establecer los objetivos del puesto.
 - Desarrollar las funciones o actividades específicas para realizar cada función.
 - Definir los procesos de cada actividad (paso a paso, recursos necesarios y tiempo estimado).
 - Determinar los indicadores operativos de desempeño, calidad y mejora.
- f) Manuales operativos para la empresa, uniendo los manuales operativos por puesto.
- g) Políticas operativas de la empresa. Esto incluye, entre otros aspectos, la descripción de las siguientes áreas: políticas de operación de la empresa, sistemas de comunicación, proceso de resolución de conflictos, comportamientos y valores esperados.
- h) Proceso de selección y contratación de personal. Es una descripción del proceso formal de reclutamiento de acuerdo con los perfiles establecidos para cada puesto. Para ello, pueden utilizarse diversos medios, por lo que es conveniente analizar las ventajas y desventajas de cada uno de éstos y, desde luego, sus costos. El sistema de selección debe planearse cuidadosamente, desde el tipo de solicitud, si se realizarán o no entrevistas, exámenes psicométricos, físicos

o de conocimientos, investigación de candidatos, precisando quién o quiénes serán los responsables de cada una de estas acciones.

i) Administración de sueldos y salarios, es decir, la descripción de cómo se asignarán los sueldos, salarios, prestaciones y/o compensaciones que erogará la empresa para cada uno de los empleados.

Todos los negocios que inician deben cumplir con una serie de trámites para constituirse legalmente. Para ello, es necesario considerar:

- El número de socios que participarán.
- Capital social a invertir.
- Obligaciones legales (de implantación, fiscales y laborales), que se van a contraer.

El plan de negocios debe especificar también:

- j) Personalidad jurídica elegida.
- k) Listado de los trámites necesarios según el giro de la empresa, incluyendo dónde se realizan, papelería necesaria, costo y duración; además, deberá especificarse quién será responsable de efectuarlos. Algunos aspectos legales a considerar son (entre otros):
 - Registro ante la administración tributaria.
 - Licencias sanitarias.
 - Obtención de patentes, marcas, diseños industriales, registro de nombres o logotipos.
 - Registros ante organismos locales, regionales o nacionales.
 - Registros del personal ante las instancias necesarias y ante las posibles dependencias públicas (de acuerdo con las prestaciones de ley correspondientes).
 - Permiso de uso de suelo o licencias necesarias.
 - Registro ante secretaría de salud o equivalentes de acuerdo con el tipo de empresa.

Sección 5: Recursos financieros

Definir de forma anticipada el sistema financiero y contable de la empresa permite al emprendedor tomar decisiones más acertadas y mantener una supervisión constante de la salud financiera del negocio. El sistema financiero y contable se define como el proceso para llevar las cuentas, diseñar las alternativas para disminuir costos y aumentar las ganancias, y, en última instancia, para tomar decisiones con base en información económica confiable y actualizada.

Los componentes de la quinta sección del plan de negocios son:

- a) Listado de conceptos de **entradas y salidas** de dinero en la empresa.
- b) Capital social necesario para iniciar las operaciones de la empresa.
- c) Fuentes de financiamiento, así como el desglose de las ventajas y desventajas de cada una de ellas, finalizando con la elección de la más adecuada para la empresa.
- d) Proyecciones financieras, de preferencia para el primer año de operaciones de la empresa (aunque esto se puede complementar en periodos anuales o quinquenales, y en diversos escenarios: optimista, normal y pesimista). Esto incluye:
 - Flujo de efectivo.
 - Estado de resultados.
 - Balance general.
- e) Indicadores financieros, incluyendo (entre otros):
 - Valor de la inversión en el tiempo.
 - Tiempo de recuperación de la inversión.

- Retorno sobre la inversión (ganancia en un periodo determinado).
- Punto de equilibrio de la empresa.

Sección 6: Plan de trabajo de implantación y operativo

El plan de trabajo consiste en la asignación de tiempos, responsables y recursos necesarios para iniciar la empresa y encaminar las acciones para el logro de los objetivos.

Los componentes de la sexta sección del plan de negocios son:

- a) Programa de actividades. Se recomienda seguir este orden:
 - Listar las operaciones necesarias de las diferentes áreas de la empresa (para iniciar operaciones), en orden secuencial.
 - Identificar las actividades que pueden realizarse en forma simultánea.
 - Asignar para cada actividad: tiempo, recursos financieros y otros recursos necesarios (vehículos, equipo, etcétera) y, desde luego, la persona responsable.
 - Establecer fechas de inicio y término para cada actividad.
- b) Gráfica de Gantt, útil para interpretar más fácilmente la calendarización de actividades que se habrán de realizar.

