

EL PLAN DE NEGOCIOS: LA CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

THE BUSINESS PLAN: THE KEY TO BUSINESS SUCCESS

Contreras Olgún Ulises Julián¹

Bravo Mora Cinthia

RESUMEN

El objetivo de la presente ponencia es explicar las diferentes partes que integran un plan de negocios y la incidencia de este instrumento en el éxito de una empresa en el mercado. Se aplicó el método analítico-descriptivo, puesto que se interpreta la información recabada de distintos estudiosos sobre el plan de negocios para analizar a profundidad cada sector que engloba esta herramienta y con ello respaldar el contenido del presente escrito. Se concluyó a través de la teoría de la planeación estratégica, que al momento de iniciar una empresa es fundamental contar con un plan de negocios para la identificación de los objetivos y recursos con los que cuenta un negocio, ya que se necesita de la elaboración de una estrategia original y adaptada a las condiciones de la empresa para ver más de cerca el panorama económico, social, cultural y político, al cual se enfrentara y con ello conocer las técnicas y herramientas para poder entrar en el mercado con fuerza y seguridad.

Palabras Clave: plan, Pymes, negocios

ABSTRACT

The objective of this presentation is to explain the different components of a business plan and how this tool impacts a company's success in the market. The analytical-descriptive method was applied, interpreting information gathered from various business plan scholars to provide an in-depth analysis of each sector encompassed by this tool and thereby support the content of this paper. It was concluded, based on strategic planning theory, that when starting a business, it is essential to have a business plan to identify the objectives and resources available. This requires the development of an original strategy adapted to the company's circumstances in order to gain a

¹ Estudiantes de la Carrera Comercio Internacional de la Universidad Autónoma del Estado de México



closer look at the economic, social, cultural, and political landscape it will face and thereby understand the techniques and tools needed to enter the market with strength and confidence

Keywords: plan, SMEs, business

Fecha de envío: 05/06/2024

Fecha de aprobación: 05/11/2024

Fecha de publicación: 01/05/2025

INTRODUCCIÓN

En México cada vez se generan nuevas pequeñas y medianas empresas en gran cantidad, mismas que tienen una notable participación en el desarrollo económico del país pues están aumentando los empleos y la producción en distintos sectores del comercio, sin embargo, una parte de estas empresas fracasan a razón de no contar con el apoyo de un plan de negocios.

El objetivo de la presente ponencia es explicar las diferentes partes que integran un plan de negocios y la incidencia de este instrumento en el éxito de una empresa en el mercado. Para abordar esta investigación se aplicó el método analítico-descriptivo, puesto que se interpreta la información recabada de distintos estudiosos sobre el plan de negocios para analizar a profundidad cada sector que engloba esta herramienta y con ello respaldar el contenido del presente escrito.

Identificamos como problema principal que existen empresas que desconocen qué es un plan de negocios y cómo llevarlo a cabo ante la extinción de innumerables PYMES, además, hay emprendedores a quienes se les informa de manera ambigua o equivocada sobre cómo llevar a cabo esta guía, causando así que los negocios tengan un futuro desalentador.

Según las investigaciones preliminares para la elaboración de este trabajo, y con base a la identificación de las dificultades de las PYMES, nos planteamos como hipótesis que la elaboración y aplicación de un plan de negocios resulta de gran ayuda para guiar el desarrollo de las PYMES que lo llevan a cabo.

El presente trabajo cuenta con siete apartados, comenzando con un estado del arte donde revisamos a diferentes estudiosos que exponen la conformación de un plan de negocios y la importancia que este tiene en una PYME, seguido de la teoría de planeación estratégica, abarcada desde el origen hasta su implementación en la actualidad, continuando con la definición de un plan



de negocios, su importancia y las partes que lo conforman, para seguir con la discusión sobre el tema en cuestión y terminar con las conclusiones a las que se han llegado tras haber desarrollado la investigación.

ESTADO DEL ARTE

Gilses & Méndez,(2019) en su artículo “Aproximación teórica a la elaboración de un plan de negocio”, tienen como objetivo dar una base conceptual del plan de negocios al igual que proporcionar la estructura de un plan, realizando un método de análisis de contenido de distintos textos, se percatan que la mayor parte de los autores coinciden en que un plan de negocios es un documento que permite conocer la información necesaria para analizar, evaluar un negocio y ponerlo en marcha, así como para tener financiamientos de los inversionistas. Se apoyan de un marco conceptual, usando definiciones como plan de negocio nuevo, expresado como un documento que ayuda al análisis del mercado y el plan de acción que seguirá para alcanzar el conjunto de objetivos que se ha propuesto; plan de negocios de expansión al igual es un documento que incluye un análisis de la expansión potencial de la empresa y expresándose de ellos como una orientación que dirige algún área funcional de la empresa. Las autoras llegan a la conclusión de que para elaborar un plan de negocio existen distintos factores que deben ser cumplidos, al igual que no existe un documento oficial que indique los pasos para elaborar uno.

En la tesis “Plan de negocio para la creación de una distribuidora mayorista de frutas y vegetales producidas sin químicos, Cantón Quevedo, año 2014” de (Tirado, 2015), se plantea como objetivo desarrollar una planificación de negocios para el forjamiento de una empresa de distribución mayorista de frutas y verduras sin químicos en el Cantón de Quevedo. Utilizaron los métodos; deductivo (para analizar los datos empíricos para llegar a conclusiones particulares), descriptivo (para después especificar las propiedades de los fenómenos sometidos al estudio) y analítico (para conocer las bases y problemas del mercado económico y financiero). El escritor utiliza un marco conceptual muy amplio en el que, apoyándose tanto en otros autores como en un glosario relacionado a la investigación, aborda definiciones y partes importantes del plan de negocio. Concluyendo que gracias al plan de negocios se puede llevar a cabo un proyecto factible y viable, pues observó la rentabilidad de la misma en el mercado.



