

# CAPÍTULO 6

## El plan de negocios: visualización del sueño

En PRIMER PLANO  
CitySlips  
<http://www.cityslips.com>

### CÓMO SACAR PARTIDO DE LOS CURSOS ESCOLARES

Caminar largas distancias sobre tacones altos fue lo que inspiró a dos jovencitas a crear algo más cómodo para sus pies —con un poco de ayuda de su universidad.

¿No sería increíble si su universidad le ayudara a lograr que su negocio sea rentable? Susie Levitt y Katie Shea también lo pensaron, así que, durante su último año en la Universidad de Nueva York, reclutaron al profesorado, al personal e incluso al departamento de relaciones públicas de su escuela para ayudarlas a lanzar una empresa dedicada a la industria de la moda enfocada en resolver un problema: el dolor que ocasionaba a sus pies caminar sobre tacones altos.

Durante el verano, y mientras trabajaban como pasantes en Wall Street, se hicieron amigas por



COURTESY OF KATIE SHEA LEVITT

compartir la molestia que les ocasionaba caminar largas distancias hacia el trabajo sobre tacones. "Estaban matando nuestros pies, pero no queríamos renunciar a ellos, pues no éramos precisamente las más altas de ahí", dice Levitt, de 22 años de edad. "Así que se nos ocurrió la idea del calzado de emergencia".

Cuando regresaron a la universidad a cursar su último año, Levitt y Shea diseñaron unos elegantes zapatos planos, negros, plegables, tipo ballet, dentro de una pequeña cajita que podía introducirse en el bolso de mano y sacarlo cuando los pies comenzaran a protestar. Bautizaron su calzado con un nombre llamativo, CitySoles, a un precio razonable de 24.99 dólares.

Levitt y Shea se dieron cuenta de que estaban frente a una idea con un gran potencial de rentabilidad, pero sabían que su último año en la universidad no sería fácil. Así que, en un acto de

supervivencia, Shea se inscribió a un curso sobre cómo elaborar un plan de negocios.

"Ambos participábamos en actividades extracurriculares", dice Shea de 22 años. "El curso en realidad nos ayudó a mantener el rumbo". El curso también las alientó a participar en la Stern Business Plan Competition, la cual les dio un acceso aún más amplio a la asesoría de profesores y consultores.

Tras terminar el curso y la competencia, Levitt y Shea ya contaban con un sólido plan de negocios. Pero antes de poder comenzar a vender, necesitaban asegurar sus creaciones mediante protecciones jurídicas de la propiedad intelectual. Esta vez se inscribieron a un curso sobre el proceso de registro de patentes y trabajaron con su profesor en el llenado de una solicitud de patente.

"Las escuelas suelen tener abogados que participan y trabajan con los estudiantes de manera desinteresada", comenta Levitt. "Recibimos asesoría gratuita de abogados que por lo general

cobran honorarios de entre 500 y 700 dólares la hora, y todo gracias a que nos tomamos el tiempo de enviar un mensaje de correo electrónico y preguntar".

Su empresa, FUNK-tional Enterprises LLC, nació el 1 de junio, el día en que llegaron 1 000 pares de CitySoles. Hoy venden dos versiones de zapatos planos plegables: CitySlips (el original pero en una amplia gama de colores, \$24.99) y AfterSoles (una versión más sencilla de los CitySlips, \$14.95).

Con la ayuda del departamento de marketing de su universidad, pronto apareció publicado un artículo acerca de CitySoles en el New York Daily News, al cual sucedieron otros muchos, incluido el publicado en el *New York Times*. Y el éxito de Levitt y Shea ya había comenzado.

Fuente: Joel Holland, "Putting School to Work", *Entrepreneur*, diciembre de 2008, p. 74. Copyright © 2009, Entrepreneur Media. Todos los derechos reservados. Reimpreso con autorización de Entrepreneur Media.

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá...

1. Explicar el propósito y los objetivos del plan de negocios.
2. Explicar las razones para redactar o no un plan de negocios cuando se pone en marcha una iniciativa de emprendimiento.
3. Describir el contenido y el formato preferido de un plan de negocios.
4. Ofrecer consejos prácticos para redactar el plan de negocios.
5. Explicar el concepto y el proceso para desarrollar un modelo de negocio de una empresa.
6. Identificar las fuentes de apoyo disponibles para elaborar un plan de negocios.
7. Mantener la perspectiva adecuada al redactar un plan de negocios.

PERSPECTIVA

A usted le da la idea de un nuevo negocio lo entusiasma mucho. Pero cuando se lo menciona a alguna amiga propietaria de una empresa, le dice, "Necesitarás redactar un plan de negocios". Aunque esto le parece grandioso, sentirse a redactar un documento frío y formal, no es exactamente su idea de diversión, por lo que se pregunta si en verdad esto es necesario. Después de todo, usted conoce a un emprendedor que fundó e hizo crecer una empresa exitosa, tan sólo a partir de una idea desarrollada sobre una servilleta mientras cenaba en un restaurante local. Y, ¿acaso no es verdad que los fundadores de empresas tan notables como Microsoft, Dell Computers, la revista *Rolling Stone* y Calvin Klein iniciaron sus empresas sin contar con un plan de negocios?

### Perspectiva general del plan de negocios

Para dar respuesta a la pregunta de si es necesario redactar un plan de negocios, primero debe comprender su propósito y objetivos. Le ayudaremos a examinar las razones por las que debe o no redactar un plan de negocios para su iniciativa de negocios. Después analizaremos las dos formas básicas que un plan puede asumir.

