



2 MARCO TEÓRICO: PLAN DE NEGOCIOS

2.1 ¿Qué es un plan de negocios?

Consiste básicamente en un documento ordenado y detallado que se puede asociar con el concepto de un mapa, donde se describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa o negocio con tres perspectivas; el pasado como una introducción, el presente como el contexto y la situación actual de la organización, y por último, el futuro como una proyección de objetivos y metas.

“Tanto los inversionistas como los administradores utilizan el plan para comprender mejor el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características del empresario y del equipo administrativo.” (Longenecker J. et al., 2000)

La finalidad de los planes de negocios es facilitar y tratar de hacer viable el logro de los objetivos más importantes de una empresa por lo que es preciso que se incluya una estructura que permita organizar la información y facilitar su análisis para cumplir objetivos específicos.

Los business plans no solo son importantes para los emprendedores de un nuevo negocio, sino que tienen la misma relevancia para los que ya existen y quieren desarrollarse o expandirse. Sahlman W. (1997) menciona que “el plan debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlo a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan.” Debe servir como un incentivo que guíe la implementación de una estrategia.



Un plan de negocios bien elaborado y presentado es un excelente medio de información y comunicación para buscar apoyo y motivar al equipo humano que lo hará posible, transmitiéndoles entusiasmo y optimismo, incluso a quienes vayan a facilitar internamente o externamente el financiamiento.

El plan debe considerar las acciones necesarias para lograr resultados deseados, y éstos se obtendrán en la medida que generen confianza para incentivar la inversión. Se podría decir que el producto más importante de la planificación no es del todo el plan formal, sino la nueva configuración mental de los planificadores y ejecutores que se puede alcanzar al plantearse preguntas, al darse cuenta, o al ponerse de acuerdo.

A continuación se presenta una serie de puntos que se deben considerar en un plan de negocios según Sahlman W. (1997).



Tabla 1. Aspectos que debe considerar un plan de negocios

¿Quiénes son los clientes?
¿Cuánto cuesta en recursos y en tiempo lograr tener un cliente?
¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
¿Cuándo debe pagar el cliente al negocio?
¿Cómo se le pone precio al producto o servicio?
¿Cuándo se deben de comprar los recursos y cuándo se deben pagar?
¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto o servicio?
¿Qué implica mantener a un cliente?
¿Qué tan fácil o difícil es retener a un cliente?
¿Qué tan cortó es el ciclo de vida del producto o servicio?
¿Existe bastante competencia?
¿Quiénes son los competidores y que recursos controlan?
¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
¿Quién más puede ver y explotar la misma oportunidad?
¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
¿Existe la posibilidad de que la empresa se vuelva pública y qué tan benéfico sería?
¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?
¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?
¿Existe alguna manera de colaborar con competidores mediante una alianza?
¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente dinero?
¿Cómo es que la estrategia alcanza a los segmentos identificados de mercado?
¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?

Fuente: Sahlman W. (1997)

Esta serie de preguntas ayudan a comprender los elementos que componen un negocio, y a tener una perspectiva para desarrollar una serie de pasos que serán necesarios para su elaboración.

2.2 Misión Visión y Objetivos

El cambio de giro que tuvo la empresa hacia el sector de servicios crea la necesidad de conocer y comprender la misión, visión, objetivos y metas como una función operativa que



genere un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad para proporcionar los servicios que los clientes perciben con un valor particular.

La misión es la razón de ser de la empresa, debe transmitir los valores esenciales de la organización en conjunto, expresándolos como maneras de actuar para poder formar la visión que consiste en la proyección de tendencias de la empresa y del mercado hacia el futuro. La visión resume los valores y aspiraciones de la empresa en términos genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias que se utilizarán para su realización. Así mismo proporciona un vínculo de unión para los diversos intereses, tanto internos como externos de la organización.

Los objetivos son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleva a cabo la organización y se pueden clasificar en estratégicos, que sirven para definir el futuro del negocio, y organizacionales que se refieren a la manera de hacer productivo al negocio en el corto plazo. La característica principal de los objetivos es que deben ser posibles y mensurables en tiempo y en cantidad, para así poder desarrollar las estrategias.

2.3 Descripción del Negocio

Las empresas surgen a partir de la creación o innovación de un bien, de un producto o de un servicio, tal es el caso del campamento Tomacoco, que a partir del bien, es decir el rancho, surge la idea de crear una empresa de servicio.

La relación que existe entre el servicio y la empresa es el eje rector que sostiene al campamento. A partir de la idea de adaptar la infraestructura de un rancho de producción



agrícola para ofrecer servicios de hospedaje, alimentación y entretenimiento, se creó el concepto de este negocio.

El concepto se basa en los servicios que ofrece y puede llegar a ofrecer el lugar para generar valor y atraer a los clientes. Esta idea consiste en crear una serie de actividades, atracciones y procesos que hagan del lugar un negocio rentable y atractivo.

La configuración de la empresa surge a partir de una comparación de los demás campamentos con el objetivo de formar un concepto de negocio similar pero que se pudiera emprender con los recursos existentes. Una vez que se formó la idea comenzó la operación y gradualmente se fueron consiguiendo y reinvertiendo fondos para fomentar el crecimiento de la empresa, aumentar su valor y mejorar la oferta del servicio.