En el artículo “Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMES”, de (Muñoz, 2015) se presenta como objetivo plantear un paradigma para pequeñas y medianas empresas que identifique a las instituciones responsables e innovadoras, y a su vez, decretar si existe una relación entre el tamaño de los negocios y su sector de actividad con la realización de estrategias de sostenibilidad, responsabilidad e innovación. Dentro de la investigación cuantitativa se aplicaron distintas metodologías para la estructuración del modelo, las cuales son: plantear el modelo (creación de un cuestionario que conformará el modelo), testar el modelo (organización de un premio a las empresas participantes para luego entrevistar a cada uno de ellas) y ajuste del modelo (se hizo un contraste a través del análisis factorial). Mediante un marco referencial, utiliza el apoyo de distintos autores e instituciones para explicar las dos principales determinantes del nuevo modelo: Responsabilidad social e innovación, así mismo, se basa en la teoría de sostenibilidad, la cual permite obtener una rentabilidad financiera, valor ambiental, social y económico, para contrastar un nuevo modelo con las dos determinantes antes mencionadas. De esta forma se concluye que las empresas pequeñas y medianas sí desarrollan estrategias de sostenibilidad, además se prueba que el tamaño si es un factor determinante en cuanto al planteamiento del plan de negocios.

Si bien la planificación es primordial en las empresas, no se cuenta con el conocimiento de adversidades, para ello (Del Peso & Rivera,2022) hablan en su artículo “Planificación estratégica en el desarrollo de las PYMES industriales en la ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia”, que su objetivo es analizar como las empresas durante la pandemia, se vieron afectadas en su crecimiento. Lo autores buscan una solución mediante un plan estratégico, haciendo uso de métodos de investigación cualitativos y cuantitativos, como lo es un grupo focal en una zona de industrias pequeñas. Para facilitar su investigación, los autores se percatan que la pandemia impacto de manera desigual en la economía y organización; ya que dependían del alcance y tamaño de las operaciones que tenían en las empresas. Los autores consultaron a diferentes especialistas del tema y se dieron cuenta que la teoría de la planificación estratégica es primordial en estos casos. Como conclusión las empresas posteriores a la pandemia usaron una planificación estratégica para sobreponerse al nuevo mundo; con respecto a las empresas durante la pandemia algunas por la falta de decisiones y estrategias ya no continuaron en el mercado laboral.

Al igual (Gonzales, Herrera & Garza 2016) mencionan en su artículo “La planeación como herramienta clave en el desarrollo de las PYMES”, que su objetivo es informar la manera en que



la planeación influye en el crecimiento y en el buen manejo de las PYMES, así como los beneficios de contar con una administración adecuada. Mencionan que los emprendimientos en su mayoría tienen una planeación informal, a través de su investigación de campo clasifican las empresas por estratificación. Al evaluar los resultados observan que la mayor parte de las empresas no tienen la capacitación para la contratación de empleados y tampoco una buena administración: Usan un marco teórico con respecto al uso de las tecnologías, como un factor importante dentro del desarrollo de las PYMES donde retoman el modelo de Porter denominado las cinco fuerzas, además define la utilidad de la técnica FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). Concluyendo la investigación en que es importante una planificación y una administración estratégica para lograr los objetivos que se plantea la PYME, haciendo uso de las herramientas que se proporcionan por el entorno y las aprendidas por la investigación de cada empresa.

En cuanto a los riesgos que afrontan pequeñas y medianas empresas con respecto a la gestión empresarial, (Zapata, 2004) en su artículo “Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos”, redacta como objetivo hacer una reflexión que identifique las dificultades internas y externas de las PYMES, emplea una metodología cualitativa, una evaluación diagnóstica general de nueve empresas, conformado con el apoyo de especialistas de distintos departamentos, donde algunos ejes de análisis sugeridos y aplicados fueron: orientación estratégica, gestión de la innovación, gestión del recurso humano, gestión de mercado, gestión de exportaciones, gestión de comunicación y sistemas de información, gestión financiera, entre otros. El autor dentro del marco referencial, estudia dos investigaciones de otros autores en donde se comparan los problemas externos a la empresa (económicos, políticos y tecnológicos) y los problemas internos de la institución (mercadeo, sector productivo y el personal). Con lo anterior el autor concluye que las PYMES, independientemente del área en el que se desarrollen, tienen una problemática integral, misma que se divide entre deficiencias internas y externas.

Aunado a lo anterior (Miranda, 2013) en su trabajo de investigación “Los problemas de financiamiento en las PYMES”, elaboro el objetivo de determinar las causas de los problemas financieros de las PYMES, así como proponer alternativas de solución a los mismos. Aplica un método comparativo al analizar el desarrollo de las PYMES argentinas, con empresas del resto de Latinoamérica. Tomando en cuenta un marco referencial, el autor explica en primera instancia el origen y la evolución de las PYMES, seguido de las características de este tipo de empresas como



lo son: ser concebidas y administradas por grupos familiares, que aquellas empresas industriales que cuentan con un buen desarrollo e importante conocimiento técnico incorporado, el que estas registren un bajo nivel de inversiones, el gestionarse de forma centralizada, que se orientan al mercado interno, que carecen de estrategias empresariales a mediano plazo, entre otras, y adicionando la importancia de las pequeñas y medianas empresas. En conclusión, se observa que a pesar de los problemas que existen para acceder al financiamiento, se ven tres alternativas de solución que resultaron ser óptimas para resolver la situación mencionada.

