

## **Segundo Capítulo**

### **Marco teórico**

#### **2.1 Introducción.**

Las necesidades de acceso a recursos aumenta entre la población que opera los negocios en todo el país de los cuales se deriva buena parte, si no es que toda la subsistencia familiar. Las microfinancieras se han encargado de proporcionar recursos económicos y capacitación a personas de escasos recursos que deciden autoemplearse creando un negocio. Las microfinancieras representan una alternativa de financiamiento, cuando no hay posibilidad de cubrir los requisitos de la banca comercial.

#### **2.2 Microfinanciera**

Las microfinancieras son organizaciones e instituciones que brindan servicios financieros a los más pobres o aquellas personas que carecen de recursos. Ofrecen servicios financieros sólo a sus clientes, a través de pequeñas cuentas de ahorro, individuales o grupales, y créditos que van de acuerdo a sus necesidades y a su situación económica.

Microfinanzas, “Significa otorgar a las familias más pobres, pequeños préstamos para apoyarlos económicamente en actividades productivas (Secretaría de Economía, 2006).

#### **2.3 Análisis situacional**

El análisis situacional es una herramienta que se centra en reunir antecedentes de manera informal, sirve para identificar hechos y factores que se llevaron a la situación problemática actual.

En el contexto de un análisis situacional los principios de investigación de mercados son:

- Localizar e identificar nuevas oportunidades del mercado.

- Evaluar e identificar las características, necesidades y preferencias semejantes de los clientes.
- Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores actuales y potenciales.

## **2.4 Análisis FODA**

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo que inciden sobre su que hacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de las empresas.

El análisis FODA es un instrumento que se utiliza para ligar el proceso de la selección de estrategias y conjuntar la investigación con la práctica, además permite obtener una perspectiva de la situación actual de la empresa.

“Las estrategias exitosas surgen de una situación comprensiva y necesaria de auditoria que incluya los factores de plantación para una evaluación sistemática tanto interna como externa con el objetivo de maximizar el ajuste entre las capacidades y futuras oportunidades” (Miloard M. et. al. 2004).

### **2.4.1 Fortalezas**

Son los recursos, características y capacidades especiales con las que cuenta una empresa, las cuales la hacen superior a la competencia.

### 2.4.2 Debilidades

Son aquellos factores que desfavorecen a la empresa frente a su competencia, es decir, los puntos débiles que deben mejorarse para convertirlos en factores a favor de la empresa.

### 2.4.3 Oportunidades

Son todos aquellos factores y situaciones que resultan positivos y favorables, es decir, que se puedan explorar para el desarrollo de la empresa.

### 2.4.4 Amenazas

Son factores que afectan a la empresa, los cuales no pueden ser controlables por ésta, como el entorno competitivo, natural y social

## 2.5 Cuadro comparativo plan de negocios

A Continuación se presenta una comparación entre los diferentes planes de negocios de Longenecker, Osgood, Olle y Panellas con la finalidad de comparar los diferentes puntos que contiene cada plan, de tal manera que se pueda optar por el más completo para desarrollar este proyecto.

**Cuadro 2.1 Comparación de plan de negocios**

<b>Longenecker</b>	<b>Osgood</b>	<b>Ollé/ Panellas</b>
Portada	Carátula.	
Resumen Ejecutivo	Contenido	
Declaración de Misión y Visión	Declaración de intención	
Panorama general de la compañía	Introducción Descripción de la empresa	

	<p>Análisis de mercado y competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Tamaño y tendencias del mercado</li> <li>• Competencia</li> <li>• Acciones del mercado y proyectadas</li> <li>• Análisis del desarrollo del producto</li> </ul>	
<p>Plan de productos y servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto</li> </ul>	<p>Desarrollo del producto(s) o servicio(s)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición del producto</li> <li>• Diseño y desarrollo del producto</li> <li>• Dificultades y riesgos</li> </ul>	<p>Definición de producto o servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto.</li> <li>• Atributos respecto a los otros productos que hay en el mercado.</li> <li>• Nivel tecnológico. Previsiones de la evolución tecnológica.</li> <li>• Desarrollo de futuros productos.</li> </ul>
<p>Plan de mercadotecnia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del mercado</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Estrategia de Mercadotecnia</li> <li>• Plan de Producto o Servicio</li> <li>• Plan de distribución</li> <li>• Plan de precios</li> <li>• Plan de Promoción</li> </ul>	<p>Plan de mercadotecnia y distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de mercados</li> <li>• Fijación de precios</li> <li>• Ventas y canales de distribución</li> <li>• Servicio a los clientes</li> <li>• Publicidad y promoción</li> </ul>	<p>Plan de Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse.</li> <li>• Análisis del mercado: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Clientes.</li> <li>○ Competencia.</li> </ul> </li> <li>• Política Comercial</li> <li>• Objetivo Comercial y previsión de ventas.</li> <li>• Política de precios.</li> <li>• Política de producto.</li> <li>• Política de distribución.</li> <li>• Política de comunicación.</li> </ul>
<p>Plan de administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Número y tipo de personas que se va a reclutar</li> </ul> </li> <li>• Formas legales de organización <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Propietario único</li> <li>b) Sociedad</li> <li>c) Corporación</li> </ul> </li> </ul>	<p>Administración-Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de la organización</li> <li>• Administración del personal clave</li> <li>• Compensación administrativa o propiedad</li> <li>• Junta de directivos</li> <li>• Asesores o consejeros</li> <li>• Personal de operaciones</li> </ul>	<p>Plan de Organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizativa de la empresa</li> <li>• Formas de reclutamiento y tipos de contratación del personal</li> <li>• Asesores Externos</li> </ul>
Plan de		Plan de Operaciones