El origen, historia y evolución que ha tenido la empresa se describe a detalle en el capítulo cuarto.

2.4 La Planeación Estratégica en un Negocio

La planeación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa al facilitar el desarrollo de los planes para sus áreas funcionales. La estrategia según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), se puede definir como:

“La determinación de metas básicas a mediano y largo plazo así como los objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la ubicación de recursos necesarios para cumplir con los objetivos.”

En los últimos años, los mercados han enfrentado modificaciones que permiten el acceso de los inversionistas al crédito y al capital necesario para desarrollar una empresa o para



mejorar su funcionamiento. Actualmente existe competencia dentro de varios segmentos que ocasiona que los precios y atributos de productos o servicios se vean influenciados por factores que determinan la utilidad.

La estrategia indica los aspectos de la firma que son estables, es decir, que no cambian a lo largo del tiempo pero que son sensibles a los cambios en el mercado como los gustos y necesidades de los consumidores, nuevas prácticas o el desarrollo de nuevos productos, también incluye las circunstancias del ambiente económico como la inflación, tasas de interés, tipo de cambio entre otros.

El administrador tiene la responsabilidad de prever una serie de circunstancias y escenarios que guíen a la empresa desde el inicio de la producción hasta la venta, entrega o ejecución del producto o servicio, buscando oportunidades que maximicen el rendimiento y eviten los riesgos previniendo inesperados que pudiesen presentarse. De igual manera, es necesario determinar las personas y acciones clave que contribuyan a alcanzar las metas. Una vez que se realice éste proceso, es probable que la planeación sea exitosa.

Planear es un asunto complejo que implica crear sistemas de medición, sistemas de recompensas y limitantes que estructuren a la organización. El resultado de un proceso de planeación es la oportunidad de acceder a nuevos productos o servicios y satisfacer necesidades de los clientes, pudiendo decidir los recursos necesarios y opciones para conseguirlos.

Es conveniente que el enfoque de la planeación esté dirigido no solo a los números, sino a las personas, basándose en un horizonte de tiempo a corto, mediano y largo plazo,



apoyado en proyecciones cuantitativas y en acciones que expliquen la estrategia y las consecuencias positivas o negativas de su implementación.

Sin importar el horizonte de la planeación, es conveniente hacer predicciones, en particular con las variables económicas que pueden ser relevantes para la empresa, la cual puede usar escenarios distintos y planes para cada alternativa.

Generalmente el desempeño del proyecto como un todo, se deberá comparar a lo largo de cinco años. Como ejemplo de variables, se pueden mencionar la diferencia en la utilidad sobre ventas totales, el índice o porcentaje de dispersión geográfica, el incremento en activos y la variación en algunas razones financieras.

Antes de llevar a cabo un plan, es recomendable hacer pruebas a menor escala o pronósticos que puedan determinar en gran medida el monto y las etapas de inversión. Estos escenarios se pueden desarrollar para fijar objetivos o compromisos, así como prevenir desastres o anticipar el éxito.

2.5 Análisis situacional - FODA

El modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard; a principios de los 70's este modelo adquirió popularidad por el beneficio que representaba para los gerentes al planear la distribución y lineamientos de los recursos con el ambiente. En los 90's se reestructuró el modelo para ligar los recursos con una ventaja competitiva sustentable. Actualmente el modelo continúa vigente y se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados.



Una modificación recientemente realizada por Miloard M. et al. (2004) menciona lo siguiente:

“Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria, que incluya factores de planeación para una evaluación sistemática tanto interna como externa, con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades.”

El modelo FODA ayuda a ligar el proceso de selección de estrategias y conjunta la investigación con la práctica. Es una herramienta que permite tener una perspectiva de la situación actual de la empresa y funciona como base para obtener un diagnostico preciso que permite tomar decisiones conforme a los objetivos formulados.

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas a la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta difícil poder modificarlas. A continuación se define cada uno de los componentes.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, las cuales representan una posición privilegiada frente a la competencia. Algunos ejemplos son los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, es decir, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan, etc.



- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno económico, competitivo, natural y social que puede afectar a la organización.

Cada uno de estos componentes se puede analizar en términos evaluativos o descriptivos, es decir se pueden describir objetivamente o evaluar subjetivamente. Se debe seleccionar la secuencia lógica al ligar las dimensiones del modelo FODA de manera que soporte una perspectiva lógica de la empresa en el mercado. Desde la perspectiva analítica, las distinciones claves del FODA son factores controlables o incontrolables.

“Para las empresas enfocadas en el mercado, el proceso de evaluación lo guían consideraciones de inteligencia de mercado, es decir información acerca de clientes y competidores” (Jaworski y Kohli, 1993).

Un factor clave que deben considerar las firmas con orientación al mercado según Carvens D. et al. (1997), es una cultura que le da valor tanto al aprendizaje basado en la inteligencia sobre el ambiente, el proceso de planeación para desarrollar proposiciones de valor que logren alcanzar los requerimientos por el cliente, así como la diferenciación de la empresa con sus competidores.

Cuando hay un enfoque hacia los clientes las estrategias son más estables permitiendo a los gerentes dar más atención a las necesidades emergentes de los clientes que permiten la identificación de las oportunidades que se pueden explotar.



Según Porter M. (1980), el modelo FODA ayuda a crear preguntas acerca de la posición competitiva de la empresa, sin embargo no contesta a algunas de ellas, razón por la cual propone el modelo de las cinco fuerzas que se describe a continuación.

