

Hacia una conceptualización del plan de empresa: una mirada desde la estrategia*

To a Conceptualization of the Business Plan: A Look from the Strategy

Fabián F. Osorio Tinoco**
Guillermo Murillo Vargas***

Recibido: marzo de 2010. Aceptado: mayo de 2010

RESUMEN

Es indudable la importancia actual del plan de empresa y su uso generalizado para abordar la búsqueda de recursos a la hora de crear una nueva empresa. El propósito de este artículo es presentar un análisis conceptual de dicho plan, más allá del confinado a su uso y su elaboración, a partir de la mirada de la estrategia. Se exponen elementos conceptuales de la estrategia, de la planeación como proceso, y finalmente, de la importancia del ambiente. Se concluye con planteamientos para considerar a futuro, un análisis exhaustivo sobre los planes de empresa, dada la importancia que tal instrumento viene adquiriendo.

Palabras clave: plan de empresa, estrategia, creación de empresas, emprendimiento.

ABSTRACT

Certainly the current importance of the business plan and its widespread use for finding resources to address when creating a new company. The purpose of this paper is to present

* El presente artículo es producto del análisis teórico desarrollado durante el seminario “Teoría de la Estrategia” en el Programa de Doctorado de la Universidad EAFIT de Medellín-Colombia y de la integración temática con el área de emprendimiento.

** Profesor en el área de Emprendimiento de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana en Cali-Colombia. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Cali-Colombia. Correo electrónico: fosorio@javerianacali.edu.co

*** Profesor de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, Cali-Colombia. Estudiante del Programa de Doctorado en Administración en la Universidad EAFIT, el cual se imparte con el apoyo de HEC de Montreal-Canadá.
Correo electrónico: fosorio@javerianacali.edu.co; gmurill2@eafit.edu.co

a conceptual analysis of the business plan beyond the confined to its use and development, from the look of the Strategy. Presents the conceptual elements of strategy, planning as a process. Finally, the importance of the environment, and concludes with approaches to consider in the future, a comprehensive analysis of business plans, given the importance of such an instrument has been acquiring.

Key words: business plan, strategy, new venture, entrepreneurship

I. INTRODUCCIÓN

El futuro empresario, aquel que procura hacer realidad una oportunidad de negocio, tiene a su disposición una instrumento mundialmente utilizado, y porque no, estandarizado, conocido indistintamente como el plan de negocios o el plan de empresa. Definitivamente este instrumento se ha convertido en el medio por excelencia para todas aquellas instituciones y personas interesadas y comprometidas en la creación de nuevas organizaciones. En el caso de las instituciones universitarias, que cuentan con actividades de docencia, extensión e investigación en el área de estudio del fenómeno conocido como el *entrepreneurship*, y particularmente con lo relacionado con la creación de empresas, aceptan e implementan la utilización de la herramienta, dedicando cursos completos al estudio y la construcción de planes de empresa. Las instituciones de apoyo financiero (bancos, fundaciones, instituciones del Estado, organizaciones no gubernamentales, inversionistas, entre otras que procuran líneas de crédito, capital de riesgo

y capital semilla), no hacen posible el sueño del futuro empresario, si no se cumple con un requisito fundamental que es precisamente la construcción y presentación del plan de empresa. Por otra parte, la aceptación a nivel mundial de que la creación de empresas es un dinamizador del desarrollo de las regiones, ha hecho que se fortalezca toda una cultura de competencias de planes de empresa, que permiten al futuro empresario la posibilidad de encontrar condiciones necesarias para el desarrollo de su nuevo negocio. Dicho de otra manera, no es posible (o por lo menos es cada vez más difícil) que existan las condiciones necesarias para que se facilite el proceso de creación de nuevas empresas, sino se cuenta con este instrumento.

Frente a este panorama se puede ver cómo abundan libros y artículos relacionados con el tema de la construcción, de las etapas, de los errores, de los objetivos y/o fines, de los propósitos y, por supuesto, de modelos y formas de hacer un cada vez más inmejorable y eficiente plan de empresa.¹ Se debe resaltar, en

¹ Se trabajará en el resto del texto, para facilidad de escritura, el nombre de “plan de empresa”. Para

términos de consenso, con relación a la literatura existente, que el plan de empresa es, en primera instancia, una herramienta de planeación; que muestra una oportunidad de negocio, provee información sobre el hecho fáctico de la oportunidad de negocio, y cuenta, independientemente de todos los modelos de planes que se encuentren en el mercado, con una estructura vertebral de cuatro grandes tópicos (sobre los cuales, por supuesto, se pueden colgar muchos aspectos adicionales, que hacen las diferencias de un modelo a otro): un análisis del mercado; un análisis de la forma en que operará el negocio, de la forma en que se producirá el bien y/o el servicio, de los aspectos técnicos del negocio; un análisis de la estructura y todos los aspectos relevantes y relacionados con una nueva organización, y por último, un análisis financiero, que muestre los flujos de dinero, la estructura de capital (donde se observe la inversión en el negocio y su estructura de deuda y capital) y la rentabilidad que ofrece para los inversionistas (Harvard Business School Press, 2005, Alcaraz, 2006, Varela, 2008). Sin embargo, pese a la abundancia de material, no se encuentran necesariamente grandes avances en relación con cómo el futuro empresario logra entender el funcionamiento del instrumento

