Capítulo II
"MARCO TEÓRICO"

II MARCO TEóRICO

En este capítulo se detallarán los conceptos básicos así como los componentes de un plan de negocios, analizando las teorías de varios autores para así poder realizar un plan de negocios que ayude a determinar y analizar la factibilidad de la creación de un Day Spa en la Ciudad de Puebla.

Cada día surgen nuevas empresas, muchas de las cuales desaparecen debido a diversas razones, algunas de estas son la mala planeación, la falta de conocimiento y uso de herramientas que las ayuden a aterrizar sus ideas y llevarlas a cabo; y es que actualmente ya no es suficiente con ser emprendedor y tener ganar de iniciar un negocio.

De acuerdo con García y Alcérreca (2000), es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de implementar una idea para así disminuir riesgos. Esta herramienta es un plan de negocios, la cual ayudará a presentar de una manera tangible la idea.

2.1 Definición del Plan de Negocios y objetivos

Existen muchas definiciones de un plan de negocios pero finalmente todos los autores coinciden en que un plan de negocios es un documento que permite conocer la información necesaria para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en marcha, así como para buscar financiamiento de los inversionistas.

Pérez-Sandi dice “Un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operación y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos” (2002,p.89)

El plan de negocios puede utilizarse tanto para la creación de una empresa como para una ya existente ya que éste permite analizar y evaluar las operaciones de la misma y así poder reorientarlas.

Según comenta Stutely el plan “Expone un método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro” y esto puede realizarse para cualquier actividad y en cualquier periodo de tiempo (2000, p.8)

Al respecto Watson y Wise (1997) proponen utilizar el plan de negocios como parte de un proceso continuo para tener un mayor control de lo que se realiza en la empresa.

Hay muchas razones por las cuales es necesario realizar un plan de negocios, un ejemplo son las ocho razones de Gumpert para escribir un plan de negocios (cf.Watson y Wise, 1997), las cuales son:

1. Convencerse a uno mismo de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal significativo.
2. Obtener un préstamo al banco.
3. Atraer inversionistas potenciales.
4. Convencer a otras compañías con las cuáles desee formar alianzas.

5. Explicar cómo funciona su empresa a las compañías con las cuales le gustaría establecer contratos a largo plazo.
6. Atraer empleados.
7. Ayudar a las fusiones o a las adquisiciones.
8. Asistir a los directivos para establecer metas y planeación a largo plazo.

Para Stutely (2000) los principales objetivos del plan de negocios son:

- La expresión formal de un proceso de planeación.
- Una petición de financiamiento.
- Un esquema para ser aprobado.
- Una herramienta para la administración operativa

