

III MARCO TEÒRICO

3.1 Definición del plan de negocios y sus objetivos

En este capítulo se desarrollan los conceptos básicos de un plan de negocios, así como también los componentes de éste. Se analizan las teorías de algunos autores las cuales ayudarán a realizar el plan de negocios necesario para determinar la factibilidad de abrir una sucursal de estación de servicio de la empresa Comercializadora de Combustibles en el municipio de San Pablo del Monte, Tlaxcala, el municipio de Tehuacán, Puebla o en la zona conurbada de la ciudad de Puebla.

Para finalizar este capítulo se revisara algunos puntos de vista de diversos autores, además, de consultar ciertas revistas especializadas en materia de franquicias PEMEX, como la revista Expansión, Octanaje, y Energía Hoy. Esto, se realiza con el fin para abordar temas que tienen que ver directamente con la instalación y manejo de una empresa como son: el éxito de la empresa, la parte ecológica que en estos días es muy discutida, así como también las ventajas y desventajas de las franquicias en general y los riesgos que se pueden tener dentro de una empresa.

Definiciones de un plan de negocios existen muchas, pero la mayoría de los autores concuerdan con que éste es un documento que permite conocer información necesaria para analizar, evaluar y poner en marcha un proyecto, así como también convencer a los inversionistas principales de que la idea o la iniciativa tiene potencial.

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

Lambing y Kuehl nos dicen que “un plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. Además de ser útil como instrumento de planeación, es frecuente que el plan del negocio sea necesario para obtener financiamiento” (1998. p. 135).

La parte interesante de un plan de negocios es que se puede utilizar para poner en marcha un proyecto o para analizar las últimas actividades de una empresa ya existente o de una nueva empresa.

Drucker P. (1993) propone ocho razones por las cuales es necesaria la creación de un plan de negocios para cualquier empresa:

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 cuales desee formar alianzas.
5. Explicar cómo funciona su empresa a las compañías a las cuales les 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.

3.2 Estructura del plan de negocios

Existen muchos autores que mencionan cómo se puede elaborar un plan de negocios, pero la mayoría de éstos concuerda en que el plan de negocios debe ser redactado de acuerdo a las necesidades de cada negocio. Éste debe

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

tratar de ser creativo, pero sobre todo personalizado para la empresa para la cual se está realizando.

El plan de negocios debe ser un documento que atraiga la atención del lector o inversionista, se debe describir el producto de forma sencilla, proporcionar datos sólidos y concisos, así como también se debe cuidar tanto redacción del mismo, como que sea demasiado largo y tedioso.

3.2.1 Plan de Negocios de Lambing y Kuehl (1998)

De acuerdo a Lambing y Kuehl (1998) el plan de negocios es valioso para la empresa que comienza y también para la ya existente; menciona los siguientes nueve pasos para la formulación del plan de negocio.

1. Introducción
 - a. Resumen ejecutivo
 - b. Determinación de misión
2. La mercadotecnia
 - a. Producto o servicio
 - b. Competidores
 - c. Precios
 - d. Condiciones de crédito
 - e. Ventaja competitiva
 - f. Segmentación del mercado
 - g. Ubicación
 - h. Promoción y ventas
 - i. Publicidad
 - j. Relaciones públicas

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

3. Administración y personal
 - a. Aptitudes para operar el negocio
 - b. Descripción de puestos
 - c. Niveles de sueldos y salarios
 - d. Prestaciones
 - e. Organigrama
4. Costos de inicio y financiamiento
 - a. Financiamiento de deuda
 - b. Financiamiento de capital
 - c. Costo del financiamiento
5. Estados financieros proyectados
 - a. Métodos de contabilidad
 - b. Balance
 - c. Estado de resultados
 - d. Flujo de efectivo
 - e. Punto de equilibrio
6. Sección legal
 - a. Forma de organización
 - b. Impuestos causados
7. Seguros
 - a. Clases de seguros
8. Proveedores
 - a. Quiénes serán los proveedores
9. Riesgos, hipótesis y conclusión
 - a. Riesgos incontrolables

b. Hipótesis y conclusiones

3.2.2 Plan de Negocios de Longenecker, Moore y Petty (2001)

Aunque cada plan de negocios para cualquier empresa es exclusivo de la misma, ya que tiene diferentes necesidades que otra, hay ciertos pasos que se pueden seguir para obtener el funcionamiento óptimo de la misma. Es por esto que la mayoría de los planes muestran similitudes entre sí.