<p>operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión de ubicación:</li> <li>a) Facilidad de accesos</li> <li>b) Condiciones ambientales</li> <li>c) Disponibilidad de recursos</li> <li>d) Preferencia personal</li> <li>e) Disponibilidad y costos del sitio</li> </ul>	<p>Fabricación-Operación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Equipo y subcontratación</li> <li>• Instalaciones</li> <li>• Ubicación</li> <li>• Costos</li> <li>• Inventarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización de la empresa:</li> <li>• Descripción del plan de operaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Proceso de producción. nivel tecnológico</li> <li>b) Recursos materiales necesarios</li> <li>c) Estrategia de operaciones</li> <li>d) Necesidades de recursos humanos</li> <li>e) Capacidad de producción</li> </ul> </li> <li>• Gestión de las existencias: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) aprovisionamiento</li> <li>b) almacenamiento</li> </ul> </li> </ul>
<p>Plan financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estado de resultados</li> <li>• Balance</li> <li>• Flujo de efectivo</li> </ul>	<p>Programa de desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PERT o CMP línea del tiempo</li> <li>• Información financiera</li> <li>• Fuentes y usos de los fondos</li> <li>• Riesgos críticos y problemas</li> <li>• Análisis de situación financiera (inicio de empresas)</li> </ul>	<p>Plan Económico y Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta de explotación provisional.</li> <li>• Plan de tesorería provisional.</li> <li>• Balance provisional.</li> <li>• Inversiones.</li> <li>• Fuentes de financiación</li> </ul>
<p>Apéndice de documentos de apoyo</p>		
		<p>Forma Jurídica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma Jurídica de la empresa.</li> <li>• Protección jurídica.</li> </ul>
		<p>Conclusiones</p>

Fuente: Longenecker , 2001

### 2.5.1 Plan de negocios de Longenecker

Para Longenecker 2001, un plan de negocios es un documento que muestra todos los aspectos que deben tomarse en cuenta al momento de iniciar o emprender una nueva empresa, tales como mercadotecnia, operaciones y

finanzas. Esto permite tener una visualización clara de hacia dónde se pretende llegar y qué se pretende hacer.

“Un plan de negocios debe verse como un proceso continuo y sólo en segundo término un medio para llegar a un resultado final”.

El plan de negocios propuesto por este autor, se podría dividir de acuerdo a su estructura en distintas etapas. La primera nos muestra una parte introductoria donde se desarrolla la descripción del negocio, la misión y los objetivos que se llevarán a cabo, así como la situación tanto interna como externa en la que se encuentra la empresa.

Después se lleva a acabo el desarrollo de los distintos procesos que conforman la organización de una empresa como los son: la formación de un plan de mercadotecnia, donde se lleva a cabo la investigación del mercado, competencia y clientes a los que va dirigido. También se lleva a cabo la elaboración de un plan de administración, donde se organiza un buen equipo administrativo que complemente y balancee cada una de las áreas que conforman la empresa. Otro departamento es el de operaciones, en el cual se analizan aspectos como la ubicación y las instalaciones de la empresa, así como el espacio y el tipo de infraestructura que se requerirá para el buen funcionamiento de la misma. Por último, se desarrolla el plan financiero, en el que se muestran los estados contables indispensable para el buen análisis y control de una empresa.

Finalmente, en la última etapa del plan de negocios, se tiene el apéndice de documentos de apoyo, donde se incluye todo el material que complemente y apoye a la información contenida en el plan de negocios.

### **2.5.2 Plan de negocios de Osgood**

Osgood inicia el plan de negocios con una breve introducción y descripción de lo que será la empresa, posteriormente realiza un análisis del mercado y la competencia donde su principal objetivo es determinar quienes serán sus

clientes, así como el tamaño de su mercado, e identificar sus principales competidores. Pone también mayor énfasis en las acciones proyectadas del mercado y el análisis del desarrollo del producto.

Otro de sus apartados es el desarrollo de producto o servicio donde describe cual es la posición del producto, su diseño y desarrollo, además de que analiza las dificultades y los riesgos que implica. En la fabricación y operación se deben tomar en cuenta los procesos, los equipos y subcontrataciones, instalaciones, ubicación, costo de piezas, planta, equipo y mano de obra, así como el costo de los inventarios.

Para el plan de mercadotecnia se consideran los siguientes puntos, como es determinar la estrategia de mercado global, fijación de precio, ventas, canales de distribución, servicios al cliente, publicidad y promoción. Después de haber realizado los puntos anteriores propone un apartado de administración del personal el cual consiste en Debe incluir el organigrama del personal administrativo, asesores y consejeros así como el del personal de operaciones.

Osgood propone la importancia de llevar a cabo un programa de desarrollo, ya que éste sirve como gráfica de eventos o líneas de tiempo de las actividades que se realicen. Finalmente señala un análisis de la situación financiera para evaluar las diferentes alternativas y considerar las limitaciones que los diferentes niveles de inversión puedan presentar.