2.6 Modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter

Este modelo es el paradigma más completo que ha dominado el campo de la estrategia prácticamente desde los 80's. El modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo. A continuación se describen brevemente cada una de ellas.

2.6.1 El grado de rivalidad

El grado de rivalidad en determinado sector de una industria, se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores, por lo que se pueden crear esfuerzos para contrarrestar el movimiento. Es decir, las empresas son mutuamente dependientes y esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente o aumento en las garantías de los productos y servicios. Cuanto más concentrada sea la industria, más probable es que los competidores reconozcan su mutua interdependencia, y así restrinjan su rivalidad.



Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), argumentan que el grado de rivalidad tiene determinantes de comportamiento.

“Si los competidores son diversos, si añaden un alto valor estratégico a sus posiciones en una industria o enfrentan altas barreras de salida, es más probable que compitan más agresivamente.”

Algunos factores que incrementan el grado de rivalidad son los altos costos fijos, el exceso de capacidad o falta de uso de la misma, el crecimiento lento, competidores diversos y la falta de diferenciación de productos. En otras palabras, cuando hay una rivalidad elevada, las empresas usan al máximo su capacidad, obtienen reducción de costos, aumentan su liquidez, generan crecimiento y hay una alta diferenciación entre los competidores.

2.6.2 Amenaza de nuevas entradas

La creación de nuevas empresas genera el deseo de obtener una participación en el mercado y recursos económicos. Esto puede obligar a los negocios a bajar sus precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo así la rentabilidad.

El concepto clave al analizar en este punto son las limitaciones y las barreras de entrada que impiden el flujo de ingresos de algunas empresas a otras. Según Porter M. (1980), las barreras de entrada existen cuando no es posible replicar o no es factible económicamente llegar a determinada posición. A continuación se presentan algunas de ellas:

- *Economías de escala*: consiste en incrementar el volumen de producción y el uso de recursos para reducir costos.



- *Diferenciación del producto:* es mejorar, cambiar o adaptar el producto o servicio para generar mayor valor para el cliente y la empresa, logrando la identificación de marca y lealtad que se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente se crea por ser el primero en el sector.
- *Inversión en capital:* es la concentración, acumulación o financiamiento de recursos económicos para mejorar, optimizar y expandir la operación para obtener mayores beneficios.
- *Acceso a canales de distribución:* se trata de mejorar la relación con los distribuidores y promotores ofreciendo precios más bajos sin sacrificar demasiada utilidad para introducir o vender el producto o servicio.
- *Políticas gubernamentales:* normas y reglas gubernamentales que impiden o regulan la comercialización, producción y ejecución de servicios y productos.

Algunas otras barreras comunes son: la protección de patente, el desarrollo de un nuevo producto, servicio o proceso, identidad de marca y fuerza de ventas entre otras.

2.6.3 Amenaza de los Sustitutos

La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos o servicios a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad. La forma gráfica que adquiere la amenaza es en forma de S ya que comienza lentamente y a un bajo costo, posteriormente toma fuerza mediante la



aceptación y finalmente se nivela cuando casi todas las posibilidades económicas de sustitución han sido agotadas.

“La sustituibilidad del lado de la oferta influye en la disposición de los proveedores para proporcionar los insumos requeridos, y la sustituibilidad del lado de la demanda influye en la disposición de los compradores para pagar los productos.” Buendía F. (2004)

La principal aportación de esta fuerza es que otorga una perspectiva de la organización, así como de los recursos que utilizan para imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

2.6.4 Poder del comprador

Describe la organización de los clientes y aspectos concernientes al producto como la cantidad de sustitutos, diferenciación y costo para el cliente. Permite a los consumidores apretar los márgenes de la industria al obligar a los competidores a reducir precios, o bien a incrementar el nivel de servicio ofrecido, sin recompensa a cambio. Probablemente las determinantes más importantes del poder del comprador son el tamaño y concentración de los clientes, por lo que si hay pocos compradores, su poder de negociación es alto y viceversa.

Esta es una de las dos fuerzas verticales del esquema que influyen la creación de valor de una industria y predice la sensibilidad en el precio de los consumidores. Así mismo, detalla la relación de la demanda con la reducción de precios y la utilidad.



2.6.5 *Poder del proveedor*

Este análisis se centra en la concentración y el tamaño de los proveedores en relación con los participantes de la industria, así como en el grado de diferenciación entre los insumos suministrados.