en su esencia para que en cada caso particular, y de acuerdo con lo diestro de quien la opera, el instrumento sea definitivamente efectivo y eficaz en el uso que el futuro empresario le dé.

En este contexto, un instrumento como el plan de empresa, constituye un aspecto de obligatoria revisión.

El propósito de este artículo es reflexionar sobre el instrumento, sobre su ambiente y su razón de ser, más allá del meramente confinado a su uso, y la relación que el futuro empresario establece, desde una mirada del campo de la estrategia.

En primera instancia se revisará el concepto de estrategia, seguido del de planeación, y en tercer lugar se abordará el ambiente donde se generan los planes de empresa. Finalmente, se buscarán reflexiones prácticas para los futuros empresarios, que permitan comprender la razón de ser del plan de empresa como instrumento necesario en el proceso de creación de una nueva organización.

II. LA ESTRATEGIA

Dentro del dominio del campo de la estrategia existen tanto perspectivas como autores y posturas teóricas y/o empíricas sobre el campo de re-

propósito de este escrito se deja establecido que plan de empresa y plan de negocio, hacen referencia al mismo concepto.

flexión y acción de la estrategia. Las diferentes posturas teóricas e ideológicas que componen esta primera mirada sobre el objeto de estudio están estrechamente articuladas a la manera como se ha desarrollado el importante debate sobre la estrategia y sus aplicaciones, tanto en la academia como en las organizaciones, así como el estudio de los diferentes paradigmas que la constituyen; su importancia en los estudios e investigaciones en las escuelas de administración; el papel que cumple en el ejercicio de la gerencia; las importantes críticas a los paradigmas; los estudios de casos y sus implicaciones para la enseñanza; el rol de la estrategia en la interpretación de los cambios sociales y cómo hacerles frente, en un contexto donde los procesos de transformación sectorial y organizacional esta al orden del día.

En un importante texto titulado *The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick*, Hafsi y Howard (2005) se plantean las enormes dificultades al tratar de estructurar el campo de la estrategia como objeto de estudio, las diferentes conceptualizaciones que existen sobre la definición del campo mismo, hasta el punto de encontrar que se llegan a identificar estrategias para cada área funcional de la empresa, e igualmente resaltan la importancia de la estrategia para la toma de decisiones organizacionales. Los autores señalan claramente la importancia de la histórica discusión

que se ha sostenido sobre la investigación, la enseñanza y la práctica en el campo de la estrategia, al igual que sobre su naturaleza y sus conceptos. Este es un debate que viene desde los primeros trabajos, de los cuales se hablará más adelante. En este sentido, es importante señalar que Hafsi y Howard (2005) logran identificar lo que se considera un aporte significativo para recomponer los escenarios en los que se mueve el estudio de la estrategia, y son las dos grandes *rutas* para abordar las diferentes perspectivas de análisis y planteamientos teóricos. Por un lado, identifican una corriente de pensamiento más integrada a una perspectiva holística, que tiene sus orígenes en la misma teoría organizacional, que integra e identifica a la organización como un todo, como un cuerpo social articulado, y que plantea como hipótesis básica la identificación de un sistema, compuesto por diversos elementos que confluyen entre sí, y por el cual se puede observar e interpretar el mundo. La otra perspectiva, un poco más compleja y diversa, se sitúa en el enfoque analítico, inspirado en parte por Simón (1945) y Thompson (1967), quienes lograron hacer grandes aportes y colocar el tema en el orden del día y como eje central del debate académico en su momento. Es justo, en este contexto en el cual aparece *Strategic Management Journal* y la fundación de *Strategic Management Societ*. La idea con estos desarrollos fue pro-

mover el pensamiento estratégico y analítico de la estrategia, al mismo tiempo que buscar y construir una integración más fuerte a través de los componentes de la estrategia, hacia la búsqueda de su esencia y multiplicidad de formas. Un elemento importante que se deriva de todos los estudios por esta corriente de pensamiento, es la diferenciación que surge entre la estrategia y otros componentes de la gestión, en la cual la estrategia posibilita construir la ventaja competitiva de las empresas y establece las relaciones con su entorno y medio ambiente.