### **2.5.3 Plan de negocios de Ollé**

Ollé et al. (1998) destaca que es importante que aquel que quiere emprender un nuevo negocio pueda verlo desde la mirada de un consumidor. Él comienza con la definición del producto o servicio donde se debe incluir una descripción de todas las actividades del negocio al cual proveerán del producto o servicio a ofrecer, pro ejemplo, sus atributos, nivel tecnológico y desarrollo de futuros productos.

Con respecto al plan de marketing Ollé et al, (1998), maneja un plan más extenso y detallado, ya que incluye la delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse, un análisis del mercado de los clientes y de la competencia, una política comercial y previsión de ventas, además de fijar el precio, el producto, la promoción y la distribución, y finalmente pone un apartado especial de política de comunicación, el cual consiste en darle a conocer a los clientes el producto o servicio que el nuevo negocio está ofreciendo.

En lo que se refiere al Plan de organización se muestra la estructura organizacional de la empresa además de explicar la manera en que se seleccionará a los trabajadores. Es necesario definir el puesto de trabajo, definir el tipo de requisitos de habilidades que se necesitan para cumplirlo y así poder reclutar a las personas indicadas.

De acuerdo con Ollé et al. (1998) los objetivos de un plan de operaciones consisten en establecer los procesos necesarios para fabricar, comercializar y vender el producto o servicio que se ofrecerá, además de definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo los procesos anteriores. Una vez definidos los procesos y operaciones e identificados los recursos materiales y humanos necesarios para llevarlos a cabo, resulta muy útil analizar y establecer una distribución de planta ya que facilita la identificación de recursos y espacios dentro de los procesos.

Uno de los últimos apartados que menciona Ollé et al, 1998 se encuentra el plan económico y financiero donde se realiza un balance provisional, se analiza la inversión y las fuentes de financiación, finalmente propone la forma y protección jurídica de la empresa, es decir, como se va a consolidar legalmente la futura empresa.

#### **2.5.4 Diferencias**

Se puede observar que los autores Longenecker y Osgood, comienzan el plan de negocios con una parte introductoria en la que se muestra el panorama



general de la nueva empresa, así como los objetivos que se plantean al inicio de la misma, a diferencia del autor Ollé, el cual inicia la elaboración del plan de negocios directamente con la elaboración del producto o servicio.

Otra diferencia importante es que el autor Osgood después del apartado de administración del personal propone un programa de desarrollo, el cual sirve como líneas de tiempo de las actividades de planeación, como lo son PERT, CPM y otras, dependiendo de la complejidad del proceso y la relación entre las diferentes actividades. Dicho apartado no es considerado en el plan de negocios de los otros dos autores.

Ollé et al, (1998), propone en el área de definición de producto o servicio, considerar la descripción y atributos de este, además de que toman en cuenta el nivel tecnológico y el desarrollo de futuros productos, dándole un enfoque de innovación, lo cual, no es considerado por los otros dos autores.

Longenecker et al, (2001), propone como paso final en la elaboración del plan un apéndice de documentos de apoyo, el cual, consiste en incluir todo aquel documento anexo que sustente la elaboración de la nueva empresa, observando que los otros dos autores finalizan de forma distinta. En el caso de Ollé, toma como pasos finales la forma jurídica, es decir la consolidación de la empresa en los aspectos legales, y finalmente aborda las conclusiones del proyecto.

Una vez realizada la comparación entre los diferentes planes de negocios que proponen cada uno de los autores el mas completo para el servicio que se piensa ofrecer y que cubre con las necesidades de información es el de Longenecker et al, (2001) ya que contiene cada uno de los apartados que se necesitan para desarrollar una empresa.

## **2.6 Plan de negocios de Longenecker**

Un plan de negocios “es un documento escrito que establece y detalla la idea fundamental que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas con su inicio”. (Longenecker et al, 2001).

Se refiere principalmente a un documento ordenado y detallado que se puede comparar con el concepto de un mapa en el cual se presenta la trayectoria operacional y financiera de una empresa tomando en cuenta tres aspectos:

- 1) El pasado como una introducción.
- 2) El presente como situación actual.
- 3) El futuro como proyección de objetivos.

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 et al, 2001).

**Tabla 2.1 Plan de negocios Longenecker**

<b>Longenecker</b>
Portada
Resumen Ejecutivo
Declaración de Misión y Visión
Panorama general de la compañía
Plan de productos y servicios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del producto</li> </ul>
Plan de mercadotecnia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del mercado</li> <li>• Análisis de la competencia</li> <li>• Estrategia de Mercadotecnia</li> <li>• Plan de Producto o Servicio</li> <li>• Plan de distribución</li> <li>• Plan de precios</li> <li>• Plan de Promoción</li> </ul>
Plan de administración: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Número y tipo de personas que se va a reclutar</li> </ol> </li> <li>• Formas legales de organización <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Propietario único</li> <li>b) Sociedad</li> <li>c) Corporación</li> </ol> </li> </ul>
Plan de operaciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisión de ubicación:</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Facilidad de accesos<ul style="list-style-type: none"><li>a) Condiciones ambientales</li><li>b) Disponibilidad de recursos</li><li>c) Preferencia personal</li><li>d) Disponibilidad y costos del sitio</li></ul></li></ul>
Plan financiero: <ul style="list-style-type: none"><li>• Estado de resultados</li><li>• Balance</li><li>• Flujo de efectivo</li></ul>
Apéndice de documentos de apoyo

**Fuente: Longenecker et al, 2001**

### **2.6.1 Portada**

Es la primera parte del plan de negocios, se debe contener específicamente ciertas características, tales como nombre de la compañía, domicilio fiscal, teléfonos, puestos, nombres y direcciones de los propietarios y directivos, así como la fecha de emisión del plan de negocios.

