

# Capítulo 5

## Modelo de negocio

### Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1 ➤ identificará la importancia de generar un modelo de negocio.
- 2 ➤ enumerará las ventajas que ofrece el definir su modelo de negocio.
- 3 ➤ conocerá los elementos que conforman un modelo de negocio.

**modelo de negocio** descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico o social.

## 1 ➤ 5.1 Introducción

Un **modelo de negocio** (también conocido como *diseño de negocios*) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. El término abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Según lo expuesto, un modelo de negocio podría ser un diagrama de los componentes clave de la empresa a integrar al iniciar y operar la misma. Una estructura que será ciertamente útil y eficaz si se sigue paso a paso cada uno de los bloques estratégicos que lo conforman. El emprendedor puede auxiliarse de la planeación estratégica como una buena herramienta, considerando que existen elementos fundamentales de planeación estratégica para un negocio, que facilitan el desarrollo del modelo (ver figura 5.1), entre los más recomendados se encuentran:

- Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- Análisis de la industria y del mercado (incluso la competencia).
- Análisis técnico–operativo.
- Análisis organizacional y de gestión del recurso humano.
- Análisis financiero.

De acuerdo con un estudio de Stonehouse & Pemberton (2002) “esta combinación de elementos tiene una asociación positiva con la planeación a largo plazo”.

Al planear un negocio es necesario definir hacia quién se quiere enfocar el producto o servicio, ya que el cliente tiene una influencia positiva en el posicionamiento y la rentabilidad de la empresa, hecho que se ha confirmado en diversos estudios (Merrilees *et al.*, n.d).

La importancia de un modelo de negocio para el emprendedor es que, por lo común, la planeación que se aplica al inicio de las operaciones de la empresa determina su éxito o fracaso. Un modelo de negocio es la forma en que se llevará a cabo una actividad de servicios o manufactura, para que sea rentable y se obtengan beneficios económicos.

Ramírez cita a Rappa (2005), quien señala que el modelo de negocio es “el mecanismo por el cual un negocio describe la mecánica para la creación de valor económico”. Es decir, es una representación clara y concreta de cómo una empresa espera ofrecer una propuesta de valor a sus clientes, lo cual implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación u operación.

Los modelos de negocio comprenden los aspectos que se enlistan en el cuadro 5.1:



► **Figura 5.1** La planeación estratégica es una buena herramienta que facilita el desarrollo de un modelo de negocio.

### Cuadro 5.1

#### Aspectos que comprenden los modelos de negocio

- Seleccionar a sus clientes.
- Segmentar sus ofertas de producto/servicio.
- Crear valor para sus clientes.
- Conseguir y conservar a los clientes.
- Salir al mercado (estrategia/canales/logística/distribución).
- Definir los procesos clave de negocio que deben llevarse a cabo.
- Configurar sus recursos para utilizarlos eficientemente.
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado, que satisfaga a todos sus clientes internos y externos.

El diseño del modelo de negocio que se seleccione no es definitivo, sino que debe evolucionar ante el entorno cambiante, lo que generará variaciones en el futuro de los modelos generados en el presente.

Magretta (2002) propone que un nuevo modelo de negocio debe enfocarse en diseñar su producto/servicio para una necesidad conocida, a través de un proceso innovador, o incluso basado en una mejor manera para hacer, diseñar, vender o distribuir un producto o servicio ya existente. Un modelo exitoso debe representar una mejor opción entre las ya existentes en el mercado; además debe tratar de ofrecer mayor valor al grupo de clientes en los que se enfoque, así como tratar de reemplazar la manera antigua de hacer las cosas y volverse un estándar que siguientes generaciones traten de mejorar.

## 5.2 Definiciones

El término *modelo de negocio* es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas. Al revisar el uso de dicho concepto, encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocios (estrategia), mientras que otros autores se enfocan en el aspecto visual de integración de elementos del modelo.

El término fue empleado por primera vez en 1954, por Peter Drucker y su primera aparición en un artículo académico fue en 1957, por parte de Bellman, así como en el título de un artículo en 1960 por Jones. Algunos conceptos similares han sido utilizados, tales como “idea o concepto de negocios”, sin embargo, el término *modelo de negocio* aumentó su difusión en los años noventa, cuando los modelos de negocios comenzaron a discutirse incluso en la internet.

Así, aunque los negocios han existido siempre y también los emprendedores que los han llevado a cabo, el término demostró sus beneficios en el ámbito estratégico y operativo, especialmente de nuevos negocios. En la última década se han citado con frecuencia, algunos ejemplos:

- “Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.” Según Amit y Zott (2001: 511).
- Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.
- Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará *a posteriori* a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).
- Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores. No existe ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.

Un modelo de negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito.
- Atrae a líderes e inversionistas.
- Obliga a los emprendedores a “aterrizar” sus ideas en la realidad.

Por otro lado, para Betz (2005), un modelo de negocio es una abstracción (concepto gráfico) de un negocio, identifica la manera en que genera beneficios económicos. Los modelos de negocio son abs-

tractos, para poder resumir cómo las entradas de una organización se transforman en salidas con valor agregado. Por tanto, desde aquí se puede ver que el concepto de modelo de negocio está muy relacionado a la propuesta de valor del negocio, de la cual se habló anteriormente (detallada en el capítulo 4).

- En la Universidad de Negocios de Harvard los profesores Hamermesh y Paul Marshal definen el modelo de negocio como “el conjunto de decisiones y negociaciones realizadas por una compañía para conseguir un beneficio” (Luecke, 2006).
- Casadesus-Masanell y Ricart (2007), denominan a las acciones necesarias para establecer el modelo de negocio como “elecciones” y las agrupan en tres categorías:
  1. Políticas: forma en la que se deben hacer las cosas.
  2. Activos: forma en la que el dinero debe invertirse (obtenerse y utilizarse).
  3. Legales: condiciones legales y administrativas que deben seguirse para el control de las categorías políticas y de activos.

Es evidente que estas elecciones repercutirán en el resultado final de la empresa o del producto, gracias a que a partir de ellas se generan recursos y/o activos. Así un modelo de negocio se determinará a partir de las elecciones que tome la empresa y lo que de estas elecciones se genere.

- De acuerdo con Hisrich el modelo de negocio se describe como un documento escrito, preparado por el emprendedor, que describe todos los elementos internos y externos que sean relevantes y estén relacionados con tomar un nuevo riesgo empresarial (Hisrich, 2008).
- “Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que nos permite expresar la lógica de negocios de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes, y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor, lo cual a la vez genera un flujo rentable y sostenible de ingresos”. Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005).
- “Un modelo de negocio describe la base para saber cómo una organización crea, entrega y captura valor”. (Alexander Osterwalder, 2009).

## 2 ➤ **5.3 Características de los modelos de negocio**

Tal como hemos señalado, un modelo de negocio describe las operaciones de la compañía, incluyendo todos sus componentes, procesos y funciones que tienen como resultado un costo para la empresa y un valor para el consumidor. El objetivo de un modelo de negocio es mantener los costos fijos bajos y el valor para el cliente alto para maximizar las ganancias. Los modelos de negocio con más éxito cuentan con una especie de “secreto” que los diferencia de otros. La estrategia de la compañía de combinar y poner a trabajar sus áreas de producción, capital, mercado, trabajo y administrativa, determinan un modelo de negocio único. La combinación de estas variables y el nivel de superioridad del modelo determinan sus ventajas competitivas (el “secreto” del modelo).

Para que un modelo de negocio resulte atractivo y proporcione ganancias, debe poner especial atención en los siguientes puntos:

### **5.3.1 Bajos costos**

Si la compañía tiene los mismos costos que sus competidores, entonces tendrá las mismas ganancias. Por tanto, para aumentar el margen de ganancias debe disminuir los costos y así hacer frente a la competencia. Algunas medidas que se pueden tomar para mantener los costos lo más bajo posible son: ser el número uno en el área o sector, teniendo un muy buen control, esquema administrativo modesto, materias primas superiores y tecnología con alto control de calidad. Las compañías que buscan ahorrar en tecnología y calidad a la larga pueden presentar un aumento en los costos de sus productos, ya que éstos suelen tener más fallas y/o rechazo por parte de los compradores. El consumidor concibe como mayor valor el hecho de que el costo se disminuya, y esto se puede dar mediante diferentes medidas: aumento de la confiabilidad del producto, que éste sea de más fácil uso, aumento de la garantía y entrega rápida, entre otras.

### 5.3.2 Innovación o diferenciación

La empresa debe hacer algo diferente al resto de sus competidores en la cadena de valor, es decir, en todas sus actividades y costos en el proceso de producción, desde la adquisición y manejo de materias primas, el procesamiento y el resultado final o producto terminado. La razón por la que es necesario este punto es que si la empresa ofrece lo mismo que sus competidores, entonces los consumidores no tendrían por qué preferirla sobre las demás. El valor que la compañía obtiene de su diferenciación con otras depende también del precio y margen de ganancias. La compañía puede establecer un precio de entrada al producto y si éste tiene éxito puede vender el producto a mayor precio y obtener un margen de ganancia mayor, considerando siempre la sensibilidad que el cliente tenga respecto al costo-beneficio que el mismo le brinda.

La diferenciación o innovación debe ser de valor para el comprador, y se proporciona al reducir el costo o aportar una mejor o mayor utilidad al producto, la diferenciación debe ser real y percibida por el cliente (esto es, no sólo tangible, sino de importancia para el cliente), de otra forma no habrá una preferencia por el producto.

Algunas otras formas de establecer diferenciación en la cadena de valor incluyen trato al cliente, tiempo de entrega, garantía, calidad y servicio, entre otras (ver figura 5.2). Las compañías que agregan diferenciación en sus productos y procesos son atractivas también para hacer inversiones en ellas, contrario a las empresas que venden productos simples o sin valor agregado, que deben mantener sus precios al mínimo, ya que el precio es el factor determinante para que el cliente adquiera dichos productos. Las empresas deben lograr una combinación de mejor uso de recursos y más ideas de valor; esta mezcla puede eliminar la competencia, al tiempo que favorece incluso la disposición del cliente para pagar más por adquirir el producto.

Por otra parte, las empresas que desean tener éxito y permanecer en un mercado de alta competitividad como el que se vive hoy en día, deben confrontar varios retos, según recomienda Lewis (2007), por lo que deben plantearse modelos de negocio que tengan en cuenta las siguientes características, entre otras:

- El uso de tecnologías apropiadas (que favorezcan su eficiencia técnica, operativa, administrativa, financiera y de mercado).
- Basar el modelo en la eficiencia en el uso de recursos como el capital y el trabajo (el uso óptimo y eficiente de recursos es clave para competir, tal como ya se mencionó).
- La producción local, por una cuestión lógica de reducción de costos, y para una mayor adaptabilidad del producto a las características y necesidades locales, además, no sólo debe centrarse en el consumidor o en el producto, sino que debe observar toda la arquitectura del sistema que crea valor social y económico para poder retener a sus consumidores y aliados.



► **Figura 5.2** El tiempo de entrega es una manera en que las empresas pueden diferenciar la cadena de valor de sus productos.

## 5.4 Elementos de los modelos de negocio



El modelo de negocio proporciona información importante acerca de la selección de clientes (ver figura 5.3), el producto o servicio a ofrecer, de cómo saldrá al mercado, de los recursos necesarios, por lo que se aconseja, antes de redactarla, dar a respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente potencial para la empresa?
- ¿Está perfectamente clara la propuesta de valor que se ofrece al cliente potencial?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas que diferencian a la empresa?
- ¿Qué apoyos son necesarios para la eficiente producción o prestación del servicio?
- ¿Con qué recursos se cuenta y cuáles es necesario conseguir?
- ¿Hasta dónde se quiere llegar con este proyecto (futuro esperado de la empresa)?
- ¿Cómo obtendrá ganancias la empresa?



► **Figura 5.3** El modelo de negocio proporciona información importante para establecer de manera clara el tipo de cliente al que se dirigen los productos de una empresa.

Los principales elementos que componen a un modelo de negocio, según Chesbrough y Rosenbloom, son los siguientes:

- **Propuesta de valor:** ésta se obtiene mediante una descripción del problema del consumidor, el producto que resuelve ese problema y el valor de ese producto desde la perspectiva del consumidor.
- **Segmento de mercado:** es el grupo de consumidores a los que va dirigido el producto, reconociendo que los distintos segmentos del mercado tienen diferentes necesidades. En ocasiones el potencial de un producto sólo se aprovecha cuando se dirige a un nuevo segmento de mercado que resulta ser más adecuado.
- **Estructura de la cadena de valor:** posición de la compañía y las actividades en la cadena de valor, así como la forma en que la compañía captura o genera el valor creado en la cadena.
- **Generación de ingresos y ganancias:** forma en que se generan los ingresos (mediante ventas, arrendamientos, suscripciones, etc.), el costo de la estructura y los márgenes de ganancia.
- **Posición de la compañía en la red de oferentes (competencia):** identificación de competidores, compañías complementarias, proveedores y consumidores. La determinación de estos componentes permite utilizar las redes para hacer llegar mayor valor al consumidor.
- **Estrategia competitiva:** manera en que la compañía intentará desarrollar una ventaja competitiva, aprovechable y sostenible, por ejemplo, a partir de los costos, diferenciación o eficiencia de operaciones.

Según Osterwalder y Pigneur (2009), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. **Segmento del mercado:** los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Podemos definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.
2. **Propuesta de valor:** es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc. (vea el capítulo 2 Creatividad).
3. **Canales de distribución:** es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.
4. **Relación con los consumidores:** la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y auto-



matizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades particulares del consumidor, entre otras.

5. **Flujos de efectivo:** es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos puede tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.
6. **Recursos clave:** bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. **Actividades clave:** describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.
8. **Socios clave:** red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.
9. **Estructura de costos:** incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave. Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente.

Ramírez (2007) señala que existen diferentes elementos que conforman los modelos de negocio, ya que éstos dependen del giro del mismo, pero indica que los componentes generales son los siguientes:

- **Concepto de negocio:** los clientes invierten en un producto/servicio si les ofrece algo diferente a la oferta de la competencia. Se trata del valor para el cliente, si es que éste percibe ventajas en el precio, en el servicio posventa o en su funcionalidad.
- **Diferenciación del producto o servicio:** es cuando el cliente percibe que obtiene más valor del que otros productos ofrecen. Existen ocho tipos de diferenciaciones: ventajas del producto, adelantarse a la competencia, ubicación, servicio, combinación de productos/servicios, funcionalidad, alianzas con otras empresas y reputación.
- **Diferenciación mediante bajos costos:** con esta ventaja el cliente percibe que el costo del producto/servicio es menor al de la competencia, con relación al beneficio que recibe de él.
- **Mercados y clientes:** el alcance define los segmentos de mercado o áreas geográficas en donde se ofrecerá el valor, así como la definición de los diferentes tipos de productos o servicios derivados del valor. Una empresa puede definir su mercado tanto de modo residencial, con base en el estilo de vida e ingresos, como empresarial, tomando en cuenta su ubicación y sofisticación técnica.
- **Dimensionamiento financiero:** una parte importante de beneficiarse del valor que las empresas ofrecen a los clientes es contar con una estrategia de fijación de precios apropiada. Si se cuenta con una mala estrategia de precios, no sólo se disminuyen ganancias, sino que también pudiera significar el acabar con el producto. El precio puede ser fijo, negociable, determinado por subasta o por intercambios, entre otros, dependiendo de la estrategia que defina la empresa.
- **Modelo de ingresos:** un factor crucial del análisis del modelo de negocio es la determinación de las fuentes de ingresos y beneficios de la empresa. En la actualidad, la mayor parte de las empresas recibe sus ingresos directamente de la venta de sus productos o servicios. Algunas otras empresas reciben sus ganancias de la venta de los productos o servicios, además de los servicios que brindan. Si se tiene una idea clara de las fuentes de ingresos, la empresa podrá tener la posibilidad de tomar mejores decisiones estratégicas.
- **Cadena de valor y estructura de procesos:** para entregar valor al cliente, las empresas deben realizar actividades que apuntalan el valor, esas tareas se interconectan para generar valor a la empresa. Estas actividades son conocidas como cadena de valor, debido a que el valor es agregado a los componentes o al conocimiento conforme avanza dentro de la cadena; para ofrecer mayor valor a los clientes, las empresas deben seleccionar con cuidado cuáles actividades realiza y cuándo las ejecuta.

