

MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

ANDRÉS VARGAS URZOLA

Ingeniero Mecánico, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia. Especialista en Administración de Empresas, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia. Curso de posgrado en Tecnología Laboratorium Für Kunststofftechnik, Viena, Austria. Magister en Administración de Empresas-MBA, Tulane University, New Orleans, USA, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
e-mail: teklin@andinet.com

RESUMEN

Las microempresas y las empresas medianas y pequeñas, conocidas con la sigla Pymes, han venido cobrando cada vez más importancia tanto en su contribución a la economía de Colombia, como al bienestar de sus habitantes, al ir ganando participación a las grandes empresas en el volumen de producción y las plazas de empleo generadas en el país. Igualmente, las empresas de estas categorías han venido aumentando su participación en la cantidad de puestos de trabajo en Colombia, en la producción, en el Producto Interno Bruto y en las exportaciones.

En 1998, según el estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial se encontró que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación.

Para efectos de llevar a cabo la planeación de sus negocios, los empresarios cuentan con algunos recursos externos a la empresa. Las entidades que pueden prestar ayuda a los empresarios en sus procesos de planeación son de dos tipos: instituciones cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de empresas y empresas privadas dedicadas a actividades de consultoría, con fines comerciales. No obstante, hay un vacío en lo referente a recursos que les permitan llevar a cabo sus propios procesos de planeación.

Como conclusión de lo anterior, se encontró que sería importante para los empresarios colombianos contar con una herramienta que les sirviera de ayuda para desarrollar sus procesos de planeación, sin requerir la intervención de entes externos a la empresa.

Para elaborar el modelo de plan de negocios se utilizó el marco conceptual desarrollado por Kenneth Andrews y presentado por Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico*¹.

El modelo inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos. La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción.

Los procesos definidos en el desarrollo de la estrategia implican la consideración de los elementos del entorno, las oportunidades y los riesgos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las competencias, de manera que se logre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

Una vez definida la estrategia se requiere llevar a cabo la implantación del modelo, tomando las acciones necesarias para lograr los resultados definidos. Dentro de esta implantación se tienen en cuenta la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados.

A partir de los pasos definidos anteriormente, se puede diseñar una es-

tructura básica para el desarrollo de la estrategia y sus correspondientes planes de ejecución.

La estructura del modelo desarrollado tiene en cuenta no sólo los factores enunciados anteriormente, sino también la forma que deberá tener el empresario de definir sus políticas y planes de acción y la medición de los mismos.

Partiendo del modelo conceptual se definió la estructura de la herramienta. Esta cuenta con un texto que sirve de cuerpo al plan que va desarrollando el empresario a medida que sigue los pasos indicados en el proceso de planeación y, al avanzar en los pasos de la planeación, el empresario encuentra hipervínculos que lo llevan a las páginas que contienen las explicaciones conceptuales y las ayudas que se han incluido y le permiten la comprensión y aplicación de los elementos del plan.

En una primera etapa se desarrolla el concepto de misión y la evaluación de los factores externos a la empresa, es decir, el entorno y los competidores. Dentro de este mismo módulo tiene lugar el análisis estratégico hasta llevar a los objetivos financieros y no financieros del negocio.

A continuación se estudia el proceso de definición de las estrategias básicas del negocio. Una vez definidas éstas, se concretan los planes básicos para la ejecución de las estrategias, es decir, el plan de mercadeo, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero. Este último es la expresión, en cifras, de la forma

1. MINTZBERG, Henry y James B. QUINN. *El proceso estratégico*. Prentice-Hall, 1993.

como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos que se han definido.

De acuerdo con lo necesario en cada sección, el empresario cuenta con las siguientes ayudas:

- Explicaciones detalladas en forma de texto.
- Gráficos explicativos.
- Ejemplos.
- Preguntas guía.
- Hoja de chequeo para evaluación.
- Hojas de cálculo con las fórmulas incorporadas.

En conclusión:

- El modelo desarrollado representa un aporte para permitir que los pequeños y medianos empresarios colombianos mejoren sus procesos de planeación.
- Es una herramienta adaptada a la terminología, legislación y cultura en Colombia.
- No requiere de asesoría externa a la empresa.
- Está adaptada a las necesidades del empresario colombiano frente a la globalización.
- A diferencia de otras metodologías, trabaja sobre los “por qué”, los “qué” y los “cómo”.
- Reduce la posibilidad de fracaso al ofrecer herramientas para la implementación de las estrategias.

PALABRAS CLAVES

Pymes, planeación estratégica, plan de negocios, estrategia, herramienta de planeación.

INTRODUCCIÓN

Las microempresas y las empresas medianas y pequeñas, conocidas de manera genérica con la sigla Pymes, han venido cobrando cada vez más importancia, tanto en su contribución a la economía de Colombia como al bienestar de sus habitantes, al ir ganando participación a las grandes empresas en el volumen de producción y las plazas de empleo generadas en el país.

Como se verá a continuación, la debilidad más importante que tienen las Pymes es su planeación.

Según la ley 590 de 2000, las siguientes son las definiciones para Colombia de los términos microempresa, pequeña empresa y empresa mediana.

— **Microempresa**

- Cuenta con menos de 10 trabajadores.
- Tiene activos inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes (SMLV).