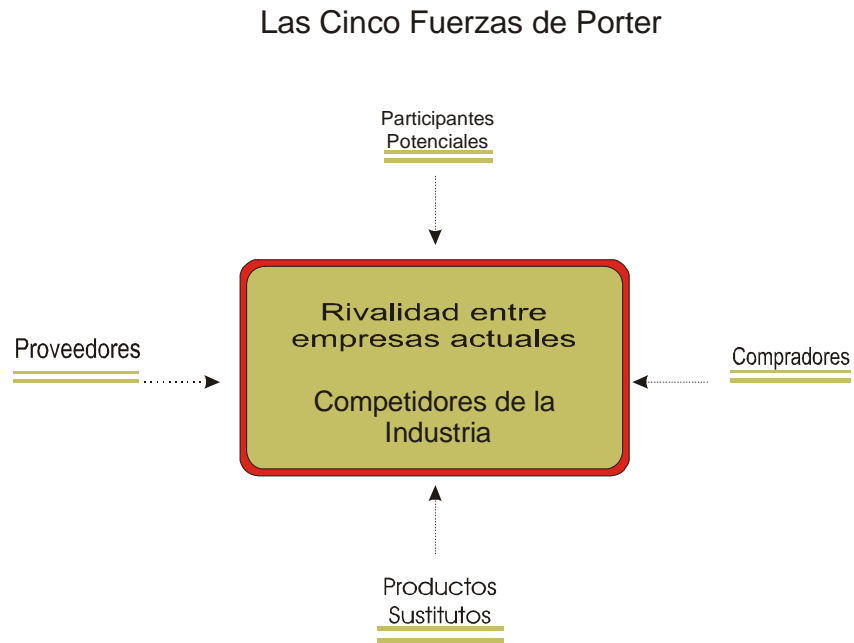
Según Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), el poder del proveedor determina el grado tecnológico, la existencia de productos sustitutos reales o potenciales y compara precios con márgenes de utilidad. Las relaciones existentes entre compradores y proveedores tienen importantes elementos cooperativos al igual que competitivos.

La habilidad de cobrarle a los consumidores precios distintos en relación con el valor creado, indica usualmente que el mercado se caracteriza por tener un alto poder del proveedor y un bajo poder del cliente. El poder del proveedor es el reflejo del poder del comprador.

A continuación se presenta un esquema que permite visualizar las cinco fuerzas que determinan la posición de la empresa en el mercado.



Figura 1: Esquema del modelo de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia basada en Porter M. (1980)

2.7 Modelo de la Sexta Fuerza

La incorporación de variables adicionales para determinar la intensidad de cada uno de los cinco elementos que componen el modelo de Porter M. (1980), ocasiona la inclusión de una sexta fuerza.

2.7.1 Complementadores

Esta variable adicional a las cinco fuerzas de Porter M.(1980), señala el papel crítico que tienen los complementadores, que son participantes a quienes los clientes compran productos o servicios complementarios, o a quienes los proveedores venden recursos complementarios, éstos pueden disminuir el precio que los proveedores requieren por sus



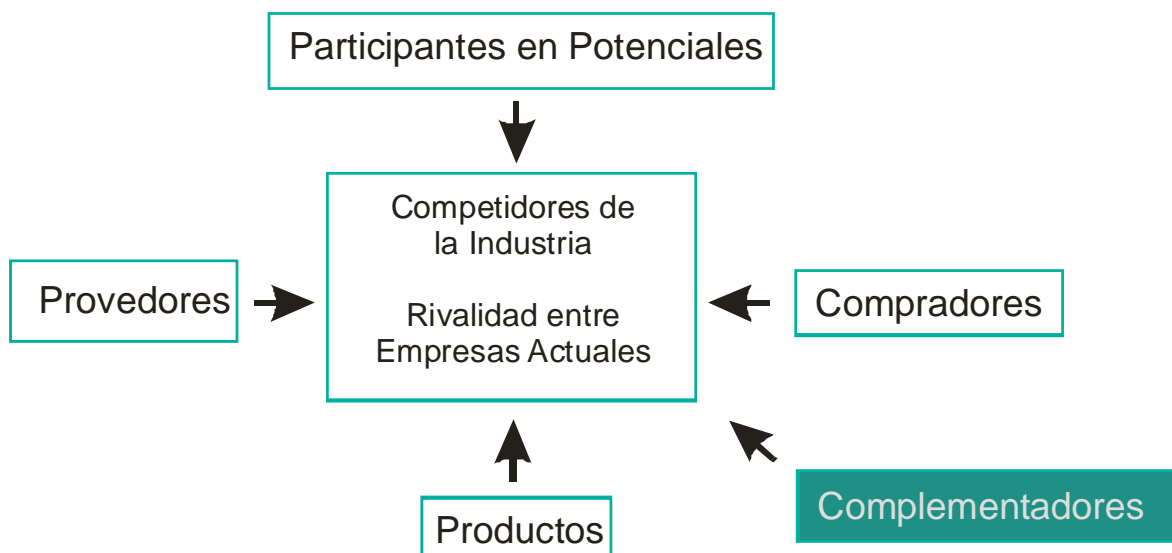
insumos. Se les conoce comúnmente por incrementar la disponibilidad de los clientes a pagar por productos particulares.

“Esta fuerza, ayuda a enlazar el análisis de la ventaja competitiva en la industria, así como el análisis de la rentabilidad promedio.” Ghemwat P. y Rivkin J. (1999)

Determina la tecnología y recursos complementadores que agregan valor al negocio, así como el grado de cooperación que existe entre competidores. El ejemplo más común es el de las computadoras que dependen de varios proveedores de software y hardware para ofrecer un producto integral con valor agregado.

Figura 2: Esquema del modelo de Complementadores

Complementadores de Ghernwat



Fuente: Elaboración propia basada en Ghemwat P. y Rivkin J. (1999)



2.7.2 *Cooperación y competencia*

Es importante mencionar que para que los complementadores se unan y tomen fuerza para poder ofrecer un producto o servicio de mayor valor, se debe dar cierta cooperación ente la competencia para obtener beneficios comunes. Según Brandenburger y Nalebuff, (1996) las empresas pueden cooperar con los proveedores, compradores e incluso con la competencia, a esto le llaman Co-opetition. La cooperación se da para determinar el tamaño del mercado mientras que la competencia determina la porción de utilidad para cada participante.

