

# **CAPÍTULO 2**

## **MARCO TEÓRICO**

## **INTRODUCCIÓN**

Desarrollar un negocio es producto de materializar un sueño, hacer realidad una idea, haciendo participe a los demás para que de una u otra forma tomen parte en ella, ya sea como administradores, colaboradores o clientes. Esto no es tarea fácil, trátese de una idea nueva o de formar parte de un mercado ya existente. Los factores tanto internos como externos que influyen en cualquier empresa, hacen que esta sea vulnerable. Si no se tiene bien definido su razón de ser, sus capacidades y el lugar a donde quiere llegar, es muy probable que no sobreviva o que su desempeño sea muy pobre.

Los planes de negocios han sido creados para ayudar a los emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, aterrizándolas correctamente y darles rumbo, y servir así como apoyo para darle a la empresa mayores probabilidades de éxito.

Existen varios autores que han desarrollado modelos de Plan de negocios, las partes que debe contener, y la descripción de las mismas. La planeación es la base que da sustento a los planes de negocios, pues es a través de una buena planeación en las empresas como se puede dar rumbo a las ideas, a los conceptos y a las estrategias que permitan finalmente alcanzar los objetivos organizacionales. A continuación se presentan brevemente algunos modelos de planes de negocios, así como la definición particular que cada autor refiere sobre los mismos. Se pretende concluir el capítulo eligiendo un modelo de plan de negocios para usarlo en esta investigación y justificar la elección del mismo.

### **2.1 DEFINICIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS POR VARIOS AUTORES**

Longenecker, Moore y Petty (2001), definen un plan de negocios como “un documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio (p.121) y determina también los aspectos o consideraciones que tienen que ver con su inicio. Para los negocios nuevos, un plan de negocios posee 4 objetivos básicos:

- Identificar la naturaleza y contexto que representa una oportunidad de negocios. ¿Por qué existe tal oportunidad?
- Presentar el enfoque que se pretende tomar para desarrollar la oportunidad.
- Identificar los factores que más probabilidades tengan para determinar si se tendrá éxito
- Servir como herramienta para captar recursos para el Financiamiento.

En lo fundamental la preparación de un plan de negocios es un proceso continuo y sólo en segundo término el medio para llegar a un producto o resultado final. (Longenecker et al., 2001)

Rodríguez (2001). Engloba el plan de negocios en lo que él llama “Planes de Acción” refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior. En pocas palabras los planes de acción abarcan el propósito y la directriz. Vistos en forma integral, forman la base para las decisiones de toda la empresa. De esta manera las funciones administrativas de dirección y control se logran por medio de los planes de acción.

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción. Rodríguez (2001).

Para Lambing y Kuehl(1998). “Un plan de negocio es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio”(p.136). Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente; si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan también sirve para obtener Financiamiento.

“Un plan del negocio bien escrito constituye una evidencia de la capacidad del empresario para planear y administrar su compañía.” (Lambing y Kuehl, 1998, p.136).

Anzola(1998). Llama al plan de negocios, “Plan para la Creación de Empresas” definiéndolo como una herramienta muy útil para alcanzar el éxito. Es un medio para comunicar las ideas de los emprendedores a otras personas, y da las bases fundamentales para concretarlas. Su redacción sencilla apoya su finalidad principal; que sea de fácil comprensión para todos.

“Es una nueva forma de aprovechar, a través del trabajo en equipo o de la iniciativa individual, todo el potencial creativo de quienes hacen un trabajo, generando una mayor participación y rendimientos adicionales, para todos los participantes." (Anzola,1998, p.24).

Para Siegel, Ford y Bornstein(1993). Un plan de negocio tiene 3 definiciones.

- Primero, y la más importante, es un plan que se puede utilizar para darnos idea de cómo debe ser dirigido el negocio. Brinda la oportunidad de afinar estrategias y cometer errores en papel, en vez de hacerlas en el mundo real, examinando a la empresa desde todas las perspectivas, tales como mercadotecnia, finanzas y operaciones.
- Segundo, un plan de negocio es una herramienta retrospectiva, contra la cual el administrador puede determinar el funcionamiento real de una empresa en un cierto plazo. Por ejemplo, la parte financiera de un plan se puede utilizar como base para un presupuesto de funcionamiento, y se puede supervisar cuidadosamente para considerar que tanto el negocio se esta apegando a ese presupuesto.
- Tercero, Un plan de negocio sirve para mostrar a la gente lo que realmente le interesa de un negocio, es decir, la forma en que se va a obtener utilidades. La mayoría de los inversionistas no pondrán su dinero en un negocio sin ver antes un plan.

Un plan de negocio es un documento diseñado para trazar el curso de una compañía en un periodo de tiempo específico. Muchas compañías escriben sus planes anualmente,

que ponen énfasis en los 12 meses siguientes, y presentan de forma más general los 4 años siguientes. Pocos planes de negocio se proyectan más allá de 5 años. (Siegel et al.,1993).

Fleitman(2000). Dice, un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios. Es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto. Debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. Fleitman (2000).

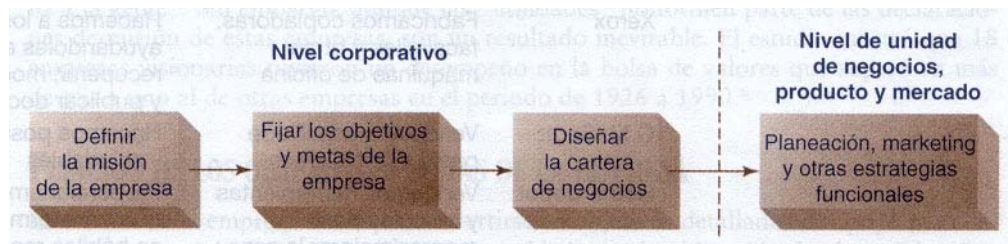
### **2.1.2 OTRAS DEFINICIONES ACERCA DE PLANEACIÓN**

Los siguientes Autores nos hablan de Planeación, no solo dentro de un Plan de negocios específico, sino como algo más general remitiéndose a lo que es la planeación Estratégica. Por ser los planes de negocios una forma de planeación estratégica y por ser la mercadotecnia, el aspecto donde se pretende hacer mayor énfasis a esta investigación, se considera prudente el mencionar lo que dicen estos autores al respecto.