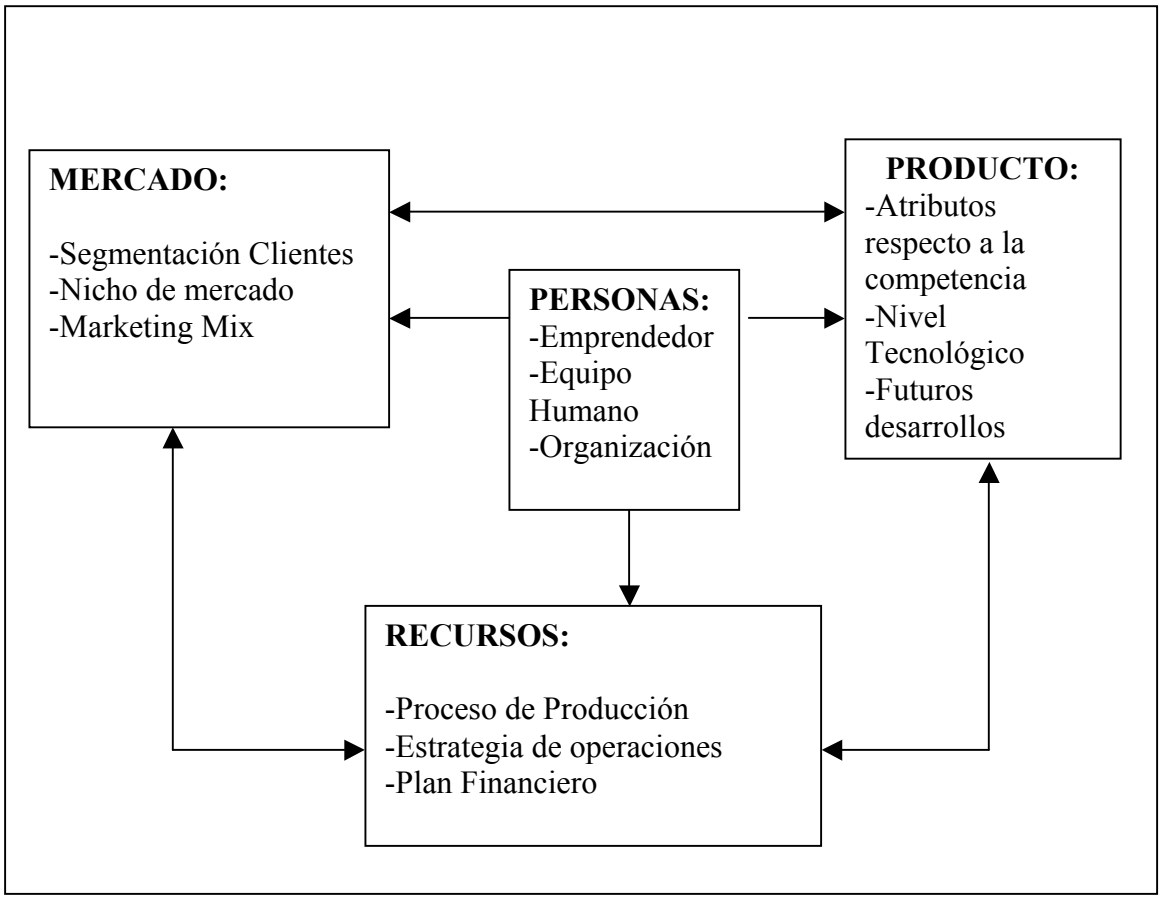
2.2 Estructura de un Plan de Negocios

Hay muchos autores que mencionan como debemos redactar y estructurar el plan de negocios, y dan una guía para elaborarlo, sin embargo la mayoría de estos coinciden en que para elaborar un plan de negocios es necesario ser creativo y personalizarlo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a quién irá dirigido.

También, debe ser un documento que atraiga la atención del lector y sea fácil de leer, debe de ser conciso y consta de dos partes fundamentales: una descripción del negocio y mercado, y la otra donde se tratan aspectos financieros.

Para M. Ollé y otros (1998), al crear una nueva empresa es necesario tomar en cuenta cuatro elementos importantes como son: el mercado, producto, las personas y los recursos, tal como se muestra en la tabla 2.1

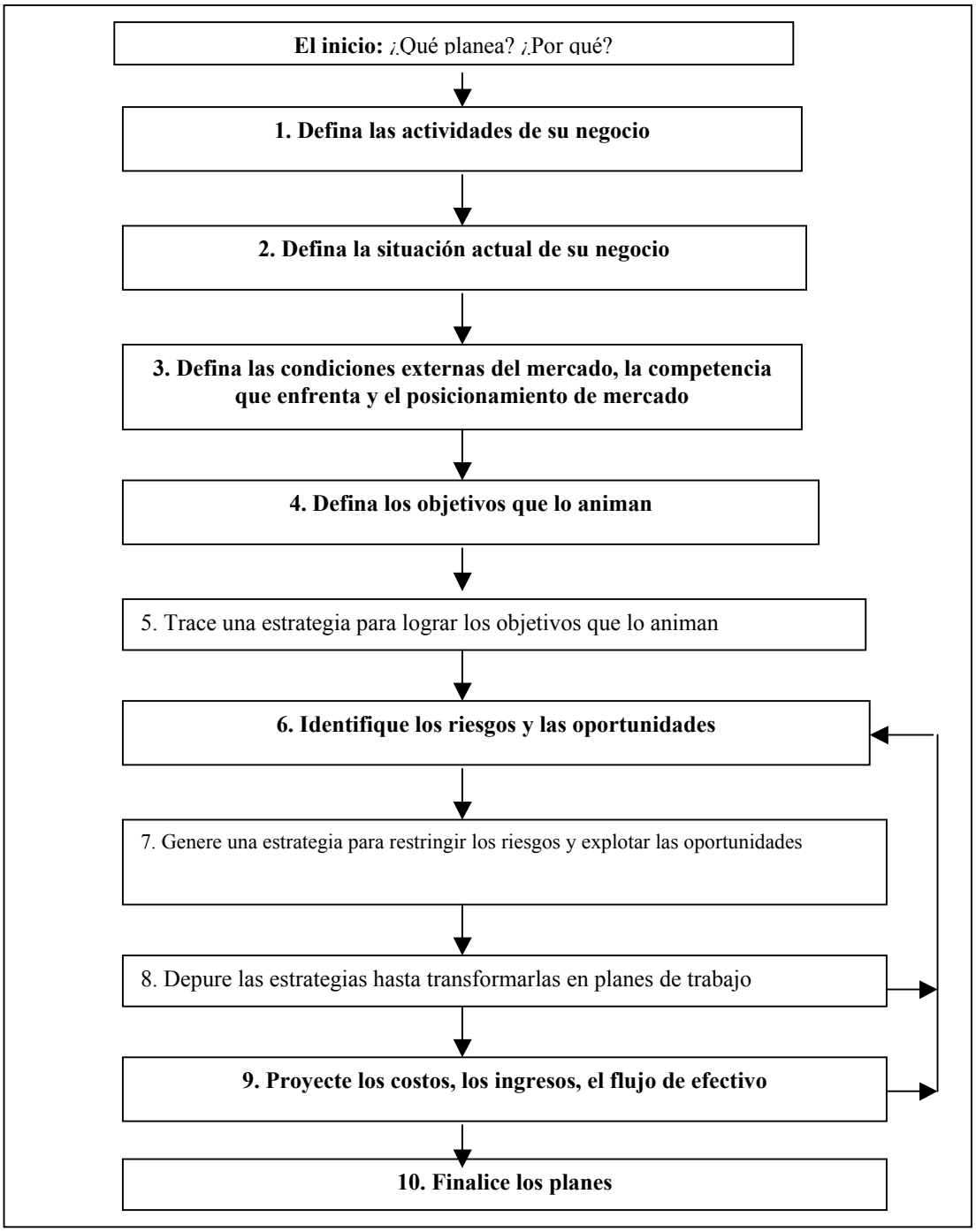
Tabla 2.1 *"Elementos imprescindibles para una nueva empresa"*



Fuente: Ollé y otros,1998,p.7.

Según Stutely et al. (2000), es muy importante saber que se planea y porqué se planea; menciona diez pasos para formular un exitoso plan de negocios los cuales se muestran en la tabla 2.2.

