

Capítulo 4. Estructura y elementos clave de un plan de negocios

Las ideas concebidas en abstracto pueden ser muy buenas, pero si no se tiene claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, derrumbarse ante los problemas o quedar olvidadas en el tiempo. El plan de negocios integra en un documento único toda la información necesaria para analizar, evaluar y presentar un proyecto o negocio, así como los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

El propósito de este capítulo es ofrecer un panorama completo de dicha información, visto a través de la estructura y los elementos clave que conforman este importante y útil instrumento de análisis y de trabajo.

4.1. El proceso de elaboración de un plan de negocios

La elaboración de un plan de negocios redunda en un *proceso iterativo* de obtención y procesamiento de información, de análisis y redacción. Los requisitos en cuanto a contenido y tamaño del plan aumentan gradual y progresivamente hasta que dan como resultado un plan completo y contundente que cumple con los requisitos de *claridad, calidad y consistencia*.

Antes de comenzar su elaboración lo mejor es organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo la conseguirás, además de pensar si estás en condiciones de realizarlo solo, o si necesitarás la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etcétera).

Durante la elaboración del plan debes tener en cuenta *qué se quiere lograr con él* (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para sí mismo?, etc.), así como cuál es la información que le interesa a *quien lo recibirá* y *de qué se le intenta convencer*, cuidando que tu visión personal no reste el sustento objetivo a la información presentada.

La amplitud en el tratamiento de los elementos clave está determinada por la importancia que se le desee plasmar al contenido a partir de dichas

consideraciones (objetivo personal y audiencia). Deberás mantener un balance aproximado entre los diferentes elementos, conservando en mente el máximo permitido con respecto a la extensión total.

4.2. El contenido de un plan de negocios

A pesar de muchas diferencias, todos los planes de negocios tienen ciertos elementos en común que todos los inversionistas potenciales esperan encontrar (ver figura 9).

1. Resumen ejecutivo	Esbozar	Definir	Detallar
2. Descripción del concepto de negocio	Detallar	Actualizar	Actualizar
3. Descripción del producto / servicio	Detallar	Actualizar	Actualizar
4. Misión y visión de la nueva empresa	Detallar	Actualizar	Actualizar
5. Equipo emprendedor	Esbozar	Definir	Detallar
6. Análisis del mercado potencial	Esbozar	Detallar	Actualizar
7. Análisis de la industria y la competencia	Esbozar	Detallar	Actualizar
8. Plan de mercadotecnia y ventas	Esbozar	Detallar	Actualizar
9. Sistema de negocio y organización	Esbozar	Definir	Detallar
10. Programa de implementación	Esbozar	Definir	Detallar
11. Oportunidades y riesgos	Esbozar	Detallar	Actualizar
12. Proyecciones financieras y medidas de desempeño financiero	Esbozar	Detallar	Actualizar

Figura 9. Elementos clave de un plan de negocios.

Adicionalmente a estos elementos, frecuentemente se incluyen **anexos** con información que sustenta las conclusiones, las cuales muchas veces son presentadas en forma de tablas o gráficas.

Dentro de esta estructura, el plan de negocios se adecuará a las necesidades de cada caso en particular. Al principio sólo trabajarás en unos cuantos elementos clave y tópicos individuales. Sin embargo, en cada paso hacia el detalle se irán agregando nuevos elementos y los tópicos previos se enriquecerán hasta que, gradualmente, el plan complete su contenido. Al final, los análisis individuales por tópico o sección formarán un todo en interrelación.

4.3. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo presenta sucintamente la esencia de un proyecto. Es, en suma, una sinopsis o versión resumida de todo el plan, diseñada para generar el interés de quienes toman las decisiones.

En consecuencia, este resumen debe proporcionar al lector un entendimiento correcto de los aspectos más importantes del plan de negocios. Después de leer el resumen ejecutivo, el lector deberá tener una comprensión relativamente sólida de lo que se presentará con mayor detalle en el resto del plan.

a) ¿Por qué es crítico hacerlo correctamente?

El resumen ejecutivo es lo primero que lee el receptor del proyecto, y en ocasiones, por falta de tiempo, lo único.

Los capitalistas de riesgo primero ven dicho resumen aunque usualmente sólo lo examinan ligeramente. La calidad del resumen por sí sola no promete que dichos capitalistas de riesgo inviertan en tu negocio, aunque sí puede convencerlos de que no lo hagan.

Muchos capitalistas, inversionistas o prestamistas afirman que no es raro descartar una propuesta sin leer más allá del resumen ejecutivo. Por lo tanto, un resumen ejecutivo debe conseguir *generar un interés inmediato*. Así es que prepara tu resumen con muchísimo cuidado, esto podría ser decisivo para que el resto de tu plan quiera ser leído por los inversionistas.

b) Características del resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es un elemento independiente de tu plan de negocios: no lo confundas con la introducción o el abstracto de tu concepto de negocio en la página titular. Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente *realizarlo al final*, después de haber analizado todos los puntos.

El objetivo de este resumen es captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene, por lo que se debe prestar especial atención a su *contenido, extensión, redacción y presentación*.

En particular, el contenido del resumen ejecutivo debe destacar:

- El producto o servicio.
- El valor al cliente.
- Los mercados más relevantes.
- El equipo emprendedor.
- Los requerimientos financieros.
- La posible recuperación de la inversión.
- Las conclusiones generales.

La extensión es clave: *no más de tres páginas, preferentemente sólo dos*. Recuerda, una descripción clara, objetiva y concisa de cómo planeas comenzar tu negocio, la cual también sea fácil de comprender, especialmente por personas que no necesariamente posean conocimientos técnicos, demostrará que conoces bien tu negocio.

Observa tu resumen ejecutivo con ojo crítico –repetidamente– especialmente después de que todos los demás aspectos del plan hayan sido completados. Pregúntate si has descrito tu idea de negocio tan clara, competente y concisamente como has podido, si tu redacción y ortografía están libres de faltas, y si la presentación es visualmente atractiva.

Tus lectores deberán poder leer y comprender el resumen en 5 ó 10 minutos. Por ello, reiteramos, todos estos aspectos son importantes (atractiva organización visual, coherencia y secuencia interna, una pulida redacción y una excelente ortografía). ¡Pruébalo! Dale tu resumen a alguien que no tenga previo conocimiento de tu concepto de negocio o de sus bases técnicas o científicas para comprobar que éste es fácil de leer y totalmente comprensible.



Preguntas de reflexión para desarrollar el resumen ejecutivo

- ¿Cuál es tu concepto de negocio?, ¿de qué manera cumple el criterio de autenticidad?
- ¿Quiénes son tus clientes objetivo?
- ¿Cuál es el valor de tu concepto de negocio para esos clientes?
- ¿Qué volumen de mercado y qué medida de crecimiento pronosticas?
- ¿Cuál es el medio ambiente competitivo que enfrentas?
- ¿Qué etapas de desarrollo adicionales son requeridas para tu producto o servicio?
- ¿Cuánta inversión es necesaria (estimada)?
- ¿Qué metas has establecido a largo plazo?
- ¿Qué tan altas estimas tus necesidades financieras?
- ¿Cuál es la situación de ventas, costos y ganancias?
- ¿Cuáles son las etapas más importantes en el camino hacia tu meta?
- ¿Qué canales de distribución usarás?
- ¿Qué socios te gustaría que participaran?
- ¿Qué oportunidades y riesgos enfrentas?
- ¿Cómo delegarás las tareas empresariales?
- ¿Cuánta capacidad de producción es necesaria?
- ¿Cómo será organizada la implementación de tu concepto de negocio?
- Recapitula los resultados de tu planeación de negocios detallada, así como el estado de tus necesidades financieras exactas.
- Enlista, concretamente, tus próximos pasos.

4.4. Producto o servicio

El plan de negocios se deriva de un producto o servicio *innovador* y de su *valor al cliente* final. Por ello, es importante indicar en qué se diferencia tu producto de aquellos existentes o que saldrán al mercado actual.

Asimismo es necesario considerar un análisis detallado de la actividad desarrollada por la empresa en términos de los productos / servicios a ofrecer. Una breve descripción de *qué tanto ha progresado el desarrollo* del producto (o servicio), y *qué necesidades requiere todavía*, es esencial.

En suma, esta sección del plan de negocios deberá contemplar:

- La definición del producto / servicio.
- La justificación del producto / servicio a ofrecer (valor al cliente).
- Las características distintivas y las principales ventajas competitivas.

- Las etapas del desarrollo técnico del producto / servicio y la presentación tipo del mismo.

a) Descripción del producto / servicio de cara al cliente

No tiene sentido iniciar un nuevo negocio a menos que el producto o servicio sea superior a las ofertas del mercado. Asegúrate de discutir detalladamente la función que cumple el producto o servicio y el valor que el cliente ganará con él.

Describir las *funciones* de un producto o servicio significa partir de una óptica del mercado y no de la producción. Por lo tanto, la atención debe centrarse en la función desempeñada por el producto / servicio para la satisfacción de una necesidad del consumidor.

Si existen en el mercado servicios o productos de la competencia comparables con el tuyo, deberás establecer, convincentemente, el *valor agregado* que tus clientes recibirán con la puesta en marcha de tu negocio. Para ello, será útil que te ubiques en el lugar del cliente y evalúes, cuidadosamente, las ventajas y desventajas de tu producto con respecto a los ya existentes, aplicando el mismo criterio para todos ellos.

Si estás ofreciendo varios productos o servicios innovadores, categorízalos en áreas lógicas de negocio de acuerdo con el producto o el cliente. Define las *áreas de negocio* con detalle para evitar errores y posibles traslapes.

b) Estado de desarrollo del producto o servicio

Para explicar este aspecto, imagina que te encuentras con el capitalista de riesgo que financiará tu proyecto, quien, por supuesto, querrá que su participación en el negocio corra los mínimos riesgos. Así, pues, trata de mitigar esa preocupación incluyendo los detalles técnicos de tu producto o servicio, describiéndolos tan simple como sea posible.

Un *prototipo terminado* demostrará a tu inversionista potencial que entiendes y estás listo para los desafíos técnicos implicados.

Si deseas mayor comprensión de tu producto o servicio, incluye una *fotografía o boceto* en tu plan de negocios. (Será mejor aún si cuentas con un cliente piloto que ya haya usado tu producto o servicio.)

Asimismo, deberás explicar la naturaleza de la *innovación* en sí misma y el *ciclo de vida del producto* con respecto a los competidores. Aquí deberás retomar el tema de los mecanismos de protección para tu producto o servicio, a fin de que no sea duplicado o imitado. Si existen problemas o puntos a ser cubiertos con respecto al desarrollo del producto, asegúrate de mencionarlos y de decir cómo intentarás salvar esas dificultades.

