



## DIFERENCIAS Y SIMILITUDES ENTRE EL PLAN DE NEGOCIOS Y LOS ENFOQUES MVP: aplicación en empresas del sector alimentario

Marino Cornélio Gargioni<sup>1</sup>  
Thomas Hartmann<sup>2</sup>  
Leah Maria Erlich Ruwer<sup>3</sup>  
Hamilton Luis Kleinowski<sup>4</sup>

### CURRÍCULUM

Este artículo busca comprender las premisas y la trayectoria metodológica de dos modelos de planificación diferentes aplicables a la industria alimentaria. Para ello, señalamos las principales diferencias y similitudes entre los modelos de Business Plan y el modelo MVP, desde el punto de vista de los directivos, considerando los principales beneficios y dificultades en la elaboración de un plan de negocio en cada uno de los modelos. Para lograr el objetivo central de la investigación, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada, sustentada en la literatura sobre plan de negocios y MVP; habiendo sido aplicado a gerentes de empresas del sector alimentario y que se encuentran en el estado de Rio Grande do Sul, quienes utilizaron estos modelos de planificación, los resultados obtenidos,

**Palabras clave:** Emprendimiento. Plan de negocios. MVP.

### INTRODUCCIÓN

El mundo empresarial es cada vez más competitivo y con profesionales cada vez más especializados. Se sabe que, para entrar en este entorno, se necesita mucha planificación y dedicación, siendo necesario pensar en todos los factores que pueden ocasionar riesgos y amenazas. Según Chiavenato (2006), al operar una empresa, automáticamente se asumen varios riesgos, tanto en términos de capital como de esfuerzo y tiempo invertido, lo que puede significar posibilidades de pérdida.

Así, una planificación muy detallada puede contribuir al éxito de los objetivos a alcanzar; y, una de las formas recomendadas por la literatura, al iniciar una empresa, es la elaboración de un plan de negocios. Abarca las principales estrategias, la forma en que operará la empresa, su caracterización, cómo conquistará su nicho, proyecciones de gastos, ingresos y resultados financieros (SALIM et al., 2001). Al elaborar el plan de negocio, el emprendedor tiene la oportunidad de reflexionar y hacer un análisis desde todos los ángulos de la empresa incluso antes de constituir la

<sup>1</sup> marinogargioni@hotmail.com ; IBGEN; <https://orcid.org/0000-0002-6950-4595>

<sup>2</sup> tomrs1@gmail.com ; IBGEN; <https://orcid.org/0000-0001-9701-7631>

<sup>3</sup> read.ruwer@gmail.com ; IBGEN; <https://orcid.org/0000-0002-1900-1279>

<sup>4</sup> hamilton@acad.ftec.com.br ; IBGEN; <https://orcid.org/0000-0003-2087-4752>

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

(BIAGIO, 2012a). Un buen plan de negocios requiere conocimientos tales como: estacionalidad, perfil del consumidor, proveedores, competencia, política de precios y pagos, influencias gubernamentales, necesidades del consumidor (CHÉR, 2002).

Entre los diversos modelos existentes, uno de los más extendidos en Brasil es el de SEBRAE, el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, que tiene como estructura: resumen ejecutivo, definición de negocio, productos y servicios, mercado objetivo, recursos competidores, análisis DAFO, estrategia competitiva, estructura organizativa, carácter ejecutivo y planificación financiera. Sin embargo, existen otras metodologías para planificar el lanzamiento de una empresa, una de las cuales es el enfoque de Ries (2012), descrito en su libro *The Lean Startup*. El autor sugiere la unión de varias teorías e ideas de gestión, como Design Thinking y Quality Management, dando como resultado un nuevo método de planificación, utilizando el ciclo PDCA y un sistema de producción extraído, basado en ensayo y error juntos. clientes;

Los cambios son evidentes entre los modelos. El propósito del plan de negocio es poner todo por escrito, dejar claro qué se quiere hacer y cómo hacerlo, y así analizar la viabilidad del negocio. Ya, según el modelo de Ries (2012), se lanza al mercado un prototipo, se reciben retroalimentaciones y se implementan mejoras en la próxima versión a ser lanzada, tiene una propuesta mucho más enfocada a la práctica y reflexión basada en esto " yendo al mercado ".

Partiendo de lo anterior, el objetivo general de este trabajo es presentar diferencias y similitudes entre enfoques del plan de negocio y el modelo de Ries, aquí denominado MVP, un producto mínimamente viable, considerando su aplicación en empresas del sector alimentario. Para ello, se realizaron entrevistas en profundidad con directivos de dos empresas de la industria; uno que aplicó el modelo de plan de negocios y otro que siguió la metodología MVP. Como objetivos específicos se presentan las siguientes acciones:

- Conocer los caminos metodológicos del Plan de Negocio SEBRAE y el modelo MVP; y señalar las principales diferencias y similitudes entre los modelos a la luz de la literatura y la práctica;
- Identificar, desde el punto de vista de los directivos, los principales beneficios y dificultades en la elaboración de un plan de negocio.

El mercado laboral está cambiando a un ritmo sorprendentemente rápido. Factores como la nueva normativa laboral, la crisis del mercado laboral y los incentivos gubernamentales para crear microempresas a través del programa MEI (microempresario individual), entre otros factores, han provocado un elevado número de microempresarios. Según datos de la encuesta GEM (Global Entrepreneurship Monitor), del año 2017, el país viene experimentando una ola emprendedora, ya no por necesidad, sino por oportunidad, lo que refleja la madurez de los emprendedores para ver una oportunidad en un entorno volátil y globalizado.

Según la investigación de SEBRAE (2016), solo en el estado de Rio Grande do Sul, en diciembre del mismo año, había un total de 389 mil micro y pequeñas empresas, con más del 76% de los microempresarios individuales diciendo que no tenían Involúcrese en actividades empresariales antes de registrarse. Sin embargo, la tasa de muerte de empresas ronda el 27% en este estado. Si se analizan estas tasas en empresas constituidas en 2008, es decir, con diez años de actividad, las cifras que se presentan son superiores, alcanzando el 56,8%.

Se entiende que estos índices están influenciados por la falta de experiencia previa y la falta de planificación a la hora de crear una empresa, lo que justifica esta

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

investigación. El sector de alimentos fue elegido por el desempeño profesional del autor de la investigación, además de su representatividad en el país. Según ABIA (Asociación Brasileña de Industrias Alimentarias), solo los minoristas de alimentos tuvieron una facturación de R \$ 340 mil millones en 2017, logrando un crecimiento del 1,2% con relación a 2016, superando el crecimiento del PIB brasileño, en el año 2017.

### 1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Actualmente, la palabra “emprendimiento” se utiliza con frecuencia, ya que está vinculada a la innovación, cuya esencia está en la percepción y aprovechamiento de nuevas oportunidades en el ámbito de los negocios (CROITORU, 2012). El autor también destaca la relación positiva del concepto en el crecimiento económico, ya que mueve recursos económicos y sociales para transformarlos en un negocio rentable.