Tabla 2.2 *"Diez pasos para un exitoso plan estratégico de negocios"*



Fuente: Stutely, 2000, p.13.

2.3 Plan de Negocios de Pérez-Sandi (2002)

El redactar un plan de negocios es como elaborar el currículum de la empresa ya que es como una referencia que entre otras cosas ayuda a conseguir inversiones, así como para convencerse de la idea, definir y examinar detalladamente todos los aspectos para crear la empresa.

Tabla 2.3 *"Plan de Negocios de Pérez- Sandi"*

Plan de Negocios
o Título y carátula
o Índice
o Resumen ejecutivo
o Mercado y competencia
o Producto y /o servicio
o Fabricación
o Proyecciones financieras

Fuente: Pérez-Sandi, 2002,p.90

Título y carátula

Es la portada, incluye el nombre de la compañía, nombre de los socios, dirección, teléfono de la empresa y logotipo.

Índice

En esta parte se marcarán los puntos que seguirán al resumen ejecutivo a fin de consultar y encontrar rápidamente la información

Resumen Ejecutivo

Este documento ayuda a vender la idea del negocio, resumiendo tres rubros fundamentales, como son:

- La definición de la empresa: Naturaleza del negocio y descripción del mismo.
- El ambiente: Estrategias, análisis, desarrollo, operación, mercadotecnia y administración, responsables y directivos, personal y organización.
- Factores financieros: Estados financieros de resultados, de flujos de efectivo y balance general. En suma, informa quién está a cargo del proyecto, sus directivos, la experiencia y capacidades de los miembros que conforman el negocio. Habla acerca de la naturaleza del negocio, forma legal de operación, cantidad y propósito del préstamo solicitado, participación del prestatario y los beneficios que se ofrecen. Abarca cinco áreas: la técnica, la mercadotecnia, la financiera, humana y administrativa. Ofrece un concepto de la empresa, presenta los objetivos y el producto con detalle.

Mercadeo y Competencia

Describe a sus clientes potenciales: quiénes y cuántos son y cómo llegará a ellos. Analiza la presencia o ausencia de la competencia, considerando sus ventajas y la de los competidores.

Producto y/o servicio

Describe el producto con detalle, hasta la fijación de precios y su distribución. Si es una empresa de servicios, describe lo que ofrece, cómo lo comercializará y los niveles esperados de demanda.

Fabricación

Detalla desde la manufactura y la materia prima y su elaboración.

Proyecciones financieras

Información financiera, respaldos u otras fuentes, presupuesto a doce meses, ingresos a cinco años, proyección de flujo de efectivo. balance y análisis del punto de equilibrio.

2.4 Plan de Negocios de Kushell (2001)

Para Kushell el plan de negocios es la validación de su idea, es una herramienta que ayuda a reducir la incertidumbre y saber si las cifras y análisis realizados tienen sentido.

También da una guía para elaborar un plan de negocios para lo cuál se deberán seguir los puntos que se muestran en la tabla 2.4:

Tabla 2.4 *"Plan de negocios de Kushell"*

El Plan de Negocios
I. Resumen ejecutivo
II. Descripción del negocio
III. Descripción del mercado
IV. Plan gerencial
V. Plan de operaciones
VI. Plan de marketing y publicidad
VII. Ventas y distribución
VIII. Aspectos financieros
IX. Anexos

Fuente: Kushell, 2001, pp.76-88.

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo debe ser una breve síntesis del plan de negocios. En una o dos páginas (pero no más), deberá permitir que un tercero entienda la esencia de su negocio. En esta parte no se deben dar detalles, simplemente una síntesis de lo que se desarrollará más adelante, es la oportunidad para convencer a alguien de que lea el resto.

Aunque es una de las partes más importantes del plan y es lo que debe ir primero, el resumen ejecutivo se debe escribir al final, por una buena razón. No se puede hacer una

síntesis precisa sino después de haber pensado en todos los detalles, cosa que la mayor parte de la gente no hace sino hasta después de haber elaborado sus planes de negocios.

Sin embargo, después de este resumen se deberá dar a los lectores una idea sobre qué van a encontrar en cada una de las principales secciones: Producto y /o servicio, descripción del mercado, plan gerencial, operaciones, marketing y publicidad, ventas y distribución y aspectos financieros.

Hay que utilizar esta sección a manera de abrebocas ya que la mayor parte no continuará con la lectura y con ella pueden darse cuenta que tan bien está elaborado el resto del documento.

Descripción del negocio

A. Introducción: Hay que utilizar esta introducción para explicar rápida y concisamente la esencia del negocio, comenzando por describir qué hace, qué produce y /o que servicio ofrece, ilustrando los atributos del servicio o producto.
B. Antecedentes: Es uno o dos párrafos, donde se explica de dónde proviene la idea de la empresa. Es la oportunidad para hacer gala de la intuición y los conocimientos que se tienen del negocio.
C. Descripción del producto o servicio: Si se tienen varios paquetes, modelos o productos diferentes, hay que separar con claridad cada uno y enseguida describir las diferencias en detalle, es necesario ser específico y muy claro acerca de qué proveerá

la empresa a los clientes así como indicar cuanto pagarán los clientes por cada producto o servicio

D. Constitución legal: Hay que describir la condición legal de la empresa.

Descripción del mercado

Esta descripción del mercado debe incluir clara y específicamente cuál es el mercado objetivo y también debe poner énfasis en la necesidad que piensa satisfacer; se debe incluir la investigación de mercado realizada así como las encuestas, también se podrá incluir la segmentación de mercado en el cual se identifican los clientes potenciales par la empresa.