— **Pequeña empresa**

- Tiene entre 11 y 50 trabajadores.
- Sus activos están entre 501 y 5001 SMLV

— **Empresa mediana**

- Tiene entre 50 y 200 trabajadores.
- Sus activos se encuentran entre 5001 y 15000 SMLV

Como se puede observar en el Gráfico 1, las empresas micro, pequeñas y medianas han venido aumentando su participación en la cantidad de pue-

tos de trabajo en Colombia, pasando de poco más del 50% en 1991 hasta un 55% en 1998.

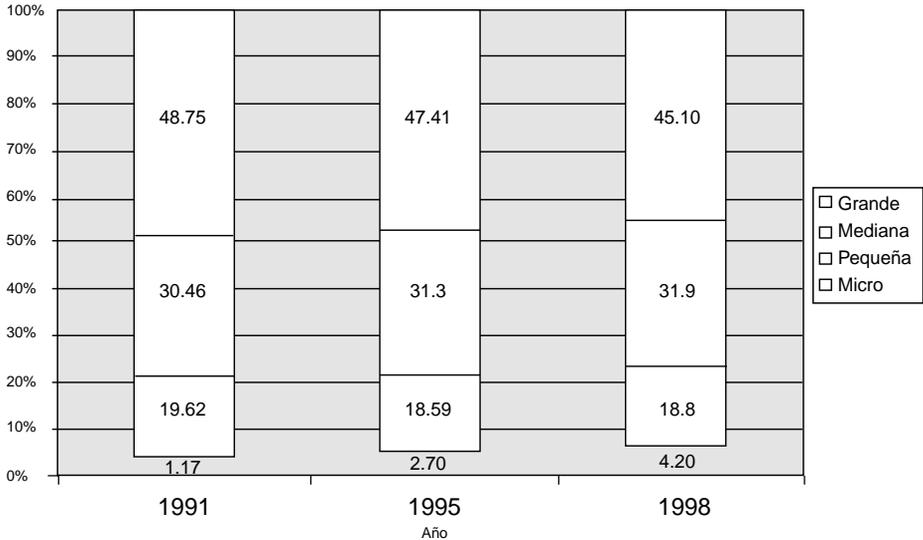
El Gráfico 2 muestra la importancia de las empresas micro, pequeñas y medianas en la producción en Colombia. En 1991 su participación no llegaba al 40% y ya en 1998 estaba en el 44%.

En 1998, según el estudio desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo y el Centro de Desarrollo Empresarial, las empresas micro,

pequeñas y medianas aportaban el 25% del Producto Interno Bruto del país. Adicionalmente representaban el 25% de las exportaciones manufactureras. Igualmente, en términos de valor, constituían el 50% de los salarios totales.

El mismo estudio mostró que las Pymes poseen una competitividad muy inferior a lo mínimo requerido para poder ser exitosas. En el Gráfico 3 se muestra cómo el promedio del país es del 58%, cuando el mínimo aceptable es del 70%.

Gráfico 1. Evolución de la generación de empleo



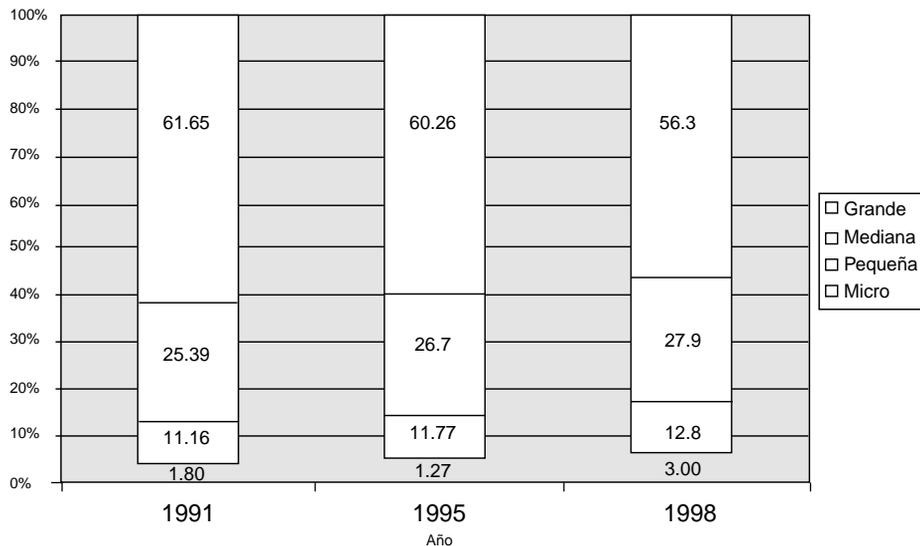
Fuente: Ministerio de Desarrollo, 2001

De la misma manera, el estudio encontró que la principal debilidad que tienen las Pymes colombianas es la planeación, encontrándose esta área en un 49%, tal como se ilustra en el Gráfico 4.

La tendencia actual en el mundo es hacia una gradual disminución de la dependencia total que los individuos

tenían en el pasado de su empleo. En los países desarrollados se observa cómo, cada vez más, las personas buscan generar sus propias fuentes de trabajo. De igual manera, las empresas pequeñas y medianas pueden convertirse en un poderoso motor de la economía si logran desarrollarse y llegar a ser competitivas en el entorno globalizado en el que se deben mover.