#### EL PROPÓSITO DEL PLAN DE NEGOCIOS

No existe una fórmula concreta para redactar un plan de negocios. Después de todo, ningún plan único funcionará en todas las situaciones. Pero, en general, un **plan de negocios** es un documento que define el concepto básico en el que se basa un negocio y describe la forma en que dicho concepto se materializará —es decir, qué problema resolverá. Un plan de negocios es un plan sobre el juego que jugará el emprendedor; cristaliza los sueños y la esperanza que le motivarán a lanzarse al ruedo. El plan de negocios debe presentar la idea básica de su iniciativa de emprendimiento y detallar cuestiones como en dónde se encuentra ahora, hacia adónde desea llegar y cómo pretende hacerlo. John Mullins, autor de *The New Business Road Test*, describe los tres elementos clave que todo plan de negocios debería contener:



**plan de negocios**  
Documento que define el concepto esencial sobre el que una empresa se fundamentará y que describe la forma en que se materializará dicho concepto.

- El enunciado lógico de un problema y su solución
- Una cantidad importante de evidencias concretas y fehacientes
- Franqueza en cuanto a los riesgos, vacíos y otros supuestos que puedan resultar falsos.

No podría habernos dado un mejor consejo.

David Gumpert, quien por años encabezó el MIT Enterprise Forum,<sup>1</sup> ofrece una definición concisa y práctica de un plan de negocios, la cual se basa en la manera en que éste debe conducir a la acción: "Es un documento que demuestra de manera convincente que su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para ser lo bastante rentable y atractivo para posibles inversionistas".<sup>2</sup> Para Gumpert, el plan de negocios es esencialmente un documento para vender y convencer a las personas clave, tanto dentro como fuera de la empresa, de que la iniciativa de emprendimiento tiene un potencial real.

También es importante recalcar que redactar un plan de negocios es una oportunidad para convencerse usted mismo, el emprendedor, que lo que parece ser una buena idea también es una buena oportunidad de inversión, tanto en términos financieros como de sus metas personales. La cuestión relativa a sus aspiraciones personales merece una cuidadosa reflexión: *si la empresa no compagina con sus metas personales, sus probabilidades de éxito serán bajas y sin duda no disfrutará de la aventura. Así que asegúrese de pensar en el rumbo que desea dar a su vida y en los costos personales de iniciar una empresa antes de ir en pos de esa oportunidad tan especial de negocio.*

Para el emprendedor que está a punto de poner en marcha una iniciativa de emprendimiento, un plan de negocios tiene los siguientes objetivos fundamentales:

1. Identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad de negocios —es decir, ¿por qué existe tal oportunidad?
2. Delinear el enfoque que el emprendedor planea utilizar para aprovechar tal oportunidad.
3. Reconocer los factores que determinarán si la iniciativa de emprendimiento será exitosa.

En otras palabras, un plan de negocios es una herramienta para exponer las metas y estrategias que los *agentes internos* de la empresa utilizarán, y para ayudar a desarrollar las relaciones con personas externas (inversionistas y otras) que podrían ayudar a la empresa a alcanzar sus

**FIGURA 6.1** Usuarios de los planes de negocios



metas. En la figura 6.1 se presenta un cuadro sinóptico de las personas que podrían estar interesadas en el plan de negocios de la iniciativa de emprendimiento propuesta. El primer grupo lo integran los usuarios internos del plan: el emprendedor y el grupo directivo y empleados de la nueva empresa. El segundo grupo está compuesto por las personas externas a la empresa y que son cruciales para el éxito de la misma: sus posibles clientes, proveedores, acreedores e inversionistas.

#### ¿EN REALIDAD NECESITA UN PLAN DE NEGOCIOS?

La justificación que suele esgrimirse cuando *no* se desea redactar un plan de negocios es la siguiente: "Las empresas que iniciaron a partir de un plan de negocios no son más exitosas que aquellas que no lo hicieron". Es verdad que los estudios que intentan medir el éxito de los emprendedores que se han basado en planes de negocios frente al éxito de los que han prescindido de ellos, han producido resultados contradictorios. Algunos hallazgos sugieren que existe una relación, mientras otros no encuentran ninguna.

Dado que conocemos historias de empresas como Apple, Calvin Klein y otras que iniciaron sin contar con un plan de negocios, no cabe duda que tener un plan no es un prerrequisito del éxito. *Simplemente indica que el plan de negocios no es la empresa.* Puede que haya algunos emprendedores que pasen horas redactando un plan de negocios de 60 hojas con otras 50 páginas de apéndices, pero que no sean eficaces al momento de ejecutarlo. En tales casos, podemos decir con seguridad que redactar un plan de negocios es una pérdida de tiempo. Lo que importa no es redactar el plan, sino implementarlo. Si el plan no conducirá a la acción, ni siquiera se moleste en redactarlo. Sólo si ejecuta el plan de negocios tiene una oportunidad razonable de hacer una diferencia. Thomas Stemberg, fundador de Staples, que posteriormente se convirtió en capitalista de riesgo, lo plantea muy bien:

*En mi experiencia, los emprendedores suelen confundir la visualización de cómo será su empresa con sentar las bases de lo que ésta podría ser. Así que tienen grandes sueños y construyen planes de negocios detallados, lo que está bien. Pero, esto no se acerca a la importancia de implementar tan pronto como sea humanamente posible a las personas y sistemas que los llevarán a través de su recorrido, sin importar cuáles sean los derroteros inesperados que tomen los mercados o que la tecnología los obligue a tomar.*

*Para mí, los planes de negocios son interesantes principalmente como indicadores de lo que un emprendedor piensa. Aquí, en Highland Capital Partners, la firma de capital de riesgo de la que ahora formo parte, pasamos la mayor parte de nuestro tiempo hablando de lo que en realidad importa: administración y mercados. Si usted cuenta con el equipo correcto de administración y con un mercado atractivo, el resto marchará por sí solo.<sup>3</sup>*

**LA PUESTA EN MARCHA**

**H E R R A M I E N T A S**

Responda esta pregunta

¿Está indeciso sobre si redactar o no su plan de negocios? Antes de que decida no hacerlo, medite en la siguiente pregunta: si un acreedor o cualquier otro inversionista le exigiera ver su plan de negocios antes de invertir en su empresa, ¿por qué no se impone a sí mismo esa misma exigencia antes de invertir sus ahorros personales o, peor aún, los ahorros de su familia? Piénselo.