Los requerimientos legales u oficiales te colocan en otro tipo de riesgos. Señala claramente cualquier licencia o permiso que hayas obtenido con anterioridad, que solicitarás posteriormente, o que deberás tramitar en algún momento, y con qué organismo regulador lo deberás gestionar.



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección de producto / servicio

- ¿A qué clientes finales te dirigirás?
- ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?
- ¿Qué valor al cliente proveerá tu producto / servicio?
- ¿Cuál es la naturaleza de tu innovación?, ¿cuál es el estado corriente del desarrollo técnico?
- ¿Qué asociaciones comerciales son necesarias para cubrir con éxito el valor al cliente?
- ¿Cuáles son los productos competidores existentes o que están en desarrollo?
- ¿Tu producto o servicio está permitido por ley?
- ¿Cuáles son los prerrequisitos para desarrollarlo y producirlo?
- ¿Qué etapa de desarrollo ha alcanzado tu producto o servicio?
- ¿Tienes patentes o licencias?
- ¿Qué pasos adicionales tomará tu plan?, ¿a qué etapa deberá llegar?
- ¿Qué versiones de tu producto o servicio están diseñadas, para qué grupos de clientes y con qué aplicaciones?
- ¿Qué patentes / licencias tienen los competidores?
- ¿Deberás obtener licencias y si es así, de quién y cuál será el costo?
- ¿Qué clase de mantenimiento al servicio ofrecerás?
- ¿Qué garantías otorgará el producto o servicio?
- Compara las fortalezas y debilidades de otros productos (o servicios) con el tuyo.
- ¿Qué recursos (tiempo, personal, materiales) requerirás para cada desarrollo subsecuente?
- ¿Qué porcentaje de ventas esperas de tus diferentes productos / servicios?, (si la respuesta es aplicable) ¿por qué?

4.5. Equipo emprendedor

La sección del equipo emprendedor es con frecuencia la primera parte del plan de negocios que los inversionistas retoman después de haber leído el resumen ejecutivo, ya que lo que ellos quieren saber es si verdaderamente un equipo determinado será capaz de operar un negocio prometedor. Los emprendedores frecuentemente subestiman este cuestionamiento y cometen el error de saltar este contenido o de conformarlo con frases de poco significado.

Tómate el tiempo suficiente para describir muy bien a tu equipo de trabajo. Es importante considerar que, en muchas ocasiones, la experiencia profesional y los sucesos pasados pesan más que los grados académicos. Ahora bien, si algún puesto clave es otorgado a personas sin experiencia, será necesario explicar el porqué de esa decisión.

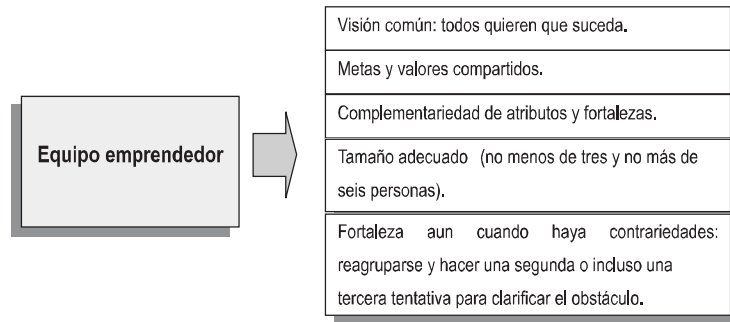


Figura 10. Características de un equipo emprendedor con potencial.

Al describir a tu equipo gerencial deberás asegurarte de enfatizar aquellas características (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) que lo hacen particularmente importante para la implementación del plan de negocios.

Asimismo será indispensable explicar cómo serán *asignadas o delegadas las responsabilidades*, así como indicar qué posiciones gerenciales requerirán de apoyos externos que complementen los atributos del equipo gerencial.

No vaciles en nombrar a tus más importantes consejeros o asesores. Más de uno tendrá las cualidades y la *experiencia profesional o laboral* necesaria que buscas para tu negocio.

¿Qué buscan los inversionistas en un equipo emprendedor?

- ¿Los integrantes del equipo ya han trabajado juntos con anterioridad?
- ¿Los miembros del equipo tienen experiencia en el negocio?
- ¿Conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas?
- ¿Están conformes con sus roles futuros y sus réditos fijados?
- ¿Están de acuerdo en una meta común o existen diferencias de opinión?
- ¿Los integrantes del equipo completarán el proyecto o hay una distinción entre el equipo que desarrolla el plan y el que ejecutará el negocio?

Por otro lado, aunque la conformación real del equipo emprendedor será puntual hasta el apartado de organización del negocio, es recomendable que empieces a buscar compañeros tan pronto como sea posible para bosquejar la integración de tu equipo. De igual manera es importante que valores la distinción entre el equipo emprendedor que *desarrollará el plan de negocios* y el que *ejecutará el negocio*. Hablar y discutir conjuntamente respecto al concepto de negocio es trascendental para el éxito futuro del negocio, pero ello requiere un gran esfuerzo de tiempo y cuidado.



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección del equipo emprendedor

- ¿Quiénes son los miembros del equipo gerencial y qué los distingue? (Educación, experiencia profesional, sucesos pasados, pertenecen al mundo de los negocios, etcétera).
- ¿Qué experiencias o habilidades posee el equipo, útiles para la implementación de concepto de negocio y la puesta en marcha del negocio?
- ¿De qué experiencias o habilidades carecen?, ¿qué brechas deberán cerrarse?, ¿por quién?
- ¿Qué propósitos persiguen los integrantes del equipo con la puesta en marcha del negocio?, ¿qué tan grande es la motivación de los integrantes del equipo?

4.6. Mercado y competencia

Conocer tu mercado es un elemento crítico y esencial para el éxito de tu empresa. El entendimiento de tus clientes y sus necesidades será la base de un negocio prometedor porque son los que dan a la empresa su razón de ser. Y al final, comprando o no tu producto o servicio, ellos decidirán si y qué tan exitosa será la empresa.

Sólo aquellos clientes convencidos de que están obteniendo con tu producto o servicio un gran valor (más del que obtendrían de otro competidor o que no encontrarían de otra forma), lo comprarán y te seguirán con lealtad.

a) Identificación del cliente / usuario potencial

Dado que el objetivo de la empresa es satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, resulta primordial obtener tanta información como sea posible acerca de ellos (quiénes son, cuántos son, cuáles son sus gustos, preferencias, edad, sexo, ingresos promedio, etc.) y, en este sentido, puede ser necesario llevar a cabo estudios de *investigación de mercado* para ubicarlos y describirlos.

Un aspecto que no se debe olvidar dentro de este rubro es la determinación con respecto a si el cliente o usuario tiene un alcance meramente nacional o si se extiende al ámbito internacional.

b) Caracterización del cliente o usuario

Una vez indagadas todas aquellas especificidades del cliente (gustos, preferencias, edad, sexo, etc.), se puede lograr una caracterización más aproximada observando *cómo es que dicho cliente decide qué comprar*. Para tal efecto, es necesario analizar la forma en que los compradores pasan a través de las etapas que conducen a una decisión de compra de un producto o servicio en particular.

Para un cliente bien informado dicho proceso comienza con una *necesidad*, a lo cual procede la *búsqueda de información*, la *identificación y evaluación de alternativas*, y la *elección de una marca o servicio* (ver figura 11). Este proceso puede variar dependiendo del producto y situación, sin embargo cabe decir que, además de facilitar una caracterización del cliente o usuario, también podrá brindar una aproximación al análisis de la competencia.

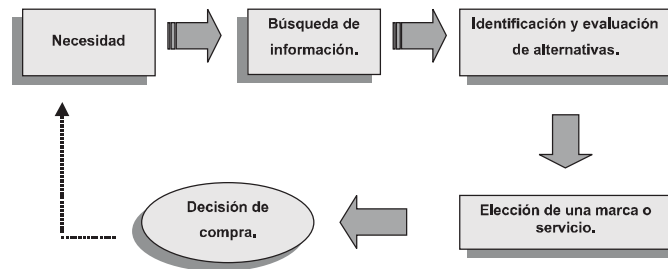


Figura 11. Proceso de decisión de compra.

c) Tamaño del mercado y crecimiento

Se puede esperar un incremento en el valor de la empresa si el mercado tiene potencial de crecimiento. El tamaño del mercado debe ser presentado respecto al *número de clientes*, *unidades de ventas* y el *total de pesos en ventas*.

Tus expectativas de crecimiento del mercado son críticas. Debes indicar qué *factores*, principalmente, influencian o podrán influenciar el segmento de la industria: muestra cuáles de ellos afectarán el desarrollo (tecnología, iniciativas legales, etc.) y qué relevancia tienen en tu negocio.

Algunos lineamientos básicos para proyectar

- 1º Definir las variables que realmente afectarán el crecimiento.
- 2º Jerarquizar qué variables son críticas sobre dicho crecimiento y descartar aquellas que tienen un impacto secundario.
- 3º Establecer supuestos generales y hacerlos explícitos.
- 4º Definir escenarios (lo peor y lo mejor).
- 5º Elaborar la proyección de la oferta y la demanda para cada producto.

Trabaja en orden de objetivos para ahorrar esfuerzo y energía: elabora hipótesis, haz una lista de preguntas que quisieras responder, identifica qué información necesitarás para hacerlo y dónde podrás encontrarla. Esto te ayudará a evitar recopilar información o hacer análisis que resulten irrelevantes para tus argumentos principales.

Los datos externos necesarios para un análisis son más fáciles de obtener de lo que crees. Sé creativo y determinante; haz uso de todas las

fuentes posibles, incluyendo literatura de negocios (revistas, periódicos, estudios de mercadotecnia, ensayos), directorios industriales, asociaciones y agencias gubernamentales (oficinas de estadísticas, cámaras de comercio, oficinas de patentes), bancos para el fomento de la industria, bases de datos, la Internet, y, por supuesto, entrevistas. Para esto último puedes hacer uso de una discusión resumida, previamente diseñada. Esto incrementará tu eficiencia y productividad, así como la voluntad de tu equipo para obtener información.

No obstante lo anterior, esta colección de datos individuales difícilmente provee una respuesta directa a tus preguntas; tendrás que bosquejar conclusiones bien fundadas en datos y en estimaciones firmes.

Cuando hagas una estimación, debes observar lo siguiente:

- **Construye un fundamento sólido.** Habrá muchas incógnitas en las que se basen tus conclusiones y/o aproximaciones, pero si confías en cantidades fácilmente verificables tu estimación será más difícil de derribar.