La relación que se da entre los proveedores clientes y rivales puede ser favorable o desfavorable, esto depende de su tamaño e intenciones, ya que si los proveedores o clientes deciden comprar la empresa o fabricar el mismo producto, la relación no sería tan favorable.

Por otro lado, en este modelo los rivales pueden llegar a tener un efecto positivo en la empresa si se pactan alianzas o arreglos comerciales que beneficien a ambos.

Para recapitular, se puede decir que Porter M. (1980) sistematizó mediante su conocido modelo de las cinco fuerzas, la forma de analizar los determinantes del ambiente competitivo de la empresa. Por otra parte, los dos modelos anteriormente presentados contribuyen al análisis del entorno y a la creación de una estrategia para determinar factores que incrementen la rentabilidad. Las diversas variables anteriormente mencionadas, influyen en la rentabilidad de la industria y dejan ver más claramente el tipo de relaciones que se van a establecer entre los participantes de un sector.



2.8 Estrategias genéricas

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector. Ghemwat P. y Rivkin J. (1999), mencionan que los competidores dentro de una industria se pueden agrupar en términos de estrategias genéricas, de manera que éstas ayudan a explicar su interacción y su rentabilidad.

Porter M. (1980) propone tres estrategias genéricas para crear posiciones defensivas a largo plazo para tomar ventaja sobre los competidores y disminuir las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.

1. *El liderazgo en costos* requiere de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente al grado de lograr economías de escala, también de la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costo y de gastos indirectos, así como de la minimización de los costos tales como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc. Al tener una posición de costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial aunque exista una intensa competencia.
2. *La diferenciación* consiste en crear algo que es percibido como único; ésta estrategia crea lealtad con los clientes, aumenta las utilidades y produce menor sensibilidad al precio ya que los compradores carecen de alternativas comparables. La diferenciación, puede tomar varias formas: diseño, imagen de marca, tecnología, servicio a clientes, red de distribuidores, etc.
3. *El enfoque*, se concentra en atender muy bien a un blanco en particular o a un grupo de compradores, segmento de línea de producto o mercado geográfico. Como



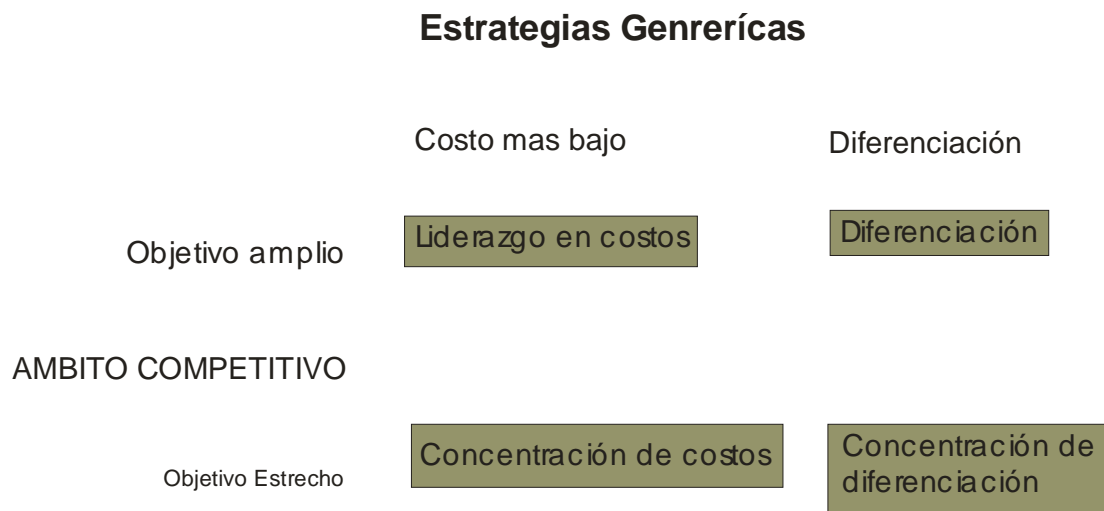
resultado, se alcanza la diversificación al satisfacer mejor las necesidades del mercado meta o al bajar los costos.

Las estrategias genéricas son atractivas por la estructura organizacional, sistema de recompensas, cultura corporativa y estilo de liderazgo necesarios para hacer exitosa una estrategia de costo bajo o una de diferenciación.

“Las estrategias genéricas de Porter, han sido consideradas como las acciones más comunes que la empresa puede poner en práctica para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y crear una posición estratégica defendible.” Buendía F. (2004)

Se puede decir que las tres estrategias genéricas incluyen de alguna forma todas las alternativas que la empresa puede aplicar a diferentes situaciones de negocios.

Figura 3: Esquema de las Estrategias Genéricas



Fuente: Elaboración propia basada en Porter M. (1980)



2.8.1 Estrategias Generales para el logro de la Ventaja Competitiva

“La ventaja competitiva se da cuando una empresa ofrece un producto o servicio que los clientes perciben como superior al de los competidores.” Sodhi S. (2003)

Para poder crear una ventaja competitiva, se deben respetar los pasos en el establecimiento de una plataforma estratégica, al igual que entender los puntos básicos de la formulación de la misma. En concreto, los puntos fundamentales son el ambiente en que opera la empresa, el estudio de las tendencias generales, la dinámica de la competencia, el análisis externo que determina la competencia y el análisis interno que revela lo que la empresa puede hacer.