Segmentando a los clientes en grupos diferentes puede ayudar a identificar características de cada grupo. También hay que indicar claramente quienes son los clientes objetivo y porqué, identificar a los competidores y mostrar cuál es su participación en el mercado, cuáles son las estimaciones y cuáles sus proyecciones sobre la posible participación.

Plan Gerencial

En esta sección se deberá describir los antecedentes, de qué manera la experiencia es pertinente para lo que hace la compañía, quién estará a cargo de cuáles funciones y cómo se remunerará a los empleados. También hay que indicar a quiénes se les pagará por comisión y quiénes devengarán un salario. Hay que hacer una lista de cargos que tendrán los miembros de la empresa y explicar sus responsabilidades.

Plan de Operaciones

El plan de operaciones se puede realizar de dos maneras diferentes, para explicar los procesos que se utilizarán para fabricar y distribuir sus productos a los clientes o para prestar servicio a los mismos.

Se debe de crear un diagrama de flujo de operaciones que indique la planeación cuidadosa de la fabricación, entrega del producto o servicio. Hay que especificar los pasos que se seguirán desde el instante en que el cliente hace un pedido hasta que se presta el servicio final y se recibe el pago.

Plan de Marketing y Publicidad

El plan de marketing es muy importante ya que es la forma en que el cliente se entera de la existencia de la empresa, por lo tanto hay que identificar que métodos de marketing o publicidad se utilizará como divulgación.

También hay que identificar en orden de importancia descendente, los canales de marketing más confiables y describirlos brevemente, se debe ser específico y mencionar los contratos ya asegurados o las relaciones establecidas que se tengan para comercializar los productos. Así mismo, se debe identificar a cuántos clientes se espera llegar a través de cada canal. Si se puede canjear espacio publicitario o promover el producto o servicio en intercambio con otra empresa.

Ventas y Distribución

En esta sección se describe como se piensa vender el producto, es decir, si será a través de una organización, tiendas locales, en la escuela, por correo, etc. y los arreglos a los que se llegaron con los vendedores deberán ser detallados también, así como la forma en que se recolectarán los pagos, las fechas, si será pago anticipado, en el punto de venta, mediante facturación, etc.

Aspectos financieros

Para comenzar esta sección se debe realizar una breve descripción de cuál será el costo de establecer y capitalizar la empresa, de cómo se planea ganar dinero, cuáles son los ingresos y los costos.

Además deberá contener la siguiente información financiera crucial: Costos por unidad, costo de productos vendidos, estados de ingresos, estadísticas históricas, balances y un análisis del punto de equilibrio. Si se busca conseguir un préstamo bancario o capital de riesgo, existen pautas muy estrictas que se deberán seguir.

El estado de ganancias es de gran importancia para todo documento financiero ya que después de las proyecciones financieras es lo primero que la mayor parte de la gente querrá revisar en esta sección y muchas veces de todo el plan.

Un estado de ganancias indica cuánto ha ganado la empresa durante un período específico (por lo general un año o un mes). Básicamente se trata de un estado financiero que identifica cuánto dinero ha generado, cuánto ha gastado y cuánto le queda como resultado. Es

un documento que no se debe maquillar para que parezca más atractivo, porque es el mejor indicador de estabilidad financiera de la empresa.

Si aún no se han tenido ganancias, se deberá elaborar un estado de ganancias pro-forma, en el cuál se calculan cuanto dinero se gastará y ganará en un período determinado como se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 *"Formato para elaborar el estado de ganancias"*

Estado de Ganancias	
Ventas	$10,000
CBV(Costos de Bienes Vendidos)	$3,000
Utilidad Bruta	$7,000
Gastos Variables	$1,000
Gastos Fijos	$2,000
Ganancia antes de impuestos	$4,000
Impuestos (25%)	$1,000
Utilidad Neta	**$3,000**

Fuente: Kushell, 2001, p. 86.

Anexos

Los anexos pueden incluir elementos que suministran información adicional para los lectores. Estos podrían incluir artículos publicados en la prensa, cuadros y gráficas, folletos, fotografías, contratos, documentos legales y otros. Al utilizar este tipo de información adicional lo único que se tiene que recordar es:

- Asegurarse de referenciarlos con números en el texto plan.
- Rotular claramente cada anexo.

- Colocarlos en la parte final en el mismo orden en que figuran en el plan.
- Separar la sección de anexos de la misma manera en que separaría cualquier otra sección del plan.

2.5 Plan de Negocios Estándar de Watson y Wise (1997)

En el plan de negocios cada sección es una descripción detallada o bien representa un panorama de la empresa. La organización del mismo depende del tipo de empresa y el orden de cada parte así como su desarrollo dependerá de la empresa. En la tabla 2.6 se muestra el plan de negocios estándar propuesto por estos autores.

Tabla 2.6 *"Plan de negocios estándar"*

Plan de Negocios Estándar

1. Título y carátula
2. Índice
3. Resumen ejecutivo
4. Descripción de la compañía
5. Mercadeo y competencia
6. Producto / servicio
7. Mercadotecnia: ventas y promociones
8. Financiamiento
9. Apéndice

Además y en caso de no estar incluidos en los anteriores:

- Consideraciones legales
- Administración
- Plan operativo

Fuente: Watson y Wise, 1997, pp115-116.

Título y Carátula

La carátula es la presentación, como la portada, donde se muestra el nombre de la compañía,, dirección, contactos personales y número telefónico

Índice

Los lectores del pan de negocios muchas veces no lo leen en el orden que tiene sino que se van al sumario, a los detalles o al resumen, por lo que el índice ayuda al lector a saber por donde empezar.