En otro texto, que va a marcar el campo de estudio en los dos últimos lustros, aparecen autores de la talla intelectual de Henry Mintzberg, Ahlstrand, Bruce y Joseph Lampel (1998) en *Strategy Safari*, obra que plantea, a partir de una dedicada y bastante exhaustiva revisión bibliográfica, y utilizando al estilo de los escritos de Mintzberg “la metáfora del elefante y los ciegos”, en la que introduce de manera muy estructurada las diferentes escuelas en las que según ellos se podrían caracterizar los diferentes estudios sobre la estrategia y la manera como ésta puede ser estudiada, señalando sus aportes y limitaciones en cada una de las escuelas de pensamiento frente a la estrategia, libro que nos plantea, mediante la metáfora del elefante y los ciegos, los aportes y limitaciones de cada una de las escuelas de pensa-

miento sobre la Estrategia. Las diferentes escuelas son: la de diseño, que ve a la estrategia como un proceso de concepción; la de planificación, que ve a la estrategia como un proceso formal; la de posicionamiento, que ve a la estrategia como un proceso analítico; la empresarial, que ve la estrategia como un proceso visionario; la cognitiva, que ve la estrategia como un proceso mental; la de aprendizaje, que ve a la estrategia como un proceso emergente; la de poder, que ve la estrategia como un proceso de negociación; la cultural, que ve a la estrategia como un proceso colectivo; la ambiental, que ve a la estrategia como un proceso reactivo; y la de configuración, que ve a la estrategia como un procesos de transformación.

Los autores consideran que la planificación formal por sí sola, y de manera poco articulada y descontextualizada, no es la mejor manera para que los administradores desarrollen las estrategias empresariales. Se requieren cifras, hechos, datos que permitan hacer previsiones y articular el quehacer administrativo con la esfera de la dinámica social y económica. Pero esto, de todas maneras, sigue siendo insuficiente, porque los emprendedores requieren comprender la organización, hacer uso de los elementos intuitivos, ir más allá de lo concreto, de lo empírico, de lo evidente; como lo plantea Mintzberg, lo que hace un alfarero con la arcilla: le da forma, la adecua, la integra a los

demás componentes de la vida social. Es importante para el desarrollo de la estrategia pensar y repensar los modelos usados en tiempos anteriores, desde una perspectiva de tipo histórico: cómo han funcionado, cuáles han sido los resultados, etc. De otro lado, resulta importante tener en cuenta que las estrategias no siempre son desarrolladas de manera deliberada; obedecen a un contexto particular, con características propias, y con la idea de hacerle frente a un mercado que pone de presente sus inclinaciones en innovación y desarrollo.

Uno de los pioneros y autores clásicos en el tema de la estrategia fue Andrews Kenneth (1987), con su trabajo *The Concept of Corporate Strategy*, donde plantea, en primer lugar, que la estrategia es un significativo referente para la toma de decisiones de la empresa, en el marco de unos objetivos, de unos propósitos y de unas metas, y que éstas deben estar enmarcadas dentro los parámetros asociados con los inversionistas, los consumidores, los empleados y la comunidad en general. Las estrategias deben ser cambiantes, porque el mundo es cambiante. El autor plantea los diferentes tipos de estrategias y los diversos modelos de análisis, incorporando sus ventajas y dificultades en el análisis e implementación de las diversas estrategias, con sus múltiples prácticas, técnicas y procesos. Si se tienen en cuenta los planteamientos de Andrews (1987),

nos está enfocando en lo que posteriormente se identificará como la misión corporativa, y comienza por definir el campo de acción de la estrategia y la configuración del accionar de los dirigentes y sus relaciones con el contexto social y organizacional.

Más recientemente, en la obra de Prahalad y Hamel (1994), titulada *Strategy as a Field of Study: Why Search for a New Paradigm?*, los autores, que hoy ya son considerados clásicos en el tema de la estrategia, plantean cómo ésta puede ser objeto de estudio y por qué se hace necesario un nuevo paradigma. Señalan que desde comienzos de los años noventa diferentes modelos administrativos han hecho su aparición para enfrentar los nuevos retos frente a los clientes, las regulaciones y, en general, los nuevos cambios en la sociedad. Modelos como la reingeniería, el control de calidad total, el trabajo en equipo, y el empoderamiento son ejemplos muy marcados de estas tendencias. Así mismo, ponen como ejemplo los planteamientos de Mintzberg (1994) sobre el cambio que se da entre los tradicionales procesos de planeación y las nuevas tendencias del desarrollo estratégico.