Kotler y Armstrong(2001). Comentan que Las empresas suelen preparar planes anuales, planes a largo plazo y planes estratégicos. Los planes anuales y a largo plazo se ocupan de los negocios actuales de la empresa y de cómo mantenerlos en marcha. En contraste, el plan estratégico implica adaptar la empresa para poder aprovechar las oportunidades que ofrece su entorno al cambiar constantemente.

La planeación estratégica es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Prepara el escenario para el resto de la planeación en el negocio, e implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida y coordinar estrategias funcionales. Kotler y Armstrong(2001).

**FIGURA 2.1 PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente:Kotler P. Y G. Armstrong(2001) **Marketing** 8ªEd. México:Prentice Hall, p35

Ferrell, Hartline y Lucas(2002). Hacen énfasis en el Marketing, pero su definición de “planeación estratégica de marketing”, es aplicable a toda la planeación estratégica de la empresa y por lo tanto sirve como modelo de plan de negocios.

El Proceso de la planeación estratégica de marketing consiste en identificar o establecer una misión organizaciones, una estrategia corporativa, metas y objetivos, una estrategia y, finalmente un plan de marketing (o de producción, financiero, recursos u otros). (Ferrell et al.,2002).--

## **2.2 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE LONGENECKER, MOORE Y PETTY**

La mayoría de los empresarios están orientados a resultados, y por una buena razón. Una actitud positiva es esencial cuando se comienza un nuevo negocio. Sin ella, los empresarios corren el riesgo de quedarse paralizados por la inacción o, lo que es peor, por excesivo análisis.

Un plan de negocio tiene 2 puntos principales:

- Presentar una declaración claramente articulada de metas y estrategias para uso interno
- Servir como un documento de venta que debe compartirse con la gente de fuera.

### 2.2.1 PREPARACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Dos temas son de preocupación principal cuando se prepara un plan de negocios:

- El formato básico y la formalidad de la presentación escrita
- El contenido del plan.

La calidad de un plan de negocios depende finalmente de la calidad de la idea de negocios que subyace en él. Una nueva idea pobremente concebida no puede ser rescatada por una buena redacción. Sin embargo, una buena idea puede ser destruida si se utiliza una redacción que no pueda comunicar bien su mensaje.

Cuatro factores interdependientes deben considerarse cuando se decide el contenido de un plan de negocios para una compañía que se inicia.

- **La gente.** Una descripción de los hombres y mujeres que comienzan y manejan el negocio, así como cualquier parte externa, como abogados, contadores y proveedores, que proporcione servicios clave o recursos importantes.
- **La oportunidad.** Un perfil del negocio mismo: lo que venderá y a quién, cuanto y qué tan rápidamente puede crecer, cuál es su perspectiva financiera y qué puede atravesarse en el camino de su éxito.

- ***El contexto.*** El gran cuadro: el ambiente regulatorio, las tasas de interés, las tendencias demográficas, la inflación y otros factores que cambian inevitablemente, pero que el empresario no puede controlar.
- ***Riesgo y recompensa.*** Una evaluación de todo lo que puede salir mal o puede salir bien, con un análisis de la forma en que el equipo empresarial puede responder a los diversos problemas.

### **2.2.2 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS**

Aunque el plan de negocios para cada nueva aventura es exclusivo y no hay un solo formato o fórmula que pueda garantizar el éxito, hay directrices que puede seguir un empresario potencial en la preparación de su plan. La mayoría de los planes de negocios muestra similitudes considerables en su contenido básico.



**FIGURA 2.2 BOSQUEJO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LONGENECKER, MOORE Y PETTY**

- **Portada**
- **Contenido**
- **Resumen Ejecutivo**
- **Declaración de Misión y Visión**
- **Panorama General de la Compañía.**
- **Plan de Productos o Servicios**
- **Plan de Mercadotecnia**
- **Plan de Administración**
- **Plan de Operaciones**
- **Plan Financiero**
- **Apéndice de documentos de apoyo**

Fuente: Longenecker, Moore y Petty, Administración de pequeñas empresas, México(2001). Ed. International Thomson Editores, p. 130.

### 2.2.3 PORTADA

- La portada es la primera página del plan de negocios y debe contener la siguiente información:
- Nombre de la compañía, dirección, número telefónico, número de fax y dirección electrónica.
- Logotipo de la compañía, si lo hay.
- Nombres, puestos, direcciones y números de teléfono de los propietarios y ejecutivos
- Fecha en que se emitió el plan de negocios.
- Número de la copia (para llevar el control de cuántos ejemplares están en circulación)

- Nombre de la persona que lo preparó, si es que es diferente de los propietarios y los ejecutivos clave.

#### **2.2.4 CONTENIDO**

El contenido ofrece un listado secuencial de las secciones del plan, con números de página. En otras palabras el contenido no es más que un índice de las partes que contiene todo el documento del plan de negocios.

#### **2.2.5 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo es determinante para captar la atención del inversionista de un minuto. Debe transmitir un cuadro claro y conciso de la aventura propuesta y, al mismo tiempo, crear un sentido de entusiasmo respecto de sus posibilidades. Esto significa que debe ser escrito -y si es necesario reescrito- para que sea claro y cree interés. Aun cuando el resumen ejecutivo viene al principio del plan de negocios, ofrece un panorama general de todo el plan y debe escribirse hasta el final del proceso.

De acuerdo con la situación y preferencia del empresario, el resumen ejecutivo puede adoptar la forma de una sinopsis o una narración.

***Sinopsis.*** La sinopsis es el formato más sencillo de los dos resúmenes. Una sinopsis describe brevemente todos los aspectos del plan de negocios, dándole a cada tema más o menos el mismo tratamiento. Relata de manera simple, abreviada, las conclusiones de cada sección del plan de negocios. Aunque es relativamente fácil de redactar, la sinopsis puede ser de lectura algo árida para el posible inversionista.