- **Recursos e infraestructura:** define la implementación (operación), mediante los recursos e infraestructura (organización) de la empresa, al identificar su relación con la estrategia, la estructura, los sistemas y la gente.
- **Capacidades en entrega de servicios o productos:** permite a las empresas tener una ventaja competitiva porque ofrece a los clientes un mejor valor que sus competidores. El grado en el que la ventaja es sostenible depende de cuán inimitable y difícil de sustituir sea. Hay tres razones por las que es difícil replicar o adquirir estas ventajas:
  - Es difícil imitar el contenido histórico en el cual se desarrollaron las ventajas.
  - Toma tiempo desarrollar las capacidades, dado que existe una gran ventaja de los iniciadores, la cual es complicada de igualar (alcanzar).
  - En principio es complicado identificar las ventajas competitivas y, por tanto, encontrar la manera de imitarlas o copiarlas.
- **Sustentabilidad:** para sostener una ventaja competitiva, las empresas pueden, de acuerdo con sus capacidades, entorno y tecnología empleada, utilizar alguna de las siguientes estrategias genéricas: la de bloqueo creando barreras para que no las imiten, innovación frecuente o mediante alianzas estratégicas para fortalecer su modelo de negocio.

Para Hamel (2000) el concepto de modelo de negocio debe incluir cuatro componentes base: estrategia, recursos, relación con el cliente y red de valor, y tres más complementarios, que son el proceso productivo, las ventajas o beneficios que recibe el cliente y los límites propios de la empresa.

Así, desarrollar un modelo de negocio no es más que detallar el modelo conceptual de la empresa, necesario para capitalizar las oportunidades que brinda el entorno. Se basa en la misión, visión y valores principales de la organización, así como en su relación de fuerzas y debilidades (FODA); además de la oferta que realiza (en términos de valor y diferenciación), éstos son los aspectos clave, de inicio, para la creación de dicho modelo.

## 5.5 Recomendaciones

Un modelo de negocio también se adapta a la situación económica del entorno, de modo que la empresa desarrolla nuevos modelos de negocio que le permiten seguir siendo competitiva en la medida que los requerimientos del mercado lo exigen, por tanto, el modelo no es fijo ni permanente, y debe ajustarse de acuerdo a los cambios en el medio (interno y externo) de la empresa.

Para que las actividades de negocios sean exitosas, es decisiva la forma en que la empresa articula su modelo de negocio y la manera en que se apoya en el desarrollo socioeconómico potencial; siempre con el reconocimiento de que el modelo de negocio es el método con el que una empresa construye y usa sus recursos para ofrecer un mayor valor a sus clientes, mayor que el ofertado por la competencia, y con el mejor rendimiento esperado, de tal forma que le permita tener una ventaja competitiva sostenible y desempeñarse más eficientemente que sus competidores en el corto, mediano y largo plazos, analizando oportunidades y optimizando constantemente sus componentes, interrelaciones y entorno, así como los cambios en los mismos.



## Preguntas para discusión

1. ¿Qué es un modelo de negocio?

---

---

---

---

2. ¿Cuáles son las ventajas al establecer un modelo de negocio?

---

---

---

---

3. ¿Qué información debe reunir el emprendedor para redactar su modelo de negocio?

---

---

---

---

4. ¿Cuáles son los elementos esenciales de un modelo de negocio?

---

---

---

---

5. Considerando su propia idea de proyecto emprendedor (empresa), ¿qué elementos debe incluir en el modelo de negocio, de acuerdo al formato que proponen Osterwalder, Chesbrough y Rosenbloom, o Ramírez?

---

---

---

---

---

Recomendamos visitar las siguientes páginas web para obtener más información acerca de los siguientes modelos de negocio:

Modelos de negocio basados en el “nicho de lo raro”: [www.microsoft.com/business/smb/es-es/internet/negocios\\_internet.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/internet/negocios_internet.msp)

Modelo de negocio de Google: [www.youtube.com/watch?v=AmWfw2S5CiA](http://www.youtube.com/watch?v=AmWfw2S5CiA)

Modelo de negocio de Starbucks: [www.estrategiaynegocio.com/2009/03/no-es-cuestion-del-azar-%E2%80%9Cstarbucks%E2%80%9D/](http://www.estrategiaynegocio.com/2009/03/no-es-cuestion-del-azar-%E2%80%9Cstarbucks%E2%80%9D/)

## Caso integrador



# Capítulo 11

## Plan de trabajo

### Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1 ➤ elaborará su plan de trabajo.
- 2 ➤ representará en forma gráfica la calendarización para cubrir las acciones necesarias para iniciar las operaciones de la empresa.

**plan de trabajo** asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

## 1 ➤ 11.1 Definición de plan de trabajo

El **plan de trabajo** consiste, básicamente, en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que sea posible cumplir con los objetivos que se ha trazado y preparar todo lo necesario para el inicio de operaciones.

## 11.2 Marketing

El área de marketing abarca una serie de actividades a realizar entre las que se encuentran las siguientes:

- Desarrollar una investigación del mercado (número de clientes potenciales, consumo aparente, demanda potencial, etc.), especialmente si no se contó con la información completa y detallada al elaborar el plan de negocios.
- Elaborar un análisis de la competencia (o complementarlo, si es necesario).
- Llevar a cabo el estudio de mercado (si quedaron puntos pendientes que no se cubrieron al realizarlo la primera vez y/o si se desea complementar la muestra seleccionada para la aplicación).
- Establecer el sistema de distribución (generar los acuerdos necesarios para subcontratar el servicio de distribución o adquirir los recursos necesarios, por ejemplo: camionetas, y planear el sistema de distribución).
- Definir la publicidad de la empresa (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes para llevar a cabo el proceso de publicidad).
- Diseñar etiquetas, anuncios, logotipo, eslogan, nombre comercial, etc. (ver figura 11.1).
- Definir el sistema de promoción (contratar el servicio de diseño y generar los materiales correspondientes, así como establecer los acuerdos necesarios para llevar a cabo este proceso).
- Diseño del empaque del producto (si lo hay).

## 11.3 Producción

De la misma manera, el área de producción abarca una serie de actividades a realizar (al igual que en marketing, se trata de las actividades que pudieron haber quedado pendientes o que pudieran requerir complementación), como son:



► **Figura 11.1** Entre las actividades que desarrolla el área de marketing se encuentra el diseño de anuncios, logotipos, etiquetas, etcétera.

- Diseñar el producto o servicio.
- Definir el proceso de producción.
- Determinar la ubicación de las instalaciones y su distribución.
- Especificar los requerimientos de mano de obra.
- Adquirir la tecnología necesaria.
- Identificar y seleccionar a los proveedores de equipo, herramientas y materias primas.
- Obtener el equipo y herramientas necesarias para llevar a cabo el proceso de producción.
- Establecer el proceso de compras y control de inventarios de la empresa.
- Comprar la materia prima para la elaboración del producto y/o la prestación del servicio.
- Adquirir (comprar o rentar) las instalaciones necesarias.
- Acondicionar las instalaciones de la empresa (tanto de producción como administrativas).
- Reclutar y capacitar a la mano de obra necesaria.
- Diseñar el sistema de calidad de la empresa.

## 11.4 Organización

El área de organización abarca también una serie de actividades a realizar:

- Definir las funciones de la empresa y el personal que las llevará a cabo.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.

- Establecer los perfiles de cada puesto.
- Elaborar los manuales operativos de cada área funcional.
- Diseñar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal.
- Definir el sistema de capacitación a seguir en la empresa.
- Elaborar los tabuladores y políticas de administración de sueldos y salarios.
- Establecer el procedimiento de evaluación de desempeño del personal.
- Diseñar y establecer los procedimientos de relaciones laborales.

## 11.5 Aspectos legales de implantación y operación

El área de aspectos legales incluye varias actividades como:

- Definición del régimen de constitución de la empresa.
- Trámites de implantación.
- Trámites fiscales.
- Trámites laborales.

Cada una de las actividades antes mencionadas se compone por un gran número de subactividades más específicas, las cuales deberán desglosarse para ubicarlas en el plan de trabajo.

## 11.6 Finanzas

El área de finanzas contiene algunas actividades a realizar:

- Acopio de información para la elaboración de proyecciones financieras.
- Elaboración de proyecciones financieras de la empresa para tener los valores que permitan la evaluación financiera de la empresa.
- Establecimiento del proceso contable a seguir.
- Diseño del catálogo de cuentas a utilizar.
- Selección del software que se utilizará en el proceso contable.
- Adquisición del sistema contable.
- Contratación del personal que llevará el proceso contable.
- Investigación de sistemas de financiamiento.
- Trámites de obtención de apoyos financieros (préstamos, inversiones, etcétera).

## 11.7 Integración de actividades\*



Una vez que se han determinado todas las actividades a realizar para implantar e iniciar las operaciones, el siguiente paso es integrarlas y ordenarlas por secuencia y tiempos.

El primer paso es enlistar todas las actividades anteriores (puntos 11.1 al 11.6), en un orden secuencial, es decir, clasificando cuáles van primero y cuáles después.

El segundo es integrar todas las actividades de las diferentes áreas en forma secuencial y determinar cuáles pueden llevarse a cabo simultáneamente.

El tercero es asignar tiempos de duración a cada actividad, así como responsables de su cumplimiento y recursos necesarios.

---

\* Es importante recalcar que en el plan de trabajo no se pretende realizar de nuevo el plan de negocios, sino sólo complementar los puntos que hayan quedado pendientes o incompletos. Para esto es importante revisar la lista de verificación que se encuentra al final de cada capítulo del "Plan de negocios", elaborando un listado de las actividades que son necesarias para concretar y/o ejecutar el plan de negocios, por ejemplo: si en el capítulo "Finanzas" se estableció que, para llevar un registro de toda la información contable, se adquiriría un software específico, en el plan de trabajo se debe incluir dicha actividad.

El plan de trabajo no sólo debe determinar las actividades y tiempos correspondientes, sino complementarse con la información de quienes son responsables de su realización, así como los recursos necesarios para llevarlo a cabo (incluyendo los financieros).

El cuarto es graficar las actividades (actividad contra tiempo), para llevar un control visual holístico del plan de trabajo.

El quinto y último paso es la calendarización, es decir, el establecimiento de fechas de inicio y de finalización de las actividades.

Es recomendable basarse en las hojas de verificación que se incluyen al final de cada capítulo del libro, para obtener un listado de las actividades a realizar en las diferentes áreas y agregar las que pudieran haber faltado de acuerdo con las características propias de la empresa.

En el cuadro 11.1 se presenta el ejemplo de la empresa de Postres Mexicanos, en el que se muestra de forma gráfica el plan de trabajo de la empresa, las fechas de inicio y conclusión de cada actividad y un listado de todas las acciones previstas. Asimismo, se desglosa el plan de trabajo por área, a fin de que cada responsable pueda detectar con más claridad en qué tiempos debe realizar las actividades.

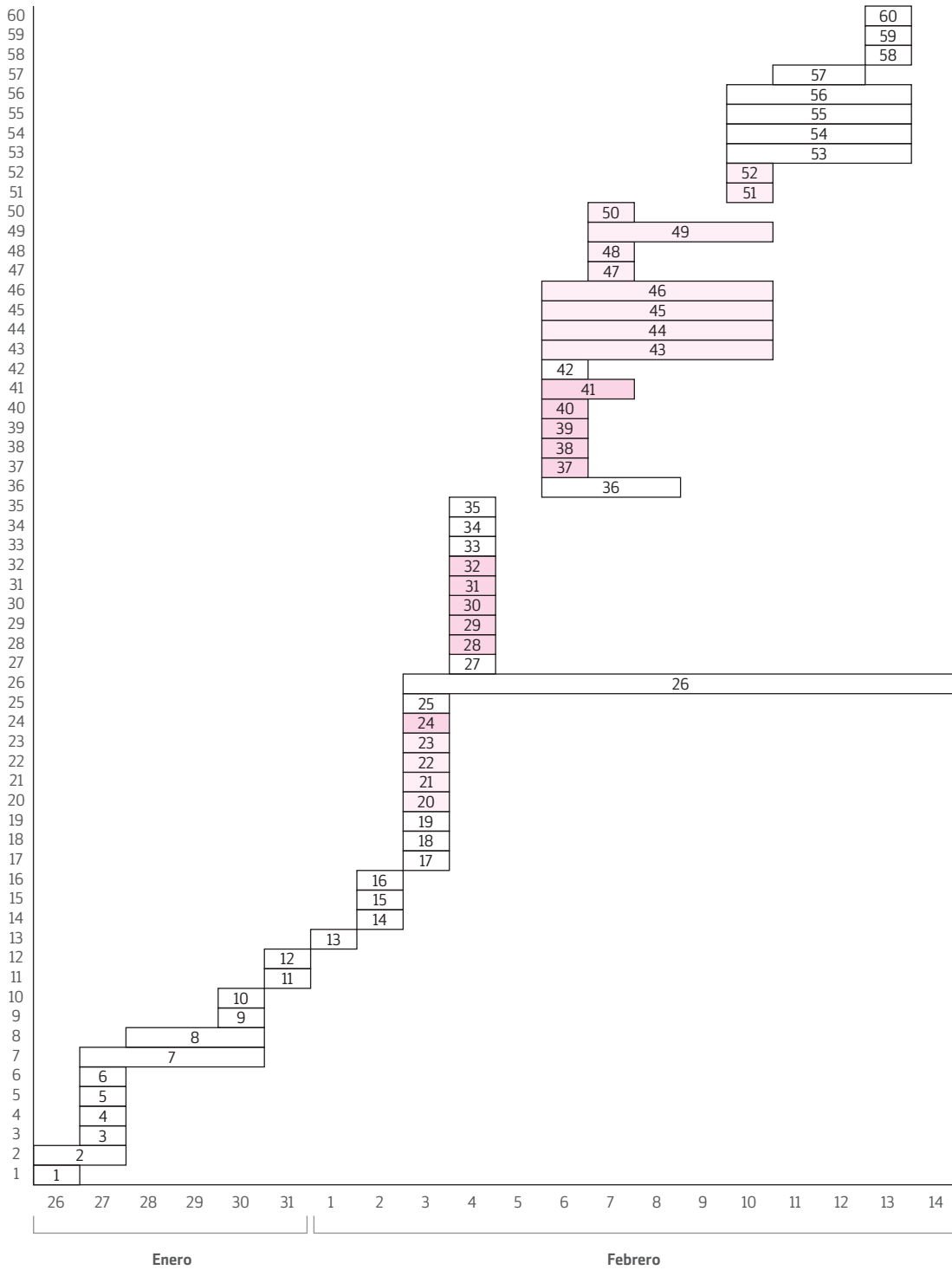
### **Cuadro 11.1**

#### **Plan de trabajo de la empresa Postres Mexicanos.<sup>1</sup>**

##### Listado de actividades a desarrollar

- |  |  |
|--|--|
| <b>60</b> Inducción del nuevo personal.  | <b>27</b> Definición de medios de promoción.   |
| <b>59</b> Adiestramiento del personal.   | <b>26</b> Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).               |
| <b>58</b> Adquisición de materia prima.  | <b>25</b> Objetivos del área contable y financiera.                                      |
| <b>57</b> Pruebas de producción.   | <b>24</b> Objetivo del área organizacional.  |
| <b>56</b> Determinación de indicadores financieros.                                  | <b>23</b> Características de la tecnología.  |
| <b>55</b> Elaboración de estado de resultados.                                       | <b>22</b> Diagrama de flujo del proceso de producción.                                   |
| <b>54</b> Elaboración de balance general.  | <b>21</b> Descripción del proceso de producción.   |
| <b>53</b> Elaboración de flujo de efectivo.  | <b>20</b> Investigación del proceso de producción.                                       |
| <b>52</b> Contratación de personal.  | <b>19</b> Objetivos de marketing y producción (corto, mediano y largo plazos).           |
| <b>51</b> Selección de personal.   | <b>18</b> Revisión de los objetivos generales de la empresa.                             |
| <b>50</b> Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.                     | <b>17</b> Determinación de precio tentativo.   |
| <b>49</b> Reclutamiento de personal.   | <b>16</b> Determinación de consumo aparente y demanda potencial.                         |
| <b>48</b> Establecimiento de políticas de mejora continua.                           | <b>15</b> Redefinición del producto o servicio de acuerdo con las encuestas.             |
| <b>47</b> Establecimiento de la mano de obra requerida.                              | <b>14</b> Tabulación e interpretación de resultados.                                     |
| <b>46</b> Compra de equipo.  | <b>13</b> Aplicación de la encuesta.   |
| <b>45</b> Contactar proveedores.   | <b>12</b> Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera. |
| <b>44</b> Seleccionar y contratar proveedores.                                       | <b>11</b> Definición de encuesta.  |
| <b>43</b> Acondicionar área de trabajo.  | <b>10</b> Definición de información a investigar sobre el segmento.                      |
| <b>42</b> Selección y adquisición de software a utilizar.                            | <b>9</b> Identificación de ventajas y distinguos competitivos.                           |
| <b>41</b> Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.                  | <b>8</b> Identificación de apoyos básicos.   |
| <b>40</b> Políticas de desarrollo de personal.                                       | <b>7</b> Identificación y evaluación de competidores.                                    |
| <b>39</b> Establecimiento de políticas de captación de personal.                     | <b>6</b> Segmento de mercado que la empresa desea atacar.                                |
| <b>38</b> Funciones específicas por puesto.  | <b>5</b> Descripción del producto y propuesta de valor.                                  |
| <b>37</b> Estructura organizacional.   | <b>4</b> Calificaciones para entrar en el área.  |
| <b>36</b> Diseño de medios publicitarios.  | <b>3</b> Objetivos a corto, mediano y largo plazos.                                      |
| <b>35</b> Fijación de precio definitivo.   | <b>2</b> Justificación de la empresa, nombre, misión y visión.                           |
| <b>34</b> Establecimiento del catálogo de cuentas.                                   | <b>1</b> Proceso creativo, generación y selección de ideas, así como el análisis FODA.   |
| <b>33</b> Definición del sistema contable de la empresa.                             |  |
| <b>32</b> Localización de planta.  |  |
| <b>31</b> Determinar volúmenes de materia prima requeridos.                          |  |
| <b>30</b> Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera). |  |
| <b>29</b> Determinación del espacio de producción.                                   |  |
| <b>28</b> Establecimiento de políticas de inventario.                                |  |

<sup>1</sup> En este caso se considera que todas las actividades del plan deberán volver a realizarse para mejorarlas y complementarlas aún más.