Gráfico 2. Evolución de la producción



Fuente: Ministerio de Desarrollo. 2001

Gráfico 3. Competitividad de las Pymes en Colombia

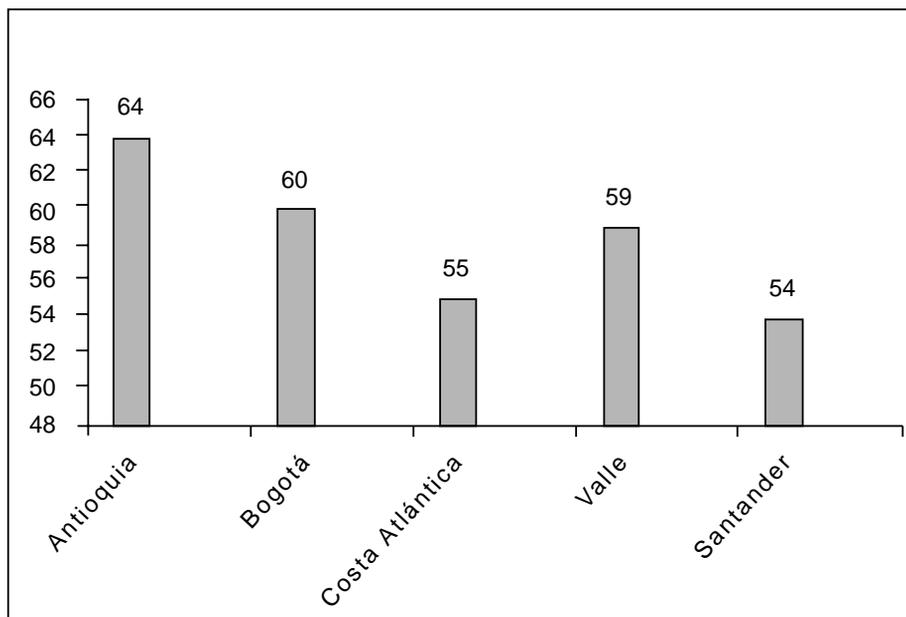


Gráfico 4. Debilidades de las Pymes en Colombia

Resultados promedio nacionales en las ocho áreas evaluadas:

- Planeamiento Estratégico 49% min.
- Producción y Operaciones 66% máx.
- Aseguramiento de la Calidad 59%
- Comercialización 56%
- Contabilidad y Finanzas 68%
- Recursos Humanos 59%
- Gestión Ambiental 56%
- Sistemas de Información 60%

Alerta Roja - Naranja - Amarilla

Según el documento “Promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana, Ley Mipyme, una nueva política de Estado para el sector”, publicado por el Ministerio de Desarrollo Económico en 2000 “de nada vale una política pública eficiente para las Pyme, una sofisticada tecnología o una eficiente asistencia técnica...” y “en el momento que se adquiera una mentalidad y una conciencia moderna... se podrán tener soluciones más rápidas y eficientes”.

HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN DISPONIBLES PARA LOS EMPRESARIOS COLOMBIANOS

Para efectos de llevar a cabo la planeación de sus negocios, los empresarios cuentan con algunos recursos externos a la empresa. Adicionalmente, sería importante que contasen con otros que puedan utilizar sin requerir la monitoría o la ayuda de personas o entidades externas.

En realidad los empresarios colombianos pueden encontrar una serie de ayudas por parte de entidades especializadas. Estas entidades son de dos tipos, instituciones cuyo objetivo es promover la creación y desarrollo de empresas, y empresas privadas dedicadas a actividades de consultoría, con fines comerciales. No obstante, hay un vacío en lo referente a recursos que les permitan llevar a cabo sus propios procesos de planeación.

Dentro de los recursos externos disponibles, se cuentan:

— Institucionales

- Centros de Desarrollo Empresarial de las universidades.
- Centros de Desarrollo Empresarial de las Cámaras de Comercio.
- Programa Expopymes de Pro-export.
- Organizaciones no Gubernamentales, como Ficitec o Fundes.

- Incubadoras de empresas.
- Comerciales: Empresas de consultoría.

Los recursos para el uso dentro de la empresa con los cuales podrían contar los empresarios son:

- Modelos de planes de negocios disponibles vía internet.
- Software especializado.
- Libros y publicaciones.

Al hacer una evaluación de las posibilidades con las que cuentan los empresarios en las categorías enunciadas anteriormente, se obtienen las siguientes conclusiones:

Modelos vía internet

- La mayoría de ellos están enfocados hacia la búsqueda de recursos y en mucho menor medida a la planeación (Están orientados hacia la presentación del plan a los capitalistas de riesgo).
- Los modelos disponibles generalmente se encuentran en inglés.
- Por su naturaleza, son insuficientes en herramientas y ayudas.
- No incluyen temas clave para empresarios colombianos (por ejemplo, los relacionados con exportaciones).
- No consideran la realidad colombiana
- En lo referente a terminología
- En los aspectos legales, tributarios, contables.
- En cuanto al entorno de los negocios.