***Narrativa.*** Como la narrativa le relata una historia al lector, puede transmitir mayor emoción que la sinopsis. Sin embargo, la preparación de una narrativa eficaz requiere un redactor talentoso que pueda comunicar la información necesaria y generar entusiasmo sin atravesar la frontera hacia la hipérbole. Una narrativa es más apropiada para los negocios

que están irrumpiendo en nuevos campos, ya sea con un nuevo producto, un nuevo mercado o nuevas técnicas de operación. También es un mejor formato para los negocios que tienen una ventaja dominante, como una patente importante o la de estar dirigidos por un empresario bien conocido. Por último, la narrativa funciona bien en el caso de compañías con antecedentes o historias interesantes o impresionantes.

### **2.2.6 DECLARACIÓN DE VISIÓN Y MISIÓN**

La declaración de misión de la empresa describe de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario. En pocas líneas, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta. Además, debe distinguir a la empresa de todas las demás. Las declaraciones de misión pueden variar, y de hecho lo hacen, en longitud, contenido, formato y especificidad. Sin embargo, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y lograble.

### **2.2.7 VISIÓN PANORÁMICA DE LA COMPAÑÍA**

El cuerpo principal del plan de negocios comienza con una breve descripción de la empresa. Si una empresa ya existe, se incluye su historia. Esta sección informa al lector del tipo de negocio que se propone, los objetivos de la empresa, dónde se ubica, y si servirá a un mercado local o internacional. En muchos casos, los aspectos legales, en particular aquellos relativos a la forma de organización de la empresa, se explican en esta sección del plan. Al preparar esta sección, el empresario debe responder estas preguntas:

- ¿Cuál es la naturaleza y actividad básica del negocio?
- ¿Cuándo y dónde comenzó este negocio?
- ¿Qué se ha logrado hasta la fecha?
- ¿Qué cambios se han logrado en la estructura o propiedad?
- ¿En que etapa de desarrollo se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?

- ¿Cuál es su producto o servicio principal?
- ¿A Qué clientes sirve?
- ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa?
- ¿Cuál es el estado económico actual y proyectado de la industria?
- ¿Cuál es la forma de organización de la empresa?
- ¿Pretende la empresa convertirse en una compañía cuyas acciones se negocien en el mercado de valores o es candidato para que otros la adquieran?

### **2.2.8 PLAN DE PRODUCTOS O SERVICIOS**

Como su nombre lo revela, el plan de productos o servicios estudia los productos o servicios que se ofrecerán a esos clientes de la empresa. Si se va a ofrecer un producto físico nuevo o exclusivo y existe un modelo o prototipo de trabajo, debe incluirse la fotografía respectiva en esta sección del plan de negocios. Es natural que los inversionistas muestren mayor interés por productos que se han desarrollado, probado y que han demostrado su funcionalidad. Debe identificarse cualquier característica innovadora, así como cualquier protección de patente que tenga. En muchos casos, aunque el producto o servicio pueda ser similar al que ofrecen los competidores -por ejemplo, contratación eléctrica-, cualquier característica especial debe especificarse con claridad.

### **2.2.9 PLAN DE MERCADOTECNIA**

Como se comentaba antes, los inversionistas y acreedores potenciales le dan una alta prioridad a las consideraciones del mercado. No desean invertir en un producto que esté bien trabajado, pero que rechacen los clientes. Por tanto, el plan de mercadotecnia debe identificar los beneficios para el usuario y el tipo de mercado que existe. De acuerdo con el tipo de producto o servicio que se ofrece, el plan de mercadotecnia puede no sólo identificar, sino también cuantificar los beneficios financieros para el usuario, por ejemplo, mostrándole a un usuario con qué rapidez puede recuperar el costo del producto o servicio mediante los ahorros en sus costos de operación. Desde luego, los beneficios también pueden asumir formas como ahorros en tiempo o mejoras en atractivo, seguridad o higiene.

El plan de mercadotecnia debe despertar el interés del consumidor al mostrar que existe un mercado, y que los consumidores ya están listos para comprar el producto o servicio. Este análisis de mercado debe ser suficientemente detallado como para ofrecer una estimación razonable de la demanda. Una estimación de la demanda debe ser sólida desde el punto de vista analítico, y basarse en algo más que supuestos si es que ha de ser creíble para los posibles inversionistas. (Algunos planes de negocios incluyen una sección de análisis de mercado como precursora de la sección del plan de mercadotecnia.)

El plan de mercadotecnia también debe examinar la competencia y describir los elementos de la estrategia de mercadotecnia propuesta por ejemplo, especificar el tipo de fuerza de ventas y los métodos de promoción y publicidad que se emplearán.

#### **2.2.10 PLAN DE ADMINISTRACIÓN**

Los inversionistas potenciales buscan compañías bien administradas. De todos los factores que consideran, la calidad del equipo de administración es fundamental; es incluso más importante que la naturaleza del producto o servicio. Los inversionistas frecuentemente dicen que preferirían tener un equipo administrativo "A" y un producto o servicio "E", que un equipo "E" y un producto "A". Por desgracia, la capacidad de un empresario para idear una nueva aventura de negocios no es garantía de su habilidad administrativa. Por tanto, el plan de administración debe detallar la estructura organizacional propuesta de la empresa y los antecedentes de aquellos que ocuparán las posiciones clave.

Desde un punto de vista ideal, los inversionistas desean un equipo administrativo bien balanceado, que incluya expertos en finanzas y mercadotecnia, así como experiencia en producción y talento innovador. La experiencia administrativa en empresas relacionadas y en otras situaciones de inicio es particularmente valiosa ante los ojos de los posibles inversionistas.

---

### **2.2.11 PLAN DE OPERACIONES**

El plan de operaciones ofrece información sobre la forma en que el producto se fabricará o el servicio se proporcionará; su importancia varía de empresa a empresa. Este plan analiza aspectos como la ubicación y las instalaciones: cuánto espacio necesitará el negocio y qué tipo de equipo requerirá. El plan de operaciones también debe explicar el enfoque propuesto por la compañía para asegurar la calidad, controlar el inventario y emplear subcontratistas u obtener materias primas.