- Actividades de naturaleza del proyecto
- Actividades del área de organización
- Actividades de marketing
- Actividades de finanzas
- Actividades de producción

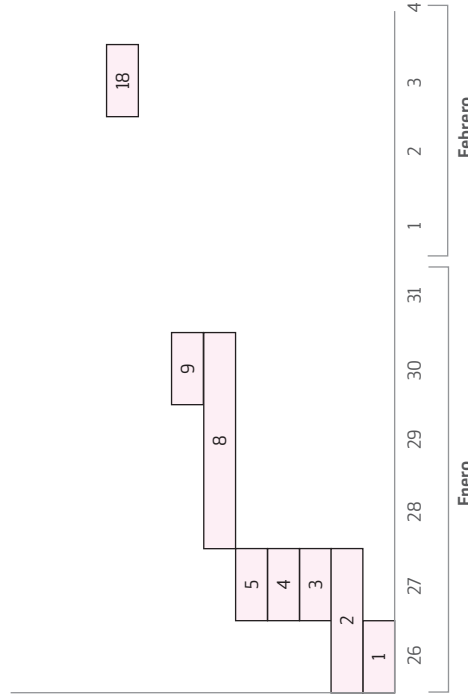
\* = 20 días para el inicio de operaciones

► **Figura 11.2** Plan de trabajo de la empresa Postres Mexicanos.

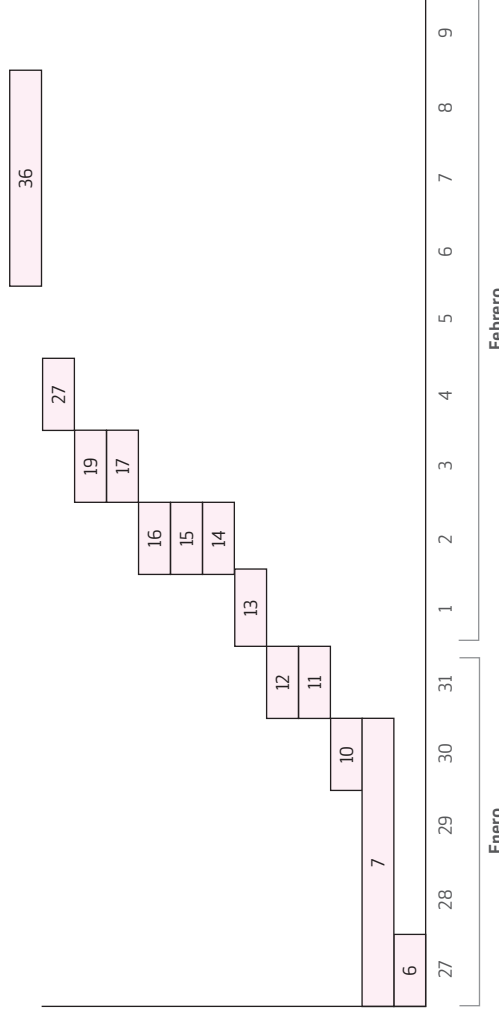


**PLAN POR ÁREAS**

**Actividades del área de naturaleza del proyecto**



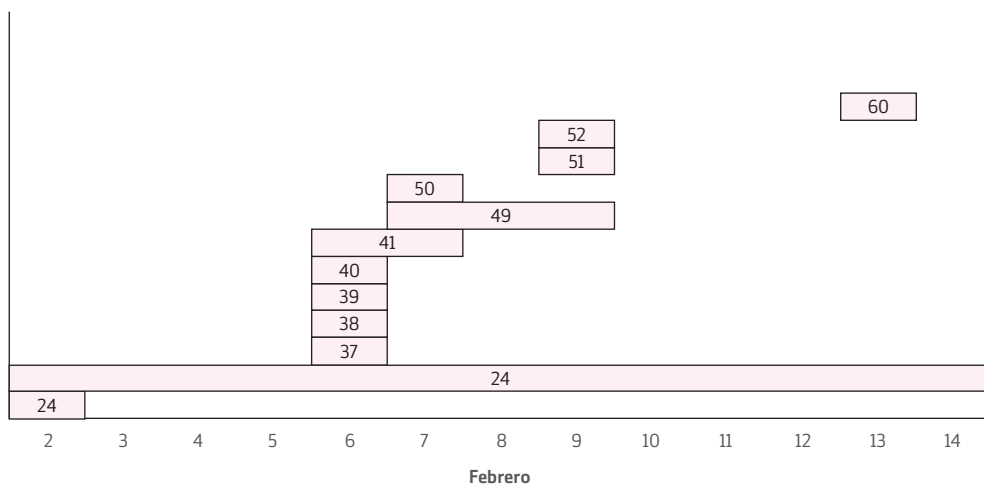
**Actividades del área de marketing**



Núm. de actividad	Actividad	Núm. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas	6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar
2	Justificación de la empresa, nombre y misión	7	Identificación y evaluación de competidores
3	Objetivos a corto, mediano y largo plazos	10	Definir información a investigar sobre el segmento
4	Calificaciones para entrar en el área	11	Definición de encuesta
5	Descripción del producto	12	Determinar la forma de aplicar la encuesta, muestra, etcétera
8	Identificación de apoyos básicos	13	Aplicación de la encuesta
9	Identificación de ventajas y distingos competitivos	14	Tabulación e interpretación de resultados
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa	15	Redefinición del producto o servicio
		16	Determinación del consumo aparente y demanda potencial
		17	Objetivos de mercadotecnia
		19	Definición de medios de promoción
		27	Diseño de medios publicitarios
		36	Diseño de medios publicitarios

► **Figura 11.3** Plan por áreas de Postres Mexicanos.

### PLAN POR ÁREA Actividades del área de organización

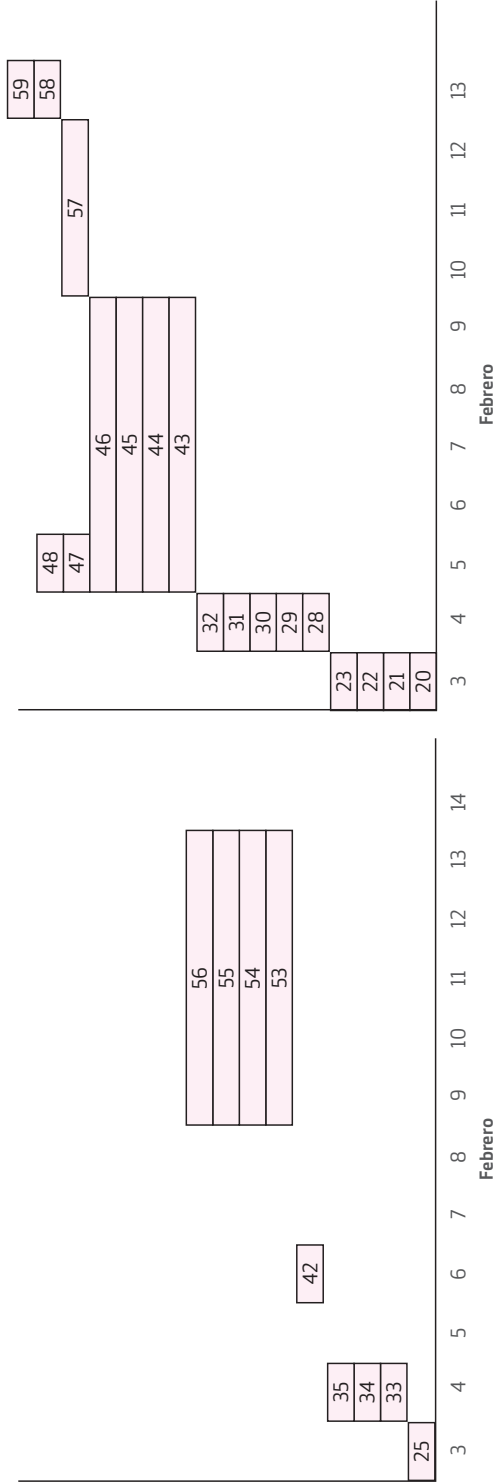


Núm. de actividad	Actividad
24	Objetivos del área organizacional
26	Marco legal de la organización
37	Estructura organizacional
38	Funciones específicas por puesto
39	Establecimiento de políticas de capacitación de personal
40	Políticas de desarrollo personal
41	Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño
49	Reclutamiento de personal
50	Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo
51	Selección de personal
60	Inducción del nuevo personal

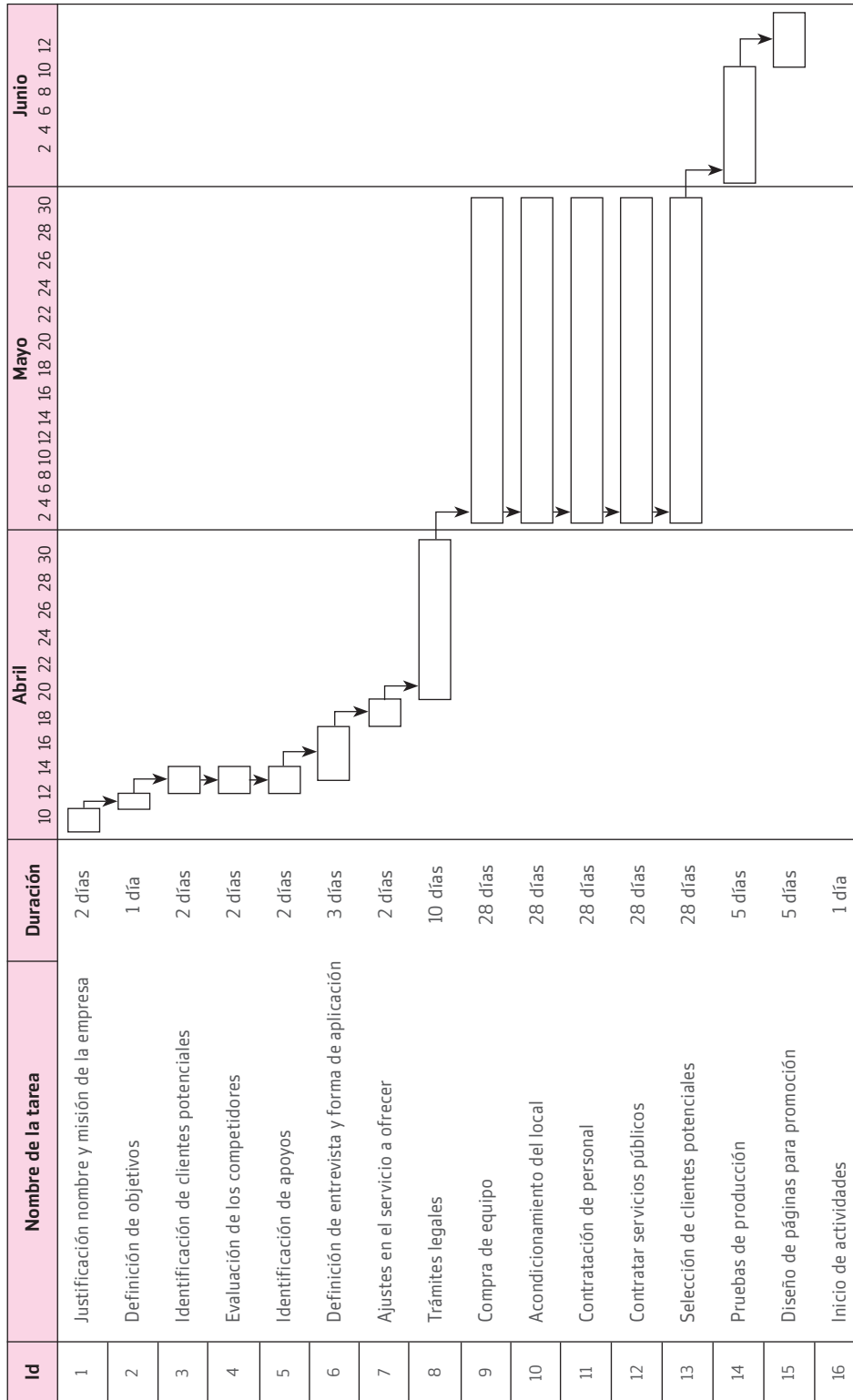
**PLAN POR ÁREA**

**Actividades del área de finanzas**

**Actividades del área de producción**



Núm. de actividad	Actividad	Núm. de actividad	Actividad
25	Objetivos del área contable y financiera	20	Investigación del proceso de producción
33	Definición del sistema contable de la empresa	21	Descripción del proceso de producción
34	Establecimiento del catálogo de cuentas	22	Diagrama de flujo del proceso de producción
35	Fijación de precio definitivo	23	Características de la tecnología
42	Selección y adquisición de software a utilizar	28	Establecimiento de las políticas de inventario
53	Elaboración de flujo de efectivo	29	Determinación del espacio de producción
54	Elaboración del balance general	30	Equipo e instalaciones (requerimientos, capacidad, etcétera)
55	Elaboración del estado de resultados	31	Determinar volúmenes de materia prima requeridos
56	Determinación de indicadores financieros	32	Localización de la planta
		43	Acondicionar áreas de trabajo
		44	Seleccionar y contratar proveedores
		45	Contactar proveedores
		46	Compra de equipo
		47	Establecimiento de la mano de obra requerida
		48	Establecimiento de políticas de mejora continua
		57	Pruebas de producción
		58	Adquisición de materia prima
		59	Adiestramiento del personal



► **Figura 11.4** Calendarización de actividades de Postres Mexicanos.

A continuación complete la cédula del ejercicio 11.1.<sup>2</sup>

### **Ejercicio 11.1**

Elabore el plan de trabajo de su empresa, no olvide tomar en cuenta las diferentes áreas.

Llene la hoja de verificación del plan de negocios del ejercicio 11.2.

### **Ejercicio 11.2**

Hoja de verificación del plan de negocios (evaluación progresiva personal).

Elemento	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
<b>11.1</b> Enlistar todas las actividades por área.			
<b>11.2</b> Ordenar las actividades en orden secuencial (por tiempo).			
<b>11.3</b> Integrar las actividades de todas las áreas en un listado único.			
<b>11.4</b> Asignar tiempos y responsables de cada actividad.			
<b>11.5</b> Graficar las actividades contra tiempo (gráfica de Gantt).			
<b>11.6</b> "Calendarizar" (determinar fecha de inicio y fin).			

<sup>2</sup> Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas adicionales hasta donde sea necesario.