A pesar de las problemáticas externas e internas de igual forma es importante resalta que la educación y la capacitación es primordial dentro de una PYME, (Aponte,2020) en su artículo “La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (PYME)”, tiene como objetivo exponer la necesidad de formular e implementar la planificación estratégica en el proceso de profesionalización y contratación de personal de administración de las PYMES. El autor por medio de una investigación de tipo documental, como lo es la revisión, el análisis y la síntesis de información de fuentes secundarias construye su argumento sobre la importancia de la estructura mencionada. Usando como teoría la planificación estratégica para describir como esta ayuda al éxito de una empresa. Concluyen que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para la profesionalización de las PYMES y afirmando que las PYMES generalmente no se preocupan por trabajar esta área que da soporte a la gerencia, sino que prefieren conducirse por la intuición del director o con base en lo que hacen las empresas líderes de su sector.

TEORIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA

Para que las PYMES se desarrollen de forma efectiva dentro del mercado se requiere de la realización correcta de un plan de negocios, en el que se gestiona, estructura y analiza el proyecto para su pronta fundación. A continuación, presentamos la Teoría de la Planeación Estratégica, la cual está orientada a la constitución de un plan estratégico a largo plazo que delimite tanto los objetivos como las acciones específicas para cumplir con el desarrollo y crecimiento de una empresa.



Origen

En cuanto al origen, según indica (Bello, 2023) en su artículo “Teoría de planeación estratégica y teoría estratégica emergente: una revisión literaria”, esta teoría fue abordada en primera instancia por Alfred Chandler (1962), quien después del análisis de cuatro empresas estadounidenses en la década de 1850 y 1920, menciona que: la estrategia empresarial debe concordar con la estructura organizativa, usualmente jerárquica, para obtener el éxito empresarial pues ambas áreas evolucionan juntas ante los cambios del mercado y tecnología.

Por otro lado, Ansoff (1965) explica en “La matriz de Ansoff”, un modelo de análisis estratégico constituido por cuatro escenarios que den paso a estrategias de: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificaciones. Esta herramienta agiliza la toma de decisiones en una empresa, ya que se analizan tanto los recursos y capacidades internas, como las oportunidades y amenazas del entorno empresarial externo para crear una estrategia adecuada, viable y sostenible para la institución. Además, expone la importancia de la implementación y la constante evaluación de las estrategias.

Aunado a ello, Kenneth R. Andrews (1965) define la estrategia como el patrón de decisiones de una empresa que involucra los objetivos, propósitos o metas, así como el rango de negocios de la empresa y la organización económica y humana. Menciona que la estrategia corporativa consta de cuatro procesos: identificar los riesgos comerciales; identificar los recursos financieros, físicos, humanos y técnicos; decidir sobre las acciones a tomar por los líderes; y juzgar las medidas que los directivos quieren llevar a cabo.

Desarrollo

Esta teoría siguió evolucionando con autores como George A. Steiner (1998), quien menciona que la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación de las oportunidades y peligros que una empresa puede enfrentar en un futuro para así estudiar las alternativas de acción que conlleven a mejores decisiones para la institución. Steiner además crea un modelo de plan de negocios, en donde se identifica analizar: los elementos pasados, presentes y futuros, para el crecimiento de la empresa, las expectativas de los intereses internos (la alta dirección y empleados), las expectativas de los intereses externos (clientes, acreedores y proveedores), el



archivo (desempeño pasado, actual y previsiones), el ambiente (oportunidades y peligros) y la compañía (potencialidades y debilidades).

Por su parte, Richard Whittington (2001), quien argumenta que la estrategia es un fenómeno de carácter social y organizacional complejo, y por tanto, debemos ser críticos y reflexionar los cuatro enfoques teóricos de la estrategia, para con ello evaluar la estrategia a aplicar, desde los modelos con perspectiva clásica, evolutiva, y sistemática.

Hambrick y Fredrickson (2005), quienes tras mencionar que los negocios no cuentan con estrategias claras ofrecen un marco de trabajo para que así las empresas identifiquen si en realidad cuentan o no con una verdadera estrategia y si es funcional. Este marco está constituido por los elementos de: objetivo claro y específico, un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, una propuesta de valor única, políticas coherentes y una acción coordinada para implementar la estrategia. Así mismo, los autores mencionan que la estrategia debe ser única, no debe ser copiada de otra empresa, y que no garantiza el éxito, pero sí funge como elemento indispensable para lograrlo.

Vigencia

En tiempos actuales podemos hacer mención de estudiosos como Thomson, Peteraf, Strickland y Gamble (2010), quienes en su libro señalan que las estrategias deben ser únicas en cada una de las empresas y que estas deben ser perfectamente diseñadas para tener una ventaja competitiva dentro del mercado. Detallan tanto técnicas de creación de una estrategia, explicando cada vertiente o enfoque estratégico que puede usar la empresa, como la forma ejecutar la misma, involucrando acciones que pueden aplicarse. A todo lo anterior los autores incluyen casos de distintas empresas o instituciones las cuales aplicaron las técnicas planteadas y que han sido favorables en su desarrollo.