- **Piensa lógicamente.** Una estimación tiene que ser una conclusión lógica, es decir, no deberá tener “saltos”, presentar incoherencias internas, o depender de suposiciones ambiguas.

- **Compara tus fuentes.** Verifica tus datos y hechos (como por ejemplo las declaraciones vertidas en una entrevista) con diferentes fuentes si es posible.

- **Sé creativo.** La distancia más corta para llegar a la meta no siempre es la línea recta. Así, por ejemplo, cuando una variable sea desconocida, busca una variable sustituta que se relacione con aquella que necesitas.

- **Verifica la credibilidad.** Para cada estimación pregúntate a ti mismo: “¿este resultado realmente tiene sentido?”

d) Segmentación del mercado

Para poder llevar hasta el fin tus explicaciones generales con respecto a tu selección del cliente objetivo y el éxito planeado en el mercado (volumen de ventas, rédito de ventas, participación en el mercado y utilidades), deberás *segmentar el mercado*, es decir, dividirlo en categorías por tipos de clientes.

Define el ingreso de las ventas potenciales por segmento en un tiempo definido. Toma en consideración tu estrategia de ventas y el comportamiento de la competencia.

Para la elección de criterios de segmentación (ver tablas 1 y 2) debes considerar que el número de clientes de cada segmento, así como su comportamiento, puedan ser determinados, y que los clientes dentro de cada segmento pueden ser alcanzados por medio de la misma estrategia de mercadotecnia.

Tabla 1. Posibles criterios de segmentación de clientes para mercados de bienes de consumo.

<ul style="list-style-type: none"> • Variables geográficas o de localización 	La subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas: densidad poblacional urbana o rural, ciudad, estado, país, continente. Sin embargo, el término puede referirse, incluso, a la variable climática: áreas templadas, tropicales, etcétera.
<ul style="list-style-type: none"> • Variables demográficas 	El mercado puede ser dividido por características demográficas específicas como población, número de hogares, número de personas por edad, raza, sexo, educación o profesión, tamaño de la empresa, etcétera.
<ul style="list-style-type: none"> • Variables psicográficas 	Las variables consideradas dentro de este rubro tienen que ver con el comportamiento del consumidor: necesidades, estilo de vida, valores, gustos e intereses.
<ul style="list-style-type: none"> • Variables socioeconómicas 	Algunas de las variables que se toman en consideración en este caso son: ocupación, ingreso, clase social.
<ul style="list-style-type: none"> • Variables de hábitos de compra 	Incluyen la manera como los consumidores utilizan un producto: frecuencia de uso, aplicación, preferencia de marca, conciencia de precio y los motivos para adquirirlo.

Tabla 2. Posibles criterios de segmentación de clientes para mercados de bienes industriales.

• Variables geográficas o de localización	Valen las mismas consideraciones anteriormente expuestas respecto a bienes de consumo.
• Variables demográficas	Tamaño de la empresa, clasificación industrial, tipo de actividad, cantidad de socios, localización, etcétera.
• Variables operativas	Tipo de tecnología empleada (por ejemplo, digital, análoga), actividad continua o estacionaria, etcétera.
• Variables de hábitos de compra	Poder adquisitivo centralizado o descentralizado, criterios de poder adquisitivo, negociación con proveedores.
• Variables situacionales	Urgencia de la necesidad, tamaño de la orden, frecuencia de las órdenes de pedido, motivación de compra (costo, calidad, confiabilidad y servicio, etcétera).
• Variables financieras	Tamaño de las cuentas, evaluación de los créditos, formas de pago, etcétera.

e) Competencia

Anteriormente mencionamos la importancia de analizar la competencia dentro de sus dos vertientes: la *directa* y la *indirecta*. Es claro que los principales competidores existentes deben ser estudiados, sin embargo, también es importante identificar a los competidores potenciales que puedan llegar a escena.

Pronosticar competidores potenciales no es una tarea fácil, pero pueden ser frecuentemente identificados a partir de los siguientes grupos:

- Empresas que no están en la industria pero que podrían vencer las barreras de entrada, particularmente reduciendo precios.
- Empresas para las que existe una sinergia natural de pertenecer a la industria.
- Empresas para quienes la competencia en la industria es una obvia extensión de la estrategia corporativa.
- Clientes o proveedores que podrían generar la marcha atrás o hacia delante en el negocio.
- Posibles fusiones o adquisiciones.

Define las fortalezas y debilidades de tus competidores. Para hacer esto es necesario evaluar a tus principales competidores usando para todos los mismos criterios, como pudieran ser:

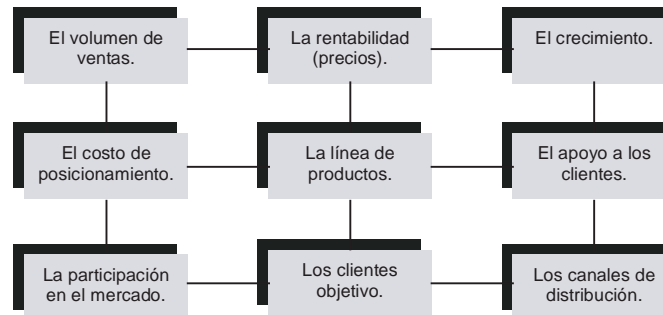


Figura 12. Posibles criterios para evaluar las fortalezas y debilidades de la competencia.

Con el propósito de ser breve en tus conclusiones, evita el uso de demasiados detalles. Evalúa a tu propia empresa acordando siempre los mismos criterios, y haz una comparación de qué tan sustentables serán tus ventajas competitivas.

f) Posicionamiento competitivo

¿Por qué un cliente potencial debe comprar tu producto y no el de la competencia?

Porque el tuyo ofrece un valor más grande que los productos competidores, porque es objetivamente o emocionalmente “el mejor” o, como dirían los expertos en mercadotecnia, porque has desarrollado una mejor **propuesta de valor** para tu concepto de negocio.

Formular esta propuesta de valor y fijarla firmemente en la mente del cliente es la principal tarea de la comunicación de mercadotecnia. Los expertos en mercadotecnia hablan del *posicionamiento* de un producto, marca, o negocio. Los productos con posicionamiento en el mercado dejan en los clientes una impresión particular cuando se piensa en ellos.

La clave más importante para el posicionamiento es, por tanto, mirar al producto desde el punto de vista del cliente. La clave radica en encontrar una “mejor necesidad” (es decir, una necesidad apremiante para el cliente), y no presentar los atributos de un nuevo producto.

Asimismo, la ventaja para el cliente, representada a través de este producto o servicio, deberá ser inmediatamente clara, memorable (fácil de recordar y difícil de olvidar) e importante para él. Al mismo tiempo, su posicionamiento debe ser distintivo ante el producto o servicio competidor. Sólo entonces los clientes podrán relacionar la propuesta de valor que ofreces con el nombre de tu producto o negocio, y luego decidir comprarlo.

Las siguientes pautas pueden ayudar:

- Identifica problemas o necesidades relevantes para el cliente.
- Define claros segmentos de clientes y de tamaño suficiente.
- Diseña una línea atractiva de productos o servicios.
- Hazte único a través de la diferenciación de la competencia.
- Dirige la percepción subjetiva del cliente.
- Asegura la satisfacción del cliente, aún después de la compra.

Debido a que el posicionamiento es crítico para el éxito del mercado, y por consiguiente para el éxito a largo plazo de tu negocio, debes ponerle particular atención. El posicionamiento persuasivo no aparecerá de inmediato, éste será resultado de un esfuerzo intenso y necesitará de revisiones frecuentes para obtener el máximo efecto. *El punto de partida para lograr posicionamiento en el mercado es el producto mismo.*

Es posible que elementos adicionales de penetración en el mercado puedan ser encontrados durante el desarrollo de refinamiento y modificación del producto, o cuando así responda a nuevas revelaciones como resultado de encuestas a los clientes.



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección de mercado y competencia

- ¿Cómo está desarrollándose la industria?
- ¿Qué factores son decisivos para el éxito de tu negocio dentro de la industria?
- ¿Qué papel juegan la innovación y los avances tecnológicos?
- ¿Cómo segmentarás el mercado?
- ¿Qué volumen del mercado tiene cada segmento, ahora y en el futuro (estimación aproximada)?
- ¿Quiénes serán tus grupos de clientes objetivo?
- ¿Qué ejemplo de cliente puedes dar?
- ¿Cuáles son tus más grandes competidores que ofrecen servicios o productos similares?
- ¿Qué nuevos desarrollos pueden ser esperados de la competencia?
- ¿Qué volumen del mercado (valor y cantidad) estimas para cada segmento del mercado en los próximos cinco años?
- ¿Cuál será la influencia de crecimiento en los segmentos del mercado?
- ¿Cuál es tu estimado de utilidad corriente y futura para cada segmento individual del mercado?
- ¿Qué parte del mercado dominarás en cada segmento del mercado?, ¿qué segmentos son tu objetivo?
- ¿Quiénes son tus clientes de referencia?, ¿cómo cubrirá tu plan a los clientes de referencia?
- ¿Qué papel juegan el servicio, la consulta, el mantenimiento y los ingresos de venta?
- ¿En qué proporción dependes de grandes clientes?
- ¿Cuáles son los factores clave de compra para los clientes?
- ¿Cómo opera la competencia?, ¿qué estrategias son implementadas?
- ¿Cuáles son las barreras de entrada al mercado y cómo pueden ser superadas?
- ¿Qué participación tiene tu competencia en los diferentes segmentos del mercado?
- ¿Qué grupos objetivo liderean o dirigen tus competidores?
- ¿Cómo se benefician tus competidores?
- ¿Cuáles son las estrategias de mercadotecnia de tus competidores?
- ¿Qué canales de distribución usan tus competidores?
- ¿Cómo reaccionarán los competidores al lanzamiento de tu negocio en el mercado?, ¿cómo responderás a esta reacción?
- A manera de repaso, compara las fortalezas y debilidades de tus más grandes competidores con las tuyas.

4.7. Mercadotecnia y ventas

Un buen concepto de negocio requiere una buena planeación de actividades de mercadotecnia y ventas. Para desarrollar un plan de mercadotecnia válido se requiere haber adquirido toda una serie de información del mercado, tanto del lado de la demanda como del lado de la oferta.

Es importante que recuerdes que en un plan de negocios no se requieren grandes detalles, sino concretar los aspectos más relevantes. Así, pues, centra tu atención en los siguientes puntos:

- ¿En qué se basa la diferenciación de tu producto o servicio?
- ¿Cómo se fijará el precio?
- ¿Cuáles serán los canales de distribución y venta?
- ¿Cuál es el esquema de promoción y publicidad?