### **2.6.2 Contenido**

En esta parte del plan se presentarán los títulos de las distintas secciones contenidas en el plan de negocios con sus páginas correspondientes, es decir, será la parte del índice.

### **2.6.3 Resumen ejecutivo**

En esta sección se presentará un panorama global, en el cual se buscará resaltar los puntos más importantes y significativos del plan de negocios, con el fin de despertar el interés del inversionista.

El resumen ejecutivo será en forma de sinopsis, es decir, describirá brevemente todos los aspectos del plan de negocios dándole a cada tema la misma importancia.

### **2.6.4 Declaración de misión y visión**

En esta sección se presentarán dos aspectos importantes:

Misión: “Es la descripción escrita y concisa de la filosofía de una empresa” (Longenecker et al, 2001). En esta sección se plasmará por escrito la estrategia de filosofía que se pretenderá seguir para convertir a la realidad la visión del empresario, es decir, que todos los esfuerzos de las diferentes áreas se verán reflejados en una sola meta.

Visión: En esta parte se informará el tipo de negocio que se desarrollará, los objetivos y dónde se ubica. En esta sección se responderán preguntas como:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó?
- ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
- ¿Cuál es el producto o servicio principal?
- ¿A qué clientes sirve?

Se considera que este apartado será de los más importantes ya que es donde toma forma y ayuda a identificar qué es lo que se quiere y hacia donde va la empresa.

### **2.6.5 Panorama general de la compañía**

En este apartado se describirán aspectos tales como el giro de la empresa, forma de organización (propietario, sociedad, corporación, etc.)

Esta sección deberá organizarse como:

- Nombre y ubicación de la compañía
- Objetivos de la misma, naturaleza y producto principal del negocio
- Estatus actual
- Historia

## **2.6.6 Plan de productos y servicios**

Difícilmente se puede poner en marcha una nueva empresa si no se dispone de algo, ya sea un producto o un servicio que se pueda ofrecer en el mercado, este deberá de ofrecer alguna innovación en relación a los que ya existen en el mercado para que lo convierta en algo superior a los ojos de los consumidores (Ollé et al, 1998).

### **2.6.6.1 Descripción del producto**

En este apartado se detallará el servicio que brindará la empresa, resaltando las características importantes que brindará el servicio y del por qué la gente podría acceder o interesarse en adquirir el servicio o producto, de igual manera se hará énfasis en la búsqueda de una ventaja competitiva que permitirá la sustentabilidad del servicio, así como cualquier protección legal de patente que tenga la misma.

Por otro lado también es importante saber qué innovación aporta éste nuevo producto o servicio que lo haga claramente diferente de los que ya existen en el mercado, entiéndase por innovación no solamente aquellos proyectos ligados a alta tecnología, si no también, como un nuevo concepto de producto, una nueva forma de distribución o una presentación diferente (Drucker, 1986).

### **2.6.7 Plan de mercadotecnia**

En este apartado se identificará quiénes serán los posibles clientes de la empresa, es decir se segmentará al tipo de público al cual irá dirigido el servicio, de igual manera se detectará a la competencia a la cual se enfrentará la compañía, para poder determinar una estrategia de mercadotecnia efectiva, así como desarrollar la ventaja competitiva del servicio.

También, en este apartado se indicarán los beneficios que ofrece el servicio a los clientes, así como la descripción del servicio, el análisis del mercado objetivo y su perfil al cual esta dirigido el servicio; se determinará la estrategia de venta, promoción y publicidad, para la difusión del servicio y finalmente se establecerán las políticas de crédito de la empresa para el otorgamiento del servicio.

### **2.6.7.1 Análisis del mercado**

En esta parte se debe investigar factores claves como el tamaño del mercado, cuáles son las tendencias, los clientes potenciales, las necesidades de estos clientes, lo que prefieren y sus hábitos de consumo.

Una vez que el empresario ha definido a que clientes se dirige, que necesidades satisface y de que modo lo hace (Kotler, 1989) debe describir a sus clientes en su mercado objetivo, esta descripción de clientes potenciales suele llamarse perfil del consumidor. La información de la investigación de mercados, junto con los datos secundarios y primarios pueden usarse para elaborar este perfil, además debe incluirse un análisis detallado de los beneficios principales que el nuevo servicio proporciona a los clientes (Longenecker et al, 2001).

### **2.6.7.2 Análisis de la competencia**

Con frecuencia los empresarios desconocen la realidad de la competencia en sus nuevas aventuras, creyendo que el mercado no contiene sustitutos o rivales cercanos, esto simplemente es irreal. Cuando se decide emprender un nuevo negocio, lo más probable es que el empresario se tenga que enfrentar con fuertes competidores que ya llevan más tiempo en el mercado, por lo tanto se deberá identificar a los competidores ya existentes y obtener un breve análisis de las fortalezas y debilidades globales de ellos.

Es necesario saber qué empresas ya ofrecen o podrían ofrecer los mismos productos o servicios ya que es importante que se conozcan las

fortalezas y debilidades, con el fin de estar preparado en caso de que, cualquiera de estas empresas ingrese al mercado objetivo (Longenecker et al, 2001). Esto se refleja en la teoría del diamante de Porter, en la que menciona que existen competidores actuales y competidores potenciales que probablemente serán competidores directos en un futuro. Es de suma importancia considerar a la competencia para el desarrollo futuro de la empresa, así como para su supervivencia en el mercado.