Porter M. (2018) menciona que un estratega debe de entender y enfrentar la competencia, es por ello que identifica como fuerzas influyentes dentro de la misma: la amenaza de nuevos participantes, la intensidad de la rivalidad, la amenaza de productos o servicios sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes, con la finalidad de que las empresas reflexionen sobre como esto les afecta y con ello desarrollen la estrategia ideal para obtener una ventaja competitiva rentable.



El escritor Hamel (2019), quien explica que aún en tiempos actuales muchas empresas proponen estrategias añejas o no las actualizan provocando así que se vean desfasadas en un mercado donde la innovación es importante, por ello presenta las preguntas clave ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué? para ayudar así a los emprendimientos a actualizar sus estrategias frente al mercado.

Dicho lo anterior, podemos resaltar que la Teoría de Planificación estratégica es muy importante para cualquier tipo de empresa, ya que nos permite tener conocimientos sólidos para el inicio de un proyecto empresarial, siendo mucho más viable contar con estrategias que indiquen los objetivos a alcanzar y las técnicas o métodos para lograrlos, y de esta manera, empezar la planificación de negocios.

DEFINICION: PLAN NEGOCIOS

El plan de negocios es una herramienta que permite a las organizaciones trazar una ruta por la cual se alcanzaran los objetivos y metas propuestos. Además, es una herramienta de gran utilidad que le permite a una organización determinar qué tan competitiva puede ser en el sector o mercado al que se integraran (Gaytan, 2020).

Para (Castelán y Oros 2011) un plan de negocios es un documento de análisis, realizado por el empresario, cuya finalidad es la de documentar la información más importante relacionada con la empresa y su mercado, el cual tiene entre sus características ser un documento demostrativo de las áreas de oportunidades, en el que se evidencia la rentabilidad y viabilidad de un proyecto.

Al igual (Andía y Paucara, 2013) mencionan que un plan de negocios es un documento escrito de manera sencilla y precisa, el cual es el resultado de una planificación. Este documento muestra los objetivos que se quieren obtener y las actividades que se desarrollarán para lograr dichos objetivos. De igual manera, se puede decir que un plan de negocio es un instrumento de gestión de la empresa que sirve de guía para el emprendedor o empresario implemente un negocio.

La definición de un plan de negocios nos quiere decir que es una manera de organizar las ideas y objetivos principales que se tiene para lograr lo que se planea, por ende es importante considerar que un plan de negocios es más una representación de las metas esclarecidas para el éxito de una empresa.



IMPORTANCIA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Es importante que las organizaciones desarrollen habilidades para prevenir y anticiparse ante los desastres parciales o totales, logrando así mantener su operación de misión crítica por medio de la adopción de un plan de negocio, lo anterior, es clave para que las organizaciones mitiguen los riesgos por medio de la adopción de un plan para hacer frente y recuperarse cuando ocurren eventos inevitables como los desastres naturales o incidentes de seguridad. La pandemia ha logrado que algunas organizaciones hayan tenido el mayor número de interrupciones que jamás esperaron tener, las causas pueden haber sido por la falta de personal capacitado como por la falta de una estrategia de resiliencia del negocio, esto trajo como resultado, el aumento del porcentaje de implementación de planes de continuidad del negocio (Rodríguez, 2020).

Cada vez más incierto y de cara a los nuevos retos organizacionales, la importancia del plan de negocios es vital ya que sirve a catalizar el porvenir de las decisiones actuales al interior de las organizaciones. El plan estratégico es una herramienta que bien implementada al interior de las organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas. Esta herramienta debe ser más desarrollada por las pequeñas y medianas empresas en México con el fin de potencializar su desarrollo en áreas de crecimiento o expansión, se tiene como ejes transversales el compromiso y la comunicación (Palacios, 2020).

Un plan de negocios, se deberá de hacer para sobrevivir dentro de un ambiente empresarial y algo que es indispensable es que el plan, formule ideas claras y hacerse conscientes de que a través de la planeación es posible materializarlas, siempre y cuando sea lógico real y sobre todo apegado a la realidad y necesidades que la sociedad demande (Castelán y Oros 2011).

Para algunos autores la importancia de un plan de negocios tienen que ver con la forma en que las empresas toman situaciones adversas como lo antes mencionado que es la pandemia o una crisis de carácter mundial y como toman en cuenta la estrategia para lograr las metas, por otro lado la importancia recae en la manera en que las PYMES toman sus rumbos, algunas necesitan de una meta clara para poder crecer y todos los autores concluyen en que el plan de negocios es la base para hacerlo aunque no este considerado en muchos casos.



PARTES QUE CONFORMAN UN PLAN DE NEGOCIOS

El plan de negocios requiere de una buena conformación del mismo para poder funcionar correctamente, es por ello que con el paso del tiempo se han desarrollado distintos modelos para crear esta herramienta escrita. El procedimiento de elaboración de este documento se constituye en los siguientes apartados:

Iniciando con el Resumen Ejecutivo, donde (Guerra, 2012) lo define como la parte principal del plan en donde se capta la atención del lector para que llegue a una decisión rápida sobre la propuesta planteada, procurando convencerlo de que esta vale la pena. Este apartado debe ser claro y conciso, incluyendo la información general del negocio y su posible éxito en una a dos páginas. Por lo tanto, Guerra (2012) menciona que se debe pensar en el resumen ejecutivo como una especie de portal que incluya el conjunto de planteamientos que llevará la empresa y cuál será su proceso de planeación.