República decidió elaborar su plan de trabajo incluyendo sólo las actividades que son necesarias para iniciar el funcionamiento de la empresa, sin mencionar el resto de las que se incluyen en este libro, para la creación de la empresa. El emprendedor podrá decidir cuál formato desea utilizar.

### Cuadro 11.2

Plan de trabajo de República.

	Listado de actividades a realizar	Fecha
17	Inicio de actividades	11-junio-20__
16	Diseño de páginas de promoción	5-10-junio-20__
14	Pruebas de producción	1-4-junio-20__
13	Selección de clientes potenciales	2-30-mayo-20__
12	Contratar servicios	2-30-mayo-20__
11	Contratar personal	2-30-mayo-20__
10	Acondicionar el local	2-30-mayo-20__
9	Compra de equipo	2-30-mayo-20__
8	Trámites legales	20-30-abril-20__
7	Ajustes al servicio a ofrecer	11-18-abril-20__
6	Definir entrevista y forma de aplicación	15-17-abril-20__
5	Identificar apoyos	13-14-abril-20__
4	Evaluación de competidores	13-14-abril-20__
3	Definir el segmento de mercado	13-14-abril-20__
2	Definir objetivos	11-12-abril-20__
1	Justificación y propuesta de valor, nombre, misión y visión de la empresa	10-11-abril-20__

A continuación se presenta el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos.

### Caso integrador

### Cuadro 11.3

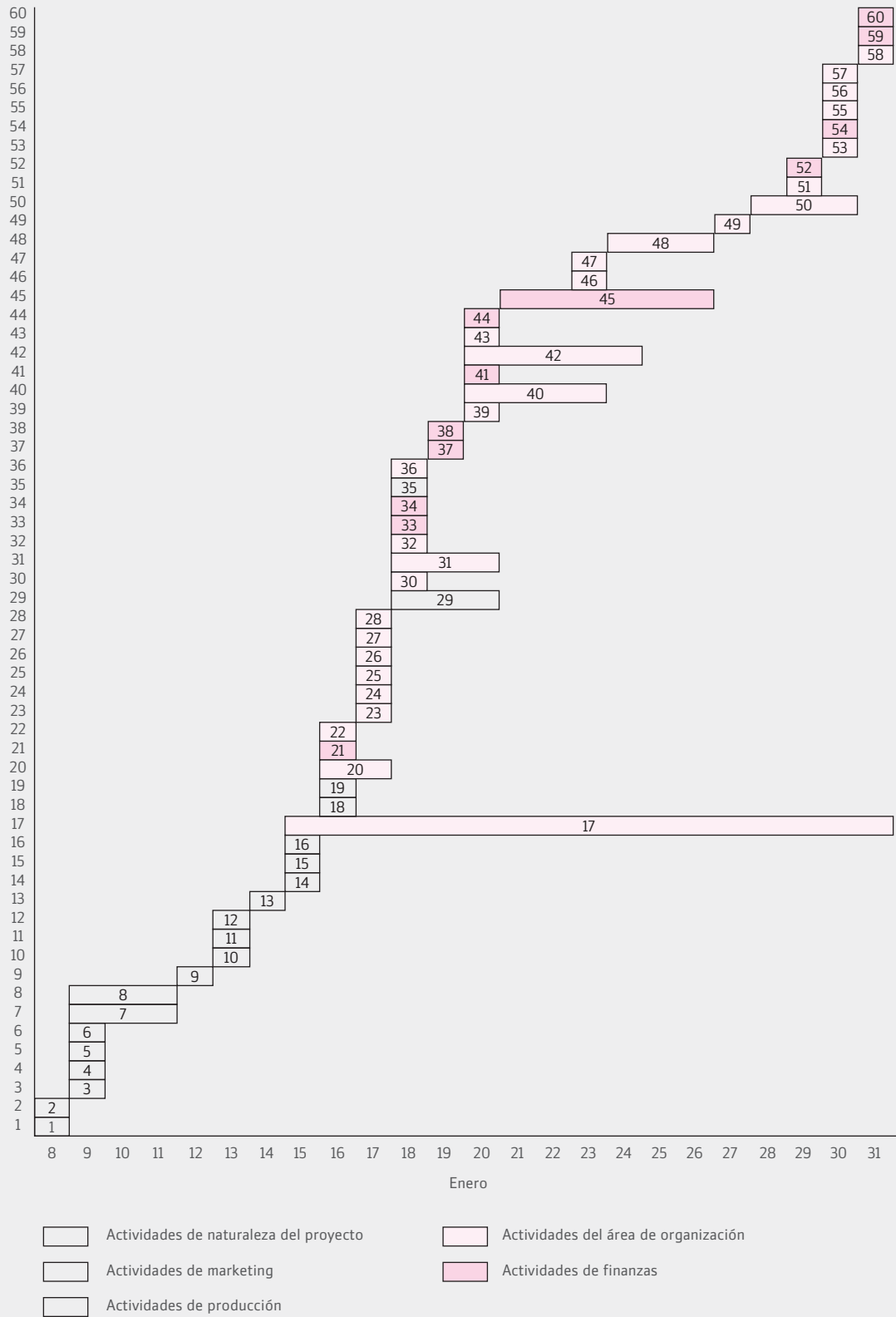
Listado de actividades de Alimentos Enriquecidos.

#### Listado de actividades a desarrollar

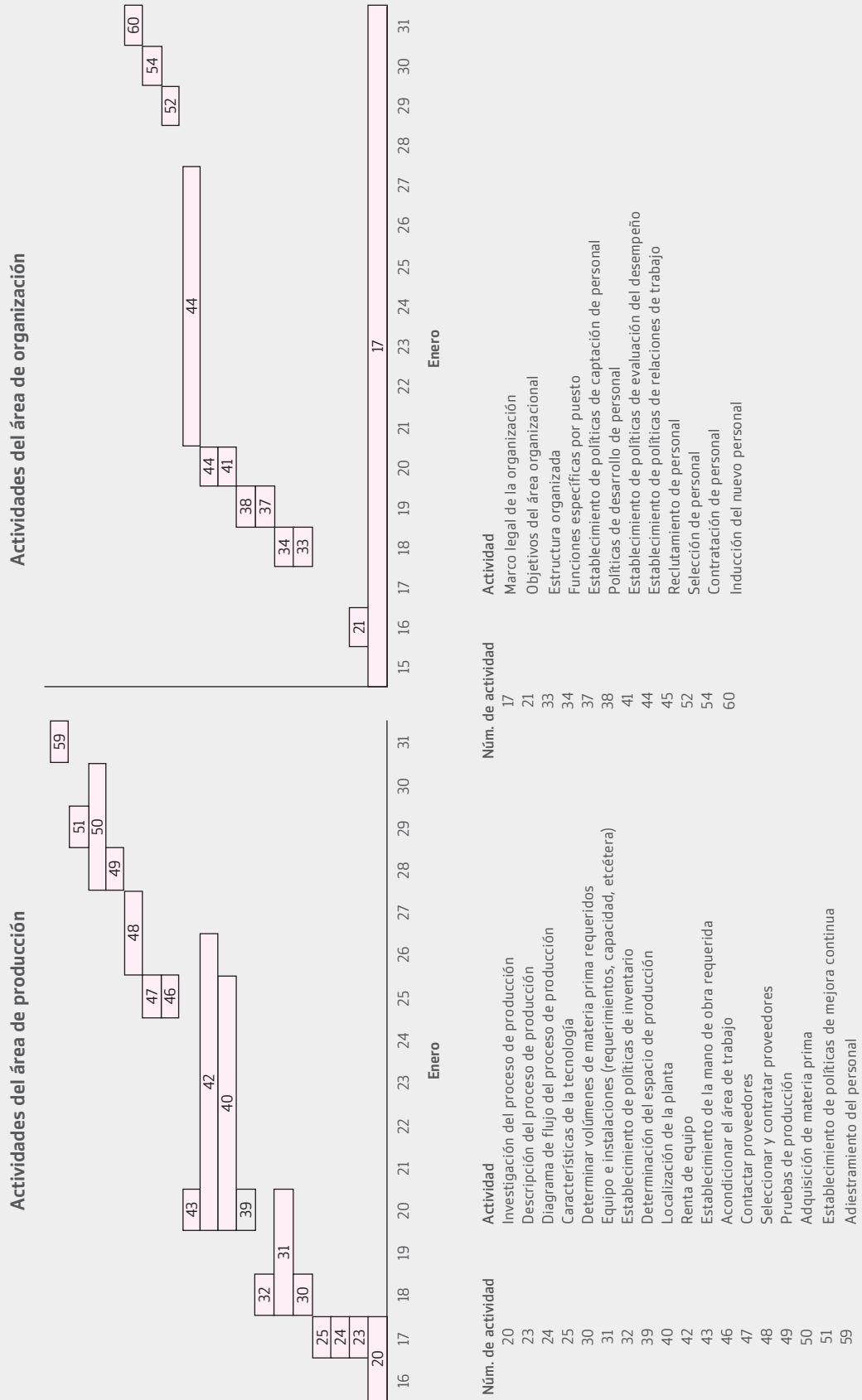
- 60 Inducción del nuevo personal.
- 59 Adiestramiento del personal.
- 58 Determinación de indicadores financieros.
- 57 Elaboración de estado de resultados.
- 56 Elaboración de balance general.
- 55 Elaboración de flujo de efectivo.
- 54 Contratación de personal.
- 53 Fijación de precio definitivo.
- 52 Selección de personal.



- 51 Establecimiento de políticas de mejora continua.
- 50 Adquisición de materia prima.
- 49 Pruebas de producción.
- 48 Acondicionar área de trabajo.
- 47 Seleccionar y contratar proveedores.
- 46 Contactar proveedores.
- 45 Reclutamiento de personal.
- 44 Establecimiento de políticas de relaciones de trabajo.
- 43 Establecimiento de la mano de obra requerida.
- 42 Renta de equipo.
- 41 Establecimiento de políticas de evaluación del desempeño.
- 40 Localización de planta.
- 39 Determinación del espacio de producción.
- 38 Políticas de desarrollo de personal.
- 37 Establecimiento de políticas de captación de personal.
- 36 Selección y adquisición de software a utilizar.
- 35 Fijación de precio tentativo.
- 34 Funciones específicas por puesto.
- 33 Estructura organizacional.
- 32 Establecimiento de políticas de inventario.
- 31 Equipo e instalaciones (requerimientos, dimensiones, capacidad, etcétera).
- 30 Determinar volúmenes de materia prima requeridos.
- 29 Diseño de medios publicitarios.
- 28 Definición del sistema contable de la empresa.
- 27 Establecimiento del catálogo de cuentas.
- 26 Definición de medios de promoción.
- 25 Características de la tecnología.
- 24 Diagrama de flujo del proceso de producción.
- 23 Descripción del proceso de producción
- 22 Objetivos del área contable y financiera.
- 21 Objetivos del área organizacional.
- 20 Investigación del proceso de producción.
- 19 Objetivos de marketing y producción (corto, mediano y largo plazos).
- 18 Revisión de los objetivos generales de la empresa.
- 17 Marco legal de la organización (requisitos, trámites, etcétera).
- 16 Determinación de consumo aparente y demanda potencial.
- 15 Redefinición del producto o servicio de acuerdo a las encuestas.
- 14 Tabulación e interpretación de resultados.
- 13 Aplicación de la encuesta.
- 12 Determinar forma de aplicación de la encuesta, tamaño de la muestra, etcétera.
- 11 Definición de la encuesta.
- 10 Definición de información a investigar sobre el segmento.
- 9 Identificación de ventajas y distingos competitivos.
- 8 Identificación de apoyos básicos.
- 7 Identificación y evaluación de competidores.
- 6 Segmento de mercado que la empresa desea atacar.
- 5 Descripción del producto y propuesta de valor.
- 4 Objetivos a corto, mediano y largo plazos.
- 3 Justificación de la empresa, nombre y misión.
- 2 Calificaciones para entrar en el área.
- 1 Proceso creativo, generación y selección de ideas.

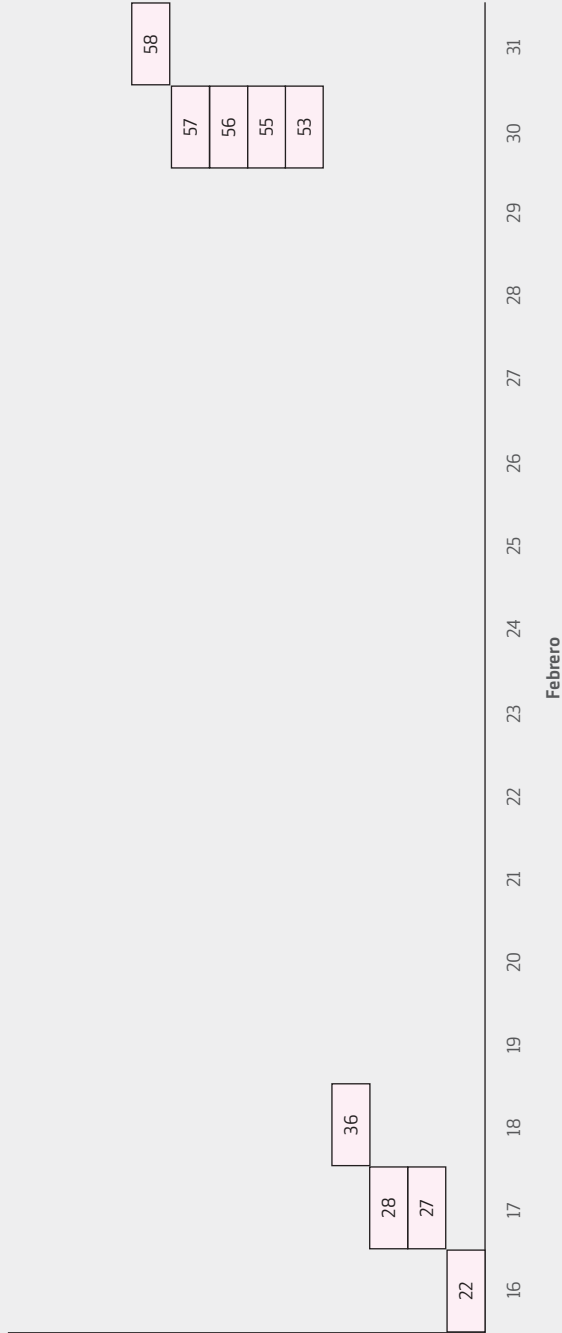


► **Figura 11.5** Plan de trabajo de la empresa Alimentos Enriquecidos.



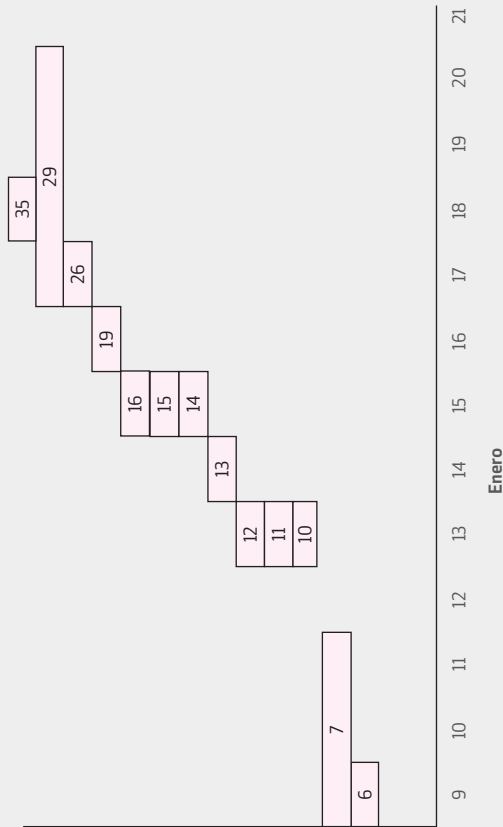
► **Figura 11.6** Actividades de Postres Mexicanos por área.