### **2.6.7.3 Estrategia de Mercadotecnia**

El análisis del mercado y un examen de la competencia bien realizado son importantes en el plan de mercadotecnia ya que definen las estrategias y la dirección en la que se enfocan los esfuerzos para vender los productos o servicios ofrecidos. Con el fin de lograr los objetivos del plan de mercadotecnia propuestos, se requiere de una estrategia de marketing bien definida que incluya una serie de elementos. Muchos autores también le llaman Marketing Mix ya que se requiere el balance ideal entre los distintos elementos que lo conforman, precio, plaza, producto y promoción, estos elementos son conocidos como las 4 P's y se mencionan a continuación

#### **2.6.7.3.1 Plan de Producto o Servicio**

En ese apartado se debe de incluir el nombre del producto o servicio así como la justificación de la elección del mismo, de igual manera las características del producto o servicio con el fin de que vayan de acuerdo con las necesidades de los consumidores.

#### **2.6.7.3.2 Plan de distribución**

Es necesario identificar el lugar en el que el servicio o producto será ofrecido. Con bastante frecuencia algunas empresas de negocios emplean intermediarios como canales de distribución, esta estrategia facilita el proceso y reduce la inversión necesaria.

### **2.6.7.3.3 Plan de precios**

El precio de cualquier producto o servicio debe cubrir el costo de llevarlo hasta los consumidores, por lo tanto, el plan de precios deberá incluir tanto los costos de producción y operación, como los costos de mercadotecnia, además de incluir el punto de equilibrio para determinar precios alternos. También debe de estudiar cuanto cobra su competencia para poder ingresar en el mercado, por lo general el precio del nuevo producto o servicio deberá estar a una distancia razonable de la competencia. En resumen la estrategia de precios debe hacerse en base a costos de producción, precio de la competencia y la expectativa del mercado

### **2.6.7.3.4 Plan de promoción**

El plan promocional debe describir el enfoque del empresario para crear en el consumidor la conciencia de nuevo producto o servicio, y motivarlo a adquirirlo (Longenecker et al, 2001). Este apartado se refiere a la publicidad, ventas personales, promociones sobre ventas e incluso relaciones públicas. En cuanto a las ventas personales se debe mencionar el sistema de capacitación que se implementará, si se usa publicidad, habrá que incluirse una lista de los medios de difusión específicos y describirse los temas publicitarios.

### **2.6.8 Plan de administración**

Es la sección del plan de negocios que describirá la estructura organizacional de la nueva empresa y los antecedentes de sus principales ejecutivos. (Longenecker et al, 2001).

Una fuerte administración puede sacar el mejor partido de una buena idea de negocios, por lo tanto será necesario que la empresa cuente con una buena estructura organizacional. La planeación del liderazgo deberá traducirse en un equipo administrativo equilibrado capaz de dirigir a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, por tal motivo será necesario la asignación de cada puesto y la descripción del mismo para que exista un balance. Es

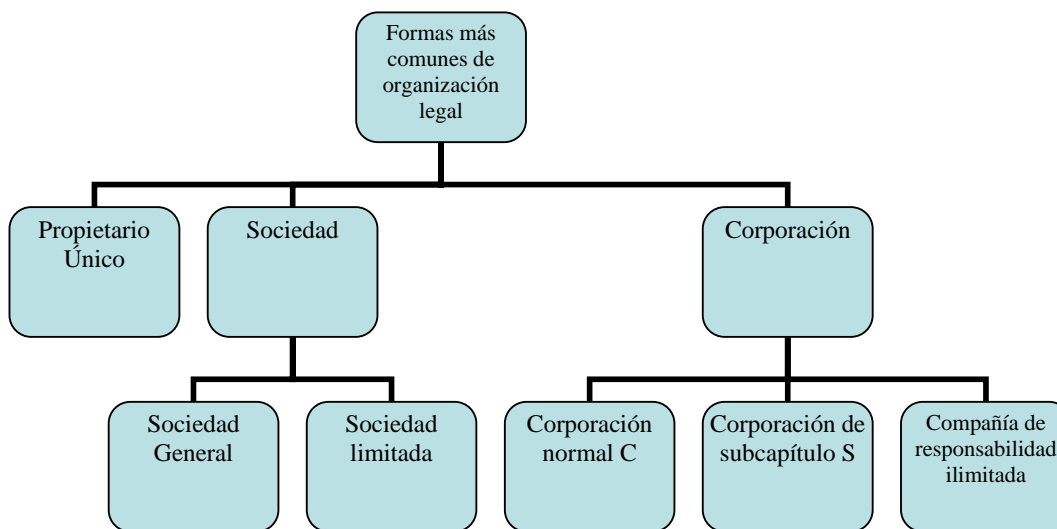


necesario contar con personas expertas en finanzas, mercadotecnia y otras áreas, de igual manera es importante contar con agentes innovadores logrando así un equipo de trabajo preparado.