A continuación se presentan los once pasos que sugieren Longenecker; et al (2001) para la elaboración del plan de negocios:

1. Portada: Se presentan nombres, direcciones y números telefónicos, propietarios, personal, fecha de preparación, número de ejemplar y persona que es el contacto.
2. Contenido: Números de página de las secciones clave del plan de negocio.
3. Resumen ejecutivo: Panorama general de una a tres páginas de todo el plan de negocios. Se redacta después de que se terminan las otras secciones.
4. Declaración de misión y visión: Se describe la estrategia propuesta y filosofía del negocio.
5. Panorama general de la compañía: Tipo de empresa, antecedentes de la empresa y forma de organización.
6. Plan de producto o servicio: Describe el producto o servicio, ventaja competitiva, protección legal, patentes y derechos reservados.
7. Plan de mercadotecnia: Clientes de la empresa, competencia, enfoque de ventas, canales de distribución y publicidad de ventas.

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

8. Plan de administración: Participantes clave, inversionistas activos, equipo administrativo y directores.
9. Plan de operaciones: Tipo de manufactura o sistema de operación, instalaciones, mano de obra, materia prima y requerimientos de procesamiento del producto.
10. Plan financiero: Necesidades financieras y fuentes de financiamiento consideradas.
11. Apéndice de documentos de apoyo: Materiales complementarios al plan, curricular del equipo administrativo y código de ética de la empresa.

3.3 Plan de Negocios para esta Tesis

Hay diferentes formas de elaborar el plan de negocios, sin embargo casi todos coinciden en que el plan debe ser creación propia, y sobre todo redactarse a las necesidades de cada empresa. Para esto debe de estar señalado a quien va dirigido pero sobre todo el objetivo por el que se hace el plan.

Para este proyecto se piensa elaborar un esquema que estará basado en autores como: Longenecker; et al, Leslie, Lambing y Kuehl. Este esquema se demuestra a continuación.

3.3.1 Resumen ejecutivo

Breve resumen que proporciona la información más importante del plan de negocios elaborado para este proyecto.

3.3.2 Misión y visión

Se plantean metas y objetivos, a los cuales se tratarán de llegar a un corto, mediano y largo plazo. Esto va dirigido al trato con el cliente y sobre todo a motivar a los empleados.

3.3.2.1 Misión

Se define la misión especificando el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la empresa, y lo que pretende cumplir en el entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, para quién lo va a hacer. Tal como menciona Hendricks (1998) es la definición de la misión la empresa es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

3.3.2.2 Visión

Se define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad Hendricks (1998).

3.3.3 Panorama general de la empresa

En el programa general de la empresa se tocan puntos como el tipo de negocio, donde se localiza y objetivos generales, esto con la finalidad de establecer las bases del rubro de empresa que se quiere abrir. Se menciona el probable mercado al que está dirigido y la determinación de la misión del negocio.

3.3.4 Plan de producto

Describe el tipo de productos que se ofrecerán en el negocio, ventajas y desventajas de los mismos, y el mercado al que está enfocado el producto.

3.3.5 Plan de Marketing

En este apartado se describen beneficios de instalar una empresa como éstas, así como el tipo de mercado al que está enfocado el plan de negocios y la competencia más cercana a la empresa que se quiere instalar.

3.3.6 Plan de Administración

En el plan de administración se describe el equipo con el que funcionará la empresa así como otros recursos técnicos que se requieran para administrar una empresa de la franquicia PEMEX.

3.3.7 Plan de operaciones

Se identifican recursos materiales y humanos que requiere la empresa para iniciar operaciones. Es necesario identificar condiciones externas e internas del entorno.