### **2.2.12 PLAN FINANCIERO**

El análisis financiero constituye otra pieza decisiva del plan de negocios; se incluye en la sección del plan financiero: Los estados proforma, que son proyecciones de los estados financieros de la compañía. Se presentan aquí para los próximos cinco años o más. Las proyecciones incluyen los balances, estados de resultados y estados de flujos de efectivo anuales para cinco años, así como presupuestos de efectivo mensuales para el primer año, trimestrales para el segundo y tercer años, y después anuales para el cuarto y quinto años. Es vital que las proyecciones financieras estén apoyadas por hipótesis y explicaciones sólidas de la forma en que se han determinado las cifras.

Aunque todos los estados financieros son importantes, los estados de flujos de efectivo merecen una atención especial, porque un negocio puede ser rentable, pero fracasar en obtener flujos de efectivo positivos. Un estado de flujos de efectivo identifica las fuentes de efectivo cuánto se obtendría de los inversionistas y cuánto se generaría de las operaciones. También muestra cuánto dinero se dedicará a inversiones en áreas como inventarios y equipo. El estado de flujos de efectivo debe indicar con claridad cuánto efectivo se requiere de los posibles inversionistas y con qué propósito. Dado que la experiencia les dice que el eventual rendimiento sobre su inversión dependerá principalmente de su habilidad de aprovechar la oportunidad, la mayoría de los inversionistas deseará invertir sólo durante un periodo limitado en una compañía que no cotiza en bolsa, y deseará saber cómo y cuándo puede esperar beneficiarse de su inversión.

En consecuencia, el plan debe bosquejar los mecanismos disponibles para que los inversionistas puedan salir de la empresa.

### **2.2.13 APENDICE DE DOCUMENTOS DE APOYO**

El apéndice debe contener varios materiales complementarios y anexos de apoyo para que el lector pueda ampliar su conocimiento del plan. Estos documentos de apoyo incluyen cualquier aspecto mencionado en el texto del plan de negocios, como el currículum vitae de los inversionistas, y propietarios/administradores clave; fotografías de los productos, instalaciones y edificios; referencias profesionales; estudios de investigación de mercados; investigaciones publicadas pertinentes y contratos de venta ya firmados.

## **2.3 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE LAMBING Y KUEHL**

Aunque el plan de un negocio ya existente y el de uno que comienza examinan los mismos factores, el enfoque varía ligeramente. Con los negocios ya establecidos, el plan expresa la situación actual, 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. En un negocio que se inicia, es frecuente que haya más énfasis en los primeros años y menos en los años futuros.

### **2.3.1 ELEMENTOS DE UN PLAN DE NEGOCIO**

Un plan de negocio, según Lambing y Kuehl incluye las secciones principales, que se mencionan en la siguiente figura:

**FIGURA 2.3 BOSQUEJO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE LAMBING Y KUEHL**

- **Resumen Ejecutivo**
- **Determinación de La Misión**
- **Ambiente del Negocio**
- **Plan de Ventas “Mercadotecnia”**
- **Equipo de Administración**
- **Datos Financieros**
- **Aspectos Legales**
- **Requerimientos de Seguros**
- **Otros Factores Clave**
  - ✓ *Proveedores*
  - ✓ *Riesgos*
  - ✓ *Supuestos / Conclusiones*

Fuente: Peggy Lambing y Charles Kuehl, Empresarios pequeños y medianos, México 1998. Ed Prentice Hall p. 136-137.0

### **2.3.2 RESUMEN EJECUTIVO**

Tiene una longitud aproximada de dos páginas, proporciona al lector un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el plan.



### 2.3.3 DETERMINACIÓN DE LA MISIÓN

Es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración. Debe tener 50 palabras o menos, porque la limitación de su longitud obliga al empresario a estar muy enfocado. Aunque las declaraciones de misión varían, los elementos comunes incluyen una descripción de los productos o servicios que se ofrecen, y la filosofía de administración del propietario de la empresa.

### 2.3.4 EL AMBIENTE DE LOS NEGOCIOS

EL ambiente de negocios esta integrado por tres factores: Las tendencias nacionales, las tendencias de la industria y las tendencias locales.

*Las tendencias nacionales.* Las tendencias nacionales a menudo tienen un impacto radical sobre los hábitos de compra del consumidor. Aunque cambios pequeños tienen lugar todo el tiempo, los cambios profundos afectarán la supervivencia de la compañía. Algunos de los cambios incluyen los siguientes:

- Cambios demográficos
- Acciones legislativas
- Cambios tecnológicos
- Reforma de los servicios de salud
- Familias con dos ingresos
- La economía y las tasas de interés
- Ritmo de vida más rápido

*Las tendencias de la Industria.* También los cambios en la industria influyen considerablemente en los negocios, por lo que es importante investigar las tendencias de la industria en la cual la empresa va a ingresar. Algunas de las preguntas que se deben considerar al analizar la Industria son:

- ¿En la industria, predominan las empresas grandes o pequeñas?
- ¿Cuál es el porcentaje de fracasos en esta Industria?
- ¿Se trata de una nueva industria o es una industria bien establecida?
- ¿Cuál es el nivel de rentabilidad más común en esta industria?
- ¿Cuáles son las tendencias en la industria?

*Las tendencias locales.* Es importante considerar las tendencias de la comunidad de la cual el negocio formará parte. Algunos de los puntos a considerar son:

- ¿Qué cambios en la población local están ocurriendo?
- ¿Cuál es la actitud de la población hacia el negocio?
- ¿La economía local esta en bonanza o recesión?

### **2.3.5 PLAN DE VENTAS O “MERCADOTECNIA”**

Esta sección ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de tales productos o servicios.

El plan de Ventas o Mercadotecnia 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 política de crédito de la compañía
- Una explicación de la ventaja competitiva
- Un perfil del mercado meta
- Un análisis de la ubicación del negocio
- Un plan de promoción

### **2.3.6 PLAN DE ADMINISTRACIÓN**

Este plan trata sobre la administración y el personal, sobre los recursos humanos necesarios para que el negocio opere.