Sección 7: El resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es el condensado de la información de cada una de las secciones del plan de negocios. Por lo general, se coloca al inicio del plan y debe contener, en forma concisa y explicativa, toda la información clave del plan y los elementos que permitirán alcanzar el éxito en el proyecto.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, de manera que lleve al lector a interesarse cada vez más en el proyecto. Este resumen se utiliza a manera de **presentación** del documento completo.

El contenido de la séptima sección del plan de negocios es el siguiente:

- *a*) Sobre la **empresa**: nombre, justificación, ubicación, ventajas y descripción de sus productos y/o servicios.
- b) Sobre el marketing: descripción del mercado meta, conclusiones del estudio de mercado y resumen del plan de ventas.
- c) Acerca de los **recursos materiales**: proceso productivo simplificado, necesidades generales de materiales, equipo e instalaciones.
- d) Acerca de los **recursos humanos**: organigrama general.
- e) En cuanto a **finanzas**: capital requerido, resumen de estados financieros y plan de financiamiento.
- f) Por último, sobre el **plan de trabajo**: la fecha en que la empresa puede iniciar operaciones y el tiempo de trabajo necesario previo al inicio.

En ocasiones los emprendedores tienen buenas ideas para satisfacer necesidades, pero carecen de instrumentos que les ayuden a darles forma para así iniciar sus propias empresas. El plan de negocios es una herramienta práctica a la mano del emprendedor para ayudarlo en la planeación de su proyecto de empresa. El plan de negocios ayuda al emprendedor a concretar y a estructurar en un documento su idea de empresa. Dicho documento pretende ser holístico, ya que en él se incluyen todas las áreas de la compañía (marketing, finanzas, recursos humanos, etcétera). Asimismo, el plan de negocios permite al emprendedor entender la integración de dichas áreas y la sinergia que puede haber entre ellas. Este documento debe ser dinámico o evolutivo, lo que significa que debe revisarse periódicamente y adaptarse a las situaciones (internas o externas) y a los retos (internos o externos) que se presenten a la empresa.

ESUMEN

El plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se van obteniendo.

Debe considerarse que cada plan de negocios es diferente, tanto como lo es cada emprendedor y su idea de negocio. Aunque no se puede establecer una guía para todos, se recomienda seguir la secuencia que se detalla a continuación:

- 1. Encontrar una idea de alto valor, darle forma, justificarla, redactar la misión, la visión, los objetivos y las ventajas del producto y/o empresa. Además, en todo momento hay que estar conscientes del apoyo necesario para llevar a cabo esa idea.
- 2. Marketing del nuevo negocio: identificar a los clientes potenciales para diseñar un excelente plan de introducción al mercado y de ventas.
- Recursos materiales para iniciar y desarrollar el negocio: desglosar las necesidades de materiales, equipo, proveedores y controles de calidad necesarios para la prestación del servicio o elaboración del producto.
- 4. Recursos humanos necesarios para la operación y administración del negocio: definir las funciones específicas por puesto y así determinar los recursos humanos que se requieren.
- 5. Recursos financieros: cuantificar las necesidades de inversión inicial y elaborar las proyecciones financieras, además de identificar posibles fuentes de financiamiento y los indicadores que demuestren la factibilidad del negocio.
- 6. Plan de trabajo para la implantación: elaborar un cronograma de actividades que marque los tiempos para iniciar las operaciones de la empresa con todos los recursos requeridos para ello.
- 7. Resumen ejecutivo: de forma breve, describe la idea general del proyecto, sus ventajas y factibilidad para llevarse a la práctica.

El plan de negocios debe incluir, además, todas las secciones y los documentos que el emprendedor considere que puedan contribuir a la comprensión o verificación de los datos presentados en él.

Preguntas

- 1. ¿Qué es un plan de negocios?
- 2. ¿Cuál es la estructura del plan de negocios?
- 3. ¿Por qué es conveniente realizar un plan de negocios?
- **4.** ¿Cuáles son los aspectos que deben considerarse al realizar un plan de negocios?

Conceptos

- Creación de empresas
- Plan de negocios
- Planeación

Referencias

Alcaraz, Rafael (2000). El emprendedor de éxito, México, McGraw-Hill.

Avendaño, C., Medina, A. y Pinedo, J. (1996). *Liderazgo y comunicación en la organización social*, Santiago de Chile, Pontificia Universidad de Chile, Dirección de Educación a distancia.

Bermejo, M., Rubio, I. y Vega, I. (1996). *La creación de la empresa propia*, Madrid, McGraw-Hill e Instituto de Empresa, pp. 11-65.

Drucker, P. F. (1986). La gerencia en tiempos difíciles, Barcelona, Orbis.

Gerber, M. E. (1997). El mito del emprendedor. Por qué no funcionan las pequeñas empresas y qué hacer para que funcionen, Barcelona, Paidós.