“La ventaja competitiva se debe de formular tomando en cuenta toda la empresa, es decir, el diseño, producción, marketing, distribución, y soporte del producto” (Porter, M. 1990).

Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costos que tiene una empresa, así mismo pueden crear una base para la diferenciación.

Las compañías exitosas comúnmente tienen que competir en base a costos bajos, al enfoque o a la diferenciación de sus productos mediante su calidad o características de desempeño. Una posición competitiva debe considerar tanto los costos relativos como la diferenciación, así mismo debe reconocer la relación entre ambas partes. La posición óptima se representa mediante una estrategia combinada.

De esta manera se puede entender porque una empresa tiene valor agregado en el producto o servicio, se pueden identificar oportunidades para mejorar el valor agregado, así como predecir futuros cambios en el mismo. Una de las maneras en las que una firma puede alterar su valor agregado es ajustando el enfoque y alcance de sus operaciones,



buscando la manera más barata para generar una disponibilidad de pago mayor, al menos en uno de los segmentos de sus clientes.

Tabla 2: Indicadores de fuentes de ventaja competitiva

Marketing	Recursos
Cuota de mercado	Planeación del personal
Calidad del producto/servicio	Servicio al personal
Precio	Recompensa y retribución
Sistemas de información de marketing	Control de personal
Tasa de crecimiento del mercado	Contratación de empleados
Servicio a clientes	Desarrollo e investigación
Nivel de satisfacción de los clientes	Promoción interna entre empleados
Precisión de la segmentación	Evaluación del desempeño
Proyección de nuevos mercados	Formación y desarrollo
Gestión publicitaria	Capacitación del personal
Investigación del cliente	
Relación con agencias de viaje	
Actualización sobre el mercado	
Planeación del marketing	
Comercialización del servicio turístico	
Económico financiero	Administrativo
Planificación de gastos	Planeación de alternativas financieras
Control de gastos	Establecimiento de políticas y estrategias
Control de cuentas por pagar y cobrar	Coordinación de acciones administrativas
Manejo de la actividad bancaria	Supervisión del desempeño
Control de insumos	Planeación de inversiones
Manejo de impuestos	
Análisis financiero	
Contabilidad de ingresos	

Fuente: Elaboración propia basada en Hunt S. y Morgan R. (1995)

2.8.2 Estrategia de ventaja competitiva mediante el sistema de costos ABCM

Las empresas que buscan crear y mantener una estrategia de liderazgo en costo, deben analizar sus procesos internos al igual que incrementar las actividades que generan valor.



Existen varios métodos para determinar la creación de valor, uno de ellos es la administración de costos basada en actividades (ABCM). Este método puede identificar desperdicios e ineficiencias en el manejo de los costos de un producto, proceso o prácticas administrativas, por lo que según Hooshang M. (2004) es conveniente integrarlo en la estrategia y en la cultura organizacional.

El ABCM se debe de usar como parte de la administración de la calidad total que opera bajo la premisa de búsqueda constante de oportunidades para eliminar el desperdicio y mejorar la calidad, contribuyendo con el proceso de mejora continua al distinguir las actividades clave y métodos óptimos de operación. Este sistema de costos se usa para tomar decisiones, para adquirir bienes e insumos, para contratar o consultar externamente, para el estudio competitivo del mercado y para la integración vertical de la empresa.

Una vez que la empresa logra identificar su posición en la industria, ésta puede determinar su ventaja competitiva y su método para generar utilidades. Al evaluar los métodos de administración de costos, se contribuye a remarcar las competencias principales, las debilidades y fortalezas del negocio.

2.9 Sistema del Negocio

El sistema del negocio son las actividades y recursos necesarios para producir y comercializar el producto o servicio, estas actividades se pueden agrupar en cinco subsistemas que se presentan a continuación:



2.9.1 Compras y abastecimiento:

Como su nombre lo dice son las adquisiciones y suministros de materiales y servicios para la producción y operación adecuada de la empresa. Esta función ayuda a identificar los productos y servicios que se pueden obtener de forma externa, así mismo desarrolla, evalúa y determina el mejor proveedor, precio y entrega de los mismos. Implica el contacto y contratación de proveedores de bienes o servicios, el seguimiento de la compra, el registro y manejo de insumos o servicios requeridos, la selección de fuentes adecuadas de suministro y el desarrollo de relaciones comerciales con proveedores.

La función de compras a menudo gasta más dinero que cualquier otra función de la empresa, así que esta área proporciona una buena oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

2.9.2 Producción y mantenimiento

La función de producción también es conocida como función operativa y se orienta a la utilización de medios, máquinas, espacios, instalaciones o recursos por empleados u operarios con la finalidad de transformar materiales para la elaboración o ejecución de productos o servicios. La labor de esta área es la preparación del trabajo, la programación de las tareas, la producción, el control del avance de lo programado y planificado entre otras.

Por otro lado, el tipo de mantenimiento que existe puede ser preventivo o correctivo, sin embargo la función preventiva es la que garantiza la eficacia y eficiencia del material, equipo e instalaciones necesarias para la producción.