El emprendedor tiene una motivación singular y le apasiona el rol que desempeña, no satisfecha con ser uno más entre tantos otros emprendedores (DORNELAS, 2001). Según el autor, el número de emprendedores va en aumento y están revolucionando el mundo; es necesario estudiar y comprender su comportamiento y el propio proceso de emprendimiento. El rápido avance de las tecnologías y la competencia económica acaban obligando a los emprendedores a adoptar paradigmas distintos a los que tenían en el pasado, intensificando el papel del emprendedor, que siempre ha sido de suma importancia para la sociedad (BESSONE, 2000).

Las grandes empresas y las conocidas como “pequeñas empresas” tienen algunos puntos en común: además de generar riqueza para los propietarios o accionistas, impulsan la economía local, generan empleo, pagan impuestos e intereses. Además, contribuyen al mercado inmobiliario, ya que, en la mayoría de los casos, pagan el alquiler desde su sede. Generan un beneficio para la sociedad en su conjunto, ya que necesitan comprar insumos y materias primas, haciendo girar la economía local (MAXIMIANO, 2012).

El emprendimiento es un desafío y, para ayudar en este camino, existen diferentes modelos de Business Plan, que es, según Biagio (2012a. P.3) “un documento que se utiliza para describir la empresa a los interesados y que contiene la estrategia comercial”. . El Business Plan se puede resumir como el documento elaborado por el emprendedor, y que presenta,

en lenguaje formal y objetivo, el negocio que desea concebir y proponer a sus socios, socios y futuros inversores, exponiéndoles la visión, misión y objetivos de la empresa, así como el plan operativo (cómo funcionarán las ideas), el plan de marketing (para la difusión de ideas), el plan financiero (para la captación, mantenimiento y distribución de fondos) y el plan legal (ya que respetará y observará las leyes y regulaciones del sector), con el fin de facilitar la comprensión y aceptación de la partes interesadas (WILDAUER, 2012. p. 38).

En el momento en que se perfila un plan, se planifica, formulando de forma sistemática, los objetivos de la empresa y hacia dónde quiere llegar, porque la planificación es la parte clave de la gestión (SILVA, 2001). La planificación estratégica debe estar guiada por el comportamiento organizacional de la empresa: misión y visión. Los pasos de formulación de metas, observación del macroambiente y microambiente, preparación de la estrategia comercial, formulación de metas, implementación, retroalimentación y control son también parte de la planificación estratégica. Por tanto, la planificación estratégica ayuda a preparar productos y servicios para el mercado (GAJ, 2002).

El plan de negocio es un documento que debe contener elementos como el motivo

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

por el cual se funda la empresa y su descripción. Según Biagio (2012a. P.19),

El cuerpo del plan de negocio comienza con una descripción de la empresa que explicará el nivel de organización empresarial de la empresa, la historia, la constitución legal, la situación actual y proyecciones futuras, tanto para la investigación y desarrollo como para las actividades operativas y financieras. Hay que destacar las características únicas del producto o servicio y los beneficios que la empresa puede aportar al cliente. Preguntas sobre cómo, cuándo y por qué se fundó la empresa; por qué producir o comercializar ciertos productos y servicios; Cuál es el perfil de desarrollo de la empresa en los últimos tiempos y cuáles son las proyecciones de futuro de la empresa deben ser respondidas plenamente.

En otras palabras, es necesario identificar lo que la empresa sabe hacer bien y mejor que sus competidores y detectar sus competencias esenciales. Una vez realizado este análisis, es necesario poner energía en lo que mejor hace, mejorando continuamente las habilidades esenciales (CHIAVENATO, 2014a).

Una vez finalizado el análisis, se puede realizar el primer paso del plan de negocio, siguiendo el modelo SEBRAE, que es la presentación de la empresa. En esta fase se debe tener en cuenta la identificación de los socios y los datos de la empresa, como el nombre de la empresa, la misión, los valores, la identificación del sector empresarial y la descripción del origen de los recursos necesarios para su apertura. El segundo paso, entonces, se convierte en la preparación del plan operativo.

El modelo de plan de negocios presentado por SEBRAE (2017) incluye en la etapa operativa el diseño o arreglo físico, que no es solo la ubicación física de la empresa o la fábrica, sino que incluye la distribución de bienes, materias primas, productos terminados, estanterías, góndolas, vitrinas, estanterías, equipos, muebles, etc. Cabe recordar que una buena disposición física trae varios beneficios, como aumento de productividad, reducción de desperdicios y retrabajos, facilitando a los clientes la localización de productos en el área de ventas y mejorando la comunicación entre sectores y personas.

Para realizar este paso es necesario tener una definición bien definida de lo que se producirá, ya que los productos, tal como los presenta Chiavenato (2014b, p. 39), son, en general, bienes o mercancías. El autor destaca:

el producto es algo visible y tangible, que se puede tocar, ver, oír o saborear, ya que está compuesto de materiales físicos y visibles. Tiene colores, tamaño y ocupa un espacio, como alimentos, ropa, utensilios, electrodomésticos, productos de higiene, muebles en general, máquinas, automóviles, etc. La variedad y diversidad de productos es increíble, involucrando varias marcas y patentes. Algunos productos son tradicionales y apenas cambian, como los llamados commodities (del inglés commodity = artículo u objeto de utilidad, mercancía), como soja, café, minerales, frutas, etc.

El plan SEBRAE incluye en la etapa operativa el registro de cómo funcionará la empresa. Hay que pensar en cómo se llevarán a cabo las actividades, describiendo paso a paso, cómo se fabricarán los productos, la venta de bienes, la prestación de servicios e incluso las rutinas administrativas, identificando qué trabajo se realizará, quién será el responsable, así como los materiales y equipos necesarios. El buen funcionamiento de una organización también depende de una buena gestión de personas, normalmente incluida en el plan operativo. El proceso de creación de la cultura organizacional surge de cada uno con la división de sus tareas y metas, apuntando al desarrollo profesional dentro de una empresa, con la idea de querer crecer junto a ella. Por tanto, según Robbins (2010 p. 508),

el proceso de creación de una cultura se produce de tres formas. En el primero, los fundadores solo contratan y retienen a empleados que

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

piensan y sienten como ellos. En el segundo, adoctrinan y socializan a estos empleados según su forma de pensar y sentir. Finalmente, el comportamiento de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos e interiorizar sus valores, creencias y premisas. Cuando la empresa tiene éxito, la personalidad de los fundadores se convierte en una parte integral de la cultura organizacional.