Un marco de referencia a seguir para ello son las denominadas cuatro palancas de mercadotecnia: (1) *producto / servicio*, (2) *precio*, (3) *canales de distribución y venta*, (4) *promoción / publicidad*.

a) Producto / servicio

La idea original de tu producto es un punto de partida. Después de un análisis minucioso de las necesidades de los clientes, debes evaluar si tu producto cubre las expectativas o en qué grado requiere de adaptaciones.

Esto hace emerger la pregunta de si debes manufacturar un solo producto para todos los segmentos o si quieres *diferenciar* y *ajustar* el producto para satisfacer las necesidades de cada segmento.

b) Precio

La base de un precio alcanzable es la voluntad del cliente para pagar la cantidad solicitada. Esto contradice la sabiduría convencional de que el precio se deriva del costo. Por supuesto, el costo es un factor considerable, pero la razón *costo-precio* sólo llega a ser crítica cuando el precio solicitado no logra cubrir los costos en un futuro previsible. En este caso es aconsejable salirse del negocio tan pronto como sea posible o, mejor aún, nunca entrar en él.

El precio que puedes solicitar depende enteramente de qué tanto aprecia el cliente el valor de tu producto. Ya has definido, y quizás cuantificado, el valor al cliente en el concepto de negocio o en la descripción del producto.

Ahora define un *precio soporte* basado en la *cuantificación del valor al cliente que ofrece tu producto*. Para el efecto, puedes verificar y redefinir tus pretensiones a través de discusiones con clientes potenciales.

La estrategia de precios que elijas dependerá de tu meta: ¿quieres penetrar en el mercado rápidamente por medio del establecimiento de un precio bajo (*estrategia de penetración*)?, ¿o quieres generar las más altas ganancias desde el principio (*estrategia de espuma*)?

Las nuevas empresas generalmente persiguen estrategias de espuma por las siguientes razones:

- Un nuevo producto se posiciona como “mejor” que las opciones disponibles, por lo que los precios altos pueden ser justificados.
- Los precios altos generalmente llevan a márgenes más altos, y permiten a la nueva empresa financiar su propio crecimiento. Así, las nuevas inversiones pueden ser financiadas internamente a partir de las ganancias y no necesitan de grandes inversionistas externos.
- A diferencia de la estrategia de espuma, la estrategia de penetración generalmente requiere de una alta inversión inicial para estar en condiciones de proveer la satisfacción de una alta demanda. Este elevado riesgo de inversión es algo que los inversionistas usualmente prefieren evitar.

No obstante lo anterior, ciertamente las siguientes situaciones hacen de la estrategia de penetración *la mejor elección*:

- *Colocar un nuevo modelo*. Por ejemplo, la compañía Apple siguió una estrategia de espuma y perdió la oportunidad de establecer la Macintosh como un nuevo modelo.
- *Costos fijos elevados*. Los negocios con costos fijos elevados están forzados a encontrar amplias audiencias tan pronto como sea posible para hacer que esos costos valgan la pena. Así, por ejemplo, los costos de Federal Express, para transporte aéreo y facilidades de surtido, son fijos en una alta proporción, es decir, no dependen del volumen de entregas.
- *Competencia*. Si las barreras de entrada son bajas y la competencia difícil, probablemente una estrategia de penetración es la mejor manera para ser más rápidos que la competencia y lograr una amplia participación en el mercado. En tales casos también surge la pregunta: ¿este tipo de negocios es apropiado para comenzar?

c) Canales de distribución y venta

De alguna manera tu producto o servicio tendrá que llegar al cliente físicamente. Aunque esto puede sonar simple, involucra otra decisión monumental de mercadotecnia: ¿de qué manera, por medio de qué vía o canal de distribución quieres entregar y vender tu producto?

La elección del canal de distribución y venta está influenciada por varios factores, tales como: ¿cuántos clientes potenciales tendrás?, ¿son empresas o individuos?, ¿cómo prefieren comprar?, ¿el producto requiere explicación?, ¿tiene un precio soporte elevado o bajo?, etcétera.

Básicamente tendrás que considerar si tu empresa manejará la distribución por sí misma (hacer el servicio de distribución), o si una operación especializada la manejará por ti (comprar el servicio de distribución). Esta clase de decisión de “*hacer o comprar*” tendrá un impacto significativo tanto en la organización como en el sistema de negocio de tu empresa. La elección del canal de distribución está, entonces, muy relacionada con otras decisiones de mercadotecnia y en su momento afectará también a otras medidas.

De manera general, la distribución y venta puede ser clasificada de dos formas: *directa* o *multi-canal*.

Los desarrollos tecnológicos, particularmente en tecnología de la información, han expandido grandemente el espectro de los canales de distribución con respecto al de años pasados.

He aquí una selección:

Tabla 3. Canales de distribución y venta.

Minoristas	Los productos se venden por vía de los minoristas, los cuales tienen fácil acceso a los clientes potenciales. Esta vía es importante para adquirir una buena posición en el mercado (que obviamente también es buscada por la competencia) y por consiguiente es cara. El producto también debe ofrecer a los minoristas una ganancia atractiva si ellos la consideran alcanzable dentro del margen total de ventas y utilidades.
Agentes externos	Empresas especializadas que actúan como agentes de distribución de varios productos y/o de diferentes productores. Ellos toman la función de “vendedores en casa” (conocidos también como vendedores de puerta en puerta). Los agentes externos son relativamente caros pero, desde la perspectiva de ventas, concluyen exitosamente su cometido y no obtienen comisión si no venden el producto. Esto los hace un canal muy atractivo para las nuevas empresas porque el riesgo es limitado. Los buenos agentes, sin embargo, no son siempre fáciles de encontrar.

Tabla 3. Canales de distribución y venta. (Continuación)

Franquicias	Un concepto de negocio se puede poner en práctica aunque para ello una franquicia tenga que pagar los derechos de licencia y mantenga, por tanto, el control de las políticas del negocio (McDonald's es un ejemplo de esto). La franquicia posibilita el rápido crecimiento geográfico mientras asegura el control del concepto de ventas sin una fuerte inversión personal.
Mayoristas	Puede ser difícil para una empresa pequeña mantener contacto con un gran número de minoristas. Un mayorista que tenga buenos contactos en el comercio al por menor puede apoderarse de esta actividad. Asimismo puede ayudar a mejorar la penetración en el mercado y disminuir los costos de distribución. Por otro lado, los mayoristas frecuentemente demandan una parte de las ganancias por sus esfuerzos.
Tiendas	Vender en tiendas es una buena opción cuando el diseño del poder adquisitivo está centrado en el producto y sólo es necesario un pequeño número de tiendas para cubrir el mercado. Las tiendas independientes requerirán de inversión, pero también permitirán un control más grande sobre la distribución.
Propio personal de ventas	Agentes de ventas son desplegados sobre todo cuando el producto es complejo (por ejemplo, bienes de capital) y requiere un vasto conocimiento del mismo para la venta "cara a cara", así como cuando el número de clientes es medianamente pequeño. Tener tu propio personal de ventas como canal de distribución es relativamente costoso y sólo vale la pena para productos involucrados.
Correo directo	Clientes selectos reciben correspondencia por medio del servicio postal. Las direcciones pueden comprarse a través de empresas dedicadas al manejo de bases de datos y pueden ser clasificadas de acuerdo con el criterio deseado. El éxito de la correspondencia directa depende de que el lector se sienta atraído inmediatamente (de otro modo terminará en el bote de basura).
Centro de llamadas	Por medio de publicidad los clientes son invitados a ordenar un producto por teléfono. Los productos simples pueden ser distribuidos a muchos clientes de esta forma sin necesidad de poner tiendas en todas las regiones de venta. También puedes contratar servicios de operadores de centros especializados.
Internet	Éste es, relativamente, un nuevo canal de mercadotecnia a través del cual un mercado global puede ser alcanzado a un costo mínimo.

d) Promoción y publicidad

Antes de que un cliente potencial pueda apreciar tu producto, primero debe escuchar acerca del mismo, y para llevar a cabo esto tienes que anunciarlo. Es decir, atraer la *atención*, *informar*, *persuadir*, e *inspirar confianza*. Estos son los objetivos de la comunicación de mercadotecnia.

La comunicación debe explicar el valor del producto o servicio a tus clientes y convencerlos de que tu producto *satisface* sus necesidades mejor que la competencia o las soluciones alternativas.

Existen varias formas de ganarse la atención de los clientes:

- **Publicidad clásica:** periódicos, revistas, publicaciones comerciales, radio, televisión, cines.
- **Mercadeo directo:** correo directo a clientes selectos, mercadeo por teléfono, Internet.
- **Relaciones públicas:** artículos impresos acerca de tu producto, negocio o de tu persona, escritos por ti o por periodistas.
- **Exhibiciones o ferias comerciales.**
- **Visitas a clientes.**

La comunicación es costosa así que sácale provecho. Calcula exactamente cuántos anuncios puedes producir por venta, y elige tus mensajes comunicativos de conformidad al medio. Céntrate en los mejores rendimientos de comunicación.

Cuando te dirijas a tus clientes, enfócate en la gente que toma o tiene la mejor influencia en la decisión de compra.



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección de mercadotecnia y ventas

- ¿Qué precio de venta final quieres cobrar (estimado)?, ¿qué criterio usarás para llegar a ese precio de venta?, ¿qué tan alto es el margen de utilidades (estimado)?
- ¿Qué volumen de ventas e ingresos de ventas estás estimando?
- ¿En qué segmentos del mercado harás tu introducción parcial al mercado?, ¿cómo expresará tu plan este "pequeño dominio" como parte de un negocio significativo?
- ¿Qué volúmenes de ventas son tu objetivo (detalla los datos por segmento del mercado)?
- Describe el proceso típico de ventas de tu producto o servicio. ¿Quién, entre tus compradores, toma la decisión de compra?
- ¿Qué grupos objetivo cubrirás y por qué medios de distribución?
- ¿Quieres penetrar al mercado rápidamente con un precio bajo, u obtener un ingreso alto desde el comienzo? Explica tu decisión.
- ¿Cómo atraerás la atención de los grupos objetivo a tu producto o servicio?
- ¿Cómo conquistarás a los clientes referidos?
- ¿Cuánto, en tiempo y recursos, costará adquirir un cliente?
- ¿Qué materiales publicitarios usarás para hacerlo?
- ¿Qué parte juega el servicio, el mantenimiento y las líneas dedicadas o *hotlines*?
- ¿Cómo dificultará esto y/o qué costará crear, al fin y al cabo, cliente leales?
- ¿Qué otros pasos de planeación es necesario aumentar para el lanzamiento de tu producto o servicio? Bosqueja un programa con los puntos medulares más importantes.
- ¿Qué demandas (número de empleados, cualidades y equipamiento) debe reunir la operación en el orden de una efectiva implementación de la estrategia de mercadotecnia?, ¿cuáles son tus gastos estimados para esta área?
- ¿Cómo serán difundidos el volumen de ventas y los resultados de operación entre los varios canales de distribución (estimación)?
- ¿Qué porción del mercado capta tu plan por canal de distribución?
- ¿Cuáles son tus gastos? En la introducción al mercado y más adelante.
- ¿Qué precio cobrarás por tu producto o servicio, por cada grupo objetivo y canal de distribución?
- ¿Qué políticas de precio deberás establecer?