2.9.3 Organización y Administración:

Consiste en la planeación, organización, dirección y control de las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Dicho de otra manera, es darle forma de manera consistente y constante a las organizaciones. Las funciones de administración y organización están encargadas de hacer que los recursos sean productivos, buscan el logro de objetivos a través de las personas, mediante técnicas dentro de una organización, esta función es vital ya que enlaza todos los demás subsistemas.

Esta área se encarga de la coordinación de recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales. De la misma manera se encarga de la relación de la organización con su ambiente externo y de las respuestas a las necesidades de la sociedad. Desempeña funciones informativas y decisivas como la determinación de objetivos, planeación, asignación y distribución de recursos humanos y materiales.

2.9.4 Mercadotecnia y ventas:

La intención del marketing o mercadotecnia es lograr que el cliente adquiera o contrate el producto o servicio ofrecido. La estrategia de mercadotecnia en un plan de negocios comienza al definir un nicho de mercado y analizarlo, así mismo implica el estudio del producto, las ventas, los precios y los márgenes de utilidad. También, debe incluir el análisis de la competencia, identificando los principales competidores y sus estrategias en lo que concierne a calidad del producto, determinación de precios, distribución y promoción y publicidad.



Otro elemento que es importante considerar en este punto es la planeación del marketing interno que tiene como propósito desarrollar métodos preventivos y hacer conciencia de los factores internos y externos que generan clientes y por lo tanto utilidades, eliminando barreras funcionales de las personas que evitan la eficiencia y eficacia.

2.9.5 *Finanzas.*

Una vez que se establecen los planes y estrategias, se crean los programas específicos de acción, de ahí, los presupuestos de operación, inversión y financiamiento, en concordancia con las condiciones operacionales o funcionales de las distintas áreas de la empresa.

De las estrategias generales, es decir, de detallar las decisiones e identificar los recursos necesarios, surgen los proyectos de inversión. La finalidad de estos proyectos es mejorar o ampliar la infraestructura operativa para aumentar la ocupación y el volumen de operaciones, considerando las expectativas y posibilidades comerciales, financieras y humanas.

Para que una buena idea se traduzca en oportunidad de inversión debe precisarse el nivel de rentabilidad que puede alcanzarse y las dimensiones de inversión que se requieren. Es esencial contar con proyecciones de las utilidades de un proyecto y de sus requerimientos financieros, así como de los activos para saber si la inversión es factible desde el punto de vista económico.

Los estados financieros, también llamados estados contables, proporcionan información importante sobre el desempeño y los recursos financieros de una empresa. Los estados financieros clave son el balance general y el estado de flujos de efectivo. Según



Longenecker J. et al. (2000), existen cinco indicadores para determinar la rentabilidad de un negocio.

1. Ingresos derivados de la venta de productos o servicios
2. Costo de adquisición de los bienes o servicios para la venta
3. Costos de operación, relacionados tanto con la venta o distribución del producto o servicio a los clientes, como con la administración del negocio
4. Costos financieros del negocio, en particular, los intereses pagados a los acreedores de la empresa
5. Pago de impuestos

Un balance general ofrece una fotografía de la posición financiera de un negocio en un punto específico del tiempo, muestra los activos o bienes que tiene una empresa, los pasivos o deuda en circulación, y la cantidad que los propietarios han invertido en el negocio, lo que es llamado capital o patrimonio.

Tanto el balance general, como los estados contables y financieros, representan una herramienta gerencial que a partir de la visión y misión, operacionalizan la estrategia y exigen objetivo por objetivo, ya sea financiero, comercial, operacional o humano, para explicar las vías de las iniciativas estratégicas.

El otro estado financiero clave que emplean los negocios es el estado de flujos de efectivo, ya que en ocasiones los estados de resultados no proporcionan la misma información porque se calcula sobre una base acumulada en lugar de una base de efectivo.

En la contabilidad acumulada, el ingreso se registra cuando se gana,



independientemente de que el ingreso se haya recibido en efectivo o no, y los costos se registran cuando se incurre en ellos, incluso si el dinero todavía no sale de la empresa.

“Un análisis de los requerimientos de capital debe tomar en cuenta la manera de financiar las inversiones necesarias y los costos para arrancar un proyecto de la compañía que le permita crecer, así como los gastos personales de los dueños, en especial si no están disponibles otros ingresos para su sostenimiento.” Longenecker J. et al. (2000).

Durante el periodo inicial de la compañía, estos gastos son parte de la capitalización del negocio, y se deben tomar en cuenta en el plan financiero.

La clave de una proyección eficaz de los requerimientos de activos, es el conocimiento de las relaciones existentes entre las ventas proyectadas y los activos necesarios. Debido a que las necesidades de activos tienden a aumentar con el incremento de las ventas, es frecuente que se calculen los requerimientos como un porcentaje de ventas.

“Si se han proyectado las ventas futuras, se puede utilizar la relación de activos a ventas para calcular los requerimientos de activos.” Longenecker J. et al. (2000)

Una compañía debe financiar su crecimiento de tal manera que pueda mantener un nivel correcto de liquidez. La liquidez mide el grado en el que una compañía tiene suficiente capital de trabajo como para satisfacer sus obligaciones de deuda a su vencimiento.