Resumen Ejecutivo

Esta es quizá la parte más importante del plan ya que es la parte que más leen. Algunos lectores utilizan esta sección para evaluar si vale la pena o no seguir leyendo. Contiene cuatro áreas: la técnica la mercadotecnia, la financiera y administrativa.

Descripción de la Compañía

En esta parte se describe la estrategia, los objetivos y la visión sobre el equipo administrativo así como la experiencia, las capacidades y destreza del mismo.

Mercado y Competencia

En esta sección del plan de negocios, se describe a los clientes potenciales del negocio, así como la consideración de la competencia y cómo se manejará la misma.

Producto / Servicio

Se debe describir el producto detalladamente, así como el proceso, desde la materia prima, manufactura, los precios y distribución. En el caso de una empresa de servicios será necesario describir el servicio que ofrece, la comercialización del mismo y sus precios. También se deberá especificar la demanda esperada y cómo será satisfecha.

Otro punto importante para esta sección es que se debe incluir si el producto y/o servicio se protegerá con una patente o marca registrada.

Mercadotecnia: ventas y promociones

En esta parte se describirá con detalle como será la promoción del producto, es decir, si será por promociones, que tipo de publicidad se utilizará, cuál medio es el apropiado para el producto o servicio, si se utilizarán encuestas, así como si se contará con la asesoría de una agencia de publicidad.

Financiamiento

La parte de financiamiento es la que contiene toda la información financiera proyectada, como el flujo de efectivo, ingresos o pérdidas y el balance general; en él se puede incluir cualquier respaldo o fuentes financieras. En cuanto a la información del financiamiento se deberá contemplar el equipo que necesite financiamiento.

Apéndice

Para cualquier material extra que no se ajuste a las secciones del plan de negocios pero que sea útil se podrá incluir en el apéndice. Algunos de estos materiales pueden ser, currículum vitae de los miembros del equipo administrativo, cartas de clientes satisfechos, gráficas, reglamentos, etc.

Consideraciones Legales

Esta sección es un apartado especial donde se deberá incluir cualquier tema legal que no se presente en otras secciones del plan de negocios.

Administración

También como sección especial se podrá describir la estructura administrativa de la empresa si es que no está incluida en otra sección.

Plan Operativo

Este incluye los detalles de cómo elaborar el producto o bien puede aparecer en la parte de producto.

2.6. Plan de Negocios de Monserrat Ollé y Otros (1998)

El plan de Negocios puede ayudar a percibir la personalidad y la manera de hacer las cosas del emprendedor ya que se redacta en función de las características del mismo y del proyecto. En la tabla 2.7 se muestra el plan de negocios de estos autores.

Tabla 2.7 *"Guión del Plan de Empresa"*

Guión del Plan de Empresa

Presentación del Empresario: (Formación y Experiencia Profesional)

1. Descripción del producto o servicio
- a) Descripción del producto
- b) Atributos respecto a otros productos que hay en el mercado
- c) Nivel tecnológico
- d) Desarrollo de futuros productos

2. Plan de Marketing
- a) Delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse
- b) Análisis del mercado:
  - Cliente - Competencia
- c) Política comercial
  - Objetivo comercial y previsión de ventas
  - Políticas de precios, producto, distribución y comunicación

3. Plan de Operaciones
- a) Localización de planta
- b) Descripción del plan de operaciones:
  - Proceso de producción y nivel tecnológico
  - Recursos materiales y humanos necesarios
  - Estrategia de operaciones y capacidad de producción
- c) Gestión de las existencias
  - Aprovechamiento - Almacenamiento

4. Plan de Organización
- Estructura organizativa de la empresa (tareas y características del personal)
- b) Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personal
- c) Asesores Externos

5. Plan Económico y Financiero
- a) Cuenta de explotación provisional
- b) Plan de tesorería provisional
- c) Balance provisional
- d) Inversiones
- e) Fuente de financiamiento

6. Forma Jurídica
- a)Forma jurídica de la empresa
- b)Protección jurídica (propiedad industrial e intelectual)

7. Conclusiones
Valoración integral de todo el plan de empresa, señalando la coherencia entre los diferentes apartados

Fuente: Ollé y otros, 1999, pp. 8-9

Definición del Producto o Servicio

Debemos saber qué innovación aporta el nuevo producto o servicio que lo haga claramente diferente de los ya existentes en el mercado. La innovación no está ligada a sofisticados proyectos de alta tecnología sino también puede ser entendida como un nuevo concepto de producto, una nueva forma de distribución o una presentación diferente del servicio.

Plan de Marketing

El nuevo negocio debe basarse en una clara orientación al cliente ya que las necesidades de éstos son la única razón de la existencia de una negocio.

Una buena definición del negocio es clave para el éxito inicial y futuro de la nueva empresa ya que es la base para todas las actividades de marketing y comerciales de la empresa y es lo que asegura la coherencia interna.

El plan de marketing define la estrategia y la dirección en la que la que se deben enfocar los esfuerzos para generar ventas. Es igualmente importante que genere la confianza de los posibles inversionistas en la posibilidad de convertir una idea y los recursos en una fuerte posición de mercado y, en consecuencia, en un flujo continuo de beneficios.

Debe de especificar como llegar al cliente, las herramientas de las que dispone el emprendedor para llegar al mercado, la estrategia de precios, promoción y distribución. Las ventas dependerán de la eficacia de la estrategia de marketing.