Por tanto, un emprendedor debe encontrar el equilibrio correcto entre planeación y operatividad. Sin importar lo bien estructurado que esté su plan, siempre habrá acontecimientos inesperados. Uno de los atributos clave de un emprendedor exitoso es su capacidad de adaptación, a pesar de lo que diga su plan de negocios. Así que, si debe elegir entre planear y actuar, opte por la acción —sin embargo, lo mejor sería optar por ambos.

Vinay Gupta de Ann Arbor, Michigan, pasó seis meses asistiendo a confe-



rencias y redactando un plan de negocios de 60 páginas antes de lanzar una firma de consultoría especializada en outsourcing para medianas empresas. Pero pronto, después de abrir su empresa, se dio cuenta de que muy pocas empresas medianas en realidad buscaban asesoría sobre outsourcing que lo que su investigación había sugerido. Así que descartó su idea original y desarrolló un software de administración para outsourcing orientado a empresas con ingresos anuales de más de 1 millón de dólares. Si bien la planeación le ayudó a Gupta a comprender la industria, no le indicó la falla fundamental de su idea original —que no había los suficientes clientes dispuestos a adquirir sus servicios.<sup>4</sup>

Los beneficios de un plan de negocios también dependen de las circunstancias individuales que rodean a una nueva empresa. Considere las siguientes posibilidades:

- Para algunas nuevas empresas, el entorno es tan turbulento que una planeación exhaustiva no sería beneficiosa. Los emprendedores en cualquier nuevo campo se darán cuenta de que no hay suficiente información que les permita redactar un plan integral. En este caso, la capacidad de adaptación de un emprendedor puede ser más importante que un plan detallado para el futuro.
- La planeación también supone un problema cuando el momento oportuno es un factor clave. En algunos casos, lograr la operatividad tan pronto como sea posible puede ser más importante que una planeación detallada, pero tenga cuidado de no utilizar el momento oportuno como una excusa para no redactar un plan de negocios.
- Una empresa también puede estar tan restringida por la escasez de capital que la planeación deja de ser una opción. En un estudio de empresas identificadas por la revista *Inc.* como las de más rápido crecimiento en Estados Unidos, Amar Bhidé concluyó que la falta de planeación puede ser una medida lógica para algunas empresas: “Los emprendedores con restricciones de capital no pueden darse el lujo de realizar análisis e investigaciones previas. El potencial de utilidades limitado y el alto nivel de incertidumbre de la oportunidad que buscan aprovechar también disminuyen los beneficios en comparación con los costos”.<sup>5</sup>

Redactar un plan de negocios detallado no es garantía de éxito, pero la mayoría de los emprendedores necesita la disciplina que acompaña a este proceso. El camino de una empresa que comienza sin la preparación adecuada tiende a ser fortuito. En palabras de Thomas Carlyle, el matemático y escritor escocés, “Nada es más terrible que la actividad irreflexiva”. Esto es válido en especial en procesos tan complejos como lo es iniciar una empresa.

Aunque la planeación es un proceso mental, debe trascender el ámbito de la especulación. Analizar la nueva empresa ideada debe ser un proceso más minucioso cuando se trata de ordenar ideas vagas. Un plan basado en una buena investigación ayudará a garantizar que se cubran de manera completa y sistemática todos los factores importantes al momento de poner en marcha una nueva empresa. Frank Moyes, un emprendedor exitoso durante muchos años y que imparte cursos sobre planeación de negocios en la Universidad de Colorado, ofrece la siguiente observación:

*Quizá la razón más importante para redactar un plan de negocios sea que es una tarea que le exigirá que se involucre en un proceso riguroso, cuidadoso y con frecuencia doloroso, pero esencial antes de poner en marcha una nueva iniciativa de emprendimiento. Exige que responda preguntas difíciles acerca de su iniciativa de negocios. ¿Por qué existe la necesidad de su producto/servicio? ¿Quién es su mercado meta? ¿Cómo es diferente su producto/servicio del de su competidor? ¿Qué tan rentable es la empresa y cuáles son los flujos de efectivo? ¿Cómo se debería financiar la empresa?*<sup>6</sup>

Por tanto, el plan de negocios se convierte en un modelo que ayuda al emprendedor y al equipo gerencial a enfocarse en cuestiones y actividades importantes para la iniciativa de emprendimiento. Además, ayuda al emprendedor a comunicar su visión a los empleados actuales y futuros de la empresa. Después de todo los emprendedores que construyen empresas exitosas rara vez trabajan solos.

El plan de negocios también es importante para las personas externas a la empresa. Aunque por lo general se piensa que son los primeros que se arriesgan en una nueva empresa, el emprendedor y el equipo gerencial no son los únicos que asumen riesgos. Para que una empresa tenga éxito, el emprendedor debe convencer a las personas externas —posibles clientes, proveedores, acreedores e inversionistas— de que se vinculen con la empresa. ¿Por qué deben hacer negocios con su nueva empresa y no con una empresa establecida? Necesitan pruebas de que su empresa estará ahí en el futuro. Como lo explica Amar Bhidé, “Algunos emprendedores tienen una capacidad innata de superar a sus rivales, adquirir habilidades gerenciales y, por tanto, construir un negocio floreciente. Pero es difícil que los clientes (y otras personas) identifiquen a fundadores con estas capacidades innatas”.<sup>7</sup>

Debido a que consigue mejorar la credibilidad de la iniciativa de emprendimiento, el plan de negocios es como una herramienta de ventas efectiva ante posibles clientes y proveedores, así como ante inversionistas. Por ejemplo, un plan de negocios bien estructurado puede ser útil para ganarse la confianza de los proveedores y posibilitar términos crediticios favorables. Asimismo, un plan puede mejorar las posibilidades de venta al convencer a los posibles clientes de que la nueva empresa tiene muchas probabilidades de tener una larga permanencia en la industria y así poder suministrar servicios a los usuarios de sus productos o continuar siendo una fuente de abastecimiento.