4.8. Sistema de negocio y organización

Toda tarea empresarial está formada por la interacción de un número de actividades individuales, muchas de ellas acotadas en el terreno de la mercadotecnia, otras más en el ámbito de la producción, y algunas más en el terreno de investigación y desarrollo, por citar algunas. Cuando son presentadas sistemáticamente una a otra, resulta un sistema de negocio.

El modelo del **sistema de negocio** traza el plan de las actividades necesarias para preparar y entregar un producto / servicio final al cliente.

Para su claridad, dichas actividades están agrupadas dentro de componentes o bloques funcionales. La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de un negocio manifiesta lo que la empresa hace típicamente: *su esencia, lo que ésta realiza, a lo que se dedica.*

En cada empresa los componentes tienen el mismo propósito fundamental: cada uno debe desempeñar su propia función, mientras trabaja de común acuerdo con los demás. Idear un sistema de negocio es una buena manera para entender las actividades de negocio de una empresa, piensa en ellas como un todo sistemático y exhibelas con transparencia.

a) Descripción y componentes del sistema de negocio

La siguiente figura muestra un sistema de negocio genérico, común a muchas industrias y empresas:



Figura 13. Sistema de negocio genérico.

En la figura ha parecido lógico agrupar las actividades en bloques como investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, ventas y servicio; mismos que, en conjunto, forman el sistema de negocio. Sin embargo, no en todos los negocios aparecen estas mismas denominaciones funcionales. En primer lugar las funciones no son de orden general: en las empresas manufactureras se emplean componentes como “producción”,

“ventas” y “finanzas”; las compañías distribuidoras desarrollan actividades como “compras”, “ventas” y “finanzas”; y así podríamos mencionar otros ejemplos más.

Una segunda razón de que dichos bloques no sean comunes a todas las empresas es que, con frecuencia, las actividades básicas difieren en importancia.

No hay reglas generales o estándares para un sistema de negocio. Lo importante en cualquier caso es que, dependiendo de la industria en la cual se opera, y por supuesto del negocio en sí mismo, el sistema y sus inherentes componentes reflejen con exactitud la actividad general de la empresa.

Usa el modelo antes ejemplificado como punto de referencia para diseñar tu propio sistema de negocio. Necesitarás adaptarlo a tu propia situación y concretarlo para poder ponerlo en práctica. Tu sistema de negocio deberá ser lógico, completo y útil desde la planeación (no dejes que se complique demasiado).

b) Etapas del sistema

Un sistema está formado por componentes funcionales que interactúan para el logro de metas comunes. Asimismo, dichos bloques o componentes pueden ser desagregados en etapas también de carácter funcional para alcanzar dicha meta.

Para un productor, por ejemplo, puede ser útil subdividir la categoría de producción en etapas separadas, tales como compras, procesamiento de materias primas, componentes de manufactura y ensamble. También, en este caso, la categoría de ventas podría ser subdividida en logística, distribución al por mayor, y ventas al por menor (ver figura 14).

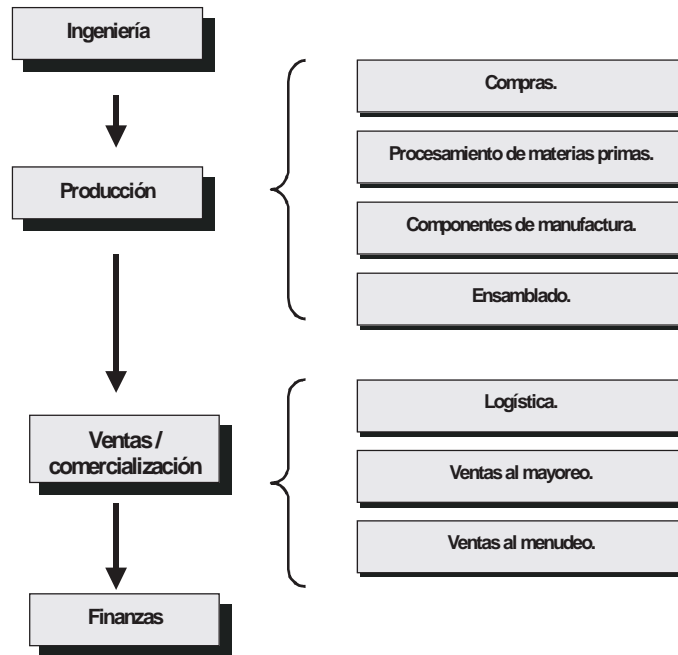


Figura 14. Ejemplo de un sistema de negocio y etapas que lo componen.

c) Análisis de ventajas competitivas

Una vez que hayas determinado qué actividades conforman tu sistema de negocio, concéntrate en las *actividades prioritarias* y elige aquellas que puedas ejecutar mejor que nadie.

Junto con tu equipo piensa cuidadosamente acerca de qué actividades realmente *crean algo nuevo*. La clave es focalizar en “dónde está la esencia del negocio” y, en ese sentido, tú y tu equipo emprendedor pueden aprovechar el tiempo para crear el más alto valor para los clientes y adelantarse a la competencia.

La tendencia a la *especialización* puede observarse en muchas industrias y es particularmente importante para los nuevos negocios, mismos que deberán concentrar toda su energía en sólo unas cuantas actividades seleccionadas del sistema de negocio: aquellas que marcarán una *ventaja competitiva* importante.

Organización

Una empresa está compuesta por individuos que trabajan en estrecha coordinación hacia el logro de una variedad de metas. No todas las personas tienen las mismas habilidades ni los mismos conocimientos para llevar a cabo las funciones requeridas para ofrecer el producto o servicio al cliente. Por ello es necesario agrupar, según las especializaciones requeridas, al personal en diversos grupos.

Asimismo, para tal efecto, es esencial que diseñes una *organización simple* con pocos niveles. Las necesidades restantes serán determinadas durante la operación. Tu organización debe ser *flexible* y siempre adaptable a las nuevas circunstancias. Debes estar preparado para reorganizar tu empresa constantemente durante los primeros años de tu negocio.

a) Identificación y asignación de funciones y responsabilidades por área funcional

Decide quién es responsable de qué en cada área de negocio (delegación de tareas y responsabilidades). Tan pronto como tengas armadas las diversas funciones interdisciplinarias, tales como dirección, recursos humanos, finanzas y administración, estarás listo y en marcha.

Si mantienes una organización simple cada miembro del equipo sabrá qué responsabilidades debe cumplir y realizar independientemente. Por otro lado, todos deberán estar en posición de suplir a un miembro del equipo por un corto periodo si así se hace necesario.

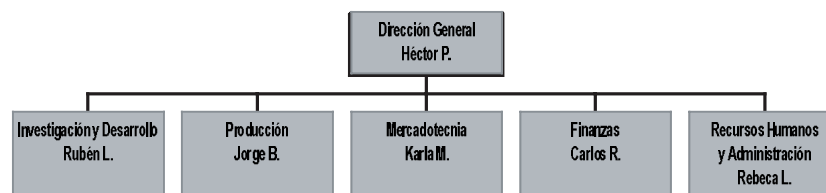


Figura 15. Ejemplo de organización en un negocio inicial.

b) Ubicación del negocio

Describe brevemente la elección de la ubicación de tu negocio. Se recomienda no entrar en acuerdos de alquiler a largo plazo, ya que el negocio

probablemente tenga que mudarse a otro sitio en respuesta al crecimiento anticipado. Puede que este cambio se tenga que realizar más rápidamente de lo imaginado.

c) Alianzas y subcontratación de funciones

Una vez que hayas determinado la esencia de tu negocio y hayas bosquejado el sistema de negocio necesario, tendrás que pensar respecto a quién será el mejor para llevar a cabo las actividades individuales.

Al respecto es importante considerar que con un equipo conformado por 3 ó 5 personas muy probablemente no será posible cubrir todas las tareas empresariales, ya que el equipo emprendedor podría no poseer el conjunto de habilidades requeridas o faltaría la eficiencia necesaria para obtener benéficos resultados.

Junto con tu equipo define cuidadosamente qué actividades pueden ejecutar y cuáles deberán ser transferidas a apoyos externos (*outsourcing*). En definitiva las actividades externas visualizadas deben ser manejadas por terceras personas; sin embargo, las actividades de soporte dentro de la nueva empresa no necesariamente tienen que ser realizadas por ti (o por tu equipo emprendedor).

Ante esta disyuntiva, el equipo puede optar por subcontratar *servicios profesionales* (por ejemplo, de contabilidad, consultoría en procesos o recursos humanos) o *subcontratar proveedores* (de materia prima o insumos), por ejemplo. Para cada actividad, la pregunta a responder es, ¿lo hacemos nosotros?, o ¿hay alguien más que lo haga?, esto es, habrás de decidir entre “*hacer o comprar*”.

Otra opción común a la que con frecuencia recurren muchos negocios se trata de las denominadas **alianzas estratégicas** o **alianzas corporativas**. Éstas ofrecen la ventaja de permitir que cada empresa continúe de manera independiente, mientras comparte el riesgo del nuevo negocio.

Las decisiones de “hacer o comprar” necesitan ser decisiones conscientes tomadas después de sopesar las ventajas y desventajas: la sociedad de proveedores, por ejemplo, no puede ser disuelta de un día para otro, y algunos socios no pueden ser fácilmente reemplazados si por alguna razón ya no están disponibles más tiempo. Cuando se consideran decisiones de “hacer o comprar” es posible apoyarse en los siguientes criterios:

- **Significado estratégico.** Aquellos aspectos de funcionamiento que hacen una mayor contribución a tus ventajas competitivas son de importancia estratégica para tu negocio y, por tanto, deben permanecer bajo tu control. Una empresa de tecnología difícilmente podría renunciar a la investigación y el desarrollo, en tanto que un productor de bienes de consumo podría nunca divulgar sus actividades de mercadotecnia.
- **Conveniencia, adaptabilidad.** Toda actividad de negocio demanda habilidades específicas que pueden no estar disponibles dentro del equipo emprendedor. Por consiguiente, tu equipo debe considerar si es capaz de llevar a cabo una tarea particular, o si será mejor entregar la tarea a una empresa especializada. Los especialistas pueden no sólo estar en posibilidades de realizar de manera idónea la tarea, sino que también pueden ser capaces de ofrecer una ventaja de costo gracias a volúmenes más altos de producción.
- **Disponibilidad.** Antes de que tomes la decisión de “comprar”, necesitas averiguar si el producto o servicio está disponible en la forma o con las especificaciones que requieres. Negocia, cuando sea posible, con diferentes proveedores. Usualmente encontrarás los mejores términos de esta manera, y aprenderás más acerca del servicio que estás comprando. Asimismo, de esta forma, a menudo podrás ayudar al proveedor a mejorar su desempeño. Si no puedes encontrar a alguien que provea lo que tú necesitas, puedes, en cambio, encontrar a un socio del negocio que esté dispuesto a adquirir las habilidades necesarias para hacerlo.