Prahalad y Hamel sostienen que en el nuevo milenio se presentarán cambios en términos de los desarrollos estratégicos y lo complejo de los nuevos contextos, en donde se darán grandes procesos de transformación,

“inevitables en la industria”, entre ellos cambios en la desregularización y en las estructuras. Así mismo, se generarán nuevas fusiones y adquisiciones, habrá menor nivel de proteccionismo, ocurrirán cambios en las expectativas de los consumidores, y se verán nuevos desarrollos en los contextos competitivos, entre otros cambios. Todos estos aspectos a su vez generan transformaciones que implican repensar aspectos claves como la lógica dominante en los negocios, la transformación de la industria y sus intereses, el foco central de la estrategia, los procesos organizacionales y analíticos de la estrategia de la empresa y, en general, de sus componentes organizacionales.

III. EL PLAN DE EMPRESA: HACIA UNA CONCEPTUALIZACIÓN

Nuevas perspectivas en el contexto competitivo, con ambientes ambiguos y de gran incertidumbre, implican nuevos retos y esquemas de pensamiento y de actuación, no sólo en términos empresariales, sino también en términos académicos. A la academia le corresponde reflexionar sobre la validez y la adecuación de un instrumento tan utilizado como el plan de empresa, cuyo objeto y razón de ser obedece a una sociedad y a una economía donde el conocimiento y la creatividad son los componentes que se requieren para asumir los procesos

de globalización; donde no solamente se exige la innovación permanente para la creación de nuevos productos y/o servicios, sino también para garantizar la creación de valor de los existentes. La rapidez con la que el conocimiento se renueva y se descubre, generando obsolescencia, dado el alto nivel de intercambio global y la necesidad de buscar la estabilidad, el entendimiento de la complejidad y la disminución de la incertidumbre, también son circunstancias que se presentan y que deben asumir los futuros empresarios, así como el reto de una sociedad en la cual la información y recursos como el dinero, las ideas y las tecnologías fluyen a gran velocidad. Estas tres circunstancias y sus implicaciones deben ser asumidas responsablemente para que las decisiones que se tomen sean apropiadas y no se tengan que afrontar los altos costos de miradas erradas sobre el futuro.

A. La planeación

Un plan es una especie de curso de acción *conscientemente determinado*, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica (Mintzberg, 1987). En este sentido, hay dos aspectos esenciales que caracterizan la acción de planear: por una parte, *la elaboración antes de la ejecución*, y por otra parte, la manera consciente de la elaboración con un *propósito determinado*.

1. Elaboración antes de la ejecución

En relación con la creación de una nueva empresa y la acción del futuro empresario, cabe preguntarse ¿qué es lo que hay que elaborar? Dentro de la literatura se encuentra la respuesta a esta pregunta, generalmente enmarcada en un modelo casi normativo y particular de plan de empresa, el cual tiene como columna vertebral (independiente del modelo, existen unos elementos comunes a todos los planes de empresa, que llamaremos “columna vertebral”), los siguientes aspectos: 1) la oportunidad, 2) el análisis del mercado, 3) el análisis técnico y/o de la operación, 4) el análisis de la organización (el equipo que emprende), y 5) el análisis de los aspectos financieros (Harvard Business School Press, 2005, Alcaraz, 2006, Varela, 2008).

En este modelo clásico de elaboración se pretende que el futuro empresario determine la viabilidad de su oportunidad a partir de la creación de un escenario posible, documentado con gran variedad y cantidad de datos y hechos, y el cual generalmente es producto de la idea que el emprendedor tiene. Dicho de otra manera, se establece en este plan una estrategia sana del negocio como base sólida para la búsqueda del éxito futuro.

En este sentido, lo que se ha venido impartiendo en el ejercicio de

construir el plan de empresa es lo que establecen la Escuela de Diseño y la Escuela de Planeación (Mintzberg, 1997). Sobre esto hace claridad Mintzberg en su *Safari a la estrategia*, donde logra identificar seis premisas fundamentales de la Escuela de Diseño, que muestran claramente como la planeación de la nueva empresa se asume y construye; éstas son:

La formación de la estrategia como proceso deliberado consciente. Su argumento parte de que dicha formación es producto de un proceso mental controlado. Por lo tanto, la estrategia no es resultado de orden natural, sino de la aprensión formal. El control y el conocimiento descansan sobre el directivo principal, el cual es definido como el estratega. Esta podría ser la causa por la cual Andrews (Mintzberg, 1997, p. 48) asoció el proceso en general con el de CEO, o el *manager* general, que para este análisis será el actor conocido como *el emprendedor*. El modelo de formación de la estrategia debe mantenerse simple y formal. Esta premisa es considerada como el argumento sobre el cual podría descansar el anterior planteamiento; es decir, siendo la formación de la estrategia un proceso simple, se podría tener una mejor posibilidad para su control por parte de una sola persona. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso individualizado. Esta premisa esta

relacionada con el momento específico a tratar, y no con el contexto en general, de lo cual se deduce que las estrategias deben ser ajustadas a casos específicos. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectivas. Como el mismo Mintzberg lo plantea, no hay espacio para el crecimiento, ni para el surgimiento de la estrategia; dicha visión de la estrategia es de índole absolutista, esto es, no trasciende más allá de la aplicación.