Debe contener un resumen del curriculum vitae del propietario, así como un párrafo que describa su educación, historia laboral, capacitación en la industria y experiencia como administrador. Es importante pensar en los inversionistas y recalcar la capacidad del empresario para alcanzar el éxito.

También debe incluirse las aptitudes de los empleados clave, así como los antecedentes de los administradores y personal clave de ventas. Se debe determinar el tipo y el número de puestos necesarios y las habilidades que deberán mostrar los empleados.

### **2.3.7 DATOS FINANCIEROS**

La sección financiera incluye los siguientes temas:

- 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
- Los estados de flujo de efectivo proyectados
- El punto de equilibrio

### **2.3.8 SECCIÓN LEGAL**

Todos los empresarios se enfrentarán con asuntos legales durante el tiempo en que operen su negocio. Al planearlo, el empresario debe seleccionar una forma de organización; determinar si habrá necesidad de reservar derechos 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.

### **2.3.9 SEGUROS**

En esta sección se enlistan los tipos de seguros más comunes que se pueden necesitar para iniciar un negocio. Esto debido a que tanto en el inicio como en la operación de cualquier negocio, se ven implicados riesgos de muchas clases. A pesar de que con los seguros se puede proteger contra riesgos significativos, nunca se podrá asegurar todo contra todo.

### **2.3.10 OTROS FACTORES CLAVE**

#### **PROVEEDORES**

Al identificar a los proveedores del negocio se puede tener información respecto de los productos y servicios que se necesitarán. Los proveedores pueden clasificarse en:

- *Productores*. Incluyen fabricantes, mineros, granjeros, o procesadores de productos naturales. Sin embargo, muchos productores venden sólo cantidades grandes a los mayoristas y no hacen transacciones con pequeños negocios.
- *Mayoristas*. Compran de los productores y obtienen el derecho de propiedad sobre los artículos. Son una gran fuente de suministro para los pequeños negocios.
- *Intermediarios funcionales (agentes)* Operan como mayoristas pero no tienen derecho a la propiedad de los bienes. Representan al fabricante, toman los pedidos y proporcionan servicio al cliente.
- *Corredores de mercancías*. Son otro tipo de agentes intermediarios y representan a los fabricantes al reunir a los vendedores y compradores.

- *Los agentes de compras residentes.* Forman un tercer tipo de agentes intermediarios. Representan a un grupo de detallistas y ofrecen diversos servicios, incluyendo la compra de mercancía para esas tiendas. Son pagados por los detallistas.

- **RIESGOS**

Las empresas se enfrentan a dos tipos de riesgos: Controlables e incontrolables. No siempre pueden evitarse los riesgos controlables, pero sí puede minimizarse la pérdida financiera comprando seguros. Por tanto, se considera que los riesgos de incendios, vandalismo, daños ocasionados por tormentas, etc. son controlables porque hay seguros disponibles para pagar las posibles pérdidas financieras.

Son riesgos incontrolables, aquellos que tendrán un impacto financiero negativo, pero que los seguros no pueden cubrir. Entre los riesgos incontrolables comunes en muchos negocios, se incluyen los siguientes:

- 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

Sin embargo, cada negocio enfrenta riesgos que son exclusivos del mismo. Uno debe considerar éstos cuidadosamente y describir con brevedad cuáles pasos tomaría, si se presentaran éstos.

## **HIPOTESIS Y CONCLUSIONES**

Esta sección variará de acuerdo, con el hecho de que el plan sea un estudio de factibilidad para un nuevo negocio, o un plan para una compañía ya existente.

Si el plan se prepara para un negocio nuevo, la conclusión responde a la pregunta: “¿es factible este negocio?” Se llega a la conclusión mediante la elaboración de hipótesis a lo largo del informe.

Si el plan se preparó para un negocio existente, también son necesarias las hipótesis y deben indicarse éstas en esta sección. De ser así, la conclusión señalará el futuro del negocio con base en la información que se encuentra en el plan.

## **2.4 MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS DE SIEGEL, FORD Y BORNSTEIN**

Es importante mencionar que para la exposición de la teoría de estos autores, se realizó una traducción al idioma español de su texto original en inglés. Dicha traducción se elaboró por los mismos investigadores de este proyecto de tesis.

### **2.4.1 ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIO**

Los elementos que debe incluir un plan de negocios según Siegel, Ford y Bornstein los enmarcan en los pasos que se ilustran en la siguiente figura:

**FIGURA 2.4 BOSQUEJO DEL PLAN DE NEGOCIOS DE SIEGEL, FORD Y BORNSTEIN**

- **Tabla de Contenido**
- **Resumen Ejecutivo**
- **Descripción General de La Compañía**
- **Productos y Servicios**
- **Plan de Mercadotecnia**
- **Plan de Operaciones**
- **Administración y Organización**
- **Otros Aspectos Importantes**
- **Estructura y Capitalización**
- **Plan Financiero**
- **Documentos adjuntos al Plan de Negocios**

Fuente: Siegel, Ford y Bornstein, The Ernst & Young Business Plan Guide, USA(1993). Ed. John Wiley & Sons, Inc, p. 47.

## **2.4.2 TABLA DE CONTENIDO**

Una tabla de contenido debe ser incluida en cualquier plan de negocios. Tiene la misma función que cualquier índice de un libro, pero esta no debe ser detallada o mostrar exactamente la página donde comienza cada sección del plan. Ya que nuevas paginas o secciones pueden ser agregadas al plan, y si esta numerado, entonces podría ser un problema. El plan de negocios debe ser dividido en secciones, no en capítulos.

## **2.4.3 RESUMEN EJECUTIVO**

El resumen ejecutivo, es particularmente apropiado y en ocasiones obligado para el plan de negocios. El resumen ejecutivo captura y presenta básicamente la esencia del reporte. Es la versión compacta del plan completo. El resumen ejecutivo no es un simple antecedente del escrito ni una introducción.

Mientras el resumen ejecutivo aparece en el principio del plan de negocios debe ser escrito después de que el plan ha sido completado. Es después de que el plan completo, ha sido pensado y analizado, para que sea escrito de una manera efectiva y conscientemente.