### 2.6.8.1 Formas legales de la organización

Al comenzar una nueva empresa es indispensable tomar en cuenta la forma de organización legal de la misma. Longenecker et al, 2001 nos muestra las tres opciones más comunes de organización:

Diagrama 2.1 Formas legales de organizacion



Fuente: Longenecker et al, 2001

El propietario único, es una empresa cuya propiedad es de una sola persona, cuenta con la ventaja de recibir todas las utilidades de la compañía, pero de la misma forma debe de asumir las pérdidas, correr los riesgos y pagar las deudas.

Una sociedad, es la entidad legal conformada por dos o más personas para desarrollar un negocio con el fin de obtener utilidades (Longenecker et al, 2001). En esta se agrupan las ventajas administrativas y de capital de los integrantes que forman dicha empresa

Según John Marshal (1819), corporación se define como un “ente superficial, invisible, intangible y que existe sólo en encantamiento de la ley”. Esta estructura organizacional muestra una responsabilidad limitada para cada uno de los propietarios que la integran, a diferencia de las dos anteriores.

### **2.6.9 Plan de operaciones**

En esta sección se determinará la serie de actividades que produce el servicio para los clientes, se ofrecerá la información sobre la forma en la cual se producirá el producto o se entregará el servicio; de igual manera se determinarán los estándares de calidad con los cuales la empresa deberá contar para que cuando proporcione el servicio éste sea rápido y preciso para eficientar los procesos y así poder alcanzar un nivel óptimo de calidad ya que es importante en el éxito y la supervivencia de la empresa.

En esta parte también se describirán las instalaciones del lugar, su ubicación, la infraestructura y el mobiliario adecuado con el cual deberá contar la empresa y el personal, así como los requerimientos necesarios de hardware y software para poder ofrecer los servicios adecuados por parte de la empresa

#### **2.6.9.1 Decisión de ubicación**

Se deben tomar en cuenta los factores que estén relacionados y que puedan afectar la elección de la ubicación de dicho negocio.

Longenecker nos muestra cinco factores importantes que deben tomarse en cuenta para una buena decisión:

1) Facilidad de acceso para el cliente.

Es importante tomar en cuenta que la ubicación de la empresa se encuentre cerca de los clientes o principalmente que exista un acceso fácil para ellos. Esta facilidad es importante, debido a que rara vez los clientes viajarán largas distancias para obtener dicho producto o servicio. La ubicación,

dependiendo del giro de la empresa, es considerada el factor más importante al momento de establecer un nuevo negocio, esto se debe principalmente al ahorro y facilidad de compra que el cliente obtenga en comparación a la competencia.

## 2) Condiciones ambientales del negocio

La empresa se ve afectada en diversas formas por el ambiente dentro del cual opera. Las condiciones ambientales pueden perjudicar o promover el éxito (Longenecker et al, 2001). Algunos de los factores que pueden influir son la competencia, requerimientos legales, el gobierno y la estructura en sí de la empresa, ya que todo esto la afecta directamente de forma financiera a la empresa.

## 3) Disponibilidad de recursos

Otro aspecto importante que debe tomarse en cuenta al iniciar una empresa según Longenecker et al, 2001 es que, en la ubicación elegida, exista la disponibilidad o facilidad de acceso de los recursos que se necesitan para la operación de la misma. Es importante tomar en cuenta que exista oferta de mano de obra, cercanía y abastecimiento de materia prima y que las condiciones de infraestructura sean posibles de acuerdo al lugar donde se establece.

## 4) Preferencia personal del empresario

En este apartado el autor señala, que en muchas ocasiones el empresario busca emprender un negocio dentro de su lugar natal por factores como lo son: la comodidad que esta le brinda (al sentirse cómodo a la atmósfera que ésta le brinda), el conocimiento de estilo de vida de la zona, la facilidad de trato con gente ya conocida y el conocimiento de gustos y preferencias, más que en un nuevo lugar al que se es ajeno.

## 5) Disponibilidad y costos del sitio

El empresario debe tomar en cuenta la evaluación del sitio para su nuevo negocio. El autor en este caso maneja un concepto llamado incubadora de negocio la cual se refiere a “instalación que proporciona espacio, servicio y ayuda administrativa compartidos a nuevos negocios” (Longenecker et al, 2001). Es decir lugares donde se dan asesorías administrativas y apoyo profesional para los empresarios que desean iniciar un nuevo negocio.

Finalmente, al determinar la ubicación del negocio es de suma importancia evaluar los costos que éste trae consigo, ya que no siempre el mejor lugar es el que está al alcance en cuanto a dinero y costos.

Algunas de las opciones que tienen los empresarios al adquirir un lugar son la renta, la compra o el arrendamiento. Longenecker, en este caso, recomienda el arrendamiento por dos razones:

- 1) Se evita un gran desembolso de efectivo, ya que por lo general, son nuevos empresarios.
- 2) Se reduce el riesgo a evitar una inversión considerable y posponer compromisos de espacio. (Longenecker et al, 2001).

### **2.6.10 Plan Financiero**

Es una proyección de los ingresos, costos y utilidades de la empresa, además de que proporciona las necesidades financieras de la compañía así como las fuentes de financiamiento a las cuales podría acceder. Los estados pro forma, reportan las proyecciones de los estados financieros de la compañía de los próximos cinco años, incluye el balance, los estados de resultados y por último el estado de flujo de efectivo anual.

Es importante mencionar que el estado de flujos de efectivo identificará las fuentes de efectivo, es decir, cuánto se obtendrá de los inversionistas y cuánto de las operaciones, por tal razón será necesario poner mayor atención a esta parte sin descuidar los otros estados financieros.