Actividades del área de finanzas



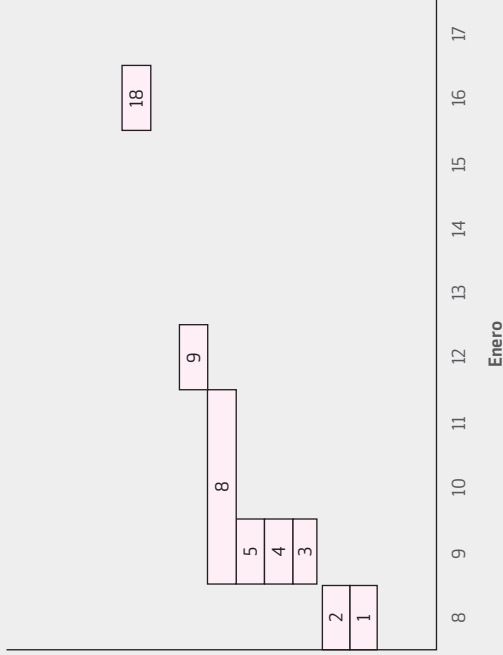
Núm. de actividad	Actividad
22	Objetivos del área contable y financiera
27	Establecimiento del catálogo de cuentas
28	Definición del sistema contable de la empresa
36	Selección y adquisición del software a utilizar
53	Fijación del precio definitivo
55	Elaboración del flujo de efectivo
56	Elaboración del balance general
57	Elaboración de estado de resultados
58	Determinación de indicadores financieros

**Actividades del área de naturaleza de proyecto**



Núm. de actividad	Actividad
1	Proceso creativo, generación y selección de ideas
2	Calificaciones para entrar en el área
3	Justificación de la empresa, nombre y misión
4	Objetivos a corto, mediano y largo plazos
5	Descripción del producto
8	Identificación de apoyos básicos
9	Identificación de ventajas y distinguos competitivos
18	Revisión de los objetivos generales de la empresa

**Actividades del área de marketing**



Núm. de actividad	Actividad
6	Segmento de mercado que la empresa desea atacar
7	Identificación y evaluación de competidores
10	Definición de información a investigar sobre el segmento
11	Definición de encuesta
12	Determinación de la forma de aplicar la encuesta, muestra, etcétera
13	Aplicación de la encuesta
14	Tabulación e interpretación de resultados
15	Redefinición del producto o servicio
16	Determinación del consumo aparente y demanda potencial
19	Objetivos de marketing y producción
26	Definición de medios de promoción
29	Diseño de medios publicitarios
35	Fijación de precio tentativo

# Capítulo 12

## Resumen ejecutivo

### Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1 ➤ identificará los puntos principales a incluir en el resumen ejecutivo del plan de negocios.
- 2 ➤ redactará el resumen ejecutivo cubriendo los principales puntos del plan de negocios.



**resumen ejecutivo** es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

## 1 ➤ 12.1 Definición de resumen ejecutivo

El **resumen ejecutivo** es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios. Un buen resumen ejecutivo debe ser claro, conciso y explicativo, no exceder de cinco páginas a doble espacio (el óptimo son tres), y contener los siguientes aspectos:

- Toda la información clave del plan.
- Los elementos que darán éxito al proyecto.
- La información principal de cada área analizada en el plan de negocios, que permita la evaluación preliminar técnica, económica y de marketing del proyecto.

De los planes de negocios, 60% son rechazados por posibles inversionistas en la etapa preliminar de su análisis, debido a una presentación incompleta o mal desarrollada del resumen ejecutivo, por lo que es muy importante redactarlo teniendo en mente al inversionista, es decir, pensando en cuál es la información del negocio que le gustaría conocer para decidirse a invertir.

El resumen ejecutivo debe elaborarse con una estructura fácil de entender, seleccionando palabras clave y los elementos sobresalientes que lleven al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto; se ubica al principio del plan de negocios, a manera de presentación del documento completo. Un buen resumen es muestra de un buen plan de negocios y éste, a su vez, la pauta de un posible buen proyecto, por tanto, es indispensable dedicar el tiempo necesario para obtener un excelente resumen ejecutivo, el cual será la carta de presentación del proyecto y del emprendedor mismo.

## 2 ➤ 12.2 Contenido del resumen ejecutivo

Como ya se indicó, el resumen ejecutivo contiene los elementos principales (más importantes) del plan de negocios, por lo que su contenido se fundamenta precisamente en las secciones que ya fueron señaladas a lo largo de este libro, pero sin hacer las divisiones correspondientes; esto es, presentando la información en forma continua y sin secciones.

### 12.2.1 Naturaleza del proyecto

Respecto a la naturaleza del proyecto, la información que se incluirá en el resumen es:

- Nombre de la empresa.
- Justificación (concisa) y misión de la empresa.
- Ubicación de la empresa.
- Ventajas competitivas.
- Descripción de los productos y servicios de la empresa (concreta, no en detalle).

### 12.2.2 El mercado

La información de mercados que se incluirá en el resumen es:

- Descripción del mercado que atenderá la empresa.
- Demanda potencial del producto o servicio.
- Conclusiones del estudio de mercado realizado.
- Resumen del plan de ventas.

### 12.2.3 Sistema de producción

En cuanto al sistema de producción, la información que se incluirá en el resumen es:

- Proceso de producción (simplificado y resumido).
- Características generales de la tecnología.
- Necesidades especiales de equipo, instalaciones, materia prima, mano de obra, etcétera.

### 12.2.4 Organización

En lo que respecta a la organización, la información que se incorporará en el resumen es:

- Organigrama de la empresa.
- Marco legal (régimen de constitución, situación accionaria, etcétera).

### 12.2.5 Contabilidad y finanzas

Respecto a la contabilidad y finanzas de la empresa, la información que se insertará en el resumen es:

- Quién y cómo llevará a cabo el proceso contable.
- Capital inicial requerido.
- Resumen de los estados financieros.
- Resultados de la aplicación de indicadores financieros (punto de equilibrio, TIR, VPN, etc., con la interpretación correspondiente).
- Plan de financiamiento para la empresa.

### 12.2.6 Plan de trabajo

En cuanto al plan de trabajo, fundamentalmente deberá establecerse el tiempo necesario para iniciar operaciones. Este dato se calcula tomando en cuenta todas las actividades de las diferentes áreas que se requieren para iniciar operaciones (fecha de inicio y finalización de la totalidad de ellas).

## 12.3 Modelo de negocio

El modelo de negocio, como se vio en el capítulo 5 de este libro, describe cómo una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económica o social, al cliente. El término *modelo de negocio* abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de la misma, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros.

Una buena guía es el modelo de Osterwalder y Pigneur, en su libro de *Business Model Generation Handbook* (2009), en el que se mencionan 9 elementos esenciales en el modelo de negocio, cubriendo las principales áreas de la empresa: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. Segmento del mercado: la empresa debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar.
2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás, es decir, es la forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente; por lo general son soluciones innovadoras.
3. Canales de distribución: se refieren a la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores.
4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación (personales o automatizadas) que desea con los segmentos de mercado que le interesan.
5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesta a pagar por su producto o servicio.
6. Recursos clave: son los recursos más importantes para hacer trabajar el modelo de negocio; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.
7. Actividades clave: describe las acciones más importantes relacionadas con todas las áreas de la empresa que debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocio.
8. Socios clave: es la red de proveedores y socios, implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir recursos.
9. Estructura de costos: incluye todos los costos que se incurren tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor y generar ingresos.

El modelo de negocio lo puede dar a conocer en tres formatos diferentes, el más sencillo es en uno o dos párrafos; también lo puede redactar utilizando viñetas para cada uno de los nueve puntos que lo integran, o presentarlo en forma gráfica.

En el cuadro 12.1a se muestra el resumen ejecutivo elaborado por la empresa Postres Mexicanos y en el 12.1b el de República.

### Cuadro 12.1a

#### Resumen ejecutivo de la empresa Postres Mexicanos.

##### Resumen ejecutivo

Postres Mexicanos La Morenita constituye una propuesta factible para la comercialización de productos alimenticios con características inherentes al nombre de la empresa. Postres Mexicanos ofrece la producción y comercialización del arroz con leche, que si bien es un producto tradicional mexicano, hasta el momento se ha caracterizado por producirse y consumirse como alimento casero o a través de restaurantes.

La misión de Postres Mexicanos es satisfacer el gusto de la familia con alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos. Misma que se cumplirá por medio de su propuesta de valor, en la cual se especifica que Postres Mexicanos ofrece productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos para proporcionar al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a su disposición siempre fresco en tiendas de autoservicio y de conveniencia. Como empresa tiene la visión de ser líder a 10 años en la elaboración de alimentos dulces que aumenten el consumo de los postres tradicionales mexicanos del noreste de México.

A partir del estudio de mercado realizado se obtuvo la información siguiente: el sabor preferido para el producto es el de arroz con leche, canela y pasas; la presentación más adecuada es la de 150 g y el precio que el público estaría dispuesto a pagar sería de \$7.00 a \$8.00; con base en las encuestas, se eligieron las cafeterías del ITESM de los campus Monterrey, Garza Sada y Garza Lagüera como puntos de venta en el corto plazo.

El consumo mensual en el corto plazo será de 30 000 unidades de 150 g cada una. En el mediano plazo se espera un crecimiento de 40% del mercado, a través de la distribución del producto en tiendas de conveniencia y en supermercados del área metropolitana de Monterrey. En el largo plazo se espera un incremento adicional de 50%, por la venta en otros estados de la República Mexicana. Las estimaciones del crecimiento también fueron resultado de la investigación de mercado.

La planta de producción se ubicará en la colonia Obispado, considerada un lugar céntrico, el cual facilita la adquisición de materia prima y la distribución del producto final, también permite el acceso fácil del personal que laborará en la misma.

El proceso de producción consiste básicamente en la cocción del arroz con el resto de los ingredientes, su posterior envasado, etiquetado y enfriado y, finalmente, su distribución a los distintos puntos de venta.

La planta de producción medirá 5 X 6 m. No se prevé la adquisición de equipo complicado para la producción, pues el proceso es muy sencillo, por lo que sólo se requieren elementos como una estufa industrial, una mesa de trabajo y un refrigerador. Se mantendrá una política de inventarios correspondiente a la idea de *justo a tiempo*, con lo cual los costos por inventario permanecerán bajos.

La empresa se constituirá como persona física en actividad empresarial, contando con el organigrama que se muestra en la siguiente página.

Aquí las funciones son desarrolladas por las socias del negocio, es decir, Mónica Falconer, Dulce Anduaga y Claudia Ordaz, quienes por su preparación profesional —por estudios en el área de industrias alimentarias— son capaces de desarrollar estas funciones. Por otro lado, se contratarán cinco empleados para trabajar en el área de producción.

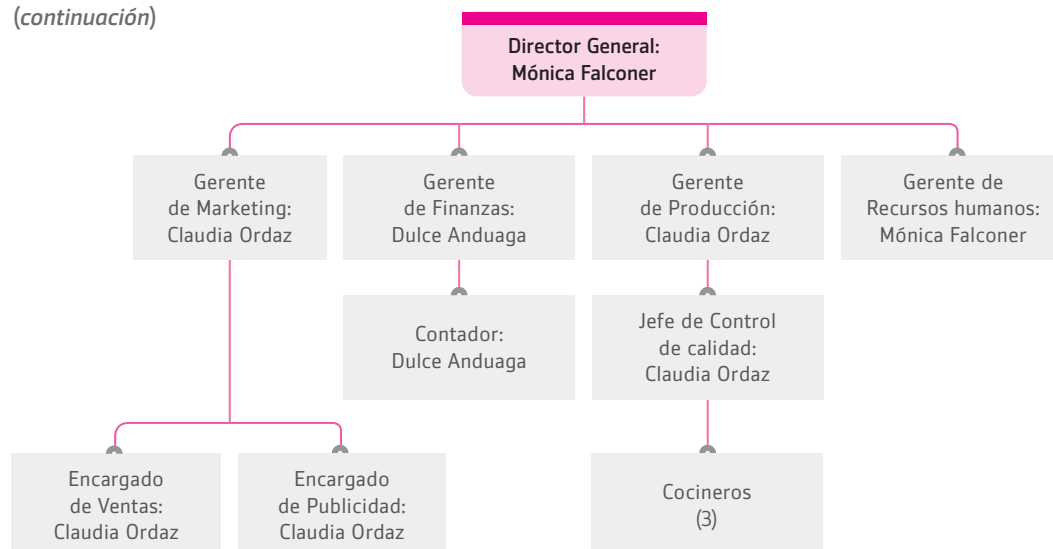
Para iniciar sus operaciones, la empresa requerirá de una inversión inicial de \$90 000.00, de los cuales \$50 000.00 serán aportados por las socias y \$40 000.00 serán aportados como capital de riesgo por PROITESM.

El punto de equilibrio de la empresa, acorde con todos los ingresos y egresos que se percibirán, es igual a 7 929 unidades de 150 g, volumen inferior al nivel de ventas proyecto, que es de 30 000 unidades de 150 g. El precio de venta al minorista será de \$4.75 por unidad.

Acorde con las proyecciones financieras, se espera que al finalizar el primer año de operación, las utilidades después de impuestos asciendan a \$494 294.00, contándose con una TIR de 105% y

(continúa)

(continuación)



un VPN de \$92 319.00 a una tasa de descuento de 43%, con lo cual en el primer año de operación se habrá recuperado ya la inversión inicial.

En cuanto a las razones financieras, la empresa tiene una razón de liquidez de 2.6, lo cual indica que la empresa, en caso de que fuera necesario, podría cumplir con todas sus obligaciones en el corto plazo; respaldo de ello es la prueba del ácido, en la cual se obtiene un valor de 2.6 que refleja que el negocio no maneja inventarios. Su rentabilidad se refleja en las razones de rentabilidad sobre ventas, sobre activos totales y sobre capital, cuyos valores son de 29, 5.1 y 7.9%, respectivamente. Los resultados anteriores están respaldados por la eficiencia de operación de la empresa, denotada a través de una razón de rotación de activos totales de 1.98.

El resumen de los estados financieros se muestra a continuación:

**Tabla 12.1a**

Postres Mexicanos Balance general			
Activos		Pasivos	
Circulantes	\$839 450.00	Corto plazo	\$323 376.00
Fijos	\$68 220.00	Total pasivos	\$323 376.00
		<b>Capital</b>	
		Capital social	\$50 000.00
		PROITESM	\$40 000.00
		Utilidades retenidas	\$494 294.00
		Capital total	\$584 294.00
Total activos	\$907 670.00	Total pasivo más capital	\$907 670.00

Postres Mexicanos, S.A. de C.V.

Estado de resultados

Del 1 de febrero de 20\_\_00 al 31 de enero de 20\_\_01

Ventas	\$1 724 250.00
Costo de ventas	(\$756 124.00)
Utilidad bruta	\$748 931.00
Gastos de operación	(\$115 380.00)
Gastos administrativos	(\$103 810.00)
Gastos de impuestos	(\$254 637.00)
Utilidad después de impuestos	\$494 294.00

(continúa)

*(continuación)***Modelo de negocio**

Postres Mexicanos ofrece a la población del área metropolitana de Monterrey, productos elaborados con ingredientes naturales, que además de ser deliciosos son saludables y nutritivos; además, proporciona al consumidor la opción de adquirir un postre listo para consumir y en la porción adecuada para satisfacer el antojo y obtener sus beneficios nutricionales. El arroz con leche, que es el primer producto que saldrá a la venta, estará a la disposición, siempre fresco, en tiendas de autoservicio y de conveniencia. Postres Mexicanos formará alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores que le permitirán mantener siempre sus costos de producción y estándares de calidad al mismo nivel, ofrecerá también una línea directa para comentarios de los consumidores. La elaboración del arroz con leche es un procedimiento muy sencillo, involucra materia prima y equipo sencillo que no habrá problema para tener siempre disponible. El mantener ventas constantes en los niveles esperados, permitirá a la empresa mantener su precio accesible al consumidor.

**Cuadro 12.1b****Resumen ejecutivo de República.**

República es una agencia de marketing por internet que ofrece un servicio integral de publicidad virtual y apoyo al comercio electrónico. También construye las tiendas virtuales de sus clientes.

Nuestro servicio es la oportunidad perfecta para que otras empresas presenten sus servicios y/o productos en el nuevo comercio virtual, además, le ofrecemos la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes por medio de formas en línea en sus sitios publicitarios, que a su vez proveen información a los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos por su compañía, faciliten el intercambio de documentos por internet y el mantenimiento de muy buenos canales de comunicación con sus posibles clientes.

Dentro de 15 años queremos ser la empresa virtual que presta más servicios de asesoría en diseño de imagen utilizando recursos de vanguardia y composición de páginas web de México, con servicio de apoyo las 24 horas de los 365 días del año.

Aunque cualquier tipo de empresas e instituciones son clientes potenciales, los mercados meta iniciales son las organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones. A nivel mundial, en 1998 el comercio electrónico al consumidor final representó 5% del total de ventas (Gates, Bill, *Business @ The Speed of Thought*, Nueva York, Warner Books, 1999, p. 92). Por lo anterior, se estima que el número de clientes potenciales en estos sectores es de 140 en la ciudad de Monterrey.