Por último, el emprendedor puede enfrentar la tarea de conseguir dinero que complemente sus ahorros personales. Esto precisa de una presentación efectiva ante banqueros, inversionistas o, en algunos casos, a capitalistas de riesgo. Acérquese a casi cualquier inversionista y lo primero que le preguntará es, “¿Dónde está su plan de negocios?”

Como ya lo habrá notado, un plan de negocios no es un prerrequisito necesario para el éxito empresarial. Es posible que el plan sea prescindible en ciertas situaciones, en especial si sólo desea construir una pequeña empresa y no tiene planes de crecimiento importantes. Pero lo alentamos a soñar y a esperar lo mejor. Ewing Marion Kauffman, quien fundó Marion Labs con 5 000 dólares y que más tarde vendió por 6 000 millones de dólares, alguna vez dijo, “No debe optar por construir una empresa común. Está en su derecho de ser tan excéntrico como sea posible”.<sup>8</sup> Y Peter Drucker escribió, “Aunque esté iniciando su empresa sobre la mesa de su cocina, debe tener la visión de convertirse en el líder mundial en su campo, de lo contrario, es probable que nunca sea exitoso”.<sup>9</sup> De acuerdo, quizá no le interese una empresa que sea líder mundial en su campo, pero le aconsejamos nunca soñar con demasiado poco.

#### ¿QUÉ TANTA PLANEACIÓN?

Para la mayoría de los emprendedores, la cuestión no es si elaborar un plan de negocios, sino cómo llevar a cabo una planeación efectiva, dada la situación. Como ya se observó, las diferentes situaciones conducen a necesidades diferentes, por tanto, a distintos niveles de planeación.

Por tanto, el problema va más allá de responder a la pregunta “¿Haré planeación?”. Es más acerca de decidir cuánto planear. Al iniciar una empresa, un emprendedor debe realizar algunas concesiones, puesto que elaborar un plan requiere tiempo y dinero, dos recursos que siempre son escasos. En los extremos, un emprendedor tiene dos opciones básicas en lo que se refiere al plan de negocios: el plan insuficiente o el plan integral.

#### El plan conciso

Como se observó antes, la planeación exhaustiva puede ser de poca utilidad cuando el entorno es muy incierto o cuando el momento oportuno es un factor crucial para aprovechar una oportunidad. Un **plan conciso** es una forma abreviada de plan de negocios, que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes para la empresa. Como se enfoca principalmente en las cuestiones de mercado, como la fijación de precios, la competencia y los canales de distribución, el plan conciso es una fuente escasa de información de apoyo.

Este tipo de plan con frecuencia es idéneo cuando se busca financiamiento externo de bancos, en especial si incluye resultados financieros históricos y proyectados. De hecho, es inusual que un plan conciso quizá haga que el banquero se forme una buena impresión de su empresa. Además, un plan conciso puede ser útil cuando se intenta ponderar el interés del

**plan conciso**  
Forma resumida de un plan de negocios que presenta sólo las cuestiones y proyecciones más importantes de la empresa.

inversionista y determinar si redactar un plan integral compensará el tiempo y el esfuerzo invertidos en él.

#### El plan integral

Cuando los emprendedores e inversionistas hablan de un plan de negocios, suelen referirse a él como un **plan integral**, es decir, un plan de negocios completo que ofrece un análisis profundo de los factores críticos que determinarán el éxito o el fracaso de una empresa, junto con todos los supuestos básicos. Tal plan es beneficioso cuando se describe alguna nueva oportunidad (nueva empresa), se enfrenta un cambio importante en el negocio o en el entorno externo (demografía cambiante, nueva legislación, desarrollo de tendencias en la industria), o se explica una situación de negocios compleja. En el resto de este capítulo y en los siguientes, analizaremos el plan de negocios integral.

#### plan integral

Plan de negocios completo que ofrece un análisis profundo de los factores críticos que determinarán el éxito o el fracaso de una empresa, junto con todos los supuestos básicos.

### Preparación del plan de negocios

**A**si que ha decidido redactar su plan de negocios. Al igual que sucede con un trabajo o reporte final, comenzar suele ser la parte más difícil. Recuerde que en el capítulo 3 enfatizamos la importancia de llevar a cabo primero un análisis de factibilidad y sólo entonces redactar un plan de negocios si su idea pasa la prueba de fuego. Antes de avanzar con su plan de negocios hay tres elementos que el análisis de factibilidad debe destacar: un sólido potencial de mercado, una industria atractiva y el equipo o persona idóneos para implementar este plan. Con frecuencia, los emprendedores pasan por alto estas tres cuestiones en su prisa por "poner manos a la obra". Estar orientado a la acción es un rasgo positivo de un emprendedor, pero no a expensas de hacer la tarea básica. Nunca olvide la necesidad de equilibrio. Un emprendedor nos dijo alguna vez, "No es tan difícil. Para cumplir con los requerimientos básicos es necesario un mercado grande y creciente, una ventaja competitiva injusta y un equipo capaz de aprovechar la ventaja".<sup>18</sup> Así que antes de redactar su plan de negocios, comience con el análisis de factibilidad para ver si están presentes los puntos básicos.