El Plan de Operaciones

El plan de operaciones es una parte fundamental del plan de empresa o de negocios y sus objetivos básicos son:

1) Establecer los procesos de producción/ logísticos /de servucción más adecuados para fabricar/ comercializar/ prestar los productos/ servicios definidos por el plan
2) Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
3) Valorar los parámetros básicos asociados a los procesos y recursos, y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición del negocio, las estrategias generarles del mismo y otros componentes del plan de empresa.

Plan de Organización

Otros temas importantes a considerarse para la realización del Plan de Empresa son:

a) Motivación en general y las motivaciones personales del emprendedor.
b) Cómo seleccionar al personal.
c) Formación de un equipo de trabajo.

El Plan económico y financiero

Muchos emprendedores, tienen una visión de la función financiera como un freno a la creatividad y a la innovación, como un mal necesario y, de ahí, el descuido por estos temas que trae como consecuencia el fracaso.

Activo Fijo: representa la inversión inicial que permite poner en marcha un negocio. El activo fijo inicial representa el inmobiliario material, pero también el inmaterial, es decir, todos aquellos gastos de puesta en marcha del negocio que tendrán un efecto largo en el tiempo y que puedan amortizarse en varios períodos.

La definición del activo circulante inicial, debe considerar todos los aspectos relacionados en los planes anteriores, poniendo especial énfasis en las condiciones de mercado y el saldo de tesorería de gestión de la empresa.

Una vez que hemos decidido la estructura del activo inicial, se debe revisar una vez más si los elementos que lo componen son suficientes para cumplir con los objetivos de mercado que se han propuesto; si esto es así, entonces se podrá comprobar si realmente este activo es capaz de producir la riqueza necesaria para cubrir la estructura de gastos fijos necesaria.

Los gastos de la estructura fija son fundamentales porque darán la idea del margen de contribución que deberá generar la actividad para poder cubrirlos y producir los resultados económicos positivos; si al precio de venta de cada producto se le descuentan todos los costos variables directamente relacionados con las ventas, se origina el margen de contribución unitario. El volumen de ventas por el margen de contribución unitario determina el margen de contribución igual a los costos fijos, entonces se alcanza el punto de equilibrio (punto muerto, umbral de rentabilidad, etc.) Si se consigue superar el punto de equilibrio con el nivel de ventas propuesto, quiere decir que el plan de inversiones y la estructura de gastos

propuesta es, en principio, viable económicamente. En caso de que no fuera así, se debe ajustar la relación margen de contribución / costos fijos, incrementando la primera o disminuyendo la segunda.

Forma Jurídica

Es esta parte se determinará cuál es la forma Jurídica que tendrá la nueva empresa y su protección ya sea industrial o intelectual.

Conclusiones

Valoración integral de todo el plan de empresa, señalando la coherencia entre los diferentes apartados.

Plan de Negocios Peggy Lambing y Charles Kuehl (1998)

El plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. La diferencia entre un plan de negocios para una empresa ya existente y una que comienza, es que para la primera se expresa la situación actual y el sitio en que la empresa desea estar en un periodo de tres a cinco años, y lo que se requiere para alcanzar tales metas; y para una empresa que inicia hay un mayor énfasis en los primeros años y menos en los futuros.

Un Plan de Negocios incluye las secciones principales que se muestran en la tabla 2.8

Tabla 2.8 "*Plan de Negocios de Peggy Lambing y Charles Kuehl*"

PLAN DE NEGOCIOS
Resumen Ejecutivo
Determinación de la misión
Ambiente del Negocio
Plan de Ventas
Equipo de Administración
Datos Financieros
Aspectos Legales
Requerimientos de seguros
Otros factores clave
Proveedores
Riesgos
Supuestos / Conclusiones

Fuente: Lambing y Kuehl, 1998, pp.136-137

Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo tiene una longitud aproximada de dos páginas y proporciona un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el plan. Se coloca antes del plan de negocios pero es más fácil escribirlo después de que se redacta todo el plan para

utilizar un párrafo o dos de cada uno de los temas principales. Una lista de verificación puede ayudar a escribir el resumen ejecutivo.

Determinación de la Misión

La determinación de la misión es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración, también evita distraerse en áreas que no sirven para cumplir con el propósito original del negocio, la redacción breve de la misma ayuda a enfocarse mejor.

Ambiente del negocio

El ambiente de negocios está integrado por tres factores:

- Las tendencias nacionales: A menudo tienen un impacto radical sobre los hábitos de compra del consumidor.
  - Cambios en las tendencia demográficas.
  - Un incremento en el número de mujeres que trabajan fuera del hogar.
  - Tendencias legislativas.
- Las tendencias de la industria: Es importante investigar las tendencias de la industria en cual se va a ingresar.
- Las tendencias locales. También es importante considerar las tendencias en la comunidad de la cual el negocio formará parte.

Plan de Ventas

Ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de sus productos y servicios, incluye:

- Una descripción más detallada de los productos y servicios.
- Un análisis de la competencia.
- Un examen de la estructura de precios.
- Una explicación de la ventaja competitiva.
- Un perfil de la ubicación del negocio.
- Un plan de promoción.

Equipo de Administración

Esta parte del plan de negocios habla sobre los recursos humanos necesarios para que el negocio opere. También debe contener un resumen del currículum vitae del propietario ya que es necesario convencer a los banqueros o inversionistas de que el empresario tiene los conocimientos y la capacidad para tener éxito.