Después de realizar una entrevista con posibles clientes potenciales se llegó a la conclusión de que si 68% de los entrevistados estuvieran interesados en nuestros servicios, entonces República es una empresa con futuro.

Debido a que el mercado de República es organizacional, el plan de marketing está basado en las ventas personales; la estrategia organizacional consiste en diferenciarse por la calidad de las páginas publicitarias a los precios más bajos del mercado, y con precios más altos para las aplicaciones especiales (como las agendas en línea y los *chats* privados), que convierten a las páginas en herramientas de negocios que facilitan las telecomunicaciones y fomentan la administración a distancia.

El diseño de las páginas se hace tomando en cuenta elementos y conceptos tradicionales como los utilizados en los medios impresos, pero incorporando la versatilidad del medio virtual. Es decir, una página de internet puede contener texto, imágenes, multimedia (audio y/o video) y libretos de programación que son leídos por el software de los navegadores de internet. Además, antes de diseñar, se hace un estudio de mercado para el cliente que se utiliza para adaptar el mensaje publicitario al segmento de mercado en el que se desee incursionar. El diseñador de República representa una de las ventajas competitivas de la empresa, ya que se especializa en tres áreas: apli-

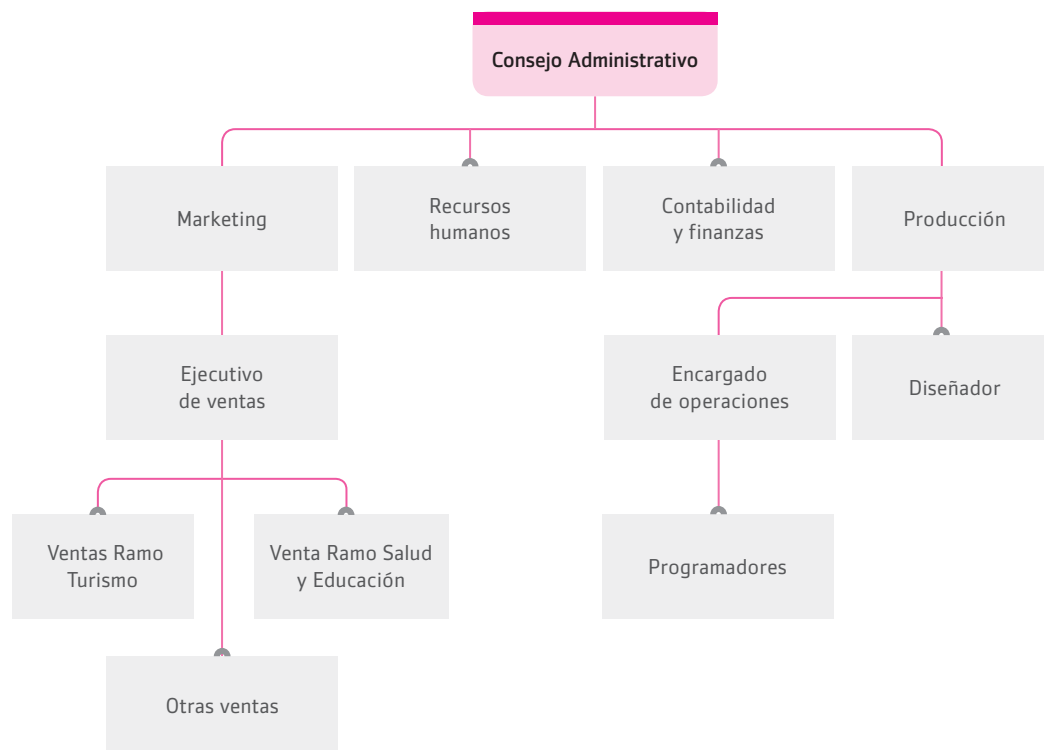
*(continúa)*

(continuación)

caciones de internet, mensajes publicitarios y diseño gráfico. Los trabajos de República serán de calidad internacional, difícilmente superados en México, ya que el diseñador recibió entrenamiento en Estados Unidos, de donde es oriundo.

El protocolo que se utilizará para programar las páginas es HTML. El software empleado para la codificación es Web Edit y Hot Dog. El hardware es una computadora Pentium a 233 Mhz con 4 gygabytes de memoria y un módem 33.3, además de un escáner.

República se dará de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como persona moral. El organigrama será el siguiente:



El capital que República requiere para iniciar actividades es de \$60 000.00, recuperable entre el segundo y tercer año de operaciones.

Tabla 12.1b

Resumen de estados financieros (primer año)


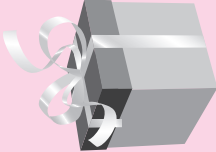







Balance general (anual)		Estado de resultados		Flujo de efectivo	
Activos:	\$113 600.00	Ingresos:	\$20 000.00	Total de ingresos:	\$40 900.00
Pasivos:	\$18 224.00	Gastos:	\$14 700.00	Total de egresos:	\$14 700.00
Capital:	\$95 376.00	Utilidad neta:	\$5 300.00		

(continúa)



(continuación)

**Tabla 12.2**

<p><b>Socios clave</b> Alianzas con administradores de espacios virtuales y empresas comercializadoras de equipo de cómputo serán muy útiles para la empresa.</p> 	<p><b>Actividades clave</b> Para el diseño de imagen y publicidad utilizada en medios electrónicos, es indispensable cubrir las necesidades de cada cliente, constante actualización en hardware, software y tendencias en el uso de internet.</p> 	<p><b>Propuesta de valor</b> Servicio integral de publicidad virtual y apoyo al comercio electrónico, con tiendas virtuales. Ofrece la posibilidad de mantener contacto directo con sus clientes y a su vez proveer información sobre los productos y servicios ofrecidos por la compañía, manteniendo muy buenos canales de comunicación.</p> 	<p><b>Relación con los consumidores</b> Como todo servicio, el mantenerse cerca de los clientes es parte importante del éxito de la empresa, por lo que se les dará asesoría 24 horas al día y se mantendrá comunicación para actualización por lo menos cada 6 meses.</p> 	<p><b>Segmento de mercado</b> Organizaciones relacionadas con siete sectores: turismo, automotriz, académico, bancario, comercio exterior, editorial y casas de música. El tamaño del mercado en estos rubros es de 2 213 organizaciones.</p> 
<p><b>Estructura de costos</b> Para mantener costos bajos, la empresa se propone llegar a su volumen de venta estimado, de esta forma los costos fijos se cubrirán fácilmente.</p> 	<p><b>Recursos clave</b> Indispensable actualización de equipo de cómputo e instalaciones cómodas para el personal de la empresa.</p> 	<p><b>Flujos de efectivo</b> El ingreso principal vendrá del diseño de páginas, publicidad y asesoría en el área. Se mantendrá una constante revisión de los precios marcados por empresas similares para mantenerse competitivos.</p> 	<p><b>Canales de distribución</b> Al ser un servicio se atiende directamente a cada cliente potencial</p> 	<p><b>Flujos de efectivo</b> El ingreso principal vendrá del diseño de páginas, publicidad y asesoría en el área. Se mantendrá una constante revisión de los precios marcados por empresas similares para mantenerse competitivos.</p> 

**Nota:** Todos los precios mencionados en este capítulo son ficticios, sólo se han agregado como referencia y ejemplo para realizar los ejercicios correspondientes.

Elabore el resumen ejecutivo de su empresa en el ejercicio 12.1.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Como se menciona en la introducción, el emprendedor utilizará el espacio proporcionado para realizar los ejercicios, pero lo deberá ampliar en hojas adicionales hasta donde sea necesario.

### 🔗 Ejercicio 12.1

Escriba a continuación el resumen ejecutivo de su empresa. Recuerde incluir en él los aspectos de la naturaleza del proyecto, mercadotecnia, producción, organización, finanzas recomendados y el modelo de negocio.

Llene la hoja de verificación del ejercicio 12.2, inventariando los elementos mencionados en este capítulo.

### 🔗 Ejercicio 12.2

Hoja de verificación (evaluación progresiva personal).

Elementos	Se ha incluido en el plan de negocios (sí o no)	La información está clara (sí o no)	La información está completa (sí o no)
<b>12.1 Naturaleza del proyecto</b>			
a) Nombre de la empresa.			
b) Justificación, misión y visión de la empresa.			
c) Ubicación de la empresa.			
d) Ventajas competitivas			
e) Análisis FODA.			
f) Descripción de los productos y/o servicios de la empresa y propuesta de valor.			
<b>12.2 El mercado</b>			
a) Descripción del mercado que atenderá la empresa.			
b) Demanda potencial del producto o servicio.			
c) Conclusiones del estudio de mercado realizado.			
d) Resumen del plan de ventas.			

**12.3 Sistema de producción**

- a) Proceso de producción.
- b) Características generales de la tecnología.
- c) Necesidades especiales de equipo e instalaciones.

**12.4 Organización**

- a) Organigrama de la empresa.
- b) Marco legal de la empresa.

**12.5 Contabilidad y finanzas**

- a) Quién y cómo se llevará a cabo el proceso contable.
- b) Capital inicial requerido.
- c) Resumen de los estados financieros.
- d) TIR, VPN, punto de equilibrio.
- e) Plan de financiamiento de la empresa.

**12.6 Modelo de negocio****Caso integrador**

A continuación se mostrará el caso integrador de la empresa Alimentos Enriquecidos, referente al presente capítulo.

**Resumen ejecutivo**

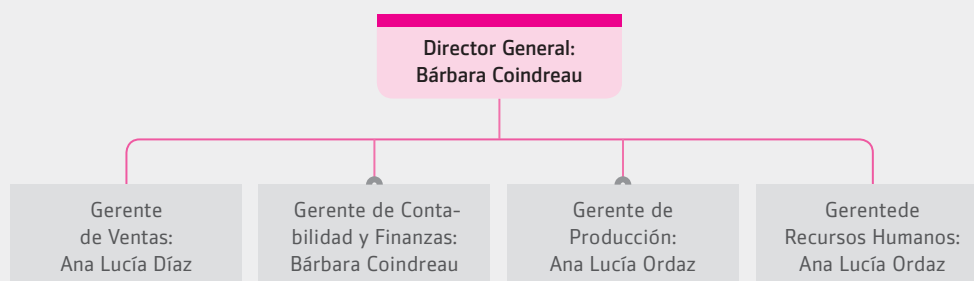
Alimentos Enriquecidos es una empresa que tiene como misión mejorar los productos alimenticios existentes en el mercado, dándole al consumidor un producto con mejores características nutricionales. Para lograr lo anterior, Alimentos Enriquecidos considera que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteica, por lo que introduce una tortilla de maíz y frijol que brinda a las familias de todas las clases sociales, un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y prácticamente al mismo costo. En espera de ser en 5 años la empresa productora de alimentos a base de maíz con alto valor nutritivo más reconocida en toda el área metropolitana de Monterrey, se realizó una investigación de mercados a fin de identificar la demanda potencial de la tortilla de frijol. Se determinó que en el corto plazo (6 meses), la empresa podrá vender 7 200 kg/mes de tortillas, en el mediano plazo 14 400 kg/mes y, en el largo plazo, 24 000 kg/mes. El incremento en ventas se verá respaldado por la venta del producto en la tortillería de la empresa en el corto plazo, la posterior distribución del producto en tiendas de autoservicio en el mediano plazo, así como la comercialización en restaurantes, comedores y puestos de tacos en el largo plazo. El precio será de \$5.55.00/kg y está orientado al consumidor de clase media.

Para la planta de producción se requerirá un área rectangular de 15 × 20 m, donde se prevé ubicar el mostrador de ventas de la empresa.

La tecnología empleada en el proceso es muy sencilla, requiriéndose maquinaria como horno, estufa, molino, amasadora y un aparato automático para fabricar y cocer las tortillas. Durante los primeros dos años de operación, se rentará el equipo, por lo que no habrá una inversión inicial elevada, lo cual permitirá que no se requiera préstamo alguno.

El proceso consiste básicamente en la mezcla de todos los ingredientes y en su posterior proceso en la máquina amasadora, moldeadora y de cocción de tortillas, para posteriormente pesar el producto, empacarlo, etiquetarlo y venderlo.

En Alimentos Enriquecidos laborarán seis personas, tres de las cuales son las socias del negocio. El organigrama de la empresa es el siguiente:



Ana Lucía Díaz, Ana Lucía Ordaz y Bárbara Coindreau serán responsables de todas las funciones que se desarrollen en la empresa, la cual se constituirá legalmente como persona física con actividad empresarial, bajo el nombre de Bárbara Coindreau.

En cuanto al área financiera, se requerirá invertir \$40 000.00 para iniciar operaciones, los cuales serían aportados por las iniciadoras del negocio. Acorde con el nivel de ventas expuesto, así como con los costos y el precio de venta indicado, se generaría un flujo de efectivo positivo desde el inicio de las operaciones, que permitirá a la empresa invertir 50% del flujo mensual. En el mediano plazo podrá adquirirse maquinaria propia.

Al finalizar el primer año, se proyecta una utilidad retenida de \$63 126.00. La razón de liquidez, por otro lado, es de 4.08, con lo cual se refleja que la empresa contaría con una alta capacidad para pagar pasivos en el corto plazo.

Acorde con las razones de endeudamiento, 76% de los activos pertenecen a los socios de la empresa (capital contable/activo total). Finalmente, en cuanto a la rentabilidad del negocio, se obtendrán 61%, 46% y 9.3% sobre capital contable, activo total y ventas netas, respectivamente.

Se muestra a continuación un resumen de los estados financieros de la empresa.

**Alimentos Enriquecidos, S.A. de C.V.**  
Balance general al 20\_\_ de agosto de 20\_\_

Activos		Pasivos	
Circulantes	\$132 646.00	Corto plazo	\$32 500.00
Intangibles	\$3 000.00	Total pasivos	\$32 500.00
<b>Capital</b>			
		Capital social	\$40 000.00
		Utilidades retenidas	\$63 126.00
		Capital total	\$103 126.00
<b>Total activos</b>	<b>\$135 646.00</b>	<b>Total pasivo más capital</b>	<b>\$135 646.00</b>

**Alimentos Enriquecidos, S.A. de C.V.**  
Estado de resultados  
Del 19 de agosto de 20\_\_00 al 20 de agosto de 20\_\_

Ventas	\$691 200.00
Costo de ventas	(\$316 914.00)
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$374 286.00</b>
Gastos de operación	(170 640.00)
Gastos administrativos	(108 000.00)
ISR	(32 520.00)
<b>Utilidad después de impuestos</b>	<b>\$63 126.00</b>

## Modelo de negocio

1. Segmento del mercado: los productos de Alimentos Enriquecidos van dirigidos a todas las personas que busquen mejorar su alimentación con productos que ofrezcan mayor valor nutritivo, inicialmente se atenderá a la población que vive al poniente de la ciudad de Monterrey.
2. Propuesta de valor: considerando que la combinación cereal-leguminosa mejora considerablemente la calidad de la ingesta proteica, el incluir un producto de este tipo en la alimentación resulta una muy buena opción. Por los motivos anteriores, el producto que se ofrece consiste en una tortilla de maíz y frijol que brinda a las familias de todas las clases sociales, un alimento con mayor valor nutritivo que la tortilla de maíz tradicional y prácticamente al mismo costo.
3. Canales de distribución: al inicio de operaciones de la empresa se venderá directamente del productor al consumidor, a mediano plazo se distribuirá a domicilio y en tiendas de autoservicio.
4. Relación con los consumidores: Alimentos Enriquecidos se compromete a brindar permanentemente productos de alta calidad sanitaria y nutricional, contará además con diversas formas de recibir realimentación de sus clientes, al inicio un buzón de sugerencias y un correo electrónico a la vista dentro de las instalaciones de la empresa,
5. Flujos de efectivo: para mantener los costos de producción tan bajos como la empresa espera, se mantendrán controles de calidad suficientemente estrictos para evitar pérdidas por robo de los empleados, contaminación por plagas y roedores y desperdicio por producto terminado que no llegue a venderse.
6. Recursos clave: el proceso productivo de la tortilla es muy sencillo, el equipo es de fácil adquisición y la materia prima también, para optimizar su uso la empresa se compromete a dar adecuado mantenimiento a las instalaciones y la revisión constante de la calidad de los insumos.
7. Actividades clave: establecimiento de controles de materia prima, volumen de ventas diarias y limpieza de las instalaciones para mantener la calidad y el precio ofrecido a los clientes.
8. Socios clave: es indispensable para la empresa realizar alianzas fuertemente establecidas con proveedores de materia prima para la correcta entrega en cantidad y calidad de insumos, para corresponder, la empresa se compromete a otorgar pronto pago según el acuerdo específico con cada uno de ellos.
9. Estructura de costos: al ser la tortilla un producto de precio controlado por las autoridades mexicanas, nos comprometemos a mantenerlo, es importante resaltar que los consumidores de tortillas enriquecidas con harina de frijol reciben más por su dinero.