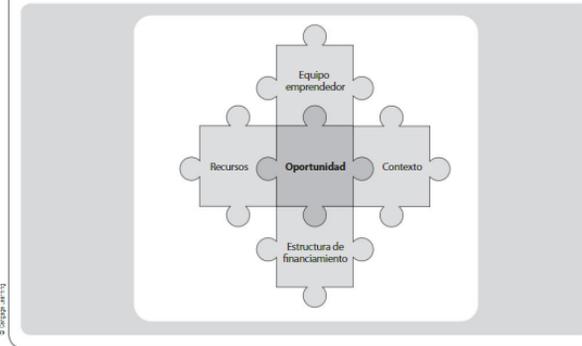
Una vez terminado el análisis de factibilidad, es momento de comenzar con el proceso de redacción del plan de negocios. Para ello hay dos cuestiones primordiales: el contenido y el formato del plan y la efectividad de la presentación escrita.

#### EL CONTENIDO Y EL FORMATO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Cuando considere el contenido del plan de negocios, piense primero y sobre todo en la oportunidad, según la haya identificado su análisis de factibilidad. Desde luego, si la oportunidad es buena, las estrategias y los planes financieros le seguirán de manera natural. El plan de negocios debe considerar a detalle los siguientes factores básicos (presentados en la figura 6.2):

1. La *oportunidad* debe reflejar el potencial y el atractivo del mercado y la industria.
2. Los *recursos críticos* incluyen no sólo el dinero, sino los recursos humanos (proveedores, contadores, abogados, inversionistas, etcétera) y los activos tangibles (como las cuentas por cobrar, inventarios, etcétera). Un emprendedor debe idear medios para minimizar los recursos que una nueva empresa necesitará.
3. El *equipo emprendedor* debe poseer integridad y amplia experiencia.
4. La *estructura de financiamiento* —la manera en que se financia una empresa (deuda frente a capital) y cómo se asigna el porcentaje de propiedad entre los fundadores e inversionistas— tendrá un impacto importante en el incentivo que tenga el emprendedor para trabajar con ahínco. La meta es lograr un acuerdo de ganar-ganar.
5. El *contexto* (o factores externos) de una oportunidad incluye el entorno regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas y otros factores que cambian de manera inevitable pero que el emprendedor no puede controlar.

FIGURA 6.2 Un plan de negocios identifica los factores clave para el éxito



© Pearson, 2013

Por tanto, el plan de negocios debe demostrar que el emprendedor ha conjuntado correctamente la oportunidad, los recursos, las personas y la estructura de financiamiento, todo dentro del contexto adecuado. Sin duda, siempre habrá incertidumbre y ambigüedad; lo imprevisto siempre tiende a suceder. Pero al tomar decisiones en torno a estos factores clave, usted puede estar seguro de que está tratando con cuestiones importantes, y esto lo ayudará a determinar el contenido apropiado para su plan.

No existe un patrón único que pueda seguirse al redactar un plan de negocios. Un plan para una tienda minorista, un restaurante o un negocio mayorista, necesariamente tendrá variaciones en términos de temas, orden de presentación y materia de énfasis. No obstante, los inversionistas desean ver un formato que les sea familiar. Así que no redacte un plan que sea fundamentalmente diferente a lo que está acostumbrado a ver. Las grandes variaciones respecto a un formato predominante serían un error.

La figura 6.3 resume las principales secciones comunes a la mayoría de los planes de negocios y ofrece una visión panorámica de lo que éstos suelen contener. A continuación se ofrece una breve explicación de cada una de estas secciones;<sup>19</sup> los capítulos 7 a 13 examinan con detalle cada sección del plan de negocios.

#### Portada

La portada debe contener la siguiente información:

- Nombre, domicilio, número telefónico y sitio web de la empresa
- Falgón y logotipo de la empresa
- Nombre del contacto (de preferencia el director general) con un domicilio postal, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.



**FIGURA 6.3 Descripción breve del plan de negocios**

Encabezado de sección	Información proporcionada
<b>Portada</b>	Nombre, logotipo, eslogan, información de contacto, número de ejemplar, fecha de preparación y cláusula de exención de responsabilidad (si fuera necesaria)
<b>Tabla de contenido</b>	Lista de las secciones clave del plan de negocios
<b>Resumen ejecutivo</b>	Un resumen de dos a tres páginas de los puntos significativos, que tiene la finalidad de motivar al lector a continuar leyendo
<b>Industria, cliente meta y análisis de la competencia</b>	Características clave de la industria, incluidos los diferentes segmentos, y el nicho en el que planea competir
<b>Descripción de la empresa</b>	Objetivos de la empresa, naturaleza del negocio, su producto o servicio principal, su estatus actual (empresa nueva, adquisición o expansión) e historia (si la hubiera) y la forma jurídica que ha adoptado la organización
<b>Plan de producto/servicio</b>	Justificación de por qué las personas comprarán el producto o servicio, a partir de sus características únicas.
<b>Plan de marketing</b>	Estrategia de marketing, como los métodos de identificar y atraer clientes, estrategia de ventas, tipo de personal de ventas, canales de distribución, tipos de promociones y publicidad, y políticas de crédito y fijación de precios.
<b>Plan de operaciones y desarrollo</b>	Métodos de operación o manufactura, instalaciones operativas (ubicación, espacio, equipo), métodos de control de calidad, procedimientos de control de inventarios y operaciones, fuentes de abastecimiento y procedimientos de compras.
<b>Equipo gerencial</b>	Descripción del equipo de administración, inversionistas externos y directores, planes de reclutamiento y capacitación de empleados.
<b>Riesgos críticos</b>	Cualquier riesgo inherente conocido en la iniciativa de emprendimiento
<b>Oferta</b>	Cuánto capital necesita el emprendedor y cómo se utilizará el dinero (sección utilizada para atraer inversionistas)
<b>Estrategia de salida</b>	Medios en que un inversionista —y el emprendedor— puede beneficiarse de su inversión en la empresa
<b>Plan de financiamiento</b>	Fuentes de financiamiento consideradas; todo estado financiero histórico, si los hubiera; estados financieros proforma de tres a cinco años, incluidos los estados de resultados, balances generales, estados de resultados y presupuestos de efectivo
<b>Apéndice y documentos de apoyo</b>	Diferentes materiales complementarios y apéndices para ampliar la comprensión que tenga el lector del plan