Por otra parte, se definen los materiales necesarios con los cuales se llevarán a cabo las operaciones, así como también los recursos humanos necesarios para el óptimo funcionamiento de la misma.

3.3.8 Plan de Organización

Se determina la estructura general de la empresa, así como también se determina el proceso de reclutamiento y selección del personal con el que contará la empresa.

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

Es necesario prepara un análisis de los diferentes puestos disponibles en la empresa y establecer los sueldos.

3.3.9 Plan financiero

Parte fundamental en el plan de negocios, aquí se cuentan las proyecciones de ingresos, egresos, presupuesto de inversión, escenarios, TIR, VPN y Periodo de recuperación.

3.4 Inminente éxito de la empresa

De acuerdo a lo que nos comenta Longenecker; et al (2001), en estos días es muy común que los empresarios estén motivados por el hecho de generar más utilidades en su empresa. Se han escuchado varias historias de jóvenes que lanzaron empresas de tipo punto com, y en muy poco tiempo se convirtieron en multimillonarios. Pero, aunque algunos empresarios si se vuelven ricos con rapidez, la mayoría de ellos no lo hacen. El objetivo, más bien, debe ser volverse rico lentamente.

Por otra parte, un emprendedor no sólo inicia la empresa sino que es éste quien maneja las operaciones de la misma. De acuerdo a lo que nos comenta Petty “Un emprendedor construye un negocio, una vida y un legado día tras día, comenzando con el lanzamiento inicial y operándolo durante meses y años. Una persona que deja un negocio empresarial ha terminado la parte de negocios de su herencia que debe construir durante la vida del negocio mismo” (2001.p. 128).

3.5 Ecología: fundamental en estos días

Debido a la preocupación mundial en cuestión del medio ambiente se pretende que la empresa sucursal sea una empresa amigable con el medio ambiente, manejando manuales de conservación y disminución del impacto al medio ambiente. “En los últimos diez años en las empresas franquiciadas de PEMEX, por ejemplo, se han modernizado sus equipos y modificado sus procedimientos para reducir la contaminación de aire y agua. Otras han dado pasos para mejorar el paisaje cambiando la apariencia de sus instalaciones o de otras maneras” (P. Santiago, 2003).

De acuerdo con Longenecker; et al. “algunas pequeñas empresas han estado en condiciones de beneficiarse realmente del énfasis general en la ecología” (2001. p. 146). Se sabe que al instalar una franquicia de hidrocarburos es muy difícil pensar en la ecología, ya que son uno de los principales contaminantes a nivel mundial, pero la idea de contar con bombas despachadores y tanques de la más alta tecnología, permitirá que las emisiones de gas al despachar sean menores. Es sabido que en la última década los escándalos medioambientales por parte de compañías que manejan y procesan hidrocarburos se han incrementado exponencialmente, razón por la cual estas mismas compañías dedican cada vez más recursos a reparar y prevenir futuros accidentes además, de poner mayor énfasis en tecnología que disminuya el impacto al medio ambiente (P. Santiago, 2003) .

Con lo anterior se quiere decir que al tener instalaciones que reduzcan el impacto en el medio ambiente y creando una empresa realmente comprometida con la sociedad y el medio ambiente, se podrá competir con empresas ya

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

existentes en la zona, tratando de que a largo plazo se obtenga el reconocimiento y la preferencia de los consumidores de la zona.

3.6 Franquicia; ventajas y desventajas

De acuerdo a P. Santiago (2003), una de las mayores ventajas de una franquicia es su posibilidad de éxito, ya que es un poco difícil encontrar y evaluar datos sobre franquicias que hayan fracasado. Por otra parte, menciona otras razones específicas por las cuales una franquicia es atractiva, como que ofrecen capacitación, apoyo financiero y beneficios de operación que no están fácilmente disponibles para los emprendedores que inician su negocio desde cero. Por otra parte, Morrisey (2004) menciona que la percepción del consumidor hacia una franquicia es en general una respuesta positiva automática, pues las franquicias trabajan mucho en brindar a los consumidores una imagen de calidad y satisfacción.