Además de la cultura organizacional, es importante apuntar al bienestar de sus empleados. Además del salario, se puede pensar en beneficios, ya que “el beneficio es una forma de retribución indirecta que tiene como objetivo ofrecer a los empleados una base para satisfacer sus necesidades personales” (CHIAVENATO, 2009, p. 108). Otra etapa del plan de negocios tiene que ver con el marketing, que es la ejecución de actividades comerciales que reenvía un flujo de bienes y servicios a los consumidores finales (SANT'ANNA, 1998). Es función del marketing comprender y desarrollar los procesos administrativos, la imagen y el posicionamiento de la empresa, definir productos y servicios, establecer una relación con la competencia y definir proveedores. Analizar y monitorear las tendencias del mercado es esencial para determinar el éxito o el fracaso de una organización (KOTLER; KELLER, 2012). Para Kunsch (2003), la comunicación empresarial se destaca en dos áreas: Marketing y Relaciones Públicas. El marketing es responsable de toda la comunicación de marketing (publicidad, promoción de ventas, ferias y exposiciones, marketing directo, merchandising, venta personal) y Relaciones Públicas son responsables de la comunicación institucional (marketing social, marketing cultural, periodismo corporativo, asesoramiento empresarial, identidad corporativa, imagen corporativa), con comunicación interna y administrativa (medios internos, proceso de comunicación, redes formales e informales, etc.). Neves (2000), por su parte, define que la comunicación integra todas las relaciones que se establecen con el público o que realizan algún tipo de comunicación directa como marketing, ventas, recursos humanos, relaciones públicas, abogados, telemarketing, Con las fluctuaciones que sufre la economía, la planificación financiera de una empresa debe tener un especial cuidado a la hora de tomar cualquier decisión. Tiene como objetivo asegurar una mayor rentabilidad a la organización, y con ello, el administrador puede anticipar posibles eventos y prepararse para afrontarlos mejor (CAMARGO, 2007).

El plan de negocios del modelo SEBRAE toma en consideración en esta etapa la determinación de los recursos a invertir para que la empresa entre en operación, y la inversión total está conformada por tres rubros importantes: inversiones fijas, capital de trabajo y pre Operacional. Se debe notar que,

la inversión se caracteriza como un gasto activado, es decir, un elemento adquirido por la empresa para ser utilizado en el proceso productivo, generando un producto que será vendido y, en consecuencia, dado de baja. Un dato que no podemos olvidar de la inversión es que está asociada a la vida útil del activo considerado (BAZZI, 2015 p. 65).

Otro elemento que aborda SEBRAE en el plan financiero es tener suficiente capital de trabajo para mantener la empresa en funcionamiento, también conocido como Activos Corrientes. Según Gitman (2010 p. 547), “el capital de trabajo neto es el monto por el cual el activo corriente, que representa la porción de la inversión que circula de una forma a otra, en el curso normal de las actividades de la empresa”. En resumen, el capital de trabajo neto suele ser la diferencia entre los activos y pasivos corrientes de una empresa.

Centrándonos un poco más en el modelo SEBRAE, el plan financiero aún trae la idea de que es necesario tener un efectivo mínimo para iniciar el negocio. Básicamente, es



## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

su propio capital de trabajo necesario para operar su negocio, es decir, representa el valor en efectivo que la empresa necesita tener disponible para cubrir los costos hasta que las cuentas por cobrar de los clientes ingresen al efectivo, lo que representa una reserva inicial. Para saber cuánto dinero se necesitará tener en el efectivo inicial, simplemente multiplique el valor del capital de trabajo neto requerido en días por el costo diario total de la empresa.

La importancia de pensar en esta parte del plan de negocio es resaltada por SEBRAE (2016) cuando señala, en su investigación, que 2 de cada 5 micro y pequeñas empresas terminan quebrando por una mala gestión financiera.

Una vez completado el plan de negocios, es el momento de contratar a un contador para que formule el contrato social de su empresa y lo registre con los órganos responsables, como la Junta de Comercio e Ingresos Federales, que emitirá el Registro Nacional de Personas Jurídicas. Posteriormente se realizará el marco fiscal para la emisión de Facturas Electrónicas. Una vez completados todos estos pasos, la empresa puede comenzar a operar (BIAGIO, 2012b).

Sin embargo, existe otro modelo de negocio propuesto por Erick Ries (2012) para nuevas empresas que desarrollan productos o servicios innovadores, llamado startup. El autor trae la idea de que la empresa necesita un producto mínimamente viable, cuyas siglas son MVP. El foco está en desarrollar un producto o servicio que se ofrecería al cliente, pero aún entendido como inacabado, con un cierto carácter de prueba, aprendizaje. Desde este MVP, la empresa buscará mejoras y adaptaciones a su producto o servicio. En otras palabras, la empresa comienza a operar, necesitando formalización, contable y otras definiciones, desde el principio.

Este modelo nació de adaptaciones del modelo de producción de Toyota. El acrónimo significa, en portugués, Producto Mínimo Viable, es decir, es una versión del producto que puede ser sometida a un giro completo del ciclo plan-construir-medir-aprender (PDCA, en inglés). Este prototipo se desarrolla con el menor esfuerzo y el menor tiempo de desarrollo posible, sin embargo, el prototipo carece de varios recursos, que luego pueden ser necesarios para la versión final del producto. El prototipo se utiliza para averiguar si el producto o servicio crea o destruye valor para la empresa y ayuda a probar el modelo de negocio. Esta es una postura alineada con la conocida frase de Steve Blank "sal del edificio",

La startup es una empresa de innovación en fase inicial y, como las demás, depende de una propuesta de valor bien definida. Como operan en un mercado lleno de incertidumbres y poca información, necesitan hacer un MVP para recolectar información del mercado y adaptarse a la demanda (RIES, 2012). El proceso básico de lanzamiento de un producto por parte de una startup pasa por cuatro etapas: concepto, desarrollo del producto, pruebas alfa / beta y lanzamiento del primer envío. Además de un producto o servicio que se adapte al mercado, una buena comunicación empresarial es necesaria para poder comercializar de manera eficiente el producto o servicio que ofrece (BLANK, 2014).

Para Ries (2012), la startup no debe centrarse en intentar hacer análisis de mercado, pero es importante tener una provisión real para la tasa de crecimiento de la empresa, ya que suele ser el factor decisivo a la hora de atraer inversores.

El primer problema es la fascinación asociada con un buen plan, una estrategia sólida y una investigación de mercado exhaustiva. En épocas anteriores, estas cosas eran indicativas de un probable éxito. La tentación de aplicarlos también a las startups es irresistible, pero eso no funciona, porque las startups operan con mucha incertidumbre. Las startups aún no saben quiénes son sus clientes o cómo deberían ser sus productos. A

## **Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario**

medida que el mundo se vuelve más incierto, es cada vez más difícil predecir el futuro. Los viejos métodos de administración no están a la altura. La planificación y la previsión son precisas solo cuando se basan en un historial operativo largo y estable, y en un entorno relativamente estático. Las startups no tienen ninguno. (RIES, 2012, pág.14)

Blank (2014), por su parte, coincide en que la empresa no necesita varias proyecciones financieras y operativas, solo debe estipular un objetivo de crecimiento y enfocar todos los esfuerzos en el desarrollo del producto o servicio, y operar en base a ensayo y error.