El resumen ejecutivo debe lograr generar el interés inmediato en el tema. Y se concentra en las áreas más funcionales, incluyendo el perfil del producto, un plan de mercado, un plan operacional y un plan financiero. Su objetivo es combinar lo más básico y lo relevante de cada uno de éstos.

#### **2.4.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA**

El plan de negocios empieza con una descripción general de la compañía. Esta descripción no es muy larga debe presentar las actividades fundamentales y la naturaleza de la empresa.

Las propuestas deben ser dirigidas hacia estas preguntas:

- ¿La compañía es manufacturera, minorista o de servicios?
- ¿A que clientes esta enfocado el servicio?
- ¿En donde se localiza?
- ¿En dónde estará haciendo negocios (local, nacional, internacional)?

Es importante mencionar los objetivos de la empresa, en cuanto a ventas o distribución, publicidad o la forma en que se puede vender. Por su puesto que estos objetivos tienen que ser realistas y certeros.



### **2.4.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Es importante que las características y aplicaciones del producto o servicio sean comunicados de manera clara y simple:

- *Descripción física.* En caso de un producto, una descripción física de las características es usualmente apropiada.
- *Usos y aplicaciones.* Teniendo una descripción del producto o servicio en un sentido literal, el emprendedor debe comentar la naturaleza de varios de sus usos y la constitución de sus aplicaciones. Esta es una oportunidad de enfatizar el panorama del producto o servicio y establecer el potencial del mismo.
- *La etapa de desarrollo.* Es importante enfocarse en la etapa de desarrollo del producto o servicio, incluyendo como las compañías ofrecen ambos productos y servicios que ha involucrado en su estado actual y como se involucra en el futuro.

El objetivo de esta parte del plan, es exponer lo mas conscientemente posible la naturaleza del negocio que se está ofreciendo.

### **2.4.6 PLAN DE MERCADOTECNIA**

La sección de mercadotecnia es una de las partes más importantes de un plan de negocios, porque comunica lo más directamente posible la naturaleza del negocio previsto, y la manera en la cual ese negocio podrá tener éxito. Específicamente, el propósito de la sección de mercadotecnia es explicar cómo un negocio anticipado se prepone manipular y reaccionar a las condiciones de mercado para generar ventas.

### **2.4.7 PLAN DE OPERACIONES**

Una parte fundamental que el plan de negocios debe tratar es la manera en que el negocio creará sus productos y servicios. Las preguntas que se deben contestar en esta parte del plan son:

- ¿Cuál es la mejor forma de fabricarlo?
- ¿Cuáles son las fuentes de materia prima?
- ¿Qué procesos serán utilizados en la fabricación?
- ¿Cuáles son los requisitos de trabajo?
- ¿Quiénes son los mejores proveedores y vendedores?

Como el plan de negocio tiene los objetivos de plantear el negocio y obtener capital, el empresario puede tener cierta dificultad al lograr el equilibrio razonable apropiado entre la sofisticación y la simplicidad en explicar la fabricación a veces complicada y las tecnologías de proceso.

### **2.4.8 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

No es inusual que alguien que lea el plan de negocio revise en primer lugar el personal y como esta estructurada la organización. No importa que tan bueno sea la idea del negocio, la mayoría de los inversionistas son renuentes a hacer cualquier clase de inversión en una empresa, a menos que se sientan cómodos con los que están implicados en ella. El éxito en la generación del interés de revisores y el éxito finalmente del negocio dependen a menudo del personal eficaz y de la organización.

### **2.4.9 OTROS ASPECTOS IMPORTANTES**

Es importante poner los planes y objetivos de la empresa en un cierto marco de tiempo. Desde el punto de vista del inversionista, esta información permite hacer más atractiva la

inversión. Desde el punto de vista del empresario, tal marco representa un horario y un establecimiento de metas, contra las cuales puede ser medido el éxito de la empresa.

Esta sección se incluye en el plan de negocios para informar de este marco de tiempo. Debe identificar acontecimientos importantes en el desarrollo de la empresa y la fecha probable en que ocurran. Se recomienda presentar fechas de una manera genérica, en vez de dar fechas precisas para no dar la impresión de que sé esta tras el tiempo.

#### **2.4.10 ESTRUCTURA Y CAPITALIZACIÓN**

Esta sección permite que el empresario diga a un potencial inversionista: “Usted ha repasado mi plan de negocio. Si está interesado, esto es lo que el negocio requiere”.

Es aquí donde el empresario expone la forma legal que tendrá la empresa y como ésta será capitalizada. Generalmente esta sección es breve y precisa, aunque hay ocasiones donde algún detalle debe ser omitido deliberadamente.

Es en este punto donde el empresario expone que clase de recursos financieros se requieren, para poder alcanzar el éxito de la empresa.

#### **2.4.11 PLAN FINANCIERO**

El propósito de esta sección, es formular un sistema creíble y comprensivo de proyecciones que reflejen el funcionamiento financiero anticipado de la compañía. Si estas proyecciones están preparadas cuidadosamente y apoyadas convincentemente, se convierten en uno de los criterios más críticos por los cuales la atracción del negocio es medida.

#### **2.4.12 DOCUMENTOS ADJUNTOS AL PLAN DE NEGOCIOS**

Lo que se ha de incluir como documentos adjuntos al plan de negocios, es altamente dependiente del tipo de negocio, la clase de productos o servicios que se ofrezca y la

complejidad del plan mismo. Los documentos adjuntos no deben ser considerados un plus para el inversionista, sino deben agregar a la comprensión del mismo si desea saber más que lo que se presenta en el cuerpo del plan, y agregar credibilidad a las declaraciones hechas en el plan, especialmente si el plan es complejo y requiere de mucho tiempo para explicar. Algunos planes llegan las oficinas sin la documentación de soporte, otras llegan cajas de tales accesorios. En la mayoría de los casos, es mejor no saturar al inversionista, y si usted tiene un número de documentos de soporte, es mejor crear un índice y los resúmenes de cada uno, dejando ver al inversionista que el documento entero será enviado a petición. Los siguientes son ejemplos de algunos de los accesorios más comunes enviados con planes de negocios:

- *Resúmenes administrativos*
- *Análisis de competitividad*
- *Proyección de ventas*
- *Análisis de costos*
- *Acuerdo de confidencialidad*

## **2.5 MODELO DE PLAN DE MARKETING DE FERRELL, HARTLINE Y LUCAS**

### **2.5.1 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE MARKETING**

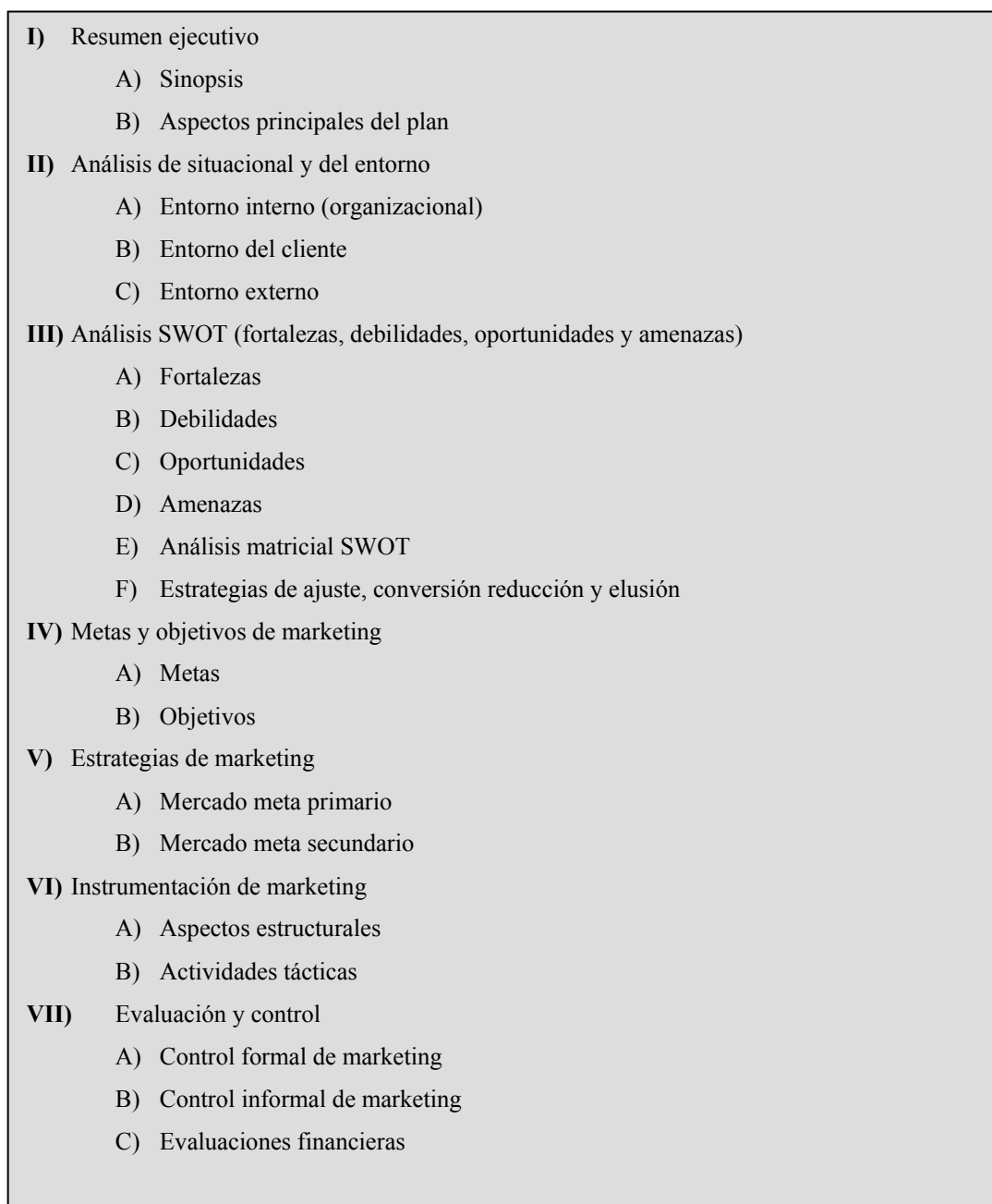
Cada plan de este tipo ha de organizarse en forma adecuada para garantizar que considere e incluya toda información pertinente. La estructura, o esquema, de un plan característico se representa en la figura 5.1. Se dice que este esquema es característico, pues hay muchas otras formas de organizar un plan. De hecho, los mercadólogos recurren a diversos modelos de planeación, ya que hay planes escritos para unidades estratégicas de negocios (UEN), líneas de productos, productos o marcas individuales o mercados específicos. Si bien el esquema utilizado no es tan importante, la mayor parte de los planes debe compartir los elementos comunes que aquí se describen. Al margen del esquema en particular del que se sirva para desarrollar un plan de marketing, se debe tener presentes tres objetivos. Un buen esquema es:

*Completo:* contar con un esquema completo resulta esencial para asegurarse de no omitir información. Por supuesto, podría ser que los elementos del esquema no estén relacionados con una situación en particular pero, al menos, debe tomarse en cuenta cada elemento durante la fase de planeación.

*Flexible:* si bien tener un esquema completo es esencial, no debe olvidarse la flexibilidad. Cualquier esquema que se elija ha de ser lo bastante flexible para poder modificarlo y satisfacer así las necesidades únicas de una situación determinada. Como todas las circunstancias y las organizaciones son distintas, valerse de un esquema muy rígido va en detrimento del proceso de planeación.

*Lógico:* en virtud de que el plan de marketing en última instancia debe convencer a la alta dirección, el esquema ha de fluir de manera lógica. Un esquema ilógico haría que los directivos lo rechazaran o no proporcionarían los suficientes fondos para el plan.

**FIGURA 2.5** ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING DE FERRELL, HARTLINE Y LUCAS



Fuente: Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas, **Estrategia de Marketing** 2ªEd. México(2002). Ed. International Thomson Editores., p20.