Longenecker muestra la importancia de los estados financieros, también conocidos como contables, debido a que brindan la información necesaria para evaluar el rendimiento de la empresa y mantener un control sobre ésta.

Dentro de los estados financieros más importantes destaca:

- Estado de resultados
- Balance
- Flujo de efectivo

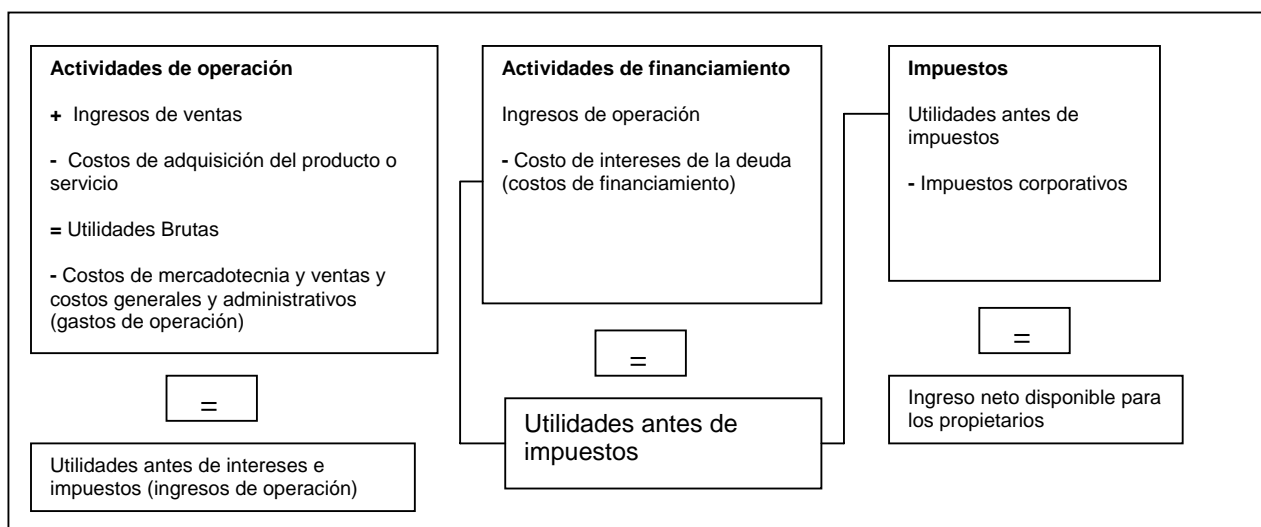
### 2.6.10.1 Estado de resultados

El estado de resultados muestra el número de utilidades o pérdidas que presenta una empresa en un periodo determinado, generalmente un año. Se representa por la ecuación siguiente:

$$\text{VENTAS} - \text{GASTOS} = \text{UTILIDADES}$$

A continuación se muestra en la figura la estructura y los elementos integrados para la elaboración del estado de resultados.

**Esquema 2.1 Estado de resultados**



**Fuente: Longenecker, 2001**

Se puede observar que en primera instancia tenemos los ingresos generados por las ventas realizadas de la empresa, al cual restamos el costo de ventas, es decir, el costo de producir o adquirir el producto. Esta operación da como resultado las operaciones brutas. A continuación se restan los costos de operación, que consisten en los costos de compra y venta y costos administrativos para determinar los ingresos de operación. Hasta este punto podemos observar que están relacionadas todas las actividades que tienen que ver con la producción o comercialización del producto, así como las actividades que se necesitan para operar y llevar a cabo el proceso de la compañía.

Las utilidades antes de impuestos, se obtienen de restar a los ingresos de operación los costos que generan los intereses de su deuda, dándonos como resultado las utilidades antes de impuestos.

Finalmente, se calculan los impuestos de las utilidades obtenidas antes de impuestos y se restan, dando como resultado las utilidades antes de impuestos que son con las que cuenta ya libremente la empresa para su reinversión o reparto entre los propietarios.