### **dos PROCEDIMIENTOS METODOLOGICOS**

El presente estudio se desarrolló bajo un carácter exploratorio y descriptivo, buscando afinar ideas y sistematizar conocimientos, describiendo características de una determinada población con técnicas estandarizadas y un abordaje cualitativo por estudio de casos múltiples (VERGARA, 2015) que otorga mayor validez al estudio.

Definir el objeto de estudio, población y muestra; Se eligió el muestreo por conveniencia y típico, donde, según Malhotra et al. (2005), la definición de encuestados depende de la selección del entrevistador. La muestra fue no probabilística y los resultados de la investigación no se pueden generalizar.

Así, como unidades de estudio de caso se definió abordar, dos empresas del sector de alimentos en el estado de Rio Grande do Sul, una constituida vía Business Plan (EMPRESA A) y otra vía modelo Ries, aquí denominada MVP (EMPRESA SEGUNDO). Como sujetos de investigación se definieron los gerentes de estas empresas, ya que son las personas con posibilidad de transmitir la información necesaria para cumplir con los objetivos de esta investigación. Cumplir el objetivo de presentar diferencias y similitudes entre enfoques del plan de negocio y el modelo de Ries, aquí denominado MVP, un producto mínimamente viable, considerando su aplicación en empresas del sector alimentario.

En la recolección de datos se utilizó una entrevista en profundidad, elaborada a partir del marco teórico, con los gerentes de ambas empresas, utilizando un guión de entrevista semiestructurado, con preguntas abiertas, conteniendo 23 preguntas. La entrevista se realizó en septiembre de 2018, en las instalaciones de las empresas mencionadas.

Para la interpretación de los datos se utilizó el análisis de contenido, que según Roesch (2013) es un modelo que tiene como objetivo obtener indicadores que otorguen la adquisición de conocimientos, mediante procedimientos sistemáticos y objetivos de interpretación del contenido de las entrevistas.

## **3 LAPRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1 Contextualización de unidades y definición de negocio**

Las empresas elegidas definidas como unidades de estudio tienen diferentes procesos de planificación. Con el objetivo de mantener su anonimato, en este estudio, la empresa que aplicó el plan de negocio y la startup EMPRESA B, que aplicó el modelo MVP, son nombradas como EMPRESA A. Antes de fundar las empresas, los directivos eligieron diferentes áreas de actividad dentro del segmento de alimentación. Las empresas presentaron dos modelos de negocio diferentes.

La EMPRESA A fue fundada por un par de socios en 2017, en el estado de Rio Grande do Sul, en la ciudad de Bom Retiro do Sul, donde se encuentra la fábrica. Sus productos son fideos sin gluten, veganos y ricos en proteínas. La empresa partió del

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

sueño de los socios de cuidar a las personas a través de la alimentación. El socio es licenciado en ingeniería alimentaria y socio en publicidad y publicidad, ambos veganos; y así, decidieron desarrollar un producto para que todas las personas pudieran consumir, incluso con restricciones dietéticas. Actualmente, la empresa no cuenta con empleados, siendo solo los dos socios que laboran en ella.

La EMPRESA A optó por crear un producto que no existe en el mercado, que es una pasta vegana, sin gluten y sin proteínas, según informa el gerente:

“Los dos somos veganos y nos cuesta encontrar productos naturales en las tiendas, con productos con el aporte proteico ideal [...] así que estábamos en el paro y surgió la idea de lanzar un nuevo producto al mercado. Estamos muy preocupados por la calidad nutricional de nuestra pasta, por lo que incluso fue difícil llegar a una combinación de calidad y buena palatabilidad. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

LA EMPRESA A confió en la experiencia de mercado de ambos socios, ya que anteriormente trabajaban en sus respectivas áreas. Se trasladaron de Porto Alegre a Bom Retiro do Sul, donde la familia tenía un terreno que le fue asignado para construir la fábrica. La construcción de la empresa también fue posible gracias al apoyo económico familiar. Los gerentes siempre han estado muy atentos a los aspectos financieros y contables. Con la venta de la propiedad donde vivían, en Porto Alegre, y con los ahorros que ya tenían, lograron levantar el capital de 500 mil reales para invertir en la fábrica modelo. Luego surgió la idea de formular un plan de negocio, ya que a través de él se podía tener una mejor visión del funcionamiento del propio negocio, porque, Según Biagio (2012a), un plan de negocios es un documento muy importante porque contiene las partes vitales del funcionamiento de la empresa. La planificación comenzó a principios de 2017:

[...] en julio de 2017 tomamos la decisión de vender nuestra propiedad en Porto Alegre, trasladándonos a Bom Retiro do Sul. Logramos reunir 500 mil reales para invertir en la construcción de la fábrica, pero seguimos planificando hasta diciembre de 2017, Paralelamente al trabajo, [...] no utilizamos una herramienta o apoyo de consultores para el análisis interno. Para la parte técnica y estructural, cuento con la experiencia de mi socio, que es ingeniero de alimentos y ha sido consultor en muchas industrias. Para la parte de desarrollo y concepto de producto utilicé mi experiencia en marketing. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

La EMPRESA B fue fundada en 2017 por cuatro socios, también en el estado de Rio Grande do Sul, en la ciudad de São Leopoldo. Tres de ellos ya eran socios de otra empresa, cuyo nombre era “Devorando”, fundada en 2013, una aplicación de pedidos online para restaurantes, que IFOOD acabó adquiriendo en 2016. Tras la adquisición de la antigua empresa, los tres socios decidieron seguir trabajando juntos e invitó a otro amigo a fundar EMPRESA B, que es una startup que desarrolla sistemas de gestión para restaurantes a nivel nacional, y hoy cuenta con más de 20 empleados.

La EMPRESA B optó por permanecer en el mercado de la innovación y la tecnología:

Teníamos mucho bagaje en el mercado de la tecnología y la [...] innovación, así que decidimos quedarnos juntos y llamar a otro especialista en el mercado para que sea nuestro socio [...] juntos, pensamos en lo que sabíamos cómo hacer mejores [...] sistemas para restaurantes. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018)

La EMPRESA B eligió el modelo MVP para iniciar la puesta en marcha porque considera que el mercado es muy volátil y este modelo es capaz de adaptarse a los constantes cambios del mercado.