En este sentido, la pregunta de un emprendedor que inicia un nuevo negocio es: ¿cuánto quiero cooperar con otras empresas? Cada sociedad tiene sus ventajas y desventajas en este rubro.

- **Sociedades informales.** Una sociedad sin compromiso no representa grandes obligaciones por ningún lado. Ambas partes pueden terminar la sociedad rápida y fácilmente. Las sociedades casuales son las típicas para la producción en masa, para servicios comunes “de todos los días”, y para componentes estandarizados para los cuales también los compradores y los vendedores son fácilmente encontrados.
- **Sociedades cerradas.** Éstas son caracterizadas algunas veces por un alto grado de interdependencia. Típicamente son aquéllas dedicadas a

productos o servicios altamente especializados o de grandes volúmenes comerciales. En esta situación es usualmente difícil para ambos lados cambiar de socios, o comprar o vender grandes cantidades de partes especiales dentro de un corto periodo. La ventaja para ambos lados es la seguridad de una relación responsable y la posibilidad de concentrarse en las propias fortalezas mientras se beneficia de las fortalezas de los socios.

Para que una sociedad se desarrolle como una relación de negocios exitosa debe darse una serie de factores:

- **Situación “ganar-ganar”.** Ambos lados deben ganar una ventaja justa de la relación. Sin un incentivo para ambos lados una sociedad no puede ser sostenida.
- **Riesgo e inversiones.** Una sociedad involucra riesgos que usualmente son dejados de lado cuando el negocio marcha bien. Un proveedor con un acuerdo de exclusividad puede, por ejemplo, terminar en una situación difícil si el comprador de repente baja la producción y adquiere menos componentes. Esto es especialmente cierto si el proveedor ha adquirido herramientas especializadas de producción que no pueden ser inmediatamente usadas para otros giros y compradores. A la inversa, un comprador puede mostrar dificultades si un proveedor mayor deja de abastecer (bancarrota, incendio, huelga, etc.). Tales riesgos y posibles consecuencias financieras deben, sin embargo, ser consideradas desde el principio y quizás reguladas por contrato.
- **Disolución.** Como una relación interpersonal, la relación de negocios puede también sufrir tensiones y resultar en diferencias irreconciliables. Asegúrate de puntualizar detalladamente bajo qué condiciones un socio puede retirarse de la sociedad.

Cuando trabajes en tu plan de negocios no es demasiado pronto para empezar a pensar con quién quieres cooperar y qué forma tomará esta cooperación. Las sociedades permitirán a una compañía joven beneficiarse de las fortalezas de las empresas ya establecidas, para entonces enfocarse en desarrollar sus propias fortalezas. Usualmente, a través de las sociedades puedes crecer más rápidamente de lo que podrías por cuenta propia.

d) Naturaleza jurídica del negocio y proceso de constitución de una empresa en México

Antes de optar por una forma de constitución legal para tu negocio, es recomendable que te asesore y oriente un especialista (abogado en derecho mercantil, preferentemente), ya que tendrás que realizar y cubrir una *serie de trámites* para que la empresa sea considerada legalmente constituida.

De igual manera es importante que estés preparado en algunos aspectos, como son:

- El número de socios de tu empresa.
- El capital social (aportaciones de los socios) con el que cuentan.
- Los gastos de constitución de la empresa.
- Las obligaciones laborales que por ley se adquieren: contrato de trabajo, IMSS, SAR (sistema de ahorro para el retiro), INFONAVIT, etcétera.
- Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar: entre ellas cabe destacar el *Registro Federal de Contribuyentes* (RFC).

La constitución de una empresa, entre otras formas, puede ser:

- **Sociedad anónima.** Grupo de personas físicas o morales que “existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”.¹

Esto último significa que para que pueda existir la sociedad anónima es necesario que el *capital social*, o por lo menos una parte del mismo, esté previamente desembolsado. La sociedad anónima es una sociedad de capitales, y por lo tanto fundamenta su existencia en las aportaciones de los socios.

- **Sociedad de responsabilidad limitada.** Grupo empresarial “con denominación o razón social, constituido entre socios, mismos que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables”.²

¹ Ley General de Sociedades Mercantiles, Art. 87.

² Ley General de Sociedades Mercantiles, Art. 58.

Para que la sociedad de responsabilidad limitada funcione es necesario que los socios hagan una *aportación inicial*. Esta aportación es una obligación de los socios, y el monto de la misma debe determinarse en los estatutos de la sociedad. El capital de la sociedad de responsabilidad limitada está dividido en *partes sociales*, no en acciones. Las partes sociales de la sociedad de responsabilidad limitada no son títulos negociables.

A continuación se mencionan algunos organismos y trámites legales que deberás considerar en este proceso:

Tabla 4. Algunos organismos y trámites legales para la constitución de una empresa en México.

Notario público.	Protocoliza el acta constitutiva de la sociedad.
Registro Público de la Propiedad y del Comercio.	Inscribe el acta constitutiva de una sociedad.
Secretaría de Desarrollo Urbano.	Autoriza el uso del suelo, así como los servicios relacionados con el mismo.
Registro ante Cámaras (CONCAMIN, CONCANACO, etc.).	Además de ser una exigencia por ley, te brinda la posibilidad de resolver posibles problemas a los que te pudieras enfrentar en este ámbito.
Secretaría de Relaciones Exteriores.	Otorga el permiso para constituir una sociedad o persona moral.
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).	Otorga las patentes, marcas registradas, diseños industriales y modelos de utilidad, y el registro de nombres comerciales, logotipos y slogans.
Dirección General de Inspección y Licencias Sanitarias de la Secretaría de Salud.	Otorga las licencias sanitarias atendiendo al Código Sanitario de México, para el caso de todos los establecimientos estipulados en el mismo.



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección de sistema de negocio y organización

- ¿Cuáles son los componentes y etapas del sistema de negocio para tu producto / servicio?
- ¿Qué actividades quieres manejar por ti mismo?
- ¿A dónde se orienta la atención de tus propias actividades?
- ¿Qué funciones del negocio reúne tu organización, y cómo está estructurada?
- ¿Qué recursos necesitas (cuantitativos y cualitativos) para crear tu producto / servicio?
- ¿Qué tan alta es tu necesidad de insumos técnicos (materias primas, materiales para crear tu servicio)?
- ¿Qué harás, qué comprarás?
- ¿Con qué socios trabajarás?, ¿cuáles son las ventajas de trabajar juntos, para ti y para tus socios?
- ¿Dónde se localizará tu negocio?
- ¿Qué capacidad de manufactura de producto y producción de servicio planeas (número de unidades)?
- ¿Cuánto costará la producción y distribución de tu producto / servicio?
- ¿Cómo, y a qué costo, puedes ajustar tu capacidad en el corto plazo?
- ¿Qué medidas de control están planeadas para asegurar la calidad?
- Si necesitas un almacén, ¿cómo organizarás tu inventario?
- ¿Qué cantidad de tu producto tiene que ser puesto en almacenaje?
- ¿A cuánto ascienden tus costos de construcción (fijos, variables)?

4.9. Calendario de implementación

Los planes identifican los recursos necesarios y especifican los medios que deben utilizarse para alcanzar los objetivos de una empresa. A su vez, la *programación específica itinerarios para la realización de dichos planes*

En un plan de negocios los inversionistas desean saber cómo se visualiza el desarrollo de tu negocio a través de una programación que contemple seis elementos considerados, típicamente, como los indispensables:

- Calendario de implementación a través de la gráfica de Gantt.
- Fecha de inicio de ingresos.
- Puntos de inversión.
- Puntos de contratación de personal clave.
- Etapas medulares del negocio.
- Conexiones importantes e interdependencias.

Pondrás en peligro tu negocio si en tu intento por alcanzar tus objetivos muestras errores y, sobre todo, una planeación excesivamente optimista.

a) Gráfica de Gantt

Una gráfica de Gantt esquematiza, por medio de diagramas de barra, los *pasos que se van a seguir* en un proyecto y especifica el *tiempo necesario* para terminar cada paso.

Cabe hacer mención que existe un *software* disponible para tal efecto; ejemplo de esto es el programa informático denominado *project*, mismo que podrá facilitar la elaboración de toda tu programación sin que ello implique demasiado trabajo o esfuerzo.

Bosqueja tu calendario de implementación concentrándote en las *etapas medulares* y en los *eventos interdependientes más importantes*.

b) Etapas de implementación

Usualmente (dependiendo de la industria a la cual deseas incorporarte) una *programación realista de cinco años* inspirará credibilidad entre los inversionistas y socios del negocio. Además, esto ayudará al emprendedor a pensar en la diversidad de actividades e interdependencias existentes.

Para ayudarte a focalizar las etapas de implementación de tu plan de negocios, remítete al capítulo 1 y analiza nuevamente las *Etapas típicas en el proceso de desarrollo de una nueva empresa*. Traspola dichas etapas adecuándolas a las necesidades de implementación de tu propio negocio. Recuerda que es importante establecer etapas que puedan definirse y evaluarse fácilmente.

c) Conexiones importantes

Una vez identificadas las etapas de implementación, es preciso determinar las actividades más relevantes en el desarrollo de la empresa, integrarlas y ordenarlas por secuencia y fechas en que se prevé que sucedan.

Para ello, se recomienda:

1. Realizar un listado con todas las actividades necesarias. Para facilitar esto se sugiere hacer listados independientes por área funcional (si elaboras diagramas de Gantt detallados por área funcional, puedes incluirlos en un anexo).
2. Integrar y ordenar las actividades anteriores en *forma secuencial*, es decir, clasificando cuáles van primero y cuáles después.
3. Determinar qué actividades se pueden llevar a cabo *simultáneamente*, esto es, *actividades en paralelo*.
4. Asignar tiempos de duración a cada actividad y responsables de su cumplimiento.
5. Graficar las actividades (actividad contra tiempo) y sus conexiones para llevar un control visual completo del plan de trabajo.
6. Calendarizar (establecer fechas de inicio y de finalización) de las actividades.