Datos Financieros

La sección financiera es una de las más importantes ya que los errores de ésta pueden evitar la obtención de fondos aún si las demás partes del plan son excelentes, las partes que incluyen son:

- Costos de inicio.
- Forma en que se financiará el negocio
- Los estados financieros proyectados

- El balance del día de apertura
- Los estados de resultados proyectados
- El punto de equilibrio.

Aspectos Legales

En esta sección se debe seleccionar una forma de organización; determinar si habrá necesidad de reservar derecho o registrar patentes o marcas industriales; también debe permitir que un abogado redacte y /o revise los contratos; e identifique el tipo de impuestos que habrán de pagarse.

Requerimientos de Seguros

El inicio y la operación de un negocio significa riesgos de muchas clases, por lo que es recomendable contratar seguros contra algunos riesgos. Algunos riesgos a los que pueden estar expuestos los negocios son los riesgos controlables los cuales se consideran de este modo no porque se tenga control sobre ellos, sino porque el impacto financiero puede reducirse al mínimo comprando seguros.

Proveedores

En esta sección es importante identificar a los proveedores del negocio para obtener información respecto de los productos y servicio que se necesitarán. Por lo general, los proveedores pueden clasificarse como sigue:

- Productores
- Mayoristas o intermediarios mercantiles

- Intermediarios funcionales (agentes)

  - Corredores de mercancías

  -Agentes de compras residentes

Riesgos

Todo negocio enfrenta dos tipos de riesgos: Controlables e incontrolables, los controlables no siempre pueden evitarse pero sí puede minimizarse la pérdida financiera comprando seguros. Sin embargo los riesgos incontrolables tienen un impacto financiero negativo que los seguros no pueden cubrir. Algunos de estos son:

- Un nuevo competidor que se ubica cerca de uno
- Una economía en recesión
- Nueva tecnología
- Cambios en los gustos de los consumidores.
- Una guerra de precios por parte de los competidores

Supuestos / Conclusiones

La última sección del plan variará de acuerdo con el hecho de que éste sea un estudio de factibilidad para un nuevo negocios, o un plan para una compañía ya existente, ya que si es para la primera opción la conclusión responde si es factible o no, en cambio si el plan se preparó para un negocio ya existente la conclusión señalará el futuro del negocio con base en la información que se encuentra en el plan.

2.8. El Plan de Negocios para esta Tesis

En este capítulo se revisó la teoría de algunos autores que hablan sobre el plan de negocios. Existen muchos autores que proponen una forma para elaborar el plan de negocios, sin embargo la mayoría coincide que el plan de negocios debe ser una creación propia y debe redactarse de acuerdo a las necesidades de la empresa y para esto se debe tomar en cuenta a quién va dirigido y para qué se requiere el plan de negocios.

Las estructuras planteadas por los autores para elaborar un plan de negocios pueden ser como una guía de elaboración que ayude a formar el plan de negocios que la propia empresa necesita.

Por lo que para este proyecto se utilizará un esquema elaborado con base a los autores Monserrat Ollé y otros, Peggy Lambing y Kuehl, y Jennifer Kushell, para cubrir las necesidades de este plan de negocios en particular. En la tabla 2.9 se muestra la estructura del plan de negocios para esta tesis.

Tabla 2.9 *"Plan de Negocios para esta Tesis"*

Plan de Negocios

- Resumen ejecutivo

- Descripción de negocio
  - Misión

- Plan de marketing:
  a) Descripción del servicio
  b) Análisis del mercado
     - Segmentación
     - Clientes
     - Competencia
  c) Determinación de:
     - Ventaja competitiva
     - Precios
     - Promoción y ventas
     - Publicidad

- Plan de operaciones:
  a) Localización de la empresa
  b) Descripción del plan de operaciones
     - Recursos materiales necesarios
     - Necesidad de recursos humanos

- Plan de organización:
  a) Estructura de la empresa
  b) Formas de reclutamiento y selección de personal
  c) Asesores externos

- Plan económico y financiero:

- Aspectos legales:
  a) Forma jurídica de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Resumen Ejecutivo

Es un breve resumen para proporcionar la información más relevante del plan de negocios elaborado para este proyecto.

Descripción del Negocio

Es una descripción detallada del tipo de negocio que se pretende crear, a qué clientes se dirige y cómo se pretende satisfacer sus necesidades, así como la determinación de la misión del negocio para describir el propósito del mismo y la filosofía de la Administración.

Plan de Marketing

El plan de marketing de este proyecto está orientado a atender y satisfacer las necesidades del cliente. En éste se deberá describir los servicios que se ofrecen, analizar el mercado para conocer a los clientes y la competencia para así establecer los precios a través de factores como pueden ser: costos, precios de los competidores, efecto sobre la demanda e imagen; así como la estrategia de promoción como puede ser: mercadotecnia directa, propaganda, promoción de ventas y publicidad y relaciones públicas

Para esto es necesario establecer las metas promocionales y un presupuesto. La descripción de la ventaja competitiva es otro punto importante dentro del plan de marketing, ya que esta es la diferencia entre la nueva empresa y los competidores, incluye comúnmente calidad, precio, ubicación, selección, servicio y velocidad o tiempo de entrega.

Plan de Operaciones

Este comprende principalmente la descripción del plan de operaciones a utilizar en la nueva empresa, identificando los recursos materiales así como humanos que requiere la misma para determinar la estrategia de operaciones.

Para esto es necesario identificar la condicionantes externas del entorno así como los condicionantes internos impuestos por el mismo plan de empresa. Para plantear un proceso es conveniente partir de un proceso principal y luego procesos auxiliares apoyados con el uso de diagramas.