Trabajamos con este modelo de MVP anteriormente [...] nunca pensamos en hacer un plan de negocio [...] para nosotros no tiene sentido, no en la forma en que vivimos y operamos [...] dependiendo del tipo no hay manera



## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

de hacerlo funcionar sin usar un MVP, porque no conoce el mercado y el negocio cambia con el tiempo, así que hicimos un MVP [...] era solo un prototipo muy básico de un sistema para podemos correr tras aceleradores e incubadoras para nuestro desarrollo tecnológico [...] (EMPRESA GERENTE B, 2018)

### 3.3 La planificación realizada

De acuerdo con los datos recolectados por la encuesta, fue posible verificar que los socios de la EMPRESA A formularon solo algunas partes del Plan de Negocios. Empezaron por definir su misión y el producto que iban a vender. Además de realizar estudios de mercado para ver oportunidades e identificar amenazas. Con la ayuda de los datos recolectados, realizaron las matrices DAFO y BCG para realizar un análisis ambiental de la empresa. Para el análisis de viabilidad del producto, utilizaron información del mercado europeo, ya que había un producto similar al que iban a lanzar:

Nuestra misión es llevar alimentos saludables a las personas. Decidimos crear una pasta sin gluten, proteica y vegana [...] la pasta tenía que ser todo eso y muy sabrosa de lo contrario nadie compraría [...] Después de definir el producto [...] Hicimos el análisis de mercado, competidores, audiencias, canales de venta utilizando métodos de planificación tradicionales, pero de manera simplificada, ya que el objetivo era definir la estrategia y no convencer a alguien de que una estrategia en particular era la mejor [...] el análisis tomó alrededor de 4 meses, ya que evolucionó junto con el desarrollo de la formulación del producto. Hubo rondas de, por ejemplo, identificar un lanzamiento en Europa con un ingrediente X, encontrar reseñas de productos, encontrar un proveedor de ingredientes, probar el ingrediente, etc. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

El análisis ambiental consiste en una visión conjunta e integrada de las fortalezas y debilidades de la organización con oportunidades y amenazas, por lo que es posible identificar un conjunto de estrategias que permitan explorar oportunidades y reducir amenazas (SOBRAL, 2013). Luego de obtener la información del producto, la EMPRESA A continuó recolectando información del mercado y del cliente, para hacer una proyección más certera al escenario real.

No utilizamos el modelo formal. No necesitamos elaborar un documento para atraer inversores o convencer a un director. Internalizamos las herramientas e hicimos una planificación adaptativa, que fue evolucionando a medida que conocimos mejor el negocio [...] tuvimos algunos contactos con la gente del mercado durante la planificación y llegamos a considerar sus recomendaciones, pero hoy vemos que la mayoría se basaron en sentido común y no en la realidad del mercado. Solo para dar un ejemplo, escuchamos de varias personas la recomendación de invertir en AGAS (feria de supermercados) [...] El costo de montar un stand no es realista para nuestro tamaño. Aun así, acudimos a una AGAS regional para conocer el perfil de la feria, como visitantes. Stands vacíos, inversiones muy elevadas en promotores y muy poco negocio. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

Según los gerentes de la EMPRESA A, lo que más demoró fue la licencia comercial, cerca de seis meses en ser emitida, debido a la burocracia, pero informaron aprovechar este tiempo para definir los objetivos estratégicos de la empresa, con el propósito de obtener una ventaja competitiva sobre otros competidores. En opinión de Barney (2017), la ventaja competitiva es cuando la empresa crea más valor económico que sus competidores. También definieron el punto de equilibrio del negocio, que según Chiavenato (2014a) es el monto mínimo de ventas necesario para que el negocio no tenga una pérdida, tomando en cuenta sus costos fijos y variables.

Los objetivos estratégicos se definieron después del análisis y antes del

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

diseño de la planta fabril. No teníamos apoyo externo, [...] rastreamos las pautas de la empresa y la visión del producto. Estimamos un volumen de ventas y producción al punto de equilibrio y dimensionamos la fábrica para entregar este volumen en el primer momento y, al comprar equipos, triplicamos este volumen en la parte de formulación [...] principalmente utilizamos datos recibidos directamente de proveedores y artículos [...] internacionales en la cuota de mercado las fuentes disponibles en internet (datos demográficos, tiendas online, reseñas de productos, tendencias de la industria) [...] en la parte comercial la información fue de contactos que trabajan en diferentes perfiles de los clientes. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

En el caso de la EMPRESA B, inicialmente, los socios necesitaban un lugar para comenzar a desarrollar su MVP. Enviaron su proyecto a la incubadora TECSINOS, pero tuvieron que someterse a un análisis empresarial para ser aceptados.

Inicialmente no teníamos nada, ni siquiera un lugar para juntar [...] solo una hoja A4 y un MVP muy simple de la funcionalidad del sistema hecho en él [...] construimos muy buenas métricas para probarlo cuando estaba "pivotado" [...] enviamos nuestra idea y MVP escrito en la hoja A4 para el análisis de la dirección de TECSINOS con el fin de ser aceptado en la incubadora [...] con el fin de conseguir un lugar para el desarrollo del prototipo. [...] nuestro proyecto estaba muy bien estructurado y por eso fuimos aceptados por la incubadora. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018)

Según Ries (2012), la dificultad de montar una startup se debe a que el aprendizaje del mercado y el prototipo a desarrollar es consistente y principalmente validado a través de métricas muy bien establecidas, de lo contrario la posibilidad de fracaso es enorme. Luego de conseguir un lugar para desarrollar su MVP, los integrantes de EMPRESA B estuvieron tres meses inmersos allí y desarrollaron su primer prototipo, decidieron competir por un lugar en el programa para incentivar el desarrollo tecnológico en el estado de Minas Gerais, a través del programa denominado Startups y Ecosistema de Emprendimiento (SEED), e informan que estos son los beneficios de la planificación empresarial, porque, con ella, es posible participar en programas de incubadora y aceleradora que asisten en el desarrollo tecnológico de la empresa.

Cuando completamos nuestro primer MVP [...], que en realidad era pegamento y lo pusimos en el mercado [...], ¿consiguieron clientes? Bien, entonces, ¿es útil? sí [...] probamos la funcionalidad [...] ¿funciona? Sí, [...] busquemos un acelerador que nos ayude a mejorar nuestro MVP. Como ya estábamos en este entorno, sabíamos que el programa SEED era la mejor opción para nosotros, ya que Minas Gerais tiene un polo tecnológico perfecto para nuestro producto. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018)

El programa tuvo más de 1,000 startups y solo 40 fueron seleccionadas para una inmersión de seis meses. Además, los destacados están invitados a participar en el Festival Internacional de Innovación y Tecnología (FINIT) 2017, y en él pueden tener la oportunidad de participar en el escenario principal del programa de inversión ángel llamado SHARK TANK BRASIL.

Cuando fuimos seleccionados por la incubadora, el negocio voló [...] nos quedamos 6 meses inmersos en la aceleradora viviendo la tecnología y allí nos ofrecieron una consultoría [...] en un brainstorming creamos nuestra propuesta de valor [...] que es dar más tiempo a la gente y tome lo burocrático por nosotros. [...] Poco después de que nos llamaron a FINIT, lo enmendamos con Shark Tank y ahí vino la inversión [...] Camila Farani invirtió en nosotros y hoy estamos creciendo 26% mensual, tenemos clientes a nivel nacional. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018)

### 3.4 Operación y seguimiento de resultados

Los directivos de la EMPRESA A destacaron la parte de la planificación que tuvo más dificultades para la recolección de información, tomando como base las encuestas de

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

consumo de las familias brasileñas y los datos proporcionados por el IBGE. Con eso, tuvieron la idea de desarrollar un producto enfocado a consumidores interesados en la salud y a los que les gustaba la pasta. Esta afirmación es corroborada por las notas de Biagio (2012a), cuando dice que la mayor dificultad para elaborar el plan de negocio es la recolección de información sobre el mercado, ya que muchas veces no hay suficiente información o, incluso, el mercado puede estar muy volátiles y, con ello, estar en constantes modificaciones y la información que se había recopilado hace meses hoy puede que no sea la misma.