González, Diana (2006). Planes de negocios para emprendedores, al éxito, México, McGraw-Hill.

Kuriloff, A. H. y Hemphill, J. M. (1984). Cómo hacer rentable un negocio desde el principio. Factores básicos de eficacia, Bilbao, Ediciones Deusto.

Lamb, Charles, Hair, Joseph y McDaniel, Carl (1998). *Marketing*, 4a. edición, México, Internacional Thomson Editores.

Lambing, P. y Kuelh, Ch. (1997). Entrepreneurship, Londres, Prentice-Hall International.

Ludevid, M. y Olle, M. (1993). Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión, 2a. edición, Barcelona, Marcombo, Boixareu Editores.

Mundet, J. (1991). Creación de empresas. Factores de éxito, Barcelona P.P.U.

Omat, Oriol (2000). Aprende a enseñar, Ediciones Gestión.

Sánchez Almagro, M. L (2003). El perfil psicológico del autoempleado, Tesis doctoral, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid.

Schnarch, A. (2001). Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing, Bogotá, Colombia, McGraw-Hill Interamericana.

Smith, Steve (2000). ¡Forme el equipo!, México, Ediciones Granica.

"The Theory of Economics Development: an Inquiry into Profits, Capital, Interest and Business Cycle", en M. C. *Entrepreneurship*, Cambridge, Harvard University Press, 1990.

Watson Hiam, Alexander y Karen Wisw Olander (1997). Guía del emprendedor, México, Prentice Hall.

Fuentes electrónicas

"Autogestión para mejorar ingresos personales", José S. Canto A. http://www.ellasvirtual.com/history/2004/02/06/columna/finanzas.htm

"Características de los nuevos emprendedores", Alejandro Jáuregui G. http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no11/caremprendedor.htm

Guía LUCES para emprendedores, Edita Organismo Autónomo para el Desarrollo Local Excma. Diputación Provincial de Cáceres. http://www.oadl.dip-caceres.org/GuiaLUCES/es/Index.htm

http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/32/tipos.htm

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/trabequiuventas.htm

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/wequch.htm

Ideas de negocios. http://www.ideasdenegocios.com.ar/emprendedor.htm

LOshornosLP.com. http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/emprendedores.htm#emprendimientos

Estudio de caso

La fábrica de dulces

esde una perspectiva de consultor de negocios, después de leer el caso, responda las preguntas que se plantean.

Alejandro Tijerina, al terminar su carrera profesional de diseño gráfico, decidió convertirse en empresario en el ramo de la elaboración y venta de dulces. Para ello, creó la imagen para su empresa y perfeccionó algunas recetas. Por desgracia, murió durante el proceso, y su madre, Susana Tijerina, decidió seguir adelante con la idea de su hijo, de manera que puso en marcha la empresa con mucho entusiasmo.

La empresa elabora dulces mexicanos tradicionales a base de coco, nuez y cacahuate. Sus ventajas competitivas consisten en que se elaboran de acuerdo con recetas originales y se empacan en forma individual para su venta. A la vez, los dulces individuales se guardan en empaques especiales para obsequiarse en eventos especiales, como fiestas infantiles, bautizos o bodas (costumbre muy arraigada en México, donde suele entregarse un pequeño obsequio a los asistentes a un festejo).

Susana Tijerina empezó a vender algunos dulces elaborados con las recetas de su hijo a vecinos y familiares, e incluso ideó nuevas recetas.

Aunque ha tratado de que el negocio funcione, la realidad es que la capacidad de producción se limita a lo que tres personas pueden hacer; les hace falta maquinaria y, por esa razón, han tenido que rechazar algunas propuestas de trabajo de gran volumen. Por si fuera poco, tienen mucha competencia, y sus ideas de recetas y presentación de los dulces son copiadas muy fácilmente. Además, la dueña del negocio no tiene ninguna organización ni control de lo que se realiza: trabaja de acuerdo con sus capacidades diarias y vende de acuerdo con lo que alcanza a producir diariamente. Además, no cuenta con una planeación que le permita visualizar qué sucederá en el futuro con la empresa, lo que le ha llevado a preguntarse si debe continuar con esta actividad o no, ya que, aunque el negocio es una forma de tributo a la memoria de su hijo, en ocasiones le cuesta muy caro mantenerla en operación, pues las ganancias de la empresa son muy variables: en ocasiones son muy altas, mientras que en otras se registran pérdidas.

Preguntas

- ¿Cuáles son los problemas que enfrenta la señora Tijerina?
- 2. ¿Le sería de utilidad un plan de negocios? ¿Por qué?
- 3. ¿Qué ventajas le ofrecería un plan de negocios?
- ¿Podría la dueña del negocio redactar sola un plan de negocios? Explique.
- ¿Qué recomendaciones generales haría usted a la señora Tijerina?