En el desarrollo de una nueva empresa se consideran actividades relevantes, por ejemplo, los acuerdos de financiamiento, el desarrollo del prototipo, la investigación de mercado, el comienzo de las operaciones, el inicio de las ventas, alcanzar la rentabilidad prevista al inicio de las operaciones de expansión, etc. Lo que es importante o no depende, sin embargo, de la naturaleza del negocio.

d) Principales hitos en paralelo

Los hitos identifican los principales acontecimientos, internos y externos, que se contemplan paralelamente a las actividades programadas. Entre éstos identificamos: los *puntos de inversiones* y los *requerimientos de personal*.

- **Puntos de inversiones.** La planeación de inversión y depreciación incluye todas las inversiones que pueden ser capitalizadas y el correspondiente pago de la deuda.

La aproximación de la depreciación depende del servicio de vida planeado para el negocio. Usualmente el negocio cubre su deuda completamente entre los 4 y los 10 años de vida, en cantidades iguales distribuidas anualmente (método de línea recta o *straight-line*).

No olvides incluir en tu calendario de implementación estos acontecimientos.³

- **Contratación e incorporación gradual de personal.** En la medida en que tu negocio crezca, la planeación sistemática de personal llegará a ser más y más indispensable. Dicho crecimiento requerirá reclutar nuevos empleados, quienes tendrán que ser entrenados e integrados a tu negocio.

Conservar los límites de una estructura simple te ayudará a describir claramente las diferentes tareas que se requieren y buscar, en consecuencia, a los empleados adecuados. Mantén en mente que una fuerza de trabajo calificada y especializada puede ser difícil de encontrar, aun en tiempos de alto desempleo. Estos acontecimientos deberán, también, ser señalados en tu calendario de implementación.⁴



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección del calendario de implementación

- ¿Cuáles son las etapas más importantes para el desarrollo de tu negocio y cuándo deberán ser alcanzadas?
- ¿Cómo se estructura tu plan de trabajo para alcanzar esos objetivos?
- ¿Qué tareas y etapas son interdependientes?
- ¿Para qué tareas / etapas anticipas obstáculos (o cuellos de botella)?
- ¿Cuántos nuevos empleados necesitarás en las áreas de negocio en los próximos cinco años?, ¿cuánto costará?
- ¿Cuánto capital real es necesario para llevar a cabo las ventas iniciales?
- Enlista tu plan de inversiones a corto plazo.
- Enlista tu plan de inversiones a largo plazo (3 - 5 años).
- ¿Qué inversiones serán requeridas para cuál etapa a alcanzar?
- ¿Qué tan alta es la depreciación anual para cada inversión?

³ **Nota para la sección de proyecciones financieras:** las inversiones tienen que ser incluidas en el cálculo del flujo de efectivo, y la cantidad total de pagos anuales (de recuperación) deberá estar listada en la planeación del estado de resultados.

⁴ **Nota para la sección de proyecciones financieras:** incluye costos en tu planeación de personal de manera metódica a fin de llegar al costo total de recursos humanos (salarios y costos laborales indirectos) para el estado de resultados de tu plan de negocios. El costo de personal depende de un número de factores tales como la industria, calificaciones profesionales del empleado y edad. Adicionalmente, los costos laborales indirectos pueden estar por encima de una cantidad equivalente al 50% del salario.

4.10. Oportunidades y riesgos

“Todo plan de negocios debe contener ciertas piezas de evidencia relativas al contexto y sus oportunidades. Primero, el emprendedor deberá demostrar un elevado conocimiento del contexto de la nueva empresa y cómo éste ayudará o dificultará sus propósitos específicos. Segundo, y más importante, deberá demostrar que está consciente de que el contexto de su negocio cambiará inevitablemente y, en consecuencia, necesitará describir cómo esos cambios pueden afectar al negocio. Adicionalmente, el plan de negocios deberá explicar detalladamente qué dirección de un acontecimiento puede hacer que el contexto crezca desfavorablemente. Finalmente, el plan de negocios deberá explicar los caminos en los cuales la dirección del negocio puede afectar al contexto en una forma positiva”.⁵

El objetivo de este ejercicio es identificar un posible margen de error para el inicio del nuevo negocio a partir de tus suposiciones. Esto es posible con un poco de esfuerzo, para lo cual es aconsejable bosquejar o diseñar escenarios del “*mejor caso*” y del “*peor caso*”, involucrando ciertos parámetros clave. Aquí es donde el emprendedor identificará las oportunidades y los riesgos del nuevo negocio. Asimismo, estos cálculos permitirán a un capitalista de riesgo juzgar cuán realistas son los planes y estimar los riesgos de su inversión.

Discusión de fuentes de incertidumbre (identificación de niveles de incertidumbre)

Existen procedimientos y pasos a seguir para identificar y reducir al mínimo la vulnerabilidad de un negocio. Uno de estos procedimientos es reflexionar e identificar los riesgos con anticipación y a partir de ello:

1. Identificar y desglosar los problemas o riesgos en partes pequeñas, de fácil manejo.
2. Clasificar en primer lugar las actividades de mayor riesgo o incertidumbre.
3. Generar posibles escenarios alternativos.
4. Identificar los escenarios más relevantes y útiles, y asignación cualitativa de probabilidades que se presenten (escenarios discretos, continuos, incertidumbre total).
5. Elaborar un pronóstico basado en el peor de los casos y anticipar las estrategias y pasos para afrontarlo.

⁵ Harvard Business Review, *How to write a great business plan*, julio-agosto, 1997.

6. Realizar un análisis de sensibilidad. Cambia varios parámetros en los escenarios (como pueden ser el precio o los volúmenes de ventas) para simular en qué medida un cambio, en ciertas condiciones, afecta tus números clave. El propósito es identificar las principales variables que afectan al negocio: si son externas, para darles un seguimiento cuidadoso; y, si son internas, para enfocar los esfuerzos en ellas.

7. Idear estrategias para manejar los riesgos (decisiones de diseño que fortalezcan el negocio y acciones que se tomarían si se da el escenario).

8. Actuar con una actitud o posición consecuente.

9. Definir indicadores que reflejen las variables más relevantes del negocio, y vigilar y reaccionar de inmediato ante las variaciones.



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección de oportunidades y riesgos

- ¿Qué riesgos básicos (mercado, competencia, tecnología) enfrenta tu negocio?
- ¿Qué medidas tomarás para contrarrestar esos riesgos?
- ¿Qué oportunidades (o posibilidades) extraordinarias ves para tu empresa?
- ¿Cómo podría ayudar un incremento a tu base de capital?
- ¿Cómo se vislumbra tu planeación para los próximos cinco años financieros bajo la consideración del mejor y el peor escenario?
- ¿Qué efecto tendrá esto en tus necesidades de capital y su recuperación?
- Desde tu punto de vista, ¿qué tan realistas son esos escenarios?
- ¿Qué consecuencias tendrán en la planeación de tu negocio?

4.11. Planeación financiera y financiamiento

La planeación financiera te ayuda a evaluar si tu concepto de negocio será rentable y puede ser financiado. En esta sección los resultados de todas las secciones anteriores deben ser compilados y consolidados; como por ejemplo el crecimiento proyectado de los resultados de inversión, del flujo de efectivo planeado o de tu negocio operativo. Estos datos son revelados a través de un *plan de liquidez* (*flujo de efectivo* o *flujo de caja*), mismo que también provee información para diferentes necesidades financieras. La situación rentable de tu negocio puede ser vista en el *estado de resultados*, mismo que también es necesario de acuerdo con la ley de impuestos comerciales.

Cabe mencionar que existen diversas formas de presentar los números de tu planeación financiera. En el apéndice de esta guía se presentan algunos formatos.

Mínimo requerido para la planeación financiera de tu plan de negocios

- Un cálculo del flujo de efectivo (plan de liquidez), del estado de resultados, y del balance general.
- Un pronóstico que cubra de tres a cinco años, o por lo menos un año más allá del punto de estar en posibilidades de salir del negocio sin ganar ni perder, esto es, más allá de la generación de un flujo de efectivo positivo.
- Una planeación financiera detallada para los primeros dos años (mensual o cuatrimestralmente), y de allí en adelante de manera anual.
- Todos los números deben estar basados en supuestos razonables (sólo los prioritarios necesitan ser descritos en el plan).

a) Preparación de estado de resultados

Determinar qué activo de la empresa crece o disminuye depende del punto neto de fin de año. El **estado de resultados** puede ayudarte a pronosticar esto.

En contraste con el plan de liquidez (plan de efectivo circulante), una *declaración de utilidades* se enfoca en el tema de si las transacciones guían a un incremento (ingreso) o a una disminución (gasto) en el valor del precio neto de tu negocio (definido como la suma total de sus activos menos deudas).

Analiza completamente tu plan de negocios y decide si tus supuestos guiarán a la obtención de ingresos o a la erogación de gastos, y, si es así, qué tan altos serán (en cualquier caso). Si tienes duda con respecto a la cantidad exacta de *costos* en que incurrirá el negocio, reúne cotizaciones y haz estimaciones. No olvides cubrir tus costos personales. En el caso de una empresa de responsabilidad limitada, esto será el sueldo del director general.

Enlista las *cancelaciones de deuda en tu plan de inversión y depreciación*. El costo de las inversiones, por sí mismo (por ejemplo, el precio de compra de la inversión), no está incluido en el estado de resultados porque el monto pagado no guía un cambio en el valor neto del negocio.

Los *costos materiales* comprenden todos los gastos relativos a materias primas, auxiliares, suministros y bienes y servicios de compra. Tu plan de gastos de recursos humanos incluye salarios, prestaciones, contribuciones del seguro social e impuestos, y están listados dentro de los *costos de personal*.

Con el propósito de simplificar, la categoría *otros costos* se tratada como un tema colectivo, incluyendo, entre otras cosas, renta, seguros, suministros de oficina, franqueo, publicidad y consultoría legal (para gastos observados estrictamente por regulaciones legales o en el caso de cesión de ganancias individuales).

Finalmente, calcula la diferencia entre todos los réditos y gastos en un año financiero y, mediante dicho c culo, llegarás a un *neto anual de utilidades/pérdidas*. Esto te brindará una panorámica del **resultado de operación**, pero no así una estimación confiable de tu nivel de fondos líquidos. Por esta razón, necesitarás una planeación de liquidez.

Las *ventas* de tu producto o servicio pueden ser libradas en un año financiero corriente, aunque el pago no ocurre sino hasta el próximo; necesitarás entonces listar las ganancias de las ventas, aun cuando el dinero no haya sido depositado todavía en tus cuentas. Lo mismo es válido para los gastos.