Software especializado. El único software especializado como ayuda para la elaboración de planes de negocios que se encontró es el Business Plan Pro 4.0 de Palo Alto Software.

- El idioma en el que se encuentra el software es el inglés.
- El software tiene un buen contenido en cuanto a explicaciones y estructura, pero es insuficiente en herramientas y ayudas.
- No incluye temas clave para empresarios colombianos (e.g. Exportación).
- No considera la realidad colombiana.

BIBLIOGRAFÍA DISPONIBLE

- Solamente se encontró un libro con una metodología para la planeación del negocio. Se trata de *Innovación Empresarial*, escrito por Rodrigo Varela Villegas, Editorial Prentice Hall, 2001. Contiene un modelo de plan de negocios con contenidos básicos. Dado el enfoque amplio del libro en una variedad de temas, el capítulo de planeación contiene insuficientes ayudas y herramientas.
- Existen algunos folletos conceptuales sobre algunos elementos de la planeación (Cámaras de Comercio. Fundación Carvajal). Estos pueden ser útiles para algunas de las actividades de planeación, pero no para estructurar un proceso completo.
- Existen materiales de propiedad de universidades e instituciones de consultoría, para el

uso de sus proyectos, a los cuales solamente tienen acceso los empresarios que utilizan sus servicios profesionales.

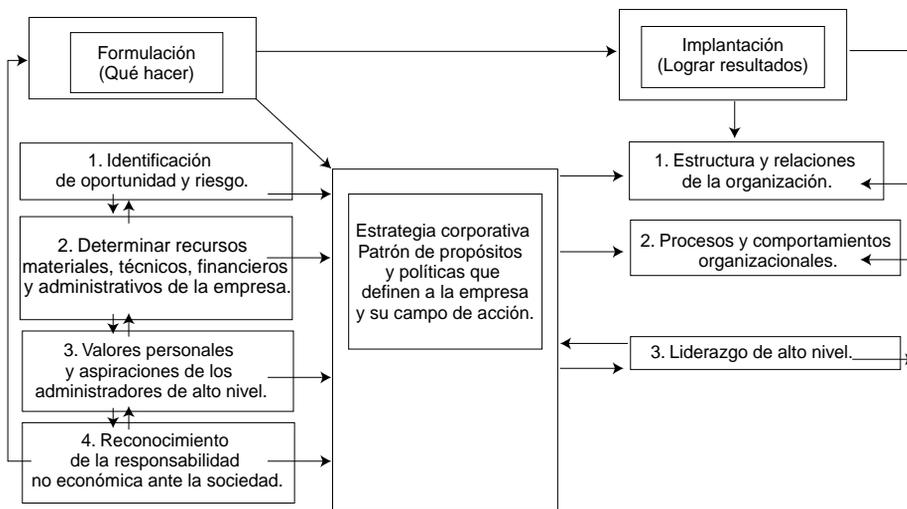
- Existen programas de capacitación para profesionales y empresarios, ofrecidos principalmente por universidades. Estos programas le permiten al empresario adquirir conocimientos sobre una amplia variedad

de temas gerenciales, mas no existe un programa específico orientado a la planeación del negocio.

MODELO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del modelo de plan de negocios se utilizó el marco conceptual desarrollado por Kenneth Andrews y presentado por Henry Mintzberg en su libro *El proceso estratégico*².

Gráfico 5. El proceso organizacional



El modelo ilustrado en el Gráfico 5 inicia con la interacción entre los diversos elementos de la formulación de la estrategia, desde el reconocimiento de la responsabilidad no económica ante la sociedad, los valores personales de los administradores, los recursos de la empresa y la identificación de las oportunidades y los riesgos.

La definición de la estrategia corporativa está enmarcada dentro de los propósitos y políticas que definen su empresa y su campo de acción. En el Gráfico 6 se observa el proceso de desarrollo de la estrategia.

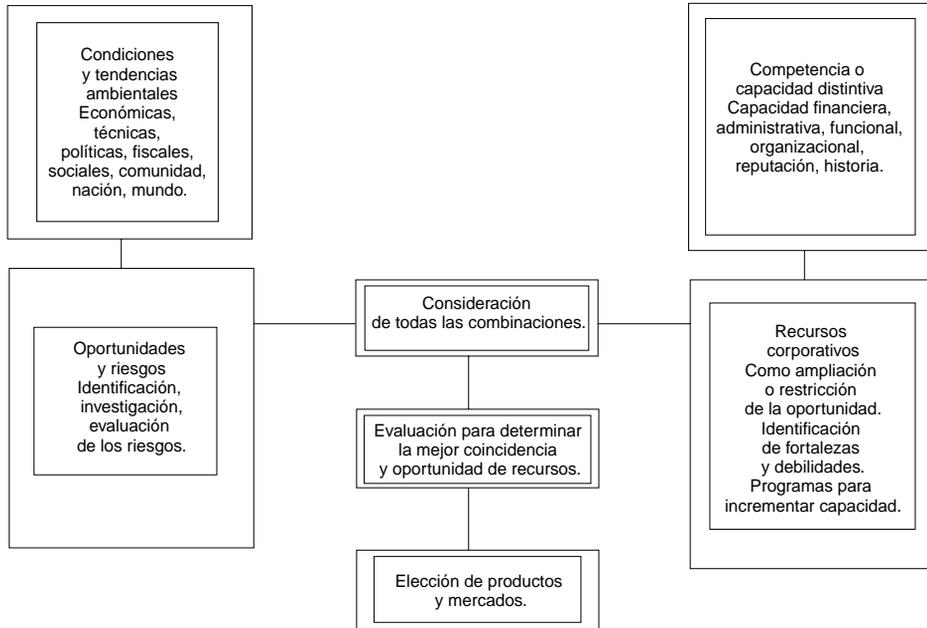
Los procesos allí definidos implican la consideración de los elementos del entorno, las oportunidades y los ries-