© Sinopsis America

- Fecha en que se preparó el plan de negocios
- Si el plan se le proporcionará a inversionistas, se debe incluir una cláusula de limitación de responsabilidad en la que se mencione que el plan se proporciona de manera confidencial tan sólo a inversionistas calificados y que no se reproducirá sin autorización
- Número del ejemplar (para llevar un registro de cuántos ejemplares se han proporcionado)

**Tabla de contenido**

La tabla de contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan con sus números de página respectivos. Esto le permite leer los puntos más relevantes del plan (una práctica común)

**FIGURA 6.4 Tabla de contenido de un plan de negocios**

I	RESUMEN EJECUTIVO
II	LA INDUSTRIA, CLIENTES META Y COMPETENCIA
III	LA EMPRESA
IV	EL PLAN DE MARKETING
V	EL PLAN DE OPERACIONES
VI	EL PLAN DE DESARROLLO
VII	EL PLAN DE CRECIMIENTO
VIII	EL EQUIPO
IX	EL PLAN FINANCIERO
X	APÉNDICES

en lugar de leerlo de principio a fin. La figura 6.4 presenta la tabla de contenido de un plan de negocios.

**Resumen ejecutivo**

Con frecuencia se piensa que el **resumen ejecutivo** es la sección más importante del plan de negocios. Si usted no es capaz de capturar la atención del lector en el resumen ejecutivo, lo más probable es que éste no continúe leyendo. Desde el principio debe transmitir un panorama claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesta y, al mismo tiempo, comunicar emoción en relación con sus posibilidades. Esto significa que debe estar escrito —y si fuera necesario, reescrito— de tal forma que logre claridad e interés. Aunque el resumen ejecutivo se ubica al principio del plan de negocios, ofrece una visión general de todo el plan y debe redactarse al final. En no más de tres (de preferencia dos) páginas, el resumen ejecutivo deberá incluir las siguientes subsecciones:

- Una descripción de la oportunidad
- Una explicación del concepto de negocio
- El panorama de la industria
- El mercado meta
- La ventaja competitiva que se espera lograr en el mercado
- Los aspectos financieros de la oportunidad
- La cantidad y finalidad del dinero que se está solicitando (la "oferta") si es que se está en busca de financiamiento

Según la situación y las preferencias del emprendedor, el resumen ejecutivo debe asumir la forma de una sinopsis o relato.

**SINOPSIS** La sinopsis es la forma más sencilla de los dos formatos de resumen. Una sinopsis cubre de manera breve todos los aspectos del plan de negocios y da a cada tema un tratamiento

**resumen ejecutivo**

Sección del plan de negocios que transmite un panorama claro y conciso de la iniciativa de emprendimiento propuesta.

relativamente equitativo. Relaciona, en un modo abreviado, las conclusiones de cada sección del plan de negocios. A pesar de su sencillez, la sinopsis puede resultar una lectura parca para el posible inversionista.

**RELATO** Debido a que el relato narra una historia, puede transmitir un mayor grado de emocionalidad que la sinopsis. No obstante, para componer un relato eficaz será necesario ser un escritor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin caer en la exageración. Un relato es más adecuado para los negocios que incursionan en un terreno nuevo con un nuevo producto, un nuevo mercado o nuevas técnicas operativas. También es un mejor formato para las iniciativas de emprendimiento que cuentan con una ventaja dominante, como la propiedad de una patente importante o estar manejadas por un emprendedor famoso. Por último, el relato funciona bien para empresas con antecedentes o historias impactantes o interesantes.

#### Industria, cliente meta y análisis competitivo

La finalidad principal de esta sección es explicar la oportunidad y demostrar por qué existe un mercado importante que atender. Es necesario describir la industria en general en la que usted competirá, con todas sus características como tamaño, ritmo de crecimiento, tendencias fundamentales y principales participantes. Después deberá identificar los diferentes segmentos de la industria y, por último, describir a detalle el nicho en que planes participar. En este punto uno suele verse tentado a comenzar a describir su propia empresa, sin embargo, primero deberá contextualizar la oportunidad y demostrar que existe un segmento de mercado carente de este servicio. Más tarde usted tendrá la oportunidad de introducir su producto y/o servicio.

Después, describa a sus clientes meta en términos de sus variables demográficas y psicológicas, como sus valores, actitudes, o incluso sus temores. Cuanto con más claridad pueda identificar a su cliente, más probable será que le ofrezca un producto o servicio que en realidad demanden. Por último, una vez que conozca cómo es el cliente y qué desea, tendrá la base para comprender quiénes son sus competidores. Analice a sus competidores en términos de los atributos del producto o servicio que están o no ofreciendo.

#### Descripción de la empresa

Esta sección ofrece una breve descripción de la empresa. Si la empresa ya existe, se debe incluir su historia. La descripción de la empresa informa al lector el tipo de empresa que se está proponiendo, sus objetivos, ubicación y si atenderá un mercado local o internacional. En muchos casos se abordan cuestiones legales —en especial aquellas que tienen que ver con la constitución jurídica de la empresa— en esta sección del plan. (Las cuestiones jurídicas concernientes a la constitución de la empresa se analizan con mayor detalle en el capítulo 8). Al redactar esta sección, el emprendedor deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuándo y dónde iniciará la empresa?
- ¿Cuál es la historia de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Qué cambios se han realizado en la estructura o propiedad de la empresa?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa —por ejemplo, en la fase inicial o en la fase de línea completa de producto?
- ¿Qué se ha logrado hasta ahora?
- ¿Cuál es la habilidad distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básicas de la empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio primario?
- ¿A qué clientes se atenderá?