Las estrategias deben ser explícitas, por lo que no pueden perder su simpleza. Este tipo de afirmación tiene dos aspectos: el primero tiene que ver con la claridad por parte de quienes crean la estrategia, y el segundo concierne a la facilidad de comprensión de ésta para con los demás miembros de la organización. Por último está que luego de poseer este tipo de estrategias, maduras, explícitas y simples, se puede proceder a su aplicación.

Mientras tanto, la Escuela de la Planeación se caracterizó por su enfoque sobre una normatividad de procesos y pasos secuenciales que dictaminaban la manera como debería llevarse a cabo el proceso de planeación en una empresa. Esta escuela trae consigo dos elementos significativos en cuanto a su conformación: por un lado está que a pesar de que la bibliografía existente aumentó consi-

derablemente, su cambio en términos cualitativos apenas tuvo modificaciones, es decir, que en términos generales esta escuela trajo consigo innumerables ideas provenientes de la escuela del diseño, y por otro lado, cuando no se propagaban sus conceptos, sus predicadores se enfocaban en el compromiso que deberían adquirir las empresas con la planeación, como una especie de norma que debe llevarse a cabo; en otros términos, la planeación terminó por ser percibida como una especie de religión que sus seguidores deberían vivir con todo fervor.

En realidad esta escuela estaba conformada por todas las premisas vistas anteriormente en la Escuela de Diseño; sin embargo, su diferencia parte radicalmente de su enfoque altamente normativo y formal, casi al extremo de lo mecánicamente programable. Este ejercicio consta de tres fases. La primera es que parte de unas especificaciones necesarias, la segunda, pasa por un proceso de transformación, y la tercera, termina con un producto final, en este caso la estrategia.

Para Mintzberg (1999), la Escuela de Planificación, en términos generales, tiene en cuenta las siguientes premisas:

Las estrategias provienen de un proceso controlado y consciente de planificación formal. Todo el proceso

descansa sobre el director general —en nuestro análisis *el emprendedor*— y a partir de este proceso las estrategias aparecen totalmente terminadas.

Surge entonces una pregunta: ¿cómo lograr una adecuada construcción de un escenario futuro con la estrategia de diseño y planeación asumida por los emprendedores en sus planes de empresas, cuando se enfrentan a la proximidad, la flexibilidad y la variedad propias de la actual economía del conocimiento?

Es necesario comprender que la situación de las organizaciones que se van a crear requiere una atención más exigente y el entendimiento de qué es lo que fluye en el proceso de planificación desde el punto de vista cognitivo, pues, por una parte, la sociedad y la economía del conocimiento elevan el grado de dificultad para tomar decisiones estratégicas, y es necesario entender los requerimientos de dicha sociedad, tales como el aumento de las exigencias no convencionales a la formación de las personas, el predominio de los valores y las capacidades que favorecen el manejo de lo inmaterial o simbólico, y la necesidad de incorporar nuevos tipos de productividad grupal y cognitiva en la economía de servicios, entre otros. Por otra parte, entender que la función del conocimiento hace parte fundamental del proceso de planeación, el cual no es meramente objetivo, sino también

un proceso intersubjetivo, dado en la valoración de factores adicionales y críticos, como la gente, el riesgo y la recompensa (Sahlman, 1997). El emprendedor también debe reconocer que es preciso que tenga una visión estratégica y la necesidad de enfrentar la dinamicidad del entorno.

No es suficiente con obtener la información necesaria y pertinente de “la Columna Vertebral” que los actuales planes de empresa establecen; deben incorporarse elementos estratégicos adicionales. En el libro de Kenneth Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (1987), se plantea la relación existente entre estrategias corporativas y valores personales. Existen tres elementos a tener en cuenta en este aspecto: la divergencia entre las apreciaciones del emprendedor y la selección de la estrategia; el conflicto entre los valores del personal administrativo y las estrategias de carácter económico; la diferencia en la motivación de los administradores y la de la fuerza de trabajo en relación con los componentes organizacionales de la estrategia, aspectos que están articulados a los diferentes valores, a su modificación, y a la conciencia que se tenga de éstos.

Desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa y los valores éticos que deben tenerse en cuenta en la formulación de la estrategia, es importante tener presente

los siguientes aspectos: la conducta ética de los actores sociales en la empresa está asociada a la estrategia y es producto de los valores de la organización. En la formulación de la estrategia es importante tener presente tanto la responsabilidad social como los componentes éticos de los negocios, y en este sentido es muy pertinente incorporar en esta definición diferentes niveles de análisis, entre los cuales se encuentran: el mundo como un todo: el concepto de nación; la comunidad local; la industria; la compañía misma como unidad de análisis. De otro lado, es necesario integrar en la formulación estratégica, los diferentes niveles de control y las diferentes implicaciones sobre el quehacer ético en las diferentes corporaciones, la selección de las estrategias alternativas que van a ayudar en la intervención y en la acción social de la empresa y en la propia determinación de la estrategia.