Continuando con el apartado de Análisis del entorno, el Centro de Exportaciones e Inversiones. (CEI, 2010) señala que se deben identificar a los diversos figurantes que participan, entre los cuales destacan: los Proveedores, que buscan abastecer a todo el mercado con menos cantidad a mayor costo; los clientes, que dan pie a las oportunidades de negocio, por su manera de demandar y consumir; y los competidores actuales y potenciales, que regirán en el mercado, complicando la entrada y permanencia en el mismo. Villegas (2005) complementa esto mencionando los elementos del Producto o Servicio, para destacar el valor del producto para el cliente y el Equipo de Gestión, para mostrar el mercado y posibilidad para participar en este.

Según (Weinberger, 2009), el siguiente paso corresponde al Planteamiento Estratégico, el cual inicia con el análisis de la institución. Cuando se trata de una empresa existente se evalúan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), sin embargo, cuando se trata de una institución nueva, se requiere del análisis de las capacidades, los conocimientos y los recursos del equipo empresarial fundador. Ya realizado este análisis, el autor sugiere la identificación de la misión (La razón de ser) y la visión (La proyección a futuro) de la empresa; la implementación de los objetivos estratégicos; y la estrategia de negocio, que representa la manera de actuar para alcanzar los objetivos propuestos.

Dentro del Estudio de Mercado, que es el elemento siguiente, Cosío Hurtado (2011) menciona que, con base a un análisis de la competencia, los consumidores, el precio y las



características del producto, se elabora un plan estratégico de marketing que permita un máximo aprovechamiento de la oportunidad. Respecto a esto último, deberá considerar los objetivos de mercadotecnia, dar pie a la innovación de nuevos productos y evaluar las medidas a implementar para fortalecer a la empresa.

En cuanto al Recurso Humano se mostrará la organización de los compromisos y obligaciones dentro de la empresa para evitar conflictos entre el equipo, estos puestos son: Socios, puestos de trabajo, recursos humanos, y asesores externos. Se delegan responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa, y ese reparto de responsabilidades estará plasmado en el organigrama (Almoguera, 2006).

La Planeación Financiera es aquella que representa el desempeño económico de la empresa, en donde se establecen métodos y técnicas para cumplir los objetivos planteados en un lapso de tiempo no muy lejano, como bien indican los autores Morales Castro (2014) ya que el fin es aumentar la rentabilidad, establecer la cantidad adecuada de efectivo, fuentes de financiamiento, nivel de ventas, gastos que correspondan al nivel de operación, entre otros.

Otra parte que conforma esta planificación está plasmada en el ámbito jurídico, la cual se involucra en las decisiones de empresa para que sea funcional: “El plan legal es la parte del negocio donde se da la descripción administrativa de la empresa para definir la personalidad jurídica del negocio. Indica Martínez (2021) que dentro de este apartado se establecerán datos como lo son la forma jurídica, los trámites legales, obligaciones fiscales y laborales.

La conclusión y anexos son los últimos puntos a establecer en el plan de negocios, donde el primero exponen tanto los resultados obtenidos en cuanto a términos económicos, operativos, sociales y ambientales, como la rentabilidad de la empresa que podría ser un factor de interés para los inversionistas, (Weinberger, 2009). Y en cuanto al segundo punto, son aquellos documentos o informes de carácter financiero o jurídico para exponer a los inversionistas.

APLICACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS: CASO NETFLIX

RESUMEN EJECUTIVO

Netflix es una empresa de entretenimiento en streaming que ofrece una variedad de contenido, incluyendo series, películas, documentales y programas de televisión, a sus suscriptores en todo el



mundo. Fundada en 1997 por Reed Hastings y Marc Randolph, Netflix comenzó como una tienda en línea de alquiler de DVD y luego se expandió a la transmisión en línea en 2007. Hoy en día, Netflix es una de las empresas de entretenimiento más grandes del mundo, con más de 220 millones de suscriptores en más de 190 países (William L. Hosch y Ashburn, 2024).

ANÁLISIS DEL ENTORNO: COMPETENCIA

Netflix no tenía un competidor directo en sus inicios de carrera, ya que en ese entonces las personas rentaban las películas y los distribuidores tenían un formato diferente, entonces decidió enfocarse en la venta de lo más reciente que eran los DVD y esto supero a la competencia al inicio, al igual que todo la empresa tubo inconvenientes con su competencia, Netflix decide cambiar y vender conformidad que lo diferencia de los demás y su competidor directo Blockbuster se quedó atrás con las nuevas tecnologías y la vigencia de las tiendas de renta, cambio la competencia a la renta en línea que por un tiempo lo tuvo en consideración, actualmente su competencia se basa en contenido livestreaming y genera el contenido conforme la tendencia, su competencia se basa en el costo beneficio y es una de las más grandes plataformas en la competencia livestreaming (Spínola, Kaufman y Shih,2009).

PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

Netflix continua con una estrategia de análisis de costes y diferenciación de productos, el cual se basa en lo que la gente consume más (lo que está en tendencia),para llegar esto Netflix como antes mencionado tuvo que pasar por eventos que lo hicieron retroalimentar sus estrategias de ventas, lo que lo convirtió en uno de los líderes de la televisión livestreaming, Netflix no es poco conocido por ser un producto barato pero es justificado por su calidad de contenido, teniendo un enfoque en sus productos series, películas y documentales aun nado considera sus costos y constantemente esta en evaluación de los mismos (William L. Hosch y Ashburn, 2024).