2. MINTZBERG, Henry. Op. Cit. Págs. 54-60.

gos, las capacidades de la organización, los recursos corporativos y las competencias, de manera que se lo-

gre identificar la mejor coincidencia entre las oportunidades y los recursos.

Gráfico 6. Desarrollo de la estrategia



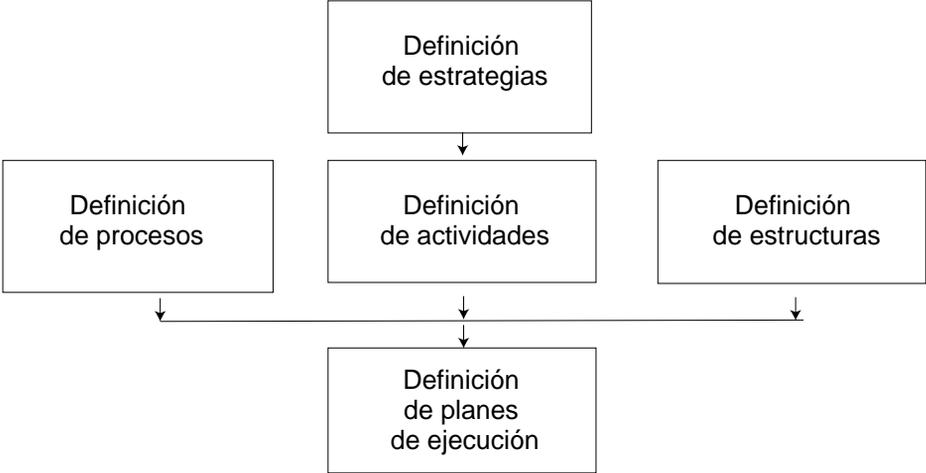
Una vez definida la estrategia se requiere llevar a cabo la implantación del modelo ejecutando las acciones para lograr los resultados definidos. Dentro de esta implantación se tienen en cuenta la estructura y las relaciones dentro de la organización, los procesos y comportamientos organizacionales y el liderazgo requerido para el logro de los resultados. En el Gráfico 7 se muestran los procesos relacionados con la planeación que forman parte de la implantación.

A partir de los pasos citados anteriormente, se puede definir una estructura básica para el desarrollo de la estrategia y sus correspondientes planes de ejecución.

Tal como lo señala Mintzberg: “Una estrategia es, para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que, considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito”³.

3. Ibid. Pág. 61

Gráfico 7. Implantación de la estrategia



Basados en lo anterior la estructura del modelo a desarrollar tendrá en cuenta no sólo los factores enunciados dentro de los modelos de los Gráficos 7 y 8, sino también la forma que deberá tener el empresario de definir sus políticas y planes de acción y la medición de los mismos.

ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA

Partiendo del modelo conceptual presentado, se definió la estructura de la herramienta, la cual está definida según muestran los Gráficos 8 al 12. El modelo cuenta con un texto que sirve de cuerpo al plan que va desarrollando el empresario, a medida que sigue los pasos indicados en el proceso de planeación.

Al avanzar en los pasos de la planeación, el empresario encuentra hipervínculos que lo llevan a las páginas que contienen las explicaciones conceptuales y las ayudas que se han

incluido y le permiten la comprensión y aplicación de los elementos del plan.

En una primera etapa se desarrolla el concepto de misión y la evaluación de los factores externos a la empresa, es decir, el entorno y los competidores.

Dentro de este mismo módulo se desarrolla el análisis estratégico hasta llevar a los objetivos financieros y no financieros del negocio.

A continuación se plantea el proceso de definición de las estrategias básicas del negocio. Una vez definidas éstas, se concretan los planes básicos para la ejecución de las estrategias, es decir, el plan de mercadeo, el plan operativo, el plan de ejecución y el plan financiero. Este último es la expresión, en cifras, de la forma como el negocio va a cumplir con sus planes y lograr los objetivos que se han definido.