La planificación fue como se esperaba, sin embargo, la mayor dificultad que encontramos fue la falta de información de investigación disponible en Brasil. No tenemos una cultura de investigación. Solo por dar un ejemplo, los datos del IBGE para el consumo familiar son de 2008-2009. Las fichas oficiales de nutrición y dieta son de 2011. Era común encontrar dos textos sobre el mismo tema, con los mismos números, con puntos de vista opuestos. Aún más común fue encontrar artículos basados en números absolutamente [...] cuestionables que intentamos crear un producto que gustara a todos [...] nuestro público objetivo eran consumidores masivos interesados en la salud. Sin embargo, la audiencia más comprometida por ahora son veganos y celíacos, vegetarianos e intolerantes. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

Sin embargo, los gerentes de EMPRESA A señalan que, a pesar de las dificultades, actualmente recolectan información para el control de calidad a través de la retroalimentación de los clientes y buscan establecer una buena alianza con sus proveedores para que no haya ruptura de suministro. Además, informan que, a pesar de la dificultad para atraer nuevos clientes, buscan mantener una relación con los más antiguos para estar siempre en su memoria.

Tenemos dificultades para atraer nuevos clientes. Con esto realizamos ventas personales, principalmente presencialmente y con los tomadores de decisiones de las tiendas cliente. También realizamos eventos de venta directa al consumidor para entender el desafío de hablar con quienes se llevan el producto a casa. Nuestros canales de distribución hoy son venta directa, representante, distribuidor, retail, tiendas especializadas y operadores logísticos. [...] la relación con el cliente hoy se construye con transparencia y franqueza. Nuestra empresa solo tiene sentido si hacemos esto. [...] tenemos unas alianzas con proveedores para que no haya ruptura de suministro y clientes que nos permitan actuar e interactuar con sus clientes. [...] para el control de la planificación tenemos la herramienta madre de todas y cada una de las iniciativas privadas: la retroalimentación del mercado. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018).

Los responsables también informaron que se tardó aproximadamente un año, desde el inicio de la planificación hasta la primera venta, ya que realizaron más de cincuenta pruebas del producto hasta obtener el resultado del producto final. Sustituir la pasta por trigo parece simple, pero reemplazarlo con arroz, frijoles y sorgo marsala (la materia prima de sus productos) significa eliminar el gluten (potencialmente alergénico para muchos) de la receta y reemplazarlo con ingredientes funcionalmente más ventajosos. , en forma de proteína vegetal de alto valor biológico, fibras y carbohidratos de bajo índice glucémico. Comenzaron a vender sus productos en julio del año 2018. La empresa A alcanzó el objetivo inicial, pero aún no el punto de equilibrio, y hasta el momento de la encuesta han crecido alrededor del 6% mensual. En los dos primeros meses de funcionamiento, los empresarios conquistaron 27 puntos de venta y vendieron 200 kilos de pasta. De la línea de producción salen tres sabores en formato fusilli: arroz y frijoles blancos, arroz y frijoles negros y arroz y sorgo marsala. Todas las opciones tienen un 20% de proteína y un 7% de fibra en la

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y MVP: aplicación en empresas del sector alimentario

composición. Los paquetes son de 300 gramos y cuestan 13,50 reales, para venta directa al cliente final. Según el informe del socio:

[...] logramos alcanzar nuestra primera meta, que es crecer alrededor del 6% mensual, pero aún no hemos logrado alcanzar los ingresos necesarios para alcanzar el punto de equilibrio [...] que se necesitan 30 mil reales mensuales para pagar el costo de operación de la fábrica, equivalente a la venta mínima mensual de una tonelada o 3333 cajas de masa [...] nuestra expectativa es alcanzar el punto de equilibrio para el primer trimestre del año 2019 [...] hoy, nuestra fábrica tiene capacidad para producir cuatro toneladas y, si la demanda lo exige, se puede adaptar para duplicar la cantidad. (DIRECTOR DE EMPRESA A, 2018)

En EMPRESA B se destacó que lo más difícil de MVP es construir una métrica en la que sea posible medir el desempeño a lo largo de las pruebas, ya que es a través de estos resultados que se puede mejorar el prototipo, además de servir como una especie de base de datos. datos para el prototipo de los próximos MVP (RIES 2012). Las métricas bien definidas hacen que MVP sea exitoso, pero si se formulan de manera incorrecta, pueden llevar a la empresa al fracaso.

Hay muchos MVP complejos que hay que validar, hay que cuidar el modelo que estás haciendo y si hay que medirlo. Desde el momento en que configuras un MVP y no puedes definir una métrica, es seguro que no va a funcionar [...] como digo es muy fácil equivocarse, hice un MVP un poco mal, hice una mala prueba, usé métricas malo, obviamente el resultado será malo lo que [...] ejecutamos en la prueba MVP, tratamos de medir mucho para decir si implementaremos o no para el negocio [...] hicimos el MVP y lo ejecutamos 1 o 2 veces pasó las métricas tenía sentido? [...] sí, así que limpia la casa y lo implementaremos como un proceso y no más como un prototipo. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018)

Otro punto destacado por los socios es tener una empresa con diversidad de personas con características muy distintas, pero que sepan trabajar en equipo, porque los problemas que eventualmente aparecen los arreglan las personas y, a menudo, surgen ideas para quienes ni siquiera están en el área. Según los empresarios, las reuniones se realizan todos los días y los problemas que encuentran los clientes se colocan en la agenda y, casi siempre, después de las reuniones, se mejora el MVP que solucionará ese problema.

[...] La diversidad es la clave del éxito. Solo tenemos un técnico más que vino de TI, trabajando en CS (Customer Success) e implementación, el resto de colaboradores provienen de diferentes áreas [...] hay personas de administración, psicología, diseño, contabilidad, publicidad, relaciones públicas [...] son habilidades diferentes que hacen que las cosas funcionen [...] no usamos el PDCA tradicional para resolver problemas [...] tenemos reuniones semanales y abrimos el error para todos y, ahí mismo, las soluciones vienen de personas que a menudo no son de la zona, pero saben cómo funciona la empresa [...] (EMPRESA GERENTE B, 2018)

Estas notas son corroboradas por Ries (2012), quien trae la idea de que, a medida que la empresa crea el MVP, aprende, permitiendo la aceleración de procesos. Debido a la falta de información del mercado, el primer MVP tardará mucho más en realizarse que el tercero.

Y, como dicen los socios de la empresa B, esto realmente sucedió, y el MVP mejoró a medida que mejoraron las métricas y recopilaron más datos de mercado y entendieron mejor los problemas de sus clientes.