ESTUDIO DE MERCADO

Al inicio Netflix concentró sus esfuerzos en los clientes que gustaban de ser los primeros en adoptar la tecnología y que recientemente habían comprado lectores de DVD. Su estrategia de mercadeo era desarrollar programas promocionales cruzados con los fabricantes y vendedores de lectores de DVD, suministrando una fuente de contenido para los clientes. Hastings explicó con más detalle las metas de Netflix en sus primeros días: “Estábamos apuntando a personas que recién habían comprado lectores de DVD. En esa época nuestra meta era solamente meter nuestro cupón en la caja. No teníamos demasiada competencia. El mercado estaba subatendido y las tiendas no ofrecían una amplia gama de DVD en esos tiempos”, la competencia llevo a la compañía a una retroalimentación del cliente por las pérdidas que tenía en ese momento, lo cual no fue el único inconveniente en la carrera de Netflix, se vio obligado a la producción de su filmoteca y comenzar con sus rentas de video sin depender del correo postal, actualmente su mercado es el servicio de livestreaming (Spínola, Kaufman y Shih, 2009).

MISION DE LA EMPRESAL

La misión de Netflix es ofrecer a sus suscriptores una experiencia de entretenimiento en línea de alta calidad, sin interrupciones publicitarias y con la flexibilidad de disfrutarla cuando y donde quieran, además Netflis busca entretener al mundo, brindando acceso a series, documentales, películas y juegos de primer nivel, mas allá de los gustos y el lugar de residencia de los usuarios, “En Netflix queremos entretener el mundo. Independientemente de tus gustos y de donde vivas, te damos acceso a las mejores series, documentales, películas y juegos” (Netflix,2023).

RECURSOS FINANCIEROS

La compañía de Netflix ha evolucionado mucho desde sus inicios como un servicio de alquiler de DVD por correo hasta convertirse en una de las plataformas de streaming más grandes del mundo. Esta transformación ha ido de la mano de una estrategia financiera sólida que ha permitido a la empresa invertir en contenido original, tecnología y expansión global. Al inicio, Netflix se financió principalmente con capital de riesgo y préstamos bancarios para adquirir una extensa biblioteca de



DVDs y construir su infraestructura tecnológica, a medida que la empresa crecía, recurrió a la emisión de acciones en el mercado de valores para obtener capital adicional y financiar su expansión, también ha utilizado deuda a través de bonos y préstamos para financiar proyectos a largo plazo, como la producción de series y películas originales con el crecimiento de su base de suscriptores y la generación de ingresos por publicidad, pudo generar un flujo de caja operativo significativo que reinvierte en su negocio, en ocasiones, Netflix ha vendido activos no estratégicos para obtener liquidez y financiar otras iniciativas (Marketscreener,2024).

En resumen, Netflix ha utilizado una combinación de capital propio, deuda y flujo de caja operativo para financiar su crecimiento y expansión. La elección de una fuente de financiamiento particular depende de diversos factores, como el tamaño del proyecto, el horizonte temporal y las condiciones del mercado.

RECURSOS HUMANOS

Netflix ha sido innovador no solo en el mundo del entretenimiento, sino también en la gestión de sus recursos humanos tiene un enfoque en el talento y la autonomía, desde el principio, se ha enfocado en atraer a personas altamente talentosas y responsables, la compañía tiene áreas que dividen el recurso humano, emplea a desarrolladores de software para mantener y mejorar la plataforma de streaming, productores y creadores de contenido que contribuyen en la producir series y películas originales ,especialistas en marketing y publicidad para promocionar el servicio y sus contenidos, analistas de datos y científicos de datos para el análisis del el comportamiento de los usuarios y mejorar la recomendación de contenidos, especialistas en atención al cliente para brindar soporte y resolver problemas de los usuarios, profesionales de recursos humanos que gestionan el personal y los procesos de contratación y especialistas en seguridad de la información para la protección de la plataforma y los datos de los usuarios los empleados tienen amplia autonomía para gestionar su trabajo, lo que fomenta la proactividad y la innovación (Netflix Jobs, 2023).

En resumen, Netflix ha construido una cultura de empresa única y altamente efectiva, basada en la confianza, la autonomía y el desarrollo continuo de sus empleados. Este enfoque les ha permitido atraer y retener a los mejores talentos, lo que ha sido fundamental para su éxito.



DISCUSIÓN

De acuerdo con el objetivo de la presente ponencia que es explicar las diferentes partes que integran un plan de negocios y la incidencia de este instrumento en el éxito de una empresa en el mercado. A través de la teoría de la planeación estratégica, se pudo comprender que al momento de iniciar una empresa es fundamental la identificación de los objetivos y recursos con los que cuenta para dar pie a un plan de negocios, ya que se necesita de la elaboración de una estrategia original y adaptada a las condiciones de la empresa para ver más de cerca el panorama económico, social, cultural y político, al cual se enfrentara y con ello conocer las técnicas y herramientas para poder entrar en el mercado con fuerza y seguridad.

CONCLUSIONES

Conforme a lo desarrollado en esta ponencia podemos señalar que la formulación de un plan de negocios puede aplicarse tanto en empresas grandes como en PYMES, sin embargo, pensamos que sería más factible que se tenga un formato de plan de negocios dirigido a estas últimas ya que existen ciertas características de esta planificación que no se pueden abarcar en su totalidad a comparación de empresas grandes que ya están en funcionamiento y que no cuentan con ningún inconveniente.