Gráfico 8. Estructura del modelo desarrollado Misión-Objetivos

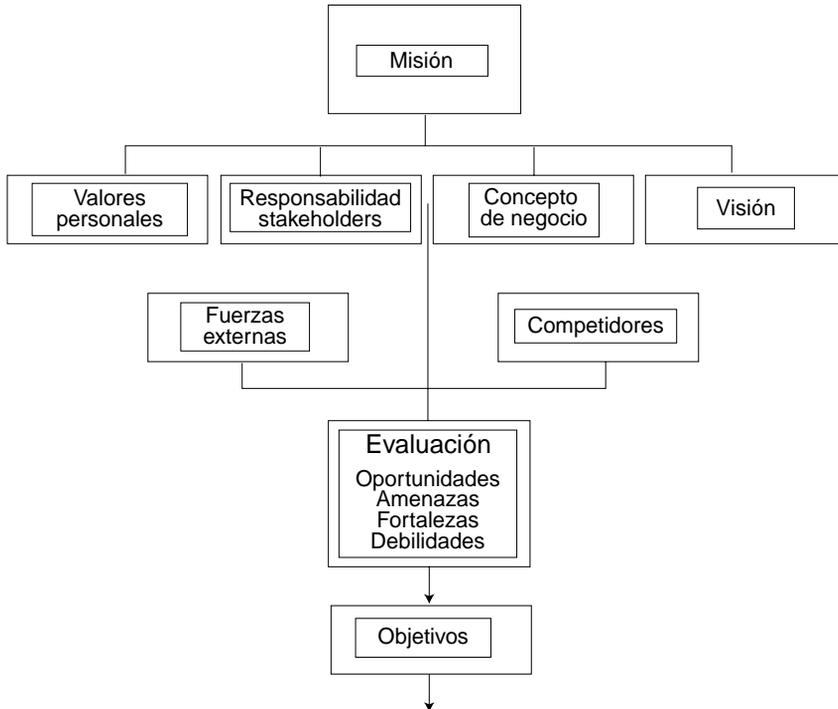


Gráfico 9. Estructura del modelo, estrategias

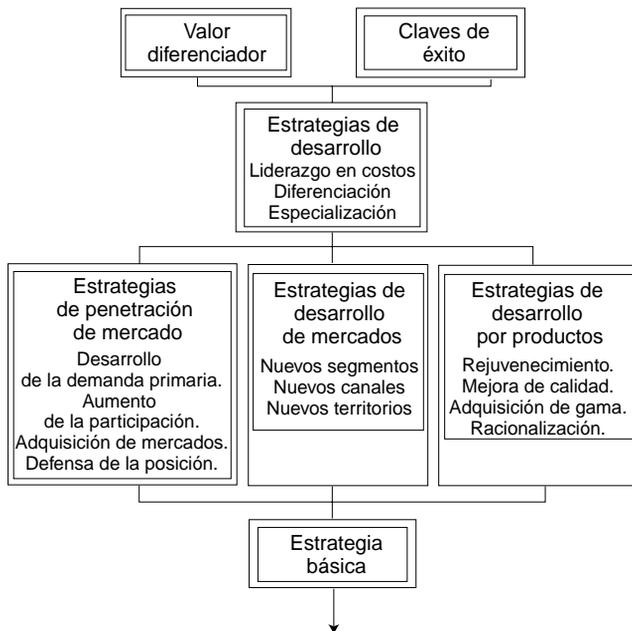


Gráfico 10. Plan de mercadeo

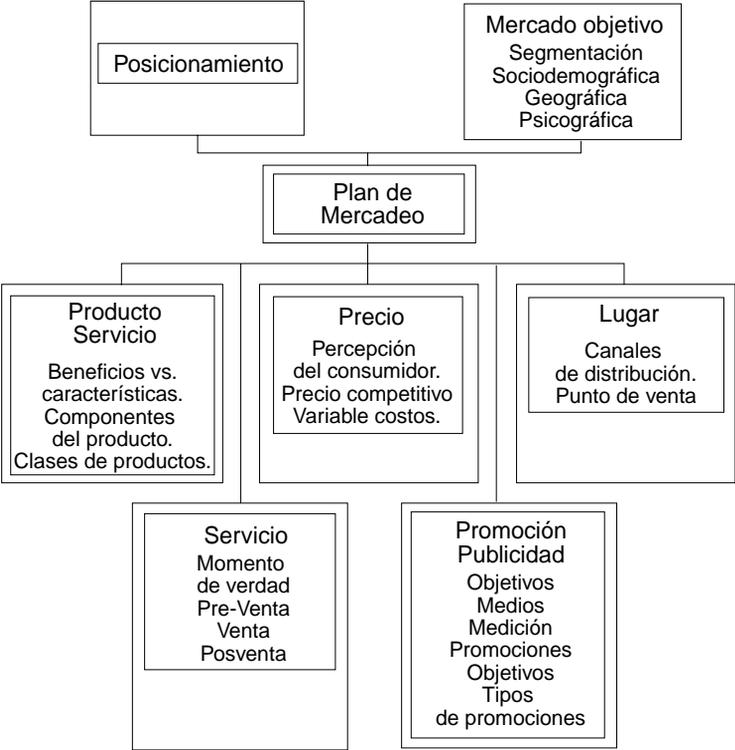


Gráfico 11. Plan Operativo

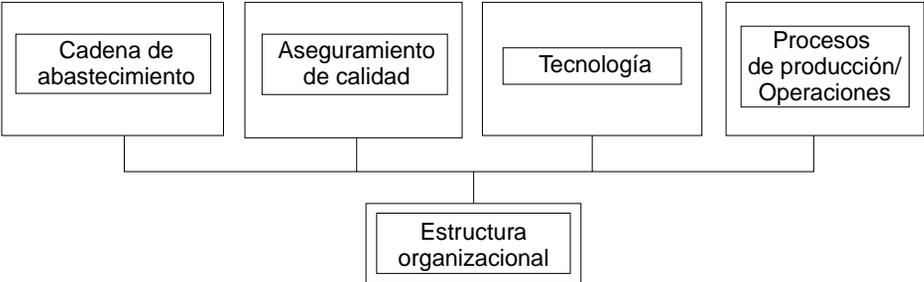
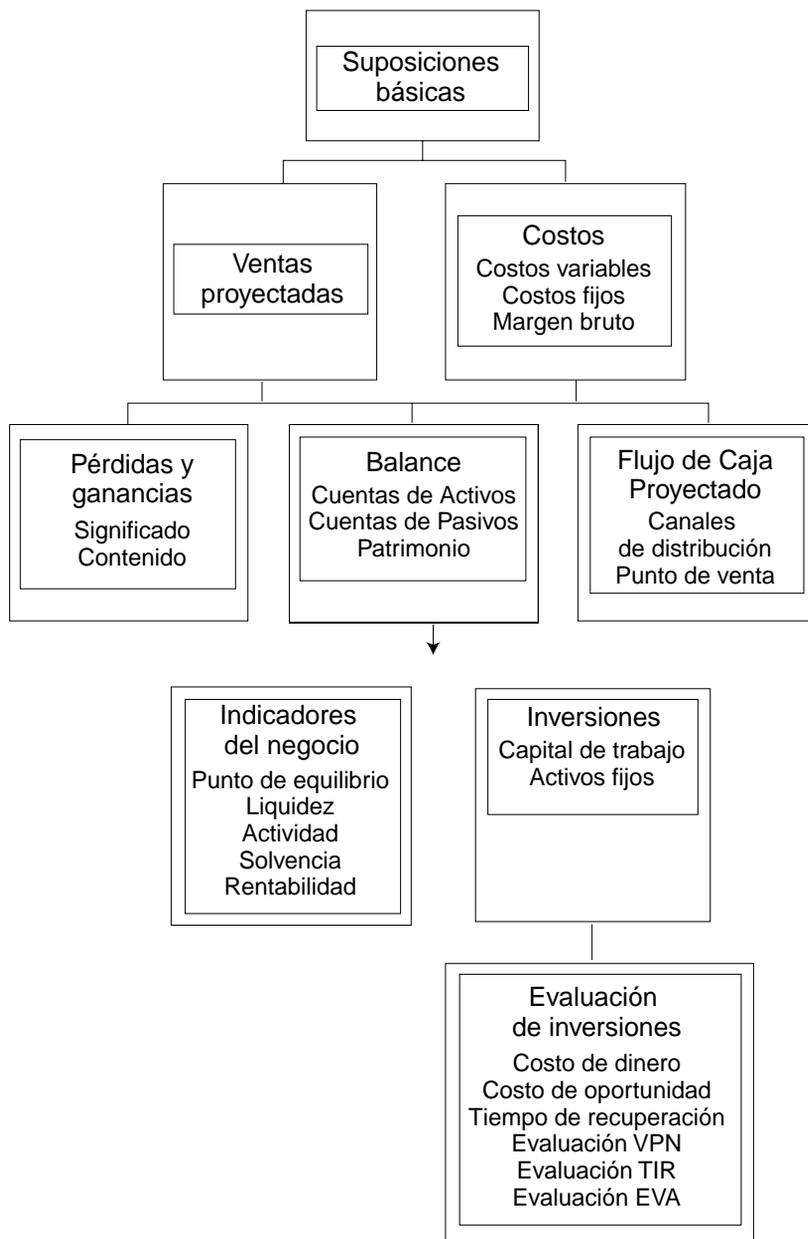


Gráfico 12. Plan Financiero



Ayudas para la planeación

De acuerdo con lo necesario en cada sección, el empresario cuenta con las siguientes ayudas:

- Explicaciones detalladas en forma de texto.
- Gráficos explicativos.
- Ejemplos.

- Preguntas guía.
- Hojas de chequeo para evaluación.
- Hojas de cálculo con las fórmulas incorporadas.

El Gráfico 13 muestra el detalle de las ayudas contenidas en cada una de las secciones del modelo.

Gráfico 13. Detalle de las ayudas contenidas en el modelo

	TEXTO	GRAFICOS	EJEMPLOS	PREGUNTAS GUIAS	HOJA EVALUACION	HOJA DE CALCULO
Misión						
Fuerzas externas						
Competidores						
Evaluación						
Objetivos						
Valor diferenciador						
Claves de éxito						
Estrategias de desarrollo						
Estrategia básica						
Posicionamiento						
Mercado objetivo						
Plan de mercadeo						
Producto, servicio						
Precio						
Lugar						
Servicio						
Promoción						
Cadena de abastecimiento						
Aseguramiento de calidad						
Tecnología						
Procesos de producción						
Estructura organizacional						
Plan financiero						

CONCLUSIONES

- El modelo desarrollado representa un aporte para permitir que los pequeños y medianos empresarios colombianos mejoren sus procesos de planeación.
- Es una herramienta adaptada a la terminología, legislación y cultura en Colombia.
- No requiere de asesoría externa a la empresa.
- Está adaptada a las necesidades del empresario colombiano frente a la globalización.
- A diferencia de otras metodologías, trabaja sobre los “por qué”, los “qué” y los “cómo”.
- Reduce la posibilidad de fracaso al ofrecer herramientas para la implementación de las estrategias.