Dados los procedimientos y trámites que deberán realizarse antes de que inicie la empresa, se tiene previsto que las operaciones inicien el 19 de agosto de 20\_\_, después de 24 días de actividades previas necesarias para comenzar a trabajar.

# Capítulo 13

## Anexos del plan de negocios

### Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1 ➤ describirá la importancia de incluir documentos que apoyen su plan de negocio.
- 2 ➤ enlistará los documentos que anexará a su plan de negocio.

## 1 ➤ **13.1 Tipos de anexos del plan de negocios**

Un plan de negocios debe estar complementado con toda la información pertinente que sea factible adquirir y que pueda respaldar y completar los datos indicados a lo largo del trabajo.

Los anexos pueden ser de diversos tipos, desde la información directa (relativa al estudio de mercado realizado o a las proyecciones financieras desarrolladas) hasta indirecta, como todas las publicaciones referidas con el producto y/o servicio que la empresa ofrece.

## 2 ➤ **13.2 Listado de clientes potenciales**

El negocio deberá poseer la información básica de arranque, es decir, todo aquello que realizará una vez que se implante formalmente e inicie actividades. Uno de los elementos más importantes para arrancar operaciones es conocer de antemano no sólo dónde están sus clientes y cuáles son sus hábitos de compra, sino *quiénes* son los consumidores potenciales de la empresa, por supuesto, si es posible identificarlos individualmente (cadenas de supermercados, tiendas de conveniencia, fondas, papelerías, etc.). Los datos de los clientes potenciales deben ser lo más completos posible, esto es, con dirección, teléfono, nombre y puesto de la persona con la autoridad necesaria para tomar la decisión de adquirir el producto o servicio de la empresa, etcétera.

## **13.3 Cartas de intención de compra**

En ocasiones, debido a la investigación de mercado, las organizaciones consultadas manifiestan un fuerte interés, incluso en solicitudes formales, de adquisición del producto o servicio de la empresa; las cartas de intención de compra son precisamente una expresión formal de interés y se convierten en un respaldo de gran repercusión en la decisión de otros negocios por convertirse también en clientes de la empresa y de posibles inversionistas que pudieran interesarse en adquirir acciones, por lo que es muy recomendable consignarlas en los anexos del plan de negocios.

## **13.4 Encuestas de mercado aplicadas**

El estudio de mercado y las correspondientes conclusiones obtenidas se sustentan en las encuestas aplicadas, por lo que deben presentarse en su totalidad, junto con la tabulación de datos derivados de ellas.

## **13.5 Formatos de trámites legales realizados y por realizar**

En los anexos del plan de negocios un elemento de gran importancia que debe incluirse es el listado de los trámites legales que deberán llevarse a cabo o que ya se han realizado para implantar y operar la empresa. El listado de trámites legales debe incluir todos los pasos relacionados con los aspectos de iniciación de actividades comerciales, laborales y fiscales, ordenados en secuencia (por orden de realización), incluyendo la descripción de los trámites, los requisitos para cada uno de ellos, la dirección en que deberán llevarse a cabo, el costo de los mismos y los formatos que pudieran requerirse en cada caso.

## **13.6 Currículo del personal clave de la empresa**

En este anexo deberá describirse el currículo del personal que ocupará las posiciones clave en al menos los tres primeros niveles de la estructura organizacional de la empresa.

La información de capacitación y experiencia del personal de la empresa es relevante para determinar su capacidad administrativa.

### 13.7 Información relevante complementaria

Otro aspecto de gran importancia que debe ser incorporarse en los anexos del plan de negocios es cualquier publicación referente a la empresa, como artículos de revistas o periódicos, reportes de investigación, etc., que presenten el estado actual y futuro de la industria en que se involucrará el negocio, situación socioeconómica de la región donde trabaja, competidores reales o potenciales de la empresa, etcétera.

### 13.8 Directorio de fuentes de información

Es indispensable contar con una lista actualizada de las fuentes de información que facilitarán a los administradores de la empresa la toma de decisiones. Aquí se incluyen datos de oficinas gubernamentales de información (por ejemplo, en México son: la Secretaría de Economía; el Instituto de Estadística, Geografía e Informática; la Cámara Americana de Comercio; el Banco de Comercio Exterior; Nacional Financiera, entre otros), así como centros privados de información: bufetes de asesoría, bibliotecas de universidades, etcétera.

### 13.9 Copias de contratos, certificados y cualquier otra actividad importante que la empresa haya celebrado

El objetivo de este punto es establecer el estado actual de la empresa en cuanto a las actividades realizadas; deben incluirse todas las copias de los documentos de actividades comerciales (compras, ventas, adquisición de patentes, etc.), financieras (créditos obtenidos, inversiones, etc.), o de cualquier otra índole que se haya celebrado en la empresa.

### 13.10 Copia de documentación oficial a utilizar en la empresa para sus actividades administrativas y comerciales

En este anexo se incluyen todos los formatos de trabajo que la empresa requiera para su operación: contratos de compraventa, órdenes de compra, pólizas de garantía, órdenes de recompra, formas de control de inventarios, etcétera.

### 13.11 Diseño de *stand* y estrategias de participación en muestras o ferias promocionales

El objetivo de este anexo es establecer la estructura básica del proceso a seguir para participar en muestras o ferias promocionales que permitan a la empresa darse a conocer en el medio, en particular al mercado potencial que pretende atender. Se debe incluir en esta sección cualquier material promocional (volantes, muestras, folletos, etc.), el arreglo de un *stand*, las estrategias publicitarias para aprovechar la presentación (videos, carteles, etc.), así como el plan para atender a los clientes potenciales que se muestren interesados en los productos o servicios.

### 13.12 Varios

Toda la información que permita respaldar o complementar los datos manejados en el desarrollo del plan de negocios, pero que no esté contenida en los puntos anteriores, se ubica en este apartado. Cada documento presentado en este anexo deberá estar acompañado por una breve descripción que permita ubicarlo e identificar su importancia como soporte del plan de negocios.





# Capítulo 14

## Presentación de planes de negocios

### Objetivos de aprendizaje

Al final del capítulo, el emprendedor:

- 1 ➤ describirá las dos posibles formas de presentar el plan de negocios: oral y escrita.
- 2 ➤ hará recomendaciones para la presentación de proyectos a diferentes públicos.
- 3 ➤ enlistará recomendaciones generales para la presentación de proyectos de negocios.

## 1 ➤ **14.1 Presentación de planes de negocios**

Es muy cierto que un buen concepto de negocio puede ser rechazado si en el proceso de comunicarlo se cometen errores, por lo que un plan de negocios debe estar bien desarrollado, no sólo en el fondo, sino también en la forma.

La presentación del plan de negocios se puede analizar desde dos puntos de vista (ambos de gran importancia para alcanzar el objetivo y lograr un impacto positivo en el público al que se expone), éstos son:

- Presentación escrita.
- Presentación verbal.

## 2 ➤ **14.2 Presentación escrita del documento**

El documento escrito debe tener una estructura de contenido similar a la de cualquier documento formal; entre otras cosas, debe contener al menos los siguientes puntos:

- Portada.
- Índice.
- Cuerpo del documento.
- Anexos.

### **14.2.1 Portada**

La portada debe:

- Establecer claramente el negocio (nombre de la empresa).
- Indicar la naturaleza del documento (plan de negocios de la empresa X), incluido, de preferencia, el logotipo de la empresa para darle una personalidad definida al proyecto.
- Identificar al responsable de la elaboración del plan, en especial si se elaboró bajo pedido, por alguna persona o empresa ajena al proyecto.
- Contener el domicilio legal de la empresa.
- Señalar los datos necesarios para comunicarse con la persona responsable del proyecto.
- Manifestar la confidencialidad del documento.
- Indicar con claridad la propiedad del plan de negocios (en especial en caso de que el documento se haya mandado a hacer).

### **14.2.2 Índice**

El índice debe:

- Contener títulos autoexplicativos y/o con una breve descripción de ellos.
- Señalar en cada tema y subtema los números de página correspondientes, por tanto, todo el plan deberá estar claramente paginado.
- Debe estar desglosado por: contenido temático, gráficas, tablas y figuras.

### **14.2.3 Cuerpo del trabajo**

¡La primera impresión cuenta mucho! Por ello se recomienda que:

- El trabajo se realice en un procesador de palabras.
- Escoger el tipo (por ejemplo: Geneva o Helvética) y tamaño de letra apropiados (12 o 14 puntos, la más legible de acuerdo al tipo de letra seleccionada), a lo largo de todo el trabajo.
- Usar hojas del mismo color y tipo.
- Manejar el mismo tipo de gráficas, tablas y figuras.

- Utilizar carpetas de tres aros para facilitar la adición o eliminación de hojas, dependiendo de la presentación que se realice.
- Usar separadores en cada sección del documento, las cuales indiquen de qué capítulo se trata, para facilitar el acceso a los mismos.

El documento debe estar bien presentado, pero se debe evitar caer en la ostentación, al grado que refleje un dispendio inútil de recursos (evitar el uso de papel muy costoso, impresiones de color, etc., a menos de que esto sea muy necesario o solicitado por el cliente).

La presentación del documento deberá incluir información de la razón para su elaboración (solicitud de préstamo, inversión, etc.), en no más de una cuartilla. Es importante que se establezca claramente la cantidad solicitada, la forma de aplicación de los recursos y la forma en que se piensan retribuir (rendimiento de la inversión, en tiempo y cantidad).

La extensión del plan es un punto clave: el documento no deberá rebasar 50 páginas, para evitar el rechazo natural a revisar un documento extenso.

La presentación del documento debe ser autoexplicativa en lo posible. Deberá contener gráficas de la información numérica, considerando que el lector quizá no tenga un conocimiento profundo del tema.

El documento debe estar limpio, ordenado y bien presentado.

Es conveniente diferenciar de manera clara cada tema y subtema, para ello incluya títulos con letras en negritas y de un tamaño mayor (14 a 18 puntos) en el resto del texto.

La redacción deficiente y los errores ortográficos o numéricos son distractores durante la lectura del documento, por lo que se deben eliminar.

Se recomienda utilizar doble espacio en la impresión para facilitar las notas del lector.

## 14.2.4 Anexos

Cualquier información complementaria debe presentarse por separado, incluyéndola en los anexos correspondientes; para mayor información, acudir al capítulo 13 de este libro.

## 14.2.5 Públicos del plan de negocios

El plan de negocios puede tener cinco clientes (usuarios) potenciales:

- Operativos (uso administrativo interno).
- Inversionistas.
- Instituciones financieras (para obtener préstamos).
- Proveedores (créditos o facilidades de pago).
- Clientes.

### 14.2.5.1 Uso interno

El plan de negocios es una base para la operación de la empresa, por lo que su desarrollo determina un proceso de planeación estratégica y, lógicamente, operativa. El plan es una guía operativa básica del negocio que aclara las metas, los objetivos y las actividades requeridas para el logro de éstas, por lo que indica con claridad los planes de acción, con sus respectivos requerimientos de recursos.

La elaboración del plan favorece la detección de áreas débiles o de oportunidad, aun antes de que una situación problemática se presente.

### 14.2.5.2 Inversionistas o instituciones financieras

Los inversionistas e instituciones financieras son los usuarios primarios externos más frecuentes de un plan de negocios, por lo que éste se convierte en la carta de presentación del emprendedor.

Ningún inversionista o institución pensará en invertir o arriesgar su dinero en un negocio que no tenga preparado un buen plan, y aun cuando el proyecto no es un documento infalible que garantice el éxito de la operación, sí facilita la visualización de las perspectivas de éxito, por lo que se transforma en la mejor y más completa solicitud de apoyo que el emprendedor pudiera presentar.

Si el documento está dirigido a un inversionista en particular, es indispensable entender a ese público (su forma de pensar y de tomar decisiones), con el fin de orientarlo a decidir positivamente respecto a la propuesta que le presentamos, a través de la información provista.

El inversionista se comportará con escepticismo respecto al proyecto y tomará al pie de la letra la ley de Murphy, en cuanto a que “si algo puede fallar, va a fallar”, por lo cual los aspectos débiles del proyecto deberán investigarse con cuidado y señalarse con claridad, permitiendo así proyectar su riesgo.

El inversionista da especial atención a los puntos clave del plan, por lo que sólo estará dispuesto, en una etapa inicial de presentación del proyecto, a dedicarle escasos minutos al mismo (10 a 15); el resumen ejecutivo se convierte así en un elemento de gran importancia para captar la atención del inversionista e interesarlo, a través de información relevante, en la revisión integral del plan.

El inversionista sustentará su confianza en la experiencia y capacidad del equipo que le presenta el proyecto; es conveniente incluir una copia del currículum del personal clave de la empresa, el cual enfatice sus habilidades, conocimientos y experiencia.

En general, se recomienda que el plan muestre la permanencia del proyecto y manifieste una verdadera oportunidad de negocio.

### 14.2.5.3 Proveedores

En lo referente a proveedores, es más factible que se logre un incremento en líneas de crédito o facilidades de pago cuando existe un plan que muestra el posible desarrollo de la empresa, asegurando así la recuperación del dinero financiado. Resulta más sencillo negociar con un plan fundamentado en la mano, que *platicando* el probable éxito de la empresa.

### 14.2.5.4 Clientes

El cliente es muy susceptible de buscar la permanencia y estabilidad de la empresa (sobre todo cuando se convertirá en un cliente continuo), por lo que la captación de clientes clave se facilitará si se presenta el desarrollo de la empresa, fundamentándolo en un plan bien elaborado.

## 3 ➤



► **Figura 14.1** Es importante cuidar la imagen para presentar de forma verbal un proyecto.

## 14.3 Recomendaciones finales

Una vez que ha elaborado el documento, es muy importante solicitar a personas vinculadas con los temas abordados que realicen una revisión al capítulo correspondiente a su especialidad; los expertos pueden facilitar comentarios que permitan complementar la información presentada y corregir cualquier error; para esto, trate de contactar abogados, especialistas en marketing, técnicos, contadores, etc., de confianza, que estén dispuestos a realizar una revisión imparcial y guardar la confidencialidad del caso.

Una vez revisado y corregido el documento, se deben buscar personas ajenas al proyecto que lean el documento y jueguen los diversos papeles del público al que va dirigido, para que externen sus dudas, de manera que se logren identificar posibles causas de rechazo.

Cada copia del documento debe ser registrada con los datos de quién la recibió y cuándo lo hizo; de ser posible, solicitar una carta que indique que se recibió el documento, señalando claramente el número de hojas entregadas.

## 14.4 Presentación verbal del documento

La presentación verbal del plan también es muy importante, por lo que se deben considerar algunos aspectos básicos:

- Cuide su imagen (formalidad, limpieza, buen gusto, etc.), para presentar el proyecto (ver figura 14.1).

- Utilice palabras clave que reflejen en forma clara, lógica y contundente, el éxito del negocio; se trata de vender el proyecto, pero esto no debe ser tan obvio. El tratamiento a dar en la información presentada es el de ofrecer una oportunidad, no de solicitar una inversión, préstamo, crédito o venta.
- Apoye su presentación con material audiovisual (acetatos, hojas de rotafolios, videos, etc., previamente preparados), presentando toda la información, de preferencia, en forma gráfica (ver figura 14.2).
- Utilice el tiempo de manera adecuada, planee su exposición y practíquela. Se recomienda que las presentaciones no excedan de 15 minutos, por tanto, concentre su atención en los elementos clave que sustentan el éxito del proyecto; sin embargo, no apresure la exposición, dé el tiempo necesario a cada explicación.
- Procure tener una buena dicción, articule bien las palabras y maneje el volumen de su voz adecuadamente en el lugar de la exposición.
- Evite cualquier muestra de nerviosismo que denote una falta de seguridad en la información que se presenta.
- Sea puntual y evite perder tiempo; esto es, prepare y distribuya todo su material y equipo (de ser posible) antes de iniciar la exposición.
- Ordene su información de manera lógica y secuencial.
- Hable en términos claros y comunes, fáciles de entender, evite palabras rebuscadas o terminología muy técnica, a menos que el espectador maneje habitualmente dichas referencias.
- Indique las fuentes de información consultadas para respaldar los datos del plan.
- Utilice datos concretos y reales; nunca se apoye en información que pueda sobrestimar el éxito del proyecto o lo haga sonar poco factible.
- Revise la veracidad y consistencia de la información proporcionada a lo largo de toda la presentación.