Por otro lado, nos hemos percatado que, si bien no existe un modelo exacto sobre la manera de crear un plan de negocios, este siempre termina englobando aspectos estratégicos, financieros y jurídicos, los cuales fungen como base para los demás elementos complementarios en este documento.

Durante la investigación de esta ponencia en el estado del arte muchos de los autores que se mencionan, comprenden que el plan de negocios es un factor que no se profundiza en la creación de una PYME, pero tiene una importancia de una manera u otra, ya que consideramos que sería un recordatorio de lo que se puede lograr con respecto a las metas, objetivos y toma de decisiones adecuadas para el rumbo que se quiera tomar respecto a la empresa.

Al igual se menciona que las PYMES no cuentan con una capacitación o una fuente de información que les permita hacer este tipo de estructuras para evitar que entren en quiebra, por



ello es básico saber hacer un plan de negocios, o en su defecto ser capaces de desarrollar uno sin necesidad de poner en riesgo a los miembros de cada empresa.

En el caso que tomamos como representación de un plan de negocios de éxito, podemos ver que los riesgos siguen presentes a pesar de contar con una meta y un objetivo pero la persistencia y la planificación estratégica de cada desafío puede llevar al éxito, como lo fue en Netflix que es muy conocida hoy en día y al igual que esta empresa existen muchas que se enfrentaron al desafío de llevar a cabo un plan y una estrategia; para crecer no solo se tienen que tomar decisiones precipitadas sino considerar las condiciones en las que se encuentren en ese momento la empresa.

En general concluimos que es vital informarnos en cuanto a lo que es, lo que conlleva y la manera de aplicar un plan de negocios, puesto que este representa un soporte que permitirá a cada empresa desarrollarse con mayor agilidad y rapidez dentro del mercado, con pasos más firmes y seguros, evitando así la disminución y extinción de innumerables PYMES en México.

Por medio de este tipo de trabajos llegamos a la conclusión de la importancia de las estrategias para sobre llevar las situaciones no previstas en una empresa y la manera en que se está dispuesto a enfrentarlas, por otro lado como ya es bien sabido que el conocimiento es fundamental en cualquier tipo de actividad y está no es la excepción ya que existen muchas empresas que ya no están en el mercado laboral, al igual existen muchas que no cuentan con el conocimiento para administrar una empresa y por ello lleva a accidentes y a pérdidas de trabajos. Las estructuras y partes de un plan de negocios son fundamentales para evitar este tipo de complejidades, y aun así se cuenta con la información adecuada para empezar con un plan de negocios solo es cuestión de que cada empresa investigue a fondo los conceptos básicos.

BIBLIOGRAFÍA

Almoguera A., J. (2006). *Plan de negocios*. Rescatado de: https://www.diphuelva.es/export/sites/dph/viveros/.galleries/documentos/Plan_de_negocio.Jose_A.Almoguera.pdf. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Andía V., W. y Paucara P., E. (2013). “Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias Industrial”. *Revista Industrial Data*, vol. 16, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 80-84. Rescatado de: <https://www.redalyc.org/pdf/816/81629469009.pdf>. Recuperado el 22 de agosto del 2024.

Ansoff I. (1965). *Corporate Strategy: Business Policy for Growth and Expansion*. Rescatado de: <https://archive.org/details/corporatestrateg0000anso/page/n7/mode/2up>. Recuperado el 20 de agosto del 2024.

Aponte, L., A.C. (2020). “La necesidad de la planeación estratégica para la profesionalización de la pequeña y mediana empresa (PYME)”. *Revista negonotas docentes*, num.15, pág. 64 – 73. Rescatado de <file:///C:/Users/hp/Downloads/726-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1552-1-10-20220614.pdf>. Recuperado el 11 de agosto del 2024.

Bello P., F.J. (2023). *Teoría de planeación estratégica y teoría estratégica emergente: una revisión literaria*. Rescatado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/45069/BELLOPINZONFRANCISCOJAVIER2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Recuperado el 13 de agosto del 2024.

Castelán V. A y Oros M. L. (2011). “Importancia de un plan de negocios. Revista Contribuciones a la Economía”, *publicación en eumed*, vol. 9, num.2. Rescatado de: <https://www.eumed.net/ce/2011b/cvom.html>. Recuperado el 20 de agosto del 2024.

CEI (2010). *Manual Básico para Elaborar Plan de Negocio para PYMES. Centro de Exportaciones e Inversiones*. Rescatado de: <https://hopelchen.tecnm.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r130337.PDF>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.



Chandler A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Rescatado de: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/n5/mode/2up. Recuperado el 20 de agosto del 2024.

Cosío H. J. M., (2011). “Los proyectos y los planes de negocios”. *Perspectivas*, (27), 23-45. Rescatado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231003.pdf>. Recuperado el 03 de agosto del 2024.

Del Peso, S.N.M y Rivera, G.A. (2019). “Planificación estratégica en el desarrollo de las PYMES industriales en la ciudad de Guayaquil en tiempos de pandemia”. *Revista dominio de las ciencias*. Vol. 8, núm. 1. Febrero Especial, 2022, pp. 791-807. Rescatado de: <file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-planificacionEstrategicaEnElDesarrolloDeLasPYMESIn-8383392.pdf>. Recuperado el 11 de agosto del 2024.

Gaytán C. J. (2020). “El plan de negocios y la rentabilidad”. *Revista Mercados y Negocios*, núm.42. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864273008/571864273008.pdf>. Recuperado el 20 de agosto del 2024.