El estado de resultados generalmente es planeado en intervalos anuales. Para realzar la precisión de tu planeación para el primer año, deberás hacer pronósticos mensualmente. Para el segundo año, cuatrimestrales, y para el tercer, cuarto, y quinto año continúa haciendo proyecciones anuales.

b) Preparación del flujo de efectivo

Tu empresa debe tener una cierta cantidad de efectivo en mano para evitar la insolvencia económica, la cual dirige hacia la bancarrota, y esto significaría la ruina financiera de tu negocio. Una planeación detallada de **liquidez** ayudará a asegurar un *flujo de caja positivo*. El principio es simple: *las entradas son comparadas directamente con los desembolsos*.

Por favor observa que escribir o recibir una factura no significa que el dinero está ya en tu cuenta o que t  tengas que pagarla. La planeación de liquidez es congruente con la fecha de pago de cuando entra o sale dinero en efectivo. Por lo tanto, la planeación financiera involucra sólo esas transacciones, mismas que causan *un cambio en tus reservas de caja*. La depreciación, el pasivo y los productos no vendidos (*non-market output*) no est n incluidos.

Extiende la cuenta y la medición del tiempo de todos los pagos que esperas. Tu empresa es solvente cuando, en cualquier momento, *la suma de tus entradas es mayor que la suma de tus desembolsos*.

Tendrás que producir capital para esos momentos en que la planeación no cubra todos los gastos. La suma de todos estos pagos individuales equivaldrá al capital total requerido para ese intervalo de la planeación.

Entre más lejos veas al futuro, más incierta será tu planeación. Entonces, dependiendo del tipo de industria en la cual se ubique tu negocio, la planeación de liquidez deberá llevarse a cabo cada mes durante el primer año, cuatrimestralmente para el segundo año, y sólo anualmente para el tercer, cuarto y quinto año.

c) Proyección del balance general

Los capitalistas de riesgo están interesados en observar cómo tus activos prometen crecimiento. Esto es presentado en la forma de un **balance proyectado**. Aquí, el tipo y el *valor de los activos* están colocados del lado de los activos del balance, esto es, del otro lado de las *fuentes del capital* (pasivos). Al igual que una declaración de utilidades, existen formatos contables estandarizados, requeridos por ley, para el balance general.

Los balances son preparados en intervalos anuales.

d) Necesidades financieras

La planeación de liquidez te permite determinar la cantidad de **capital** que necesitarás y cuándo lo necesitarás, pero esto no indica el cómo se les hará frente a esas necesidades.

Básicamente distinguimos entre *capital propio* contra el *capital de préstamo*, el cual es tomado de fuentes externas. Selecciona la mezcla correcta para tu negocio de las múltiples fuentes de financiamiento disponibles (ver figura 16).

Figura 16. Fuentes típicas de capital en las diversas etapas de desarrollo.

	Fase simiente	Inicio	Crecimiento	Establecimiento
Ahorros personales.	██████████			
Préstamos familiares.	██████████			
Individuos ("ángeles de negocios").		████████████████████		
Capitalistas de riesgo.	■ ■ ■ ■	████████████████████		
Hipotecas.		████████████████████	■	■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Arrendamientos.		████████████████████		■ ■ ■ ■ ■ ■ ■ ■
Préstamos bancarios.		████████████████████	████████████████████	████████████████████
Intercambios comerciales.				████████████████████

Tu familia puede preguntar un poco con respecto a las ganancias de la ayuda financiera, pero los prestamistas profesionales son más demandantes. El equipo emprendedor puede ofrecer inversionistas para la obtención de dinero, pero esto más bien es una promesa y no exactamente una buena posición para negociar. No obstante, tienes una buena oportunidad de éxito financiero si tu negocio va por el camino correcto, porque los inversionistas profesionales también tienen interés en un alto funcionamiento del equipo. Sé claro con respecto a tus necesidades y expectativas, así como en lo alusivo a las necesidades y expectativas de tus inversionistas.

Si estás buscando un compromiso a largo plazo y estás satisfecho con una pequeña empresa, probablemente ya hayas pensado en hacer uso de *fondos familiares* y *préstamos de amigos y bancos*. En este caso, estarás reteniendo a un accionista mayoritario, pero al mismo tiempo estarás restringiendo significativamente tus oportunidades de crecimiento.

Si, a pesar de eso, decides una rápida expansión, entonces deberás procurar obtener *capital de riesgo*.

Los capitalistas de riesgo generalmente esperarán obtener una gran participación en la empresa; puedes, de hecho, tener que abandonar la posición mayoritaria del capital patrimonial o capital propio. Los inversionistas profesionales, sin embargo, no están interesados en administrar el negocio con tal de que tú cumplas tus objetivos, aun si ellos son accionistas mayoritarios. Ellos tienen, después de todo, cubierto al equipo emprendedor para dirigirlo al éxito. Asimismo, apoyarán tu actividad con sus habilidades administrativas y contribuirán con conocimientos especializados, tales como experiencia legal o mercadotecnia, y contactos.

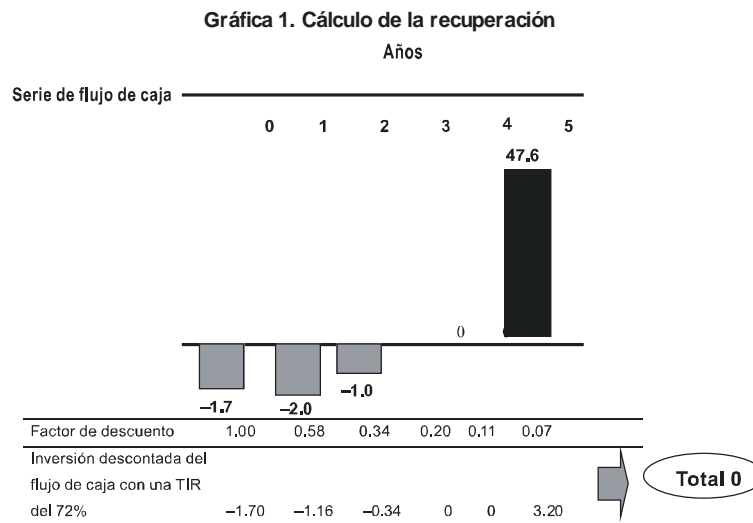
Hacer un trato puede ser muy complicado. Por ello, siempre es aconsejable contactar a emprendedores experimentados y obtener asesoría experta de administradores, consejeros de impuestos y abogados. Puedes también reunir las ofertas provenientes de varios inversionistas.

No debes posponer los arreglos complicados. Usualmente hay razones legítimas que los justifican, como, por ejemplo, cambios de impuestos, control de fondos invertidos, etc. Asegúrate absolutamente, sin embargo, que entiendes todos los detalles del trato.

e) Cálculo de la recuperación de la inversión

Los inversionistas evalúan el éxito de una inversión por la *ganancia* o *rédito* que obtienen del capital invertido. La **recuperación anticipada** deberá, entonces, ser aparente en una hojeada del plan de negocios.

En un caso de estudio, por ejemplo, los inversionistas ponen un total de 4.7 miles de pesos para los primeros tres años de la empresa (1.7, 2.0, y 1.0 miles de pesos). Después de cinco años, y atendiendo al intercambio comercial, los resultados realistas son de aproximadamente 48 mil pesos. ¿Qué tan alta es la recuperación en este caso? (Ver gráfica 1).



Desde el punto de vista del inversionista, todos los fondos que contribuyan a la nueva empresa resultarán, primero, en *flujos de caja negativos*

Después el negocio pasa a un *punto de equilibrio*, los flujos de caja positivos no serán inmediatamente reflejados en la forma de dividendos, primero serán usados para reforzar el balance general.

El efectivo será recuperado a los inversionistas en la realización del negocio. Debido a que los flujos de caja ocurrirán después de algunos años, éstos deben ser descontados, es decir, calculados de pasado a presente (*interés y cálculo del interés compuesto*).

Los factores de descuento para varios años pueden ser obtenidos usando la siguiente fórmula:

$$\text{Factor de descuento} = 1 / (1 + r)^T$$

Donde r = al factor de descuento en porcentaje y T = al año en el cual el flujo de caja toma lugar.

Para calcular la recuperación es usado el método de **tasa interna de retorno** (TIR). La tasa interna de retorno es la razón de descuento obtenida de la suma de todos los flujos de caja positivos y negativos, el descuento presente resulta en cero (0). La tasa interna de retorno de nuestro ejemplo es de 72%. Eso significa que los inversionistas obtienen una recuperación anual de 72% de su capital. Ésta es una recuperación razonable, considerando los riesgos involucrados.

La mayoría de las calculadoras y hojas de cálculo tiene una función con la cual se calcula la TIR (en Excel esta función es la TIR o IRR, por sus siglas en inglés). Sin embargo, también puede ser calculada a mano.

La valuación de una empresa (cuando se hace pública a la bolsa) es un arte por sí misma. Una simple y pequeña regla es que el valor debe ser de seis a ocho veces el flujo de caja o ganancia neta (después de pagar impuestos) del negocio en el año de la oferta pública inicial. En el ejemplo fue usado un factor de seis multiplicado por la ganancia neta en el quinto año (7.93 mil pesos), lo cual resulta en un valor de 48 mil pesos.

Si no tienes experiencia en planeación financiera, es altamente recomendable consultar a asesores o expertos (por ejemplo, consultores de impuestos o contadores). En particular discute los beneficios de los movimientos de ventas y el impuesto sobre la renta, mismos que han sido simplificados aquí.

Recuerda: la mayoría de los negocios de riesgo fracasa debido a la falta de planeación financiera. ¡Si no tienes a alguien con las habilidades necesarias en tu equipo, empieza a buscarlo!



Preguntas de reflexión para desarrollar la sección de planeación financiera y financiamiento

- ¿Cómo se desarrollarán tus utilidades, gastos e ingresos?
- ¿Cómo se desarrollará tu flujo de efectivo?, ¿cuándo esperas salir sin ganar ni perder (= la suma de todos tus réditos debe ser mayor que la suma de todos tus gastos)?
- ¿Qué tan alta es tu necesidad de financiamiento basado en tu planeación de liquidez?, ¿cuánto efectivo necesitarías en el caso del peor escenario?
- ¿Qué suposiciones sustentan tu planeación financiera?
- ¿Qué fuentes de capital están disponibles para cubrir tus necesidades de financiamiento?
- ¿Qué trato estás ofreciendo a los inversionistas potenciales?
- ¿Qué recuperación o ganancia pueden esperar?
- ¿Cómo adquirirán ganancias (opciones de salida)?