Hoy nos da vergüenza nuestro primer MVP cuando participamos en el programa de aceleración [...] hoy los procesos son diferentes y nos lleva mucho menos tiempo armar los MVP por la cantidad de información que ya tenemos en el mercado [...] dependiendo de grado de complejidad del problema, la toma de decisiones es rápida y la implementación es aún más

## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

rápida. Si se trata de un problema de funcionamiento de un botón, por ejemplo, [...] pero si el problema afecta a todo el sistema puede tardar hasta 4 meses en solucionarse [...] trabajamos con split semanal y no diario, porque necesitamos tener la seguridad de la prueba. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018)

Toda la startup es una empresa y tiene que generar los resultados esperados. Como el mercado actual es muy volátil, la empresa tiene que adaptarse al entorno, haciendo que sus motores no se detengan nunca; necesita reinventarse y continuar con sinergia (RIES, 2012). Según Ries (2012 p.160) "Mantener en funcionamiento el motor de crecimiento de una startup es difícil, pero la verdad es que todos los motores de crecimiento se quedan sin gasolina". Los responsables de EMPRESA B destacan también que el gran secreto del éxito es atender bien a los clientes y adaptar el sistema para satisfacer mejor las necesidades de cada establecimiento.

[...] La clave del éxito es atender bien al cliente [...] si se siente cómodo te dirá dónde le duele y cuáles son sus dificultades en el día a día [...] con paciencia y buen servicio logramos solucionar su problema [...], porque cuando se ha ganado la confianza nos llama y nos dice dónde está teniendo dificultades [...] hacemos esto con todos nuestros clientes [...] para que recopilemos la información de mercado que pasa mediante un análisis de nuestro equipo de CS [...] si varios establecimientos presentan las mismas dificultades, nos juntamos y solucionamos ese problema [...] nuestro sistema, hoy, es completamente más simple que nuestro primer MVP [...] ] lo más importante para ganar confianza es entregar exactamente lo que el cliente pidió, de lo contrario perdemos nuestra credibilidad [...] (EMPRESA GERENTE B, 2018)

Otro punto beneficioso en la planificación de la puesta en marcha por el modelo MVP destacado por EMPRESA B es la capacidad de ver de antemano la necesidad de desarrollar alianzas comerciales, que según el informe de los socios pueden apalancar su desempeño, pero dependen de un producto muy bien elaborado junto con las habilidades. negociación del equipo comercial. En su caso, este equipo cuenta con un canal de integración con la empresa IFOOD, por lo que tienen acceso compartido a la base de datos de clientes y esto permite vender el sistema de manera más eficiente.

No tenemos comercial presencial, realizamos ventas vía telefónica [...] teníamos algunos contactos de mercado, pero quien quiera crecer no tiene miedo, llamará al cliente y con argumentos ofrecerá al sistema [...] nuestro mejor los clientes son de los estados de Rio de Janeiro y São Paulo, sumando más de mil [...] clientes preguntan a cualquiera, no somos reconocidos, nada especial, no es el nombre lo que venderá sino el producto a ser ofrecido [...] trabajamos con inbound y outbound, probamos algunas cosas con MVP, pero a grandes rasgos, es para llamar al cliente y ofrecer el producto [...] tenemos alianzas con 6 o 7 empresas más a nivel nacional y también con otras startups. Esto nos ayuda mucho a atraer nuevos clientes; es prácticamente un intercambio de pegatinas. (DIRECTOR DE EMPRESA B, 2018).

## CONCLUSIÓN

El presente estudio buscó indagar en las premisas de la formulación de un plan de negocio, así como de un MVP, presentando sus similitudes y diferencias. Y, a través de la investigación aplicada, se realizaron acciones estructuradas para cumplir con el objetivo propuesto, como se indica a continuación:

- Conocer los caminos metodológicos del Plan de Negocio SEBRAE y el modelo MVP; y señalar las principales diferencias y similitudes entre los modelos a la luz de la



## Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario

literatura y la práctica; - materializado a través de la construcción del Capítulo Fundamental Teórico, con los principales aportes del marco teórico ya existente en el área, para sustentar el análisis e interpretación de los datos de investigación que se realicen a continuación.

- Identificar, desde el punto de vista de los administradores, los principales beneficios y dificultades en la elaboración de un plan de negocios; - logrado a través de la construcción del Capítulo de Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.

Las percepciones del estudio permitieron comprender y elaborar el cuadro comparativo que se presenta a continuación (Cuadro 1):

	<b>Plan de negocios</b>	<b>MVP</b>
<b>Ambiente de negocios</b>	Baja incertidumbre	Alta incertidumbre
<b>Disponibilidad de información previa del cliente</b>	Alta disponibilidad	baja disponibilidad
<b>Supuestos del modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planificación</li> <li>- Recolección de datos de clientes</li> <li>- Recolección de información de mercado</li> <li>- Desarrollo del alcance empresarial</li> <li>- Definir qué producto o servicio se ofrecerá</li> <li>- Definir, misión, valores y objetivos</li> <li>- Definir un plan operativo, de marketing, financiero y de producción.</li> <li>- Realizar análisis de viabilidad comercial</li> <li>- Recopilar información a través de comentarios para la mejora empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear propuesta de valor</li> <li>- Crear un producto o servicio</li> <li>- Medir métricas de desempeño</li> <li>- Crea un prototipo de la idea</li> <li>- Buscar ayuda de aceleradoras e incubadoras a través de programas para incentivar el desarrollo de startups</li> <li>- Comprender los problemas a resolver</li> <li>- Buscando comentarios de los clientes</li> <li>- Realizar la mejora del producto mediante pruebas antes de lanzar la versión al mercado.</li> </ul>
<b>Beneficios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenir posibles errores</li> <li>- Medir la capacidad operativa</li> <li>- Establecer dirección</li> <li>- Mayor control sobre las acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en programas de aceleración e incubadora</li> <li>- Definir propuesta de valor</li> <li>- Mayor control sobre las acciones</li> <li>- MVP bien estructurado</li> </ul>
<b>Dificultades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistencia al cambio</li> <li>- Falta de información al consumidor y al mercado</li> <li>- Falta de formación gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métricas medidas incorrectamente</li> <li>- Propuesta de valor no definida</li> <li>- MVP mal formulado</li> <li>- Mal clima organizacional</li> </ul>
<b>Fiabilidad de los datos del mercado</b>	Alta fiabilidad	Baja confiabilidad
<b>Dinamismo del mercado</b>	Bajo dinamismo	Alto dinamismo

Marco 1: Comparación entre los modelos Business Plan y MVP

Fuente: Datos de investigación, (2018).