(Continúa p. 176)

## FIGURA 6.5 Resumen ejecutivo del plan de negocios de Benjamin's

### 1.1 La oportunidad

1. La comida china es una de las tendencias culinarias de más rápido crecimiento en el mundo y está avanzando con rapidez para incorporarse a los mercados principales.<sup>1</sup>
2. Los habitantes de Norteamérica encabezan el estilo de vida más ocupado, por lo que acostumban comer fuera de casa. Los restaurantes representan 46% del gasto total en comida<sup>2</sup>, en comparación con 44.6% en 1990 y 26.3% en 1960<sup>3</sup>. Para 2020, 53% del dinero gastado en comida se gastó en establecimientos fuera del hogar.<sup>4</sup>
3. Los norteamericanos demandan comida de mejor calidad y están dispuestos a pagar por ello. En consecuencia, los establecimientos de comida rápida han agregado recientemente artículos de primera calidad a su menú. Por ejemplo, algunas de las empresas que elaboran hamburguesas tienen una línea de productos recién cosechados, como Arby's con la etiqueta "Market Fresh", Carl's Jr. ofrece la hamburguesa de seis dólares "The Six Dollar Burger".

El segmento denominado comida casual ha surgido en respuesta a la demanda de alimentos de mejor calidad a un precio un poco más alto que el de la comida rápida. A pesar de la inmensa popularidad de la comida asiática, y de la comida china en particular, el segmento de comida casual está dominado por cafeterías y panaderías. No obstante, en años recientes, los participantes en el segmento de la comida casual asiática han comenzado a surgir por varias regiones de Norteamérica.

Por tanto, los clientes tienen opciones muy limitadas:

- En la actualidad, los parroquianos de los restaurantes de comida tailandesa están limitados a opciones de restaurantes de servicio completo, en los cuales se requiere pasar más tiempo y son más caros que las opciones de comida rápida o comida casual.
- Las opciones actuales que tienen los consumidores ocupados están limitadas a hamburguesas, sándwiches, pizzas y comida mexicana, en lo que respecta a las opciones de comida rápida.

### 1.2 La empresa

- Benjamin's es un restaurante casual de comida rápida que sirve comida china, rápido y a precios accesibles, en una atmósfera divertida y cordial.
- Abriremos dos establecimientos, con planes futuros de crecer por medio del franquiciamiento.
- El restaurante se basará en pedidos en el mostrador y servicio a la mesa con un precio promedio por consumo de \$7.50. Los horarios de servicio serán de 12 a 11 pm, los siete días de la semana. Esperamos que 30% de las ventas provengan de pedidos para llevar.
- La empresa ofrecerá cultura china y datos curiosos sobre la comida en el menú, en los empaques y como parte de la decoración para mejorar la experiencia en general.
- Nuestros clientes meta son personas ciudadanas, estudiantes universitarios de entre 18 a 35 años de edad y profesionales jóvenes.
- El tamaño del restaurante será de alrededor de 420 metros cuadrados con 450 asientos. La primera ubicación se seleccionará de entre las calles de las ciudades de San Diego o Denver, Colorado, debido a su proximidad con el mercado meta.

### 1.3 Plan de crecimiento

Nuestro plan es crecer por medio del franquiciamiento después de abrir dos establecimientos propiedad de la empresa. Planearnos saturar primero la llamada Denver Area, para después avanzar hacia la expansión nacional mediante convenios de desarrollo por áreas. Con base en nuestros cálculos, la ciudad de San Diego puede albergar de tres a cinco establecimientos, mientras que Denver Area puede albergar veinte.

### 1.4 El equipo

#### Equipo gerencial

Benjamin Pablik, fundador y propietario —cinco años de experiencia en finanzas y maestría en marketing. Ganador del Premio Latinoamericano de Espiritu Emprendedor.  
Sam Nolan, director general —Cuatro años de experiencia en servicios financieros. Tres años de experiencia en administración de restaurantes.  
Susan Fields, Chef —Más de 10 años de experiencia como propietario de restaurantes de comida china y chef en Canadá.

(Continúa)

**FIGURA 6.5** Resumen ejecutivo del plan de negocios de Benjamin's (continuación)

**Consejo consultivo:**

Peter Kings – Empresario exitoso. Fundador y CEO de The Diner Group, empresa dedicada al marketing, manufactura, alimentos y desarrollo de bienes raíces y hoteles en China y Asia Pacífico. The Diner Group es el franquiciado chino de Burger Queen, Dairy King y Sister, y franquiciador de The Bakery Company, la cual posee una participación de 45% en el mercado chino de la repostería.  
 Scott Sanders – Cofundador de Bakery International y experto en espíritu emprendedor y franquiciamiento.  
 Herbert Martin – Antiguo capitalista de riesgo en la industria restaurantera y asesor actual de iniciativas de emprendimiento.

**1.5 Aspectos financieros**

Estimamos que la inversión inicial requerida es de \$400 000. A continuación se presenta un resumen de nuestros datos financieros para un periodo proyectado de cinco años.