Jane Dutton y Susan Jackson (1987), por su parte, examinan las conexiones de alta calidad, los efectos positivos, y la manera de contribuir a las emociones individuales y de organización fuerte. Su investigación se centra en cómo las cuestiones estratégicas se interpretan y se administran en las organizaciones, así como las cuestiones de identidad y cambio organizacional. La supervivencia organizacional depende de las decisiones que se tomen para responder

al medio ambiente externo. La acción organizacional está determinada por la conducta intencional de los individuos en las organizaciones, en particular en el nivel más alto de la toma de decisiones.

Es entonces importante señalar que como toda acción humana crear una nueva empresa o emprender cualquier proceso se encuentra “encajada en la historia global del sujeto que la realiza” (Bourdieu, 1987); es importante entender que la familia del emprendedor es la unidad básica social en la que éste adopta diversos valores y maneras de interpretar el entorno; es el medio donde adquiere costumbres, hábitos primarios, que normalmente son los más duraderos y no necesariamente son conscientes (Bourdieu, 1980).

Autores como Porter (1981) y Hambrick y Manson (1983,1984) han sugerido topologías y taxonomías empíricas sobre la estrategia, focalizando las variables de la economía industrial que podrían ser “manipulables” por los gerentes, como es el caso de la diferenciación (innovación, calidad del producto, publicidad); el liderazgo en costos (capacidad de utilización, costos relativos directos); la focalización (heterogeneidad en los clientes, amplitud en las líneas de productos); las dimensiones del mercado, las barreras de entrada, los niveles de dependencia. A partir de todos estos elementos se establece

una relación entre la estructura, la estrategia y el ambiente, sobre la cual surge la configuración y se establecen arquetipos.

2. El propósito

Como ya se mencionó, un propósito definido es inherente al ejercicio de la planeación. Es característico en la presentación de planes de empresa establecer como propósito per se una visión de futuro, representada en datos y hechos proyectados en un horizonte de tiempo, es decir, que la búsqueda del éxito se conciba como un aspecto medible, donde los inversionistas, los emprendedores, y en general todo aquel interesado en la nueva organización, perciba de una forma determinística los beneficios que la empresa podría llegar a configurar en un lapso de tiempo que reditúe la inversión de los implicados.

Sin embargo, la visión es un concepto que va más allá de una proyección de futuro, tiene que ver con la ideología central de aquel que emprende (Collins y Porras, 1996). La ideología central es la suma de una identidad única que trasciende en el tiempo, es un conjunto de valores inmutables al tiempo y a los cambios del medioambiente; tiene un valor intrínseco para el emprendedor, y un propósito, que refleja la razón de ser de la organiza-

ción que se está planeando (Collins y Porras, 1996).

La planeación de una nueva empresa requiere una proyección de futuro sumada a unos ideales centrales que el emprendedor sea capaz de alinear con sus colaboradores, y un propósito que no cambie, sino que los motive a seguir realizando el trabajo. Esto se puede hacer de varias formas. El propio Mintzberg (1985) aporta sus ideas sobre estrategias deliberadas y emergentes, tratando de abordar la complejidad y la variedad en los procesos de construcción y redefinición de las estrategias. Así, propone que para que una estrategia sea deliberada se requiere: a) que en la organización exista una intencionalidad articulada con un importante nivel de detalle en su formulación; b) que ésta signifique “acción colectiva”, es decir, que los diferentes actores tengan elementos en común; c) que con la intencionalidad y la acción colectiva se disminuya la interferencia externa. Las estrategias emergentes, por su parte, se caracterizan por la ausencia de intencionalidad, incluso señala Mintzberg (1985) que podrían ser impuestas, caso en el cual se impone un modelo de acción sobre una organización. El citado autor plantea además diferentes tipos de estrategias: planeadas, estrategia emprendedora, ideológica, sombrilla, de procesos, desconectada, por consenso y estrategia impuesta.

B. El ambiente

Diversos investigadores han tratado de resaltar la importancia de los factores medioambientales para la formación de las estrategias y el quehacer gerencial. Thompson (1967), en su texto *Rationality in Organizations*, señala que la racionalidad técnica tiene que ser evaluada a partir de dos criterios: lo instrumental y lo económico; lo primero, cuando es desarrollado muy bien tecnológicamente logra obtener resultados, mientras que lo económico está asociado con alcanzar los resultados con los menores recursos posibles. Plantea el autor que dos rutas para llegar a lo mismo pueden ser comparables, pero en términos prácticos la evaluación económica está asociada con el conocimiento humano en el momento de la evaluación.