A continuación se presentan algunas sugerencias prácticas para formular las proyecciones financieras:

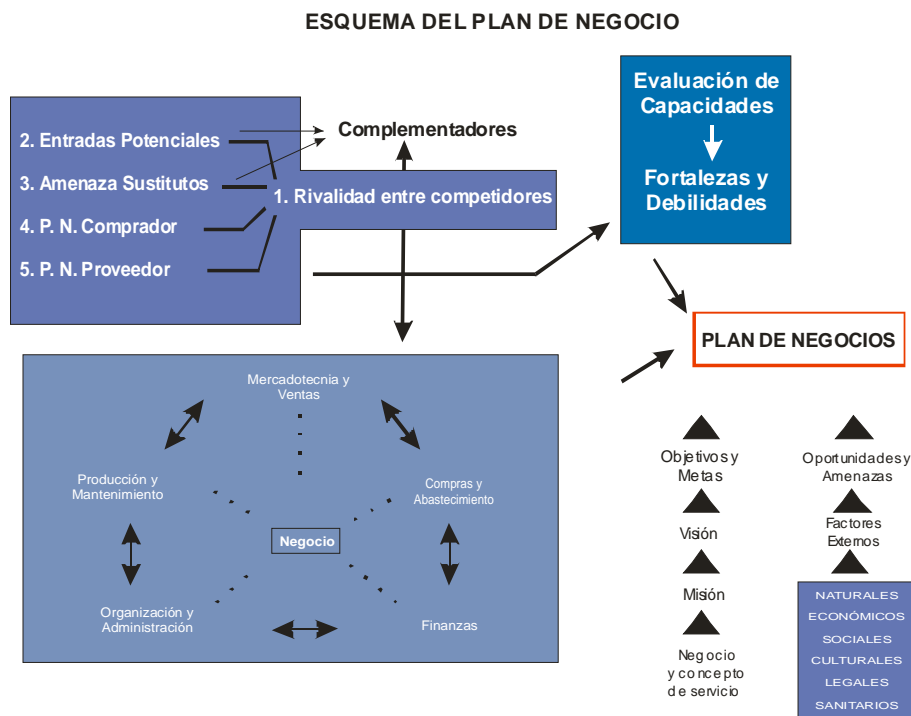
- Las proyecciones de ventas deben ser conservadoras y realistas.
- Realizar proyecciones tomando en cuenta las cifras reales de venta sin ser demasiado optimista.



- Desarrollar las proyecciones de manera cuantitativa, a partir de hipótesis claras y por escrito de los planes de mercadotecnia y precios.
- Es favorable calcular el número de clientes que se espera tener y calcular la proyección de una venta promedio por cliente.
- En la proyección de ventas y gastos se pueden usar datos comparativos específicos de la industria para guiar los cálculos.
- Es conveniente comparar los resultados financieros pro-forma con los reales y modificar las proyecciones según sea necesario.
- Es mejor no recibir financiamiento que tomar el dinero y luego no pagarlo de acuerdo a lo comprometido.

Tomando en cuenta lo que se ha mencionado a lo largo de este capítulo, la siguiente figura esquematiza el contenido del plan de negocio y la relación que existe entre sus diversos componentes.

Figura 4: Esquema del Plan de Negocio



Fuente: Diseño Propio Basado Porter, M. (1980), Buendía, F. (2004)

2.10 Recomendaciones

A continuación se presenta una tabla de sugerencias y recomendaciones que deben ser consideradas al crear el plan de negocio. Estas se pueden considerar como la base para elaborar los capítulos cuatro y cinco.

**Tabla 3: Recomendaciones para la creación del Plan de Negocio**

Recomendaciones
Buscar información sobre el mercado que se desea penetrar, realizar análisis económicos y geográficos
Describir la industria, sus tendencias actuales, analizar las oportunidades y amenazas
Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa, las barreras de entrada en el mercado, los precios y los servicios que ofrecen
Analizar el posicionamiento de la competencia en el mercado
Desarrollar las estrategias de crecimiento y analizar las oportunidades
Describir el servicio que se desea ofrecer y la manera de satisfacer las necesidades del mercado
Explicar cómo se cree que el servicio se diferenciará de su competencia
Analizar el posicionamiento del servicio en el mercado.
Definir cómo la publicidad del producto se diferenciará de la de la competencia.
Describir las estrategias de las cinco áreas que componen a la empresa.
Fijar metas de ventas y describir la manera de alcanzarlas
Definir los objetivos financieros calculando la tasa de retomo requerida
Definir el tiempo en el que se recuperarán las inversiones
Desarrollar proyecciones financieras y determinar los flujos de efectivo esperados
Documentar las suposiciones establecidas en el proceso

Fuente: Elaboración propia

En este capítulo se llevó a cabo una revisión teórica acerca de los elementos que componen un plan de negocios y la manera de crear sus componentes con un enfoque estratégico.

Para terminar esta sección puedo decir que tanto los directivos, como los gerentes y trabajadores de un proyecto y los de toda la empresa, deben comprender que el cliente es la única razón de existencia de la organización, ya que sin el no existiría el negocio. Por otra parte también es necesario mencionar que el plan de negocio contribuye en el ciclo de mejora continua mediante la consolidación de una estrategia para desempeñar actividades de calidad que generan valor tanto para el cliente como para la empresa.