Resumen de datos financieros (\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de establecimientos propiedad de la empresa	1	1	2	2	2
Número de franquicias vendidas	—	—	—	3	13
Número de franquicias en operación	—	—	—	—	3
Ingresos	691 200	881 280	1 077 592	2 293 859	2 874 559
Utilidad bruta	451 080	601 749	1 380 195	1 623 578	2 122 505
EBIT	(110 145)	74 104	129 202	363 687	525 670
EBITDA	(72 526)	111 723	204 440	430 592	592 575
Utilidad neta	(138 145)	48 904	81 602	196 968	296 922
Efectivo	109 784	168 277	561 526	751 112	989 152
Capital accionario total	(28 179)	20 725	302 327	498 395	795 317
Deuda total	350 000	315 000	595 000	525 000	385 000
<b>Rentabilidad</b>					
Utilidad bruta porcentual	65.3%	68.3%	69.8%	70.8%	73.8%
EBIT %	-15.9%	8.4%	6.5%	15.9%	18.3%
EBITDA %	-10.5%	12.7%	10.3%	18.8%	20.6%
Utilidad neta %	-20.0%	5.5%	4.1%	8.5%	10.3%
<b>Rendimientos</b>					
Rendimientos sobre los activos	-37.1%	12.2%	8.0%	16.8%	21.8%
Rendimiento sobre el capital accionario	490.2%	236.0%	27.0%	39.3%	37.3%
Rendimiento sobre el capital (Deuda a largo plazo + capital accionario)	-42.9%	14.6%	9.1%	19.2%	25.2%

- ¿Cuál es la forma de constitución jurídica de la empresa —propiedad individual, sociedad, sociedad de responsabilidad limitada, o alguna otra?
- ¿Cuáles son los estados económicos actuales y proyectados de la industria?
- ¿La empresa intenta vender a otra empresa o a un grupo inversionista; o planea cotizar en bolsa, o los propietarios desean transferir la propiedad a la siguiente generación de la familia?

**Plan de producto/servicio**

El **plan de producto/servicio** describe los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá a sus clientes. Ahora es momento de realizar una presentación convincente de la ventaja competitiva de su empresa. Con base en su descripción anterior de la industria y de sus principales participantes, explique cómo podrá su producto o servicio llenar los vacíos en el mercado y por qué su producto o servicio es "mejor, más barato y rápido" que los existentes. En caso de un producto físico, trate de proporcionar un prototipo. Los inversionistas, como es natural, mostrarán un mayor interés en los productos que se han desarrollado, probado y que hayan demostrado ser funcionales. Debe identificarse cualquier característica innovadora y explicarse todas las patentes. (El capítulo 15 analiza este tema con mayor profundidad). Por otra parte, en esta sección deberá explicar su estrategia de crecimiento para el producto o servicio, puesto que el crecimiento es la determinante principal del valor de una empresa. Si fuera relevante, describa los mercados meta secundarios en los que la empresa se enfocará.

**Plan de marketing**

El **plan de marketing** describe la forma en que la empresa llegará a los clientes dentro de un mercado determinado y los atenderá. En otras palabras, ¿cómo seducirá a los clientes para que adopten su producto o servicio y continúen utilizándolo? Esta sección debe presentar la estrategia de marketing, como los métodos para identificar y atraer clientes; estrategias de fijación de precios, enfoque de ventas, tipo del personal de ventas y canales de distribución; tipos de promociones y publicidad; y políticas de crédito y de fijación de precios. Se necesitará desarrollar pronósticos, con base en esa información.

LA PUESTA EN MARCHA

A  
C  
C  
I  
O  
N

**El arte de comenzar**

Naeem Zafer, un emprendedor exitoso, ofrece consejos prácticos para iniciar una empresa en su sitio web [www.startup-advisor.com](http://www.startup-advisor.com). También ofrece excelentes ideas en "The Art of Writing a Business Plan", en [http://www.slideshare.net/naeemz/the-art-of-writing-a-business-plan-zafar?from=share\\_email.com](http://www.slideshare.net/naeemz/the-art-of-writing-a-business-plan-zafar?from=share_email.com)

Por último, en términos de servicio al cliente, esta sección deberá describir todas las garantías, así como las actualizaciones de productos planeadas. (El capítulo 7 presenta una cobertura detallada del plan de marketing).

**El plan de operaciones y desarrollo**

El **plan de operaciones y desarrollo** ofrece información acerca de la forma de producción del producto o servicio. Aquí usted explicará cómo contribuirán las operaciones a la ventaja competitiva de la empresa —es decir, cómo crearán valor las operaciones para el cliente. Esta sección analiza cuestiones como la ubicación y las instalaciones, por ejemplo, cuánto espacio requerirá la empresa y qué tipo de equipo necesitará. En la época actual es importante describir si la misma empresa será la productora o se subcontratará la producción para minimizar los costos. No obstante, recuerde que nunca debe planear subcontratar como parte de las operaciones que forman parte de su ventaja competitiva. (Estos aspectos del plan se analizan con mayor detalle en los capítulos 9 y 21). El plan de operaciones y desarrollo también debe explicar el enfoque que propone la empresa para garantizar la calidad, el control de inventarios y el empleo de subcontratistas para obtener las materias primas. (Vea capítulo 21 para comprender mejor estos temas).

**Equipo gerencial**

Los posibles inversionistas buscan empresas administradas de forma adecuada. De todos los factores a considerar, la calidad del equipo gerencial es primordial. Algunos inversionistas afirman que preferirían tener un equipo gerencial de 10 y un producto o servicio de 8, que un equipo de 8 y un producto de 10. Pero también se puede decir que el equipo correcto en el mercado

**plan de producto/servicio**

Sección del plan de negocios que describe los productos y/o servicios que se proporcionarán y explica sus méritos.

**plan de marketing**

Sección del plan de negocios que describe los beneficios que obtendrá el usuario del producto o servicio y el tipo de mercado existente.

**plan de operaciones y desarrollo**

Sección del plan de negocios que ofrece información acerca de cómo se producirá u ofrecerá un producto o servicio, como las descripciones de las instalaciones de la nueva empresa, materias primas y requerimientos de procesamiento.