Es claro que la tecnología es una variable importante para entender las acciones complejas de las organizaciones, y éstas varían según el caso de aplicación. Dentro de la racionalidad organizacional, la racionalidad técnica funciona como un sistema de causas y efectos a partir de los cuales se pretende alcanzar los resultados. Es muy propio de este tipo de racionalidad que cuando una organización pasa de concebir la tecnología desde el punto de vista “abstracto” a la implementación, los problemas y su naturaleza cambian, y se pueden ver en plena acción los procesos de

solución para adecuar las tecnologías a los intereses organizacionales.

Thompson (1967) sostiene que las tecnologías constituyen el corazón del negocio, pero siempre será una representación incompleta de lo que la organización puede y debe hacer para alcanzar los resultados. Sugiere este autor que dentro de la racionalidad organizacional se pueden encontrar tres tipos de actividades. Unas son las de entradas, otras las tecnológicas, y las últimas son las de salida. Por un lado, es necesario considerar estas actividades relacionadas entre sí, pero por otro lado hay que entender que éstas son interdependientes con el denominado sistema social o entorno.

En el texto de DiMaggio y Powell (1983), “Isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en el campo organizacional”, los autores señalan que las causas de la burocracia y la nacionalización en las organizaciones han cambiado desde los planteamientos de Weber sobre la vida ascética y el logro. Las organizaciones son cada vez más homogéneas y su forma de burocratización se está volviendo común. Según los autores, el cambio organizacional está menos orientado por la competencia y la necesidad de eficiencia. Las organizaciones están cambiando por las regulaciones del Estado y por las profesiones, las cuales están haciendo a las organizaciones más

parecidas entre sí. En este sentido, los autores identifican tres tipos de isomorfismo institucional: el coercitivo, que se da por la influencia de la política y los problemas de legitimidad; el mimético, que está asociado con las respuestas estándar a las incertidumbres; y el normativo, el cual está asociado con la profesionalización.

En relación con esta temática debe señalarse que se entiende como medio emprendedor el entorno en el cual el emprendedor debe realizar sus diferentes actividades. A partir del pensamiento schumpeteriano, se toma conciencia del impacto que puede tener sobre el entorno la estrategia que asuma el emprendedor (y especialmente de acuerdo a cómo involucre la tecnología), según realice alguna o algunas de las siguientes actividades: 1) producción y puesta en marcha de nuevos productos y/o modificación de sus atributos; 2) introducción de nuevos métodos de producción; 3) introducción de nuevas formas de organización de las empresas; 4) conquista de nuevos mercados; y 5) acceso a nuevas fuentes de aprovisionamiento. Es aquí donde se realiza la función del emprendedor, ya que según Schumpeter aquél se constituye en agente promotor del desarrollo del entorno económico. En este mismo sentido es Kirzner (1982) quien le atribuye la competencia de permanecer alerta a los cambios y a las condiciones del

mercado, anticipándolos de la mejor manera posible.

Podemos decir, entonces, que la relación del emprendedor con su entorno es de doble vía: por una parte, el emprendedor es agente promotor de desarrollo para el entorno (no solamente económico, sino también social), y por otra parte, puede ser “víctima” o “victimario” del entorno. La primera vía se da porque el desarrollo exitoso del proceso empresarial puede verse entorpecido por la inexistencia de condiciones favorables en el entorno, tales como políticas y programas de apoyo financiero o no financiero, de naturaleza gubernamental o de naturaleza privada, o porque las condiciones socioeconómicas de la región sean adversas (Jacobs, 1983).

La otra forma de relación con el entorno es la del emprendedor “victimario”, en el sentido de que éste aproveche las oportunidades que el mercado le ofrece, pero no retribuya suficientemente a sus colaboradores, y en general a la comunidad donde desarrolla sus actividades empresariales. Es así como el plan de empresa debe desenvolverse permitiendo la búsqueda y pertinencia de un entorno favorable para el desarrollo de la nueva organización.

IV. CONCLUSIONES

El emprendedor cumple un papel estratégico cuando se da a la tarea

de configurar una visión futura de su nueva empresa. Por lo tanto, debe hacerlo estratégicamente, con tres componentes fundamentales en tal pensamiento: un pensamiento lógico, que le permita construir datos y hechos a través de la deducción y la inducción; un pensamiento crítico, alimentado por el conocimiento técnico del negocio (Vesper, 1980); y un pensamiento creativo, que le permita la identificación de nuevas oportunidades y generar valor a los productos y/o servicios, facilitando así el logro de niveles pertinentes de innovación.