Como destaque, se puede conocer que el Plan de Negocio parece más adecuado para quienes tienen poca experiencia en el mercado, con el fin de predecir las

## **Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario**

dificultades a enfrentar durante la operación. Sin embargo, tarda mucho en realizarse y, dependiendo de la volatilidad del mercado, su uso se vuelve impracticable. Además, no siempre se presenta como un buen documento para atraer inversiones, si fuera necesario. El modelo MVP, en cambio, parece indicado para la creación de una empresa que apunta a un rápido crecimiento en un mercado rodeado de incertidumbres. Este modelo se adapta mejor cuando hay poca información sobre el mercado, con alto dinamismo. Sin embargo, requiere cuidado al formular métricas de desempeño, ya que estas pueden afectar directamente la calidad del producto final. Como similitudes, ambos modelos requieren retroalimentación de los clientes para mejorar sus productos o servicios; la relación con los clientes es fundamental para su viabilidad. Además, la diversidad dentro de la empresa, y personas de diferentes áreas, permite agilidad en la resolución de problemas comunes, además de mejorar el clima organizacional. Un buen equipo de ventas ayuda a la hora de ofrecer el producto, impactando directamente en el desempeño financiero de la empresa. Como limitaciones de la investigación, se destacan aspectos de tiempo y recursos, lo que llevó a la opción de concentrar la muestra solo en empresas del estado de Rio Grande do Sul, en las que el contacto fue más fácil. Como sugerencia para futuros estudios, a partir de los insights generados en esta investigación, se puede realizar una investigación descriptiva para confirmar las diferencias y similitudes entre el Business Plan y el modelo MVP, con una muestra mayor y estadísticamente relevante y también para evaluar el impacto de modelos de planificación para inversionistas y / u organizaciones especializadas en financiamiento empresarial (instituciones financieras tradicionales y de nueva economía) a través de investigaciones exploratorias y descriptivas; o probar la aplicabilidad del modelo MVP en una empresa de alimentos tradicional a través de una investigación experimental.

### **REFERENCIAS**

ABIA Asociación Brasileña de Industrias Alimentarias. Disponible en: <<https://www.abia.org.br/vsn/>>. Consultado el 21 de agosto. 2018.

BARNEY, Jay B. Gestión estratégica y ventaja competitiva: conceptos y casos. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.

BAZZI, Samir. Contabilidad de gestión: conceptos básicos y aplicación. Curitiba: InterSaberes, 2015.

BESSONE, Hugo. Felicidad y éxito sin obstáculos bajo una visión empresarial. Belo Horizonte: Sografe, 2000.

BIAGIO, Luiz Arnoldo. Emprendimiento: construyendo tu proyecto de vida. 2. ed. Barueri: Manole, 2012b.

BIAGIO, Luiz Arnoldo. Plan de negocio: estrategia para micro y pequeñas empresas. 2. ed. Barueri: Manole, 2012a.

EN BLANCO, Steve. Startup Entrepreneur's Manual: la guía paso a paso para construir una gran empresa. Río de Janeiro: Atlas Book, 2014.

CAMARGO, Camila. Planeamiento financiero. Curitiba: Ibpex, 2007.

## **Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario**

CHÉR, Rogério. Mi propio negocio. Negocio editorial. São Paulo, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Emprendimiento: Dar alas al espíritu emprendedor - São Paulo: Saraiva, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de la producción: un enfoque introductorio. 3.ed. Barueri: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de materiales: un enfoque introductorio. 3.ed. Barueri: Manole, 2014b.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración: en la administración de organizaciones. 9a Ed. Barueri: Manole, 2014c

CHIAVENATO, Idalberto. Compensación, beneficios y relaciones laborales: cómo retener el talento en la organización. 6. ed. Barueri: Manole, 2009

CROITORU, Alin (Org.). The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle, traducido del alemán por Redvers Opie, New Brunswick (EE. UU.) Y Londres (Reino Unido): Transaction Publishers.: Revisión de un libro que: tiene 100 años. Ournal de Investigación Comparada en Antropología y Sociología. Europa, Feb. 2012. p. 137-148. Disponible en: <<http://compaso.eu/wp-content/uploads/2013/01/Compaso2012-32-Croitoru.pdf>>.

Accesado en: 10 out. 2018.

DORNELAS, Jose Carlos Assis. Emprendimiento: convertir ideas en negocios. Río de Janeiro: Campus, 2001.

FINIT. Festival Internacional de Innovación y Tecnología. 2017, disponible en: <<http://www.finit.mg.gov.br/>>. Consultado el 23 de noviembre. 2018

GAJ, Luis. El estratega: del pensamiento a la acción estratégica en la organización. São Paulo: Editorial Makron Books, 2002.

JOYA. Reporte ejecutivo. 2017 Disponible en: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)>. Consultado el 23 de agosto. 2018.

GITMAN, Lawrence J. Principios de gestión financiera. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin. Administración de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Planificación de relaciones públicas en comunicación integrada. 4to. ed. - revisado, ampliado y actualizado. São Paulo: Summus, 2003.

REGMPE, Brasil-BR, V.5, N°3, pág. 84-101, septiembre / diciembre de 2020 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net)

## **Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario**

MALHOTRA, Naresh K. Introducción a la investigación de mercados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Emprendimiento. 1ª ed. São Paulo: Pearson, 2012

NEVES, Roberto. Comunicación empresarial integrada: cómo gestionar imagen, asuntos públicos, comunicación simbólica, crisis empresariales. Río de Janeiro: Mauad, 2000.

RIES, Eric. La startup Lean. São Paulo: Luna de papel, 2012.

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento organizacional: teoría y práctica en el contexto brasileño. Trad. Felipe Sobral. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Prácticas de gestión y proyectos de investigación. São Paulo: ed. Atlas, 2013.

SALIM César, HOCHMAN, Nelson, RAMAL, Andréa y RAMAL Silvina. Plan de negocio de construcción. Editorial del campus. São Paulo, 2001.

SANT'ANNA, Armando. Publicidad: Teoría, Técnica, Práctica. 7. ed. São Paulo: Pioneer Thomson, 1998.

SEBRAE. Cómo desarrollar un plan de negocios. 2017 Disponible en: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/documento-ensina-a-montar-plano-de-negocio,7f0c26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Consultado el 03 de octubre. 2017.

SEBRAE. Tasa de supervivencia de las empresas en Brasil. 2016 Disponible en: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Consultado el 26 de abril. 2018

SEMILLA. Desarrollo de Ecosistemas de Startups y Emprendimiento. 2017, disponible en: <<http://seed.mg.gov.br/sobre/>>. Consultado el 23 de noviembre. 2018

SILVA, Ernani João. Costos comerciales: una visión sistémica del proceso de gestión de una empresa. Curitiba: InterSaberes, 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira. Teorías de gestión. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

SOBRAL, Felipe; PECL, Alketa. Administración: teoría y práctica en el contexto brasileño. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TIMMONS, Jerry. Creación de nuevas empresas. Emprendimiento en la década de

REGMPE, Brasil-BR, V.5, N°3, pág. 84-101, septiembre / diciembre de 2020 [www.revistas.editoraenterprising.net](http://www.revistas.editoraenterprising.net)

## **Diferencias y similitudes entre enfoques de planes de negocio y Mvp: aplicación en empresas del sector alimentario**

1990. Boston, 1990.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de investigación en el campo de la administración. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WILDAUER, Egon Walter. Plan de negocio: elementos constitutivos y proceso de elaboración. Curitiba: InterSaberes, 2012.