Teniendo en cuenta que un empresario real participó en el desarrollo del modelo, utilizándolo en la planeación de su empresa, proporcionando al autor retroalimentación sobre la facilidad de uso y haciendo sugerencias sobre la forma de hacer el modelo más práctico, se citan a continuación algunos de sus comentarios:

“Es un modelo que permite analizar y tener en cuenta variables importantes para el desarrollo del negocio. Variables que sin una guía fácil de

entender, bien estructurada, se pasarían por alto o no se les daría la importancia que tienen”.

“Da una visión clara, amplia y contundente acerca de todo el negocio, permitiendo crear un plan de acción detallado para todas las funciones de la empresa”.

“Permite la presupuestación y control de la empresa”.⁴

RECOMENDACIONES

- Con el fin de lograr el objetivo fundamental del modelo, que es ser útil para el desarrollo de las Pymes en Colombia, es necesario hacer su difusión nacional.
- Algunas de las entidades que pueden servir como canales para este propósito son los gremios, en particular Acopi, y las incubadoras de empresas.
- El modelo puede ser utilizado tal como se encuentra en este momento, en forma de archivos conectados a través de hipervínculos. Para facilitar aún más su utilización, sería conveniente desarrollar un software dedicado que integrara todas las funciones de proceso de palabra y hojas de cálculo que se requieren para el proceso de planeación definido.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, David. *Managing Brand Equity*. The Free Press. 1991.
- AAKER, David. *Building Strong Brands*. The Free Press. 1996.

DAVIS, Kevin. *Getting Into your Customer's Head*. Time Business. Random House. 1996.

ESCOBAR, Weimar, et al. *Principios de Contabilidad*. Fundación Carvajal. 1989.

ESCOBAR, Weimar, y Pedro SARDI. *Proyectos de Inversión*. Fundación Carvajal. 1989.

GUMPERT, David E. *Successful Business Plan*. INC Magazine Press. 1990.

LAMBIN, Jean Jacques. *Marketing Estratégico*. McGraw Hill. 1995.

LEVINSON, Conrad Jay y Charles, RUBIN. *Guerrilla Marketing Online*. Houghton Mifflin Company 1995.

KOTLER, Philip. *Dirección de la Mercadotecnia*. Prentice Hall. 1996.

KOTLER, Philip. *Manual de la Mercadotecnia*. 3 Tomos. Prentice Hall. 1995.

LEVINSON, Conrad Jay. *Guerrilla Advertising*. Houghton Mifflin Company. 1994.

MAYNARD, H.B. *Manual de Ingeniería y Organización Industrial*. Ed. Reverté. 1985.

OGILVY, David. *Ogilvy On Advertising*. Vintage Books. 1983.

OHMAE, Kenichi. *La mente del estratega*. McGraw Hill. 1982.

POLANCO, Luis y Gonzalo SINISTERRA. *Análisis Financiero*. Fund. Carvajal. 1989.

4. **Fuente:** Diana Madrigal. Gerente de Grafi-Center Ltda. Cali, junio 2001.

PORTER, Michael. *On Competition*. Harvard Business School Press. 1998.

RIES, Al y Jack TROUT. *Posicionamiento*. McGraw Hill. 1989.

RIES, Al y Jack TROUT. *Las 22 Leyes Inmutables del Marketing*. McGraw Hill. 1986.

TROUT, Jack y Steve RIVKIN. *El nuevo posicionamiento*. McGraw Hill. 1996.

SARDI, Pedro. *Costos*. Fundación Carvajal. 1989.

TROUTH, Jack y Steve RIVKIN. *El nuevo posicionamiento*. McGraw Hill. 1996.

VARELA, Rodrigo. *Innovación empresarial*. Pearson. 2001.

VELANDIA, Nubia (Compilado por) *Plan Único de Cuentas para Comerciantes*. Legis Editores S.A. 2001

BIBLIOGRAFÍA VÍA INTERNET

MC NAMARA, Carter. *Business Planning*. The Management Assistant Program for Non-Profits. 1999.

<http://www.mapnp.org>.

DEION, Mark S. *Business Plan Outline*. Deion and Associates. 2001.

<http://www.BusinessOn.Com.consult>
Us Small Business Administration. *Business Plans*. 2001.

<http://www.zone.witcc.com/inventor/business.outline.htm>

About. Com. *Small Business information*. 2001.

<http://sbinformation.about.com/smallbusiness/sbinformation/library/reference/b>

usplan/blbpouta.htm

HOWARD, Kathryn. *Business Plan Outline*. Smartbiz.com2001

<http://www.smartbiz.com>

LAWRENCE, Stephen R. *Elements of a Complete Business Plan*. College of Business and Administration. University of Colorado. 1999.

<http://bus.colorado.edu/faculty/lawrence/documents/busplan.htm>

SOFTWARE ESPECIALIZADO

Business Plan Pro 4.0. Palo Alto Software. 2000. www.paloalto.com