► **Figura 14.2** El material audiovisual como apoyo a una presentación es de suma importancia pues refuerza lo que se presenta.

## Ligas de interés

¿Cómo hacer un proyecto que no termine en el papelerero?, es una presentación en formato PDF auspiciada por Fundación MF, la cual sirve como guía para empezar, realizar, presentar y culminar un proyecto de trabajo, ya sea financiero o corporativo, así como los aspectos más comunes por lo que los proyectos son rechazados: [www.foroaps.org/files/btylgb1.pdf](http://www.foroaps.org/files/btylgb1.pdf), consultado el 10 de noviembre de 2010.

El artículo “Cómo presentar un plan de negocios”, es una extensión de un trabajo presentado en [jovenesemprendedores.org](http://jovenesemprendedores.org), una página del gobierno de Colombia dedicada a apoyar ideas emprendedoras: [www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocios.htm](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/plandenegocios.htm), consultado el 10 de noviembre de 2010.

“Cómo presentar un proyecto a inversores”, brinda una explicación que ayuda a entender fácilmente cómo presentar un proyecto a los posibles inversionistas: [www.enendeavor.org/contenidos/como-presentar-un-proyecto-a-inversores-125/index.html](http://www.enendeavor.org/contenidos/como-presentar-un-proyecto-a-inversores-125/index.html), consultado el 10 de noviembre de 2010.



# Glosario

## A

### Actividades operativas

Son todas las actividades que es necesario desarrollar para tener listo el producto o prestar el servicio de la empresa.

### Actividades preoperativas

Son todas aquellas actividades que deben realizarse para iniciar las operaciones productivas.

### Activos intangibles

Son aquellos que sin ser "materiales" son aprovechables en el negocio, como patentes, marcas, derechos de autor, etcétera.

### Adiestramiento

Es el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada.

### Adquisición de activos

Compra de maquinaria, equipos, etcétera.

### Almacenamiento

Mantener un producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

### Amenazas

Aspectos que atentan o que pueden ir en contra del desarrollo de una empresa.

### Análisis FODA

Herramienta que ayuda a la valoración de la viabilidad actual y futura de un proyecto; es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones.

### Aumento de capital

Se da cuando los socios o dueños del negocio aportan capital a la empresa, lo cual se refleja en un incremento de capital.

## B

### Balance general

Presenta la situación del negocio en un momento particular al mostrar, a una fecha determinada, los activos, pasivos y capital contable de una empresa.

### Bienes de consumo

Productos que usan los consumidores finales para satisfacer sus necesidades personales; se clasifican en bienes duraderos o perecederos.

### Bienes industriales

Productos que se utilizan para producir otros bienes; algunos de ellos entran directamente en el proceso productivo, como materia prima, producto semiterminado o componentes.

## C

### Capacidad instalada

Se refiere al nivel máximo de producción que puede alcanzar una empresa con base en los recursos con los que cuenta.

### Capacitación

Es el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, en consecuencia, el desarrollo de la compañía.

### Capital social

Dinero que invierten los socios para formar y dar inicio a las operaciones de la empresa.

### Catálogo de cuentas

Relaciona los números y los nombres o títulos de las cuentas, que se llevan por cada concepto.

### Creación

Dar existencia a algo absolutamente nuevo y diferente.

### Creatividad

Capacidad para generar algo nuevo, y se adjetiva según el área en que se aplica.

### Comunicación

Proceso mediante el cual se produce un intercambio de información entre dos o más personas a través de un medio.

### Compras de contado

Son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.

### Contrato eventual o de temporada

Este tipo de documento lo dan las empresas que trabajan sólo en ciertas temporadas del año; por ejemplo, agrícolas o pesqueras que necesitan personal temporal, pero que no pueden definir con exactitud cuándo va a terminar la temporada.

### Contrato de trabajo

Es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.

### Contrato por obra terminada

Este documento se da a los trabajadores que la empresa necesita sólo para un trabajo específico y su duración es hasta que finaliza éste; por ejemplo, cuando se contrata a un grupo de albañiles para hacer alguna ampliación en un edificio.

### Contrato por servicios profesionales

Se les da a personas que trabajan por su cuenta para diferentes compañías a la vez, como asesores finan-



cieros, abogados o contadores públicos. Se les paga por honorarios, dependiendo de los acuerdos que se realicen entre la empresa y el prestador de servicios.

#### **Contrato por tiempo determinado**

Es el más común, lo utilizan las empresas para poner a prueba a sus nuevos trabajadores, generalmente dura 28 días y, si la compañía está segura de mantenerlo en su nómina, el contrato puede ser renovado.

#### **Contrato por tiempo indeterminado**

Se les otorga a los trabajadores para otorgarles la planta; según las políticas de la empresa será el tiempo de otorgamiento de la planta; puede ir desde la contratación inmediata hasta cuatro meses de trabajo.

#### **Control de calidad**

Es el proceso que permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las especificaciones de su diseño.

#### **Consumo aparente**

Identificación del número de clientes potenciales, así como un estimado del consumo que harían del producto o servicio que la empresa ofrece, a partir de sus hábitos de compra.

#### **Costo**

Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin no es la ganancia.

#### **Costo de ventas**

Es lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido a los clientes.

#### **Costos fijos**

Son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas. Por ejemplo, la renta del edificio, los sueldos, etc., van a pagarse, no importa si se produce o se vende en un periodo determinado.

#### **Costos variables**

Cambian en relación directa con determinada actividad o volumen. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que va a utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se produzcan.

#### **Crédito**

Es una aportación económica que se entrega a la empresa para enfrentar los compromisos o necesidades de inversión que no pueden solventarse con el capital de la misma.

#### **Cuentas por cobrar**

Las empresas venden sus productos a crédito (no se les paga de inmediato, sino a un plazo determinado). Por tanto, estas cuentas se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de sus ventas a crédito.

#### **Cuentas por pagar**

Representan los adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas relacionadas con el giro normal del negocio, adquiridas a crédito.

## **D**

#### **Debilidades**

Todas las áreas de oportunidad para mejorar o complementar.

#### **Depreciación**

Tipo de gasto que se le carga a un activo cuyo valor ha disminuido con el tiempo debido a su deterioro.

#### **Descuentos sobre ventas**

Para alentar a los clientes a pagar sus cuentas, a menudo se les hace un descuento por pronto pago si éste se realiza dentro de un número determinado de días a partir de la fecha de la venta.

#### **Devolución sobre ventas**

Cuando las empresas venden, algunos clientes devuelven parte de los artículos comprados (por ejemplo, cuando se trata de mercancía dañada), por lo que se utiliza una cuenta llamada devoluciones sobre ventas para conocer en cualquier momento la cantidad de productos regresados, cuyo importe se resta al total de las transacciones.

#### **Diagrama de flujo del proceso de producción**

Es una secuencia gráfica de las operaciones; sirve para detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo.

#### **Diario**

Primer lugar donde se registran, en orden, los hechos y cifras asociados con operaciones.

#### **Diseño y distribución de planta y oficinas**

Es la disposición que tendrán las máquinas, herramientas y los flujos de producción.

#### **Documentos por pagar**

Consisten en una deuda hecha por escrito y firmada por el suscriptor, en la cual se compromete a pagar cierta cantidad de dinero en una fecha determinada.

## **E**

#### **Entradas de financiamiento e inversión**

Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo de expansión).

#### **Entradas de operación**

Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio.

**Empaque**

Recipiente que puede ser de diversos materiales y que es utilizado para contener un producto y protegerlo, y también como medio publicitario del mismo. Algunos productos requieren más de un empaque, como sucede con los cereales para desayuno pues requieren una bolsa que los proteja de la humedad y una caja que facilite su manejo e impida que se rompa la bolsa.

**Emprendedor**

Persona con autoconfianza y características que le permiten ver oportunidades y generar conceptos de negocio a partir de la creación, la innovación o el mejor empleo de recursos.

**Emprendedor administrativo**

Hace uso de la investigación y del desarrollo para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.

**Emprendedor adquisitivo**

Se mantiene en continua innovación, la cual le permite crecer y mejorar lo que hace.

**Emprendedor externo**

Individuo que actúa en su propio negocio con fines de lucro.

**Emprendedor imitador**

Genera sus procesos de innovación a partir de elementos básicos ya existentes, mediante la mejora de ellos.

**Emprendedor incubador**

En su afán por crecer y buscar oportunidades, y por preferir la autonomía, crea unidades independientes que al final se convierten en negocios nuevos, incluso a partir de alguno ya existente.

**Emprendedor interno**

Individuo que actúa al interior de una empresa ajena.

**Emprendedor oportunista**

Busca constantemente las oportunidades y se mantiene alerta ante las posibilidades que le rodean.

**Empresa**

Conjunto de recursos que organiza el titular (emprendedor) para producir o intercambiar bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular.

**Entradas**

Ingresos de dinero que recibe una empresa.

**Entradas de financiamiento e inversión**

Son entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad.

**Entradas de operación**

Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio.

**Estado de resultados**

Procedimiento que mide la rentabilidad de una empresa e informa las operaciones que se realizan en la misma en un periodo determinado.

**Etiqueta**

Formas impresas que lleva un producto para dar información al cliente acerca de su uso o preparación.

**F****Flujo de efectivo**

Estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

**Flujo de efectivo de operación**

Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.

**FODA**

Acronimo que proviene de *Fortalezas*, *Oportunidades*, *Debilidades* y *Amenazas*.

**Fortalezas**

Todos los aspectos con que cuenta una empresa y que la coloca por encima de otras.

**G****Gasto**

Cantidad de dinero que paga lo necesario para la operación de la empresa, su fin es la ganancia.

**Gastos de fabricación**

Son los gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, pero que no incluyen mano de obra directa, ni materia prima; por ejemplo, mantenimiento de las máquinas.

**Gastos por interés**

Es la cuenta para registrar los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado (en un banco o en alguna otra institución). No incluye gastos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, por ejemplo, gastos de materiales.

**Genio**

Del latín *genios* (de *generare* = engendrar). Capacidad para generar nuevas ideas o formas de ver las cosas.

**Grupo sindical**

Es un conjunto de trabajadores, ya sean de una misma empresa o de varias empresas, cuyo objetivo es defender los derechos del empleado.

## I

**Idea de valor**

Idea que diferenciará un producto de otros con características similares; es la razón que se le da al consumidor para escoger un producto y no otro.

**Indicadores financieros**

Instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio y que toman como base los estados financieros proyectados.

**Inducción**

Presentación con la misión, valores, carácter de la compañía y puesto que desempeñará un nuevo empleado; se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa.

**Ingenio**

Asociación inusual de ideas, presentada generalmente en el lenguaje hablado, que produce sorpresa por su naturaleza diferente. Apreciación de una situación compleja, en forma nueva o no tradicional.

**Ingresos**

Representan los recursos que recibe el negocio por la venta de un servicio o producto, ya sea en efectivo o a crédito.

**Ingresos por interés**

Es la cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en un banco o en alguna otra institución). No incluye ingresos generados en el giro normal de las operaciones del negocio, como venta de productos o prestación de servicios.

**Innovación**

La aportación de algo nuevo. La innovación se distingue de la creatividad en que la primera implica cosas o situaciones diversas, pero no necesariamente mejores.

**Inspección**

Es cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidos.

**Intuición**

Indica la capacidad para "mirar adentro" de las cosas para encontrar su significado o interpretación.

**Invencción**

Palabra latina que se usa al encontrar o descubrir algo. La palabra griega correspondiente es *heurística*.

**Inventario**

Es la cantidad de materiales que se encuentran en la empresa, ya sea materia prima, producto en proceso o producto terminado.

## L

**Lugar de trabajo**

Es el espacio físico donde se reúnen personas, equipos, herramientas y materias primas para elaborar un producto.

## M

**Mano de obra**

Personas que forman parte del proceso de producción o de la prestación de un servicio y que contribuyen a la transformación de la materia prima en un producto.

**Marketing**

Proceso de planear precio, promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ofrece la compañía, define el producto o servicio a partir de las preferencias del consumidor, para crear un intercambio que satisfaga los objetivos de ambos.

**Materia prima**

Elementos, partes o sustancias de las que se compone un producto o bien, se trata de los insumos necesarios para la prestación de un servicio.

**Misión**

Razón, propósito o motivo por el cual existe una empresa y que guía las actividades de la misma.

**Modelo de negocio**

Descripción de la forma en que una organización crea, captura y entrega un valor económico o social.

## O

**Objetivos**

Deseos que se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo.

**Operación**

Es cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o algún componente del mismo. Incluye también el ensamble y desensamble de productos.

**Oportunidades**

Todos los aspectos favorables para una empresa.

**Organización**

Forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.

## P

### Pago de deuda e intereses

Es el pago del interés que se genera cuando se adquiere un préstamo que debe pagarse en cierto plazo, así como el pago correspondiente del capital mismo.

### Pasivo

Representa lo que el negocio debe a otras personas o instituciones.

### Pérdida neta

Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

### Persona física

Es aquella persona sobre la que recaen todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio (dueño o emprendedor).

### Plan de trabajo

Asignación de tiempos, responsables, metas y recursos a las diferentes actividades de una empresa de forma que se cumplan los objetivos.

### Préstamo bancario

Es cuando una institución financiera hace un préstamo en efectivo a la empresa.

### Proceso de producción

Conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o para prestar un servicio.

### Producción

Transformación de insumos a partir de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores.

### Producto

Resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor.

### Propuesta de valor

Descripción de la experiencia que recibirá el cliente dada la oferta de mercado de la compañía y de su relación con el proveedor de dicho bien o servicio.

### Precio

Cantidad de dinero que se paga por un bien o servicio.

### Programa de producción

Es la planificación de las operaciones que se realizarán para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área.

### Publicidad

Acciones que hacen llegar un mensaje al mercado meta; el objetivo es impactar directamente al cliente para que compre un producto, lo que incrementa las ventas.

### Punto de reorden

Cantidad mínima de inventario a la cual se necesita llegar para volver a comprar.

## R

### Retraso

Es cualquier periodo en el que un componente del producto esté esperando para alguna operación, inspección o transporte.

### Reunión

Cita acordada entre un grupo de personas para tratar una serie de temas en común.

### Resumen ejecutivo

Es el concentrado de la información sobresaliente de cada una de las áreas del plan de negocios.

## S

### Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo

Corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.

### Saldo final de flujo de efectivo

Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

### Salidas

Egresos que realiza una empresa.

### Salidas de financiamiento e inversión

Son egresos de efectivo del negocio para el fomento de actividades.

### Salidas de operación

Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio.

### Segmentar

A partir de criterios diversos se divide el mercado en secciones con características homogéneas entre sí y heterogéneas en cuanto a otros grupos del mercado.

### Sinergia

Las aportaciones individuales, así como las juntas de trabajo orientadas a la misma dirección, dan resultados mejores que los esfuerzos aislados.

### Sistema contable

Proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.

**Sociedad anónima**

Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones.

**Sociedad de responsabilidad limitada**

Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

**T****Trabajo en equipo**

Grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas y trabaja en interdependencia; sus miembros tienen una participación activa y coordinada, aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.

**Transporte**

Es cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.

**U****Ubicación**

Determina el medio ambiente cercano a una empresa.

**Utilidad bruta**

Es el resultado de las ventas totales (incluidas la disminución de devoluciones y los descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas.

**Utilidad neta**

Es la diferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos. Lo anterior implica que los ingresos sean mayores que los gastos.

**V****Ventas brutas**

Es el nombre de la cuenta que se utiliza para registrar el total de la venta de una mercancía o producto, y la contabilización se realiza en la misma forma que la cuenta de ingresos por servicios.

**Ventas de contado**

Ventas que se pagan en ese momento en efectivo, en su totalidad.

**Ventas netas**

Es la suma del total de ventas menos las devoluciones y descuentos sobre lo que se vendió.

**Visión**

Declaración que ve el futuro de una empresa y que sirve al emprendedor para establecer el rumbo de la misma.