#### **2.6.10.2 El Balance General**

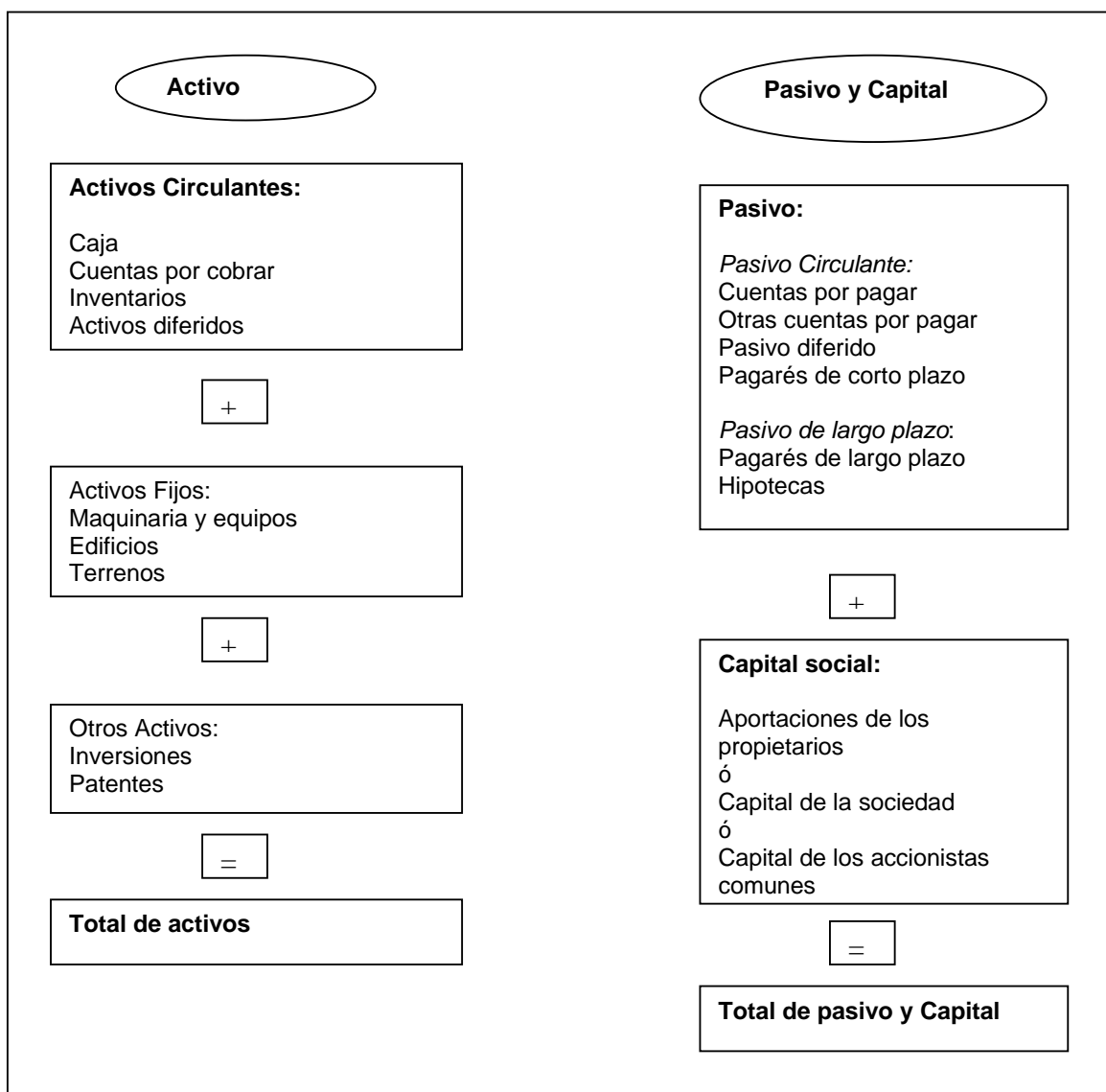
En este estado financiero podemos encontrar una fotografía que contenga los activos con los que cuenta una empresa, los pasivos (o deuda) en circulación y la cantidad que los propietarios han invertido en el negocio (su capital). (Longenecker et al, 2001).

Obteniendo así la siguiente ecuación:

$$\text{ACTIVOS} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

En el cuadro siguiente se muestran las cuentas que integran cada una de las variables.

## Esquema 2.2 Balance general



Fuente: Longenecker 2001

Como se puede observar en la tabla anterior se muestran cada una de las cuentas que conforman cada parte del Balance general. Este estado financiero es de gran importancia ya que ayuda a analizar la salud financiera del negocio y determinar si se cuenta con los recursos necesarios para la operación de la empresa (Vestal, 1988).

### 2.6.10.3 Flujos de efectivo.

Los flujos de efectivo son un análisis de los movimientos y posesión de efectivo por parte de la empresa en el periodo que se reporta (Longenecker et al, 2001).

El flujo de efectivo muestra el capital en dinero con el que la empresa cuenta para ser usado en el momento que se requiera. Entre mayor fluidez tenga una empresa, es más rentable.

La fórmula general para obtener el flujo de efectivo de un periodo es:

#### Esquema 2.3 Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO – IMPUESTOS – INVERSIÓN EN	–	INVERSIÓN EN	=	FLUJO DE EFECTIVO
OPERACIÓN		EN CAPITAL DE		DEL PERIODO
		TRABAJO		
		ACTIVOS		

Fuente: Longenecker 2001

### 2.6.10.4 Proyecciones financieras

Una vez que se cuenta con la información básica financiera, los propietarios pueden elaborar estados financieros pro forma, es decir, reportes que proporcionan proyecciones sobre la condición financiera de una compañía. (Longenecker 2001)

Los objetivos principales de estos estados, según muestra el autor, es responder a tres preguntas principales:

- 1) ¿Qué tan rentable puede ser la empresa, dado el nivel de ventas proyectadas y las relaciones esperadas de gastos a ventas?
- 2) ¿Qué determinará el monto y tipo de financiamiento, puede ser deuda ó capital?
- 3) ¿Cómo se desarrollarán los flujos de efectivo de la empresa?, ¿cómo se usarán? Y en dado caso ¿de dónde se obtendrá el efectivo adicional?



Como se puede observar, el hecho de responder estas preguntas ayudará a tener un panorama acercado del posible comportamiento financiero de la empresa, determinado así su rentabilidad y viabilidad.

### **2.6.11 Apéndice de documentos de apoyo**

Esta sección contiene los materiales complementarios y anexos de apoyo para ampliar el conocimiento del plan. Estos documentos de apoyo incluirán cualquier aspecto mencionado en el texto del plan de negocios como el currículum del equipo administrativo, instalaciones, referencias profesionales, estudios de investigación de mercados o cualquier dato que apoye la información del plan de negocios y el código de ética.