También es necesario definir los materiales necesarios para llevar a cabo las operaciones en la empresa así como los recursos humanos los cuales son parte importante y pueden ser la clave de nuestro negocio por lo que es necesario darle la importancia que requiere.

Tanto la infraestructura como la localización de la empresa son otros puntos importantes dentro del plan de empresa ya que con el primero se definen factores como: superficie necesaria (actual y futura), altura libre necesaria, requerimientos ambientales (temperatura, humedad, iluminación, limpieza, etc.) y la segunda que puede determinarse en el plan de marketing.

2.8.5 Plan de Organización

En el cual se determinará la estructura de la empresa la cual es una representación gráfica de las líneas de autoridad dentro de la empresa. En esta parte del plan se determina el proceso de reclutamiento y contratación del personal que se requiere para la esta empresa.

Para ello es necesario preparar una análisis del puesto que identifica los elementos importantes del mismo, así como establecer los sueldos de los empleados.

Respecto a selección de personal, Soria V. (1985) menciona algunas pruebas psicologícas que pueden utilizarse para la selección del personal, una de ellas es la prueba de la personalidad, la cual tienen como finalidad la descripción de las características de cada individuo.

Otro puntos importante dentro del plan de organización es establecer una relación con asesores externos como abogados o contadores que aunque no se utilizarán inmediatamente no se sabe cuando se pueden necesitar.

Plan Económico y Financiero

Es una de las partes más importantes ya que puede utilizarse para adquirir finaciamiento, en esta se puede encontrar: costos de inicio, forma en que se financiará el negocio, los estados financieros proyectados, el balance, estados de resultados proyectados, flujos de efectivo proyectados, punto de equilibrio.

Forma Jurídica

Es la selección de la forma de organización o constitución legal de la empresa.

2.9 Antecedentes del Spa

Desde nuestros antepasados latinos, en tiempos del imperio romano se designaba con la expresión "Salute per Aqua" a los lugares de aguas minerales y termales a los que la gente asistía con el fin de obtener resultados curativos para diversas afecciones. Sin embargo el nombre genérico spa surge hace siglos en la provincia de Lieja en Bélgica por un lugar que contaba con manantiales el cual fue llamado spa. (Secretaria de Turismo.1991)

Según el diccionario Webster un Spa se define como "un manantial mineral" el cual puede ser de aguas frías o termales. (cf. Secretaría Turismo.1991)

Según la definición del Glosario spa & Wellness, la palabra spa significa salud por medio del agua (Salus per Aquam), y es un espacio donde se aplican los tratamientos que se realizan con agua para lograr un mayor grado de relajamiento, vitalidad y salud, también puede disponer de gabinete de estética y belleza. (Glosario spa& Wellness. *http://www.termasworld.com/spa_glosario.asp)*

2.9.1. El Spa en la Actualidad

En la actualidad un spa no necesariamente tiene que estar relacionado a las propiedades curativas de las aguas minerales o termales, sino que ahora puede concebirse como un lugar

dedicado al cuidado de la salud donde aparte de hospedaje se puede contar con los siguientes servicios (Secretaria de Turismo 1991):

- Área Médica. Evaluación física y nutricional.
- Área Deportiva: Gimnasios, entrenadores, piscinas internas y externas para gimnasia acuática.
- Área de Balneoterapia: Hidromasaje, jacuzzis, saunas, vapor que sustituyen las aguas termales.
- Área de Tratamientos: Masajes, envolturas de lodo, algas, hierbas y sal.
- Áreas de belleza: Tratamientos faciales, anticelulíticos, peelings, maquillaje así como salón de belleza.
- Área de Alimentación: Cocina dietética.

2.9.2 Tipos de Spas

Como ya se mencionó anteriormente el concepto spa puede englobar una gran variedad de servicios, es por eso que sean clasificado de acuerdo a su tamaño, tiempo de servicios o servicios que proporcionan: (spa finder.http://www.spafinder.com/Library/ed_article.jsp?parent=24&channel=28&articleID=915)

Spas de destino

Estos tipos de spas están dedicados a la renovación del cuerpo, mente y espíritu. Es un lugar donde se puede hospedar por sólo algunos días, semanas o un largo tiempo que permita mejorar el estilo de vida, mejorar la salud y renovarse. Está basado en aislamiento para

realizar programas integrales de salud, tratamientos, dietas y educación de un nuevo estilo de vida.

Resort Spas

Estos spas son lugares de temporada o vacaciones en donde se combinan una variedad de actividades de recreación con la renovación que se puede experimentar en un spa complementado con actividades como tenis, golf, deportes acuáticos, etc.

Day Spas o Spas locales

Los cuales ofrecen servicios por un día o sólo unas horas y están diseñados para embellecer, relajar y consentir a través de tratamientos individuales que pueden ser realizados en unas horas o varias sesiones de unas horas. Estos spas cuentan con instalaciones que no pueden ser mayores a 70 m^2 ya que de lo contrario podrían ser considerados como spas de destino o resort spas.

Spas urbanos

Estos tipos de spas están diseñados a la gente que viaja continuamente y se hospeda en grandes hoteles donde se combinan la comodidad, las instalaciones deportivas y restaurantes, así como la experiencia de un spa por un día.

Spas con programas médicos

Estos spas ofrecen programas médicos que a través de diagnósticos previenen enfermedades combinando los tratamientos que se ofrecen en los spas o day spas.

Connoisseur Spas

Estos spas están dirigidos a la gente más exigente en cuanto a belleza y salud, que requieren de los mejores servicios en las mejores instalaciones, con cocina internacional y personal experto.