Es necesario que el emprendedor no se limite a los modelos de plan de empresa que por su práctica se han normalizado, dado que el medio en el que se desarrollan los negocios no es lo suficientemente estático como su planeación. Debe, necesariamente, establecerse otro tipo de estrategias transversales que le permitan al emprendedor visualizar un mejor escenario de futuro. Un plan de empresa debe desplegar todas las posibilidades de acción y reacción y centrar su atención en los aspectos dinámicos del proceso emprendedor (Sahlman, 1997).

Los planes de empresa no son garantía del éxito empresarial y su construcción no implica la desaparición del riesgo, pero son un instrumento que aporta al análisis y a la acción emprendedora de forma integrada, cuando se desarrollan con

un pensamiento estratégico. Deben considerarse como una etapa en el direccionamiento estratégico de la nueva empresa, y es necesario reconocer el papel que cumplen como integradores de la información para la toma de decisiones en sus diferentes etapas.

La relación estrategia/*entrepreneurship* evidencia nuevas posibilidades de investigación empírica que complemente los desarrollos teóricos. Se abren así nuevos rumbos de investigación en el campo del emprendimiento y el desarrollo de las competencias estratégicas de los actores sociales llamados emprendedores.

REFERENCIAS

- Alcaraz Rodríguez (2006), *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill.
- Andrews, K. (1987), "Chief Executive Officer, President or General Manager: Roles and Responsibilities", en *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1987), "The Concept of Corporate Strategy", en *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1987), "The Company and Its Environment: Relating Opportunities to Resources", en

- The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1987), "The Company and Its Strategists: Relating Corporate Strategy to Personal Values", en *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1987), "The Company and Its Responsibilities to Society: Relating Corporate Strategy to Ethical Values", en *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1987), "The Implementation of Strategy: Achieving Commitment to Purpose", *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Andrews, K. (1987). "The Implementation of Strategy: From Commitment to Results", *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin.
- Bourdieu P. (1987), *Chose dites*, Editions de Minuit.
- Bourdieu P. (1980), *Le sens pratique*, Paris: Editions de Minuit.
- Dimaggio, P.J., y W.W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, 48, 147-60.
- Dutton, J., y S. Jackson (1987), "Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action", *Academy of Management Review*, 76-90.
- Collins y Porras (1996), "Building your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October, 2-17.
- Collins y Porras (1996), "La visión fundamental", *Harvard Deusto Business Review*, 6-15.
- Hafsi, T, y T. Howard (2005), "The Field of Strategy: in Search of a Walking Stick", *European Management Journal*, 23 (5), 507-19.
- Hambrick, D.C., y P.A. Mason (1984), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers", *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hambrick, Donald C., P.A. Manson (1983), "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Manager. *Academy of Management Review*, 2, 193-206.
- Harvard Business School Publishing Corporation (2005), *Entrepreneur's Toolkit: Tools and Techniques to Launch and Grow your Business*, Boston: Harvard Business Press.

- Jacobs, J, en A. Shapero (1983), "Entrepreneurship Proceedings of the Community", *Economic Development Strategies Conference*, 115-35.
- Kirzner, I. M. (1982), *The Theory of Entrepreneurship in Economic Growth*, en C.A. Kent, *Encyclopedia of Entrepreneurship*
- Mintzberg, H. B. (1999), *Safari a la estrategia*, España: Granica.
- Mintzberg, H. B. (1997), *El proceso estratégico*, México: Ed. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994), "Repensando la planeación estratégica parte 1: riesgos y falacias". *Long Range Planning*, 27, (3), 12-21.
- Mintzberg, H. B., (1987), "Crafting Strategy", *Harvard Business Review*, July-August, 1987, 66-75.
- Mintzberg, H.B., (1985), "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal*, 6, 257-72.
- Mintzberg, H. B., Ahlstrand, y J. Lampel, (1998), *Strategy Safari*, chapter 1. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. B., y J. Brian (1993), *El proceso estratégico*, 2ª ed., México: Prentice Hall.
- Porter, M. (1981), "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management", *Academy of Management Review*, (6), 609-20.
- Prahalad, C.K., y G. Hamel (1994), "Strategy as a Field of Study: Why Search of a New Paradigm?", *Strategic Management Review*, 15, 5-16.
- Sahlman W. (1997), "How to Write a Great Business Plan", *Harvard Business Review*, *Inicitiva emprendedora*, 31-61.
- Schumpeter, J. S. (1950), *Can Capitalism Survive?*, Nueva York: Harper and Row.
- Simon, H.A. (1945), "The Fine Art of Issuing Orders. *Public Management*, 27, 206-208.
- Thompson, J. D. (1967), "Strategies for Studying Organizations", "Rationality in Organizations", "Domains in Organization Action", *Organization in Action*, McGraw-Hill, chapters 1, 2 & 3.
- Varela, R. (2008), *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*, Prentice Hall.
- Vesper, K. (1980), *New Venture Strategic*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