Gilses, B.K. y Méndez, L.S. (2019). “Aproximación teórica a la elaboración de un plan de negocio. Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico” – *Tecnológicas*. Vol. 1 No. 2. Rescatado de: <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/download/v1.n2.a2/g2/879>. Recuperado el 11 de agosto del 2024.

Gonzales, D.L; Herrera, A.C. y Garza, G.A. (2016). “La planeación como herramienta clave en el desarrollo de las pymes”. *Revista Vincula tegica*. Num.1. Rescatado de: <http://www.web.facpya.uanl.mx>. Recuperado el 11 de agosto del 2024.

Guerra F. J. (2012). *Plan de negocios en las PYMES. Propuesta general de contenido para el libro*. Rescatado de: <https://www.researchgate.net>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Hambrick C., D. y Fredrickson W., J. (2005). *Are you sure you have a strategy?* Rescatado de: <https://www.uio.no>. Recuperado el 20 de agosto del 2024.

Hamel, G. (2019). *The why, what, and how of management innovation*. Rescatado de: <https://www.researchgate.net>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Hosch, W.L., Ashburn, N. (2024). *Netflix, Inc. Britannica Money*. Rescatado de <https://www.britannica.com/money/Netflix-Inc>. Recuperado el 03 de septiembre del 2024.



Martínez C. (2021). *Planificación Legal: clave para el despegue empresarial. El telégrafo*. Rescatado de: <https://www.eltelegrafo.com>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Miranda, M. L. (2013). *Los problemas de financiamiento en las PYMES*. Rescatado de: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5713/tesis-cs-ec-miranda.pdf. Recuperado el 11 de agosto del 2024.

Morales C, A. y Morales C. J. A. (2014). *Planeación financiera*. Rescatado de: <https://www.paginaspersonales.unam.mx>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Muñoz del N. N. (2015). “Estrategias de sostenibilidad, responsabilidad social e innovación en el plan de negocio de las PYMES, CIRIEC-España”, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 85, 83-108. Rescatado de: <https://turia.uv.es/index.php/ciriecespana/article/view/6868/11535>. Recuperado el 12 de agosto del 2024.

Marketscreener. (2024). *Informe financiero de Netflix*. Rescatado de: <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/NETFLIX-INC-44292425/ratings/>. Recuperado el 10 de septiembre del 2024.

Netflix. (2023). *Inicio de Netflix*. Rescatado de: https://about.netflix.com/es_es. Recuperado el 10 de septiembre del 2024.

Netflix. (2023). *Netflix Jobs*. Rescatado de: <https://jobs.netflix.com/culture?lang=Espa%C3%B1ol>. Recuperado el 10 de septiembre del 2024.

Palacios R. M. (2020). “Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones.” *Revista nacional de administración*. Volumen 11(2), pp. 57 – 68. Rescatado de: <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rna/v11n2/1659-4908-rna-11-02-2756.pdf>. Recuperado el 30 de agosto del 2024.

Porter, M. E. (2018). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Rescatado de: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8026465/mod_folder/content/0/Porter-HBR.pdf?forcedownload=1. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Richmond A., K. (1980). *Future power: The Control of corporate strategy*. Rescatado de: https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1648&context=dl_tr. Recuperado el 27 de agosto del 2024.

Rodríguez, C.G. (2020). “La importancia de un plan de continuidad del negocio”. *Revista Desktop*. Rescatado de:



file:///C:/Users/hp/Desktop/JULIAN/Nueva%20carpeta/La%20importancia%20de%20un%20plan%20de.pdf . Recuperado el 22 de agosto del 2024.

Shih, W., Kaufman, S. y Spínola, D. (2009). Netflix. Documento de investigación Harvard Business School. Rescatado de: file:///C:/Users/hp/Downloads/Caso_Netflix.pdf. Recuperado el 02 de septiembre del 2024

Steiner A. G. (1998). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber*. Rescatado de: <https://www.google.com>. Recuperado el 27 de agosto del 2024.

Thompson, A. A; Gamble, J. E; Peteraf, M.A. & Strickland III, A. J. (2010) *Administración estratégica*. Rescatado de: <https://estrategiaempresarial621.wordpress.com>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Tirado M., J.F. (2015). *Plan de negocio para la creación de una distribuidora mayorista de frutas y vegetales producidas sin químicos, Cantón Quevedo, año 2014. Quevedo-Ecuador*. Rescatado de: <https://repositorio.uteq.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a311b0ec-3c8d-4787-9c0a-0ca20964edff/content>. Recuperado el 11 de agosto del 2024.

Villegas R. (2005). *¿Cómo Estructurar un Plan de Negocios?*. Rescatado de: https://www.inf.utfsm.cl/~lheviasignaturas/proy_ti/presentaciones/CASO_3IE_Planes_Negocios.pdf. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Weinberger V. K. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Rescatado de: <https://www.nathaninc.com>. Recuperado el 29 de agosto del 2024.

Whittington R. (2001). *What is Strategy – and Does it Matter?*. Rescatado de: https://books.google.com.mx/books/about/What_is_Strategy_and_Does_it_Matter.html?id=PP6IMSkbYWoC&redir_esc=y. Recuperado el 20 de agosto del 2024.

Zapata G., E. E., (2004). “Las PYMES y su problemática empresarial. Análisis de casos”. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135. Rescatado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>. Recuperado el 12 de agosto del 2024.