3.7 Los riesgos dentro de una empresa

Siguiendo con la cuestión de la empresa-familia es fundamental tocar el aspecto de la administración del riesgo en cuestión financiera, ya que consta de todos los esfuerzos para preservar tanto los activos como la capacidad de la empresa para generar dinero.

Para un empresario, una de las partes más importantes en su empresa es el dinero que ésta genera, así como también el dinero que se tiene que desembolsar para que su empresa siga adelante. Es por esto que para la empresa que se desea instalar Longenecker, et al. (2001) recomiendan cinco

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

pasos con el fin de conservar los activos y capacidad de una empresa para generar dinero:

1. Identificar los riesgos
2. Evaluar los riesgos
3. Seleccionar métodos para administrar el riesgo
4. Implantar la decisión
5. Evaluar y revisar

Se cree que poniendo en marcha estos pasos, y sobre todo entendiéndolos cada uno perfectamente, la empresa tendrá menos posibilidades de estar en una situación negativa y más posibilidades de que tenga éxito dentro de su sector.

Además, hay que destacar también el factor de riesgo como un impedimento para el éxito de la empresa, por lo cual P. Santiago (2003) plantea que para estudiar el riesgo dentro de una empresa se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Riesgos de innovación: Se refiere a que las nuevas prestaciones que realiza una empresa no se puedan acomodar a los potenciales de utilidad que se tienen previstos.
2. Riesgo de ventas: Se refiere a cuando el potencial del mercado tiene una menor eficiencia que la esperada.
3. Riesgo de competencia: Existe un peligro de que los demás competidores puedan diseñar un PER (Posiciones estratégicas de resultados) más fuerte.

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

4. Riesgo de financiación: Si la empresa crece demasiado rápido existe el peligro de que no sea capaz de poder financiar el crecimiento.
5. Riesgo de costos: Muchas innovaciones originan costos superiores a los que se tenían previstos en un principio.
6. Riesgos organizativos: Cuando se adquiere alguna empresa puede tener ciertos problemas o conflictos, lo que provoca lo que sea menos la ventaja esperada.

Finalmente Dupuy (2002) recomiendan poner énfasis en 3 aspectos que son de suma importancia para el éxito de cualquier empresa los cuales son:

1. La adecuada administración y operación de la cadena de suministro.
2. La administración y operación de la capacidad de planta y equipos.
3. La adecuada administración de los recursos humanos y financieros.

3.8 Conclusión marco teórico

Como se pudo observar en este capítulo, las franquicias PEMEX han pasado por un proceso evolutivo que abarca en gran parte el pasado siglo XX y que, en la última década del pasado siglo la necesidad de estar a la par con sus competidores a nivel internacional, ha forzado a la paraestatal mexicana a desarrollar un concepto de calidad para la venta de combustibles al menudeo, la cual bajo el concepto de franquicia ha aportado un creciente desarrollo dentro del sector que conforma la pequeña y mediana empresa.

Ackoff (2000) nos dice que “Claramente se ve que el costo de hacer una elección equivocada depende de cuán reversibles sean la elección y sus efectos” (p.238). Esto quiere decir que no se pueden cometer errores desde un principio,

Proyecto Final: Apertura sucursal de estación de servicio.

ni con la instalación de la maquinaria, elección del personal, capacitaciones, y métodos utilizados para atraer clientes a la gasolinera.

Por último, en el plan de negocios de la nueva empresa se debe también contemplar y decidir quién será el responsable que hacer qué, esto es considerando la elaboración de puestos y el organigrama de la empresa. Con la realización del plan de negocios se pretende investigar a fondo cual será la función de cada unos de los integrantes que compondrán la empresa, así como también de las decisiones de planeación previas y tareas programadas, las cuales deben desarrollarse conjuntamente por quienes serán los responsables de llevarlas a cabo y por aquéllos a quienes se les reportarán