### 2.5.2 RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es una sinopsis del plan de marketing global y cuenta con un esquema que transmite la orientación general de la estrategia de marketing y su ejecución. Su propósito es ofrecer las generalidades del plan para que el lector identifique con rapidez los aspectos o consideraciones medulares de la función que desempeña en el proceso de planeación. Por tanto, el resumen ejecutivo no proporciona la información pormenorizada que uno halla en el análisis situacional o SWOT o cualquier otra información detallada que sustente el plan final. En cambio, esta sinopsis ofrece los principales aspectos del plan de marketing, entre los que se cuentan proyecciones de ventas, costos, y medidas de evaluación del desempeño. Además de la orientación general de la estrategia, el resumen también debe identificar el alcance y el periodo del plan. La idea es dar al lector una comprensión rápida de la amplitud del plan y su lapso de ejecución.

Es posible que individuos que se hallan dentro y fuera de la organización lean el resumen ejecutivo por razones distintas a la planeación o instrumentación de marketing. En última instancia, muchos usuarios de un plan de esta índole ignoran algunos de los pormenores por razón de la función que desempeñan. Al director general, digamos, acaso le preocupe más el costo general y las ganancias que cabe esperar del plan y se muestre menos interesado en el modo de instrumentar. Las instituciones financieras o los bancos inversionistas tal vez deseen leer el plan antes que aprobar cualquier financiamiento necesario. De igual manera, en ocasiones se da acceso al plan a proveedores, inversionistas u otros individuos a quienes les atañe que la organización dé buenos resultados. En estos casos, el resumen ejecutivo resulta crucial, por ello debe transmitir un panorama general del plan y sus objetivos, costos y dividendos.

Aunque el resumen ejecutivo es el primer elemento de un plan de marketing, debe ser el último en prepararse pues resulta más sencillo (y más significativo) redactarlo una vez que se ha desarrollado el plan. Hay otra buena razón para escribirlo después: puede ser el único elemento del plan que lean muchas personas. En consecuencia, tiene que condensar con precisión todo el plan de marketing.

### **2.5.3 ANÁLISIS SITUACIONAL Y DEL ENTORNO**

El análisis situacional sintetiza la información pertinente obtenida sobre tres entornos clave: externo, del cliente e interno (organizacional) de la empresa. El análisis del entorno externo comprende factores externos destacados: económico, competitivo, social, político o legal y tecnológico; que pueden ejercer presiones directas e indirectas considerables en las actividades de marketing de la compañía. El análisis del entorno del cliente examina la situación actual de las necesidades del mercado meta (los clientes o de negocio a negocio), los cambios previstos en estas necesidades y cuán bien satisfacen los productos de la empresa tales necesidades. El análisis del entorno interno de la compañía contempla aspectos como la disponibilidad y utilización de los recursos humanos, la antigüedad y capacidad del equipo o la tecnología, la disponibilidad de recursos financieros y el poder o las luchas políticas dentro de la estructura de la empresa. Además, esta sección resume los objetivos de marketing y el desempeño actuales de la compañía.

Un análisis situacional claro y completo es una de las partes más difíciles del desarrollo de un plan de marketing. Tal dificultad surge porque el análisis debe ser completo y, a un tiempo, orientarse a aspectos clave para evitar sobrecargas de información (tarea que en la actualidad se complica más por los avances en la informática). La información para un análisis situacional puede obtenerse internamente mediante el sistema de información de marketing o Intranet de la empresa, o bien desde el exterior a través de investigaciones de marketing primarias o secundarias. De cualquier modo, el desafío consiste en que a menudo se cuenta con demasiados datos e información por analizar.



---

#### **2.5.4 ANÁLISIS SWOT (FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)**

El análisis SWOT se centra en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) derivados del análisis del entorno planteado en la sección anterior, que dan a la empresas ciertas ventajas y desventajas para satisfacer las necesidades de su mercado meta.

Estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas deben analizarse en relación con las necesidades y la competencia en el mercado. El análisis ayuda a la empresa a determinar lo que hace bien y dónde necesita mejorar.

Aunque el análisis SWOT no es en sí difícil, es muy común que se cometan errores al separar los aspectos internos de los externos. Las fortalezas y las debilidades son asuntos internos que son únicos de la empresa que realiza el análisis. Las oportunidades y las amenazas son consideraciones de orden externo que existen en forma independiente de la empresa que lleva a cabo el análisis. Un error común es enumerar las opciones estratégicas de la empresa como si fueran oportunidades; las opciones se inscriben en el análisis de la estrategia de marketing y no en el SWOT.

El análisis SWOT se ha ganado una aceptación generalizada pues es un esquema sencillo para organizar y evaluar la posición estratégica de una compañía cuando se desarrolla un plan de marketing. Ofrece el mejor marco que se ha logrado identificar para la planeación. Como cualquier esquema estratégico, se puede usar mal, a menos que se realicen investigaciones adecuadas a fin de identificar las variables clave que influirán en el desempeño de la empresa.

#### **2.5.5 METAS Y OBJETIVOS DE MARKETING**

Las metas y objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados que resultan del plan homónimo. Las metas son declaraciones amplias y sencillas de lo que habrá de realizarse por medio de la estrategia. La función primordial de

las metas es orientar el desarrollo de los objetivos y ofrecer rumbo en la toma de decisiones referentes a la asignación de recursos. Los objetivos de marketing son más específicos y resultan esenciales para la planeación. Dichos objetivos deben plantearse en términos cuantitativos de manera que permitan una medición razonablemente precisa. La naturaleza cuantitativa del objetivo facilita la instrumentación de las medidas para lograrlos una vez que se ha desarrollado la estrategia.

Esta sección del plan de marketing se funda en un estudio cuidadoso del análisis SWOT y debe contener objetivos relacionados con la correspondencia entre fortalezas y oportunidades y la conversión de debilidades o amenazas. Es importante recordar la imposibilidad de desarrollar metas y objetivos sin un planteamiento de misión bien definido. Las metas de marketing tienen que guardar congruencia con la misión de la empresa. De igual manera, los objetivos deben fluir a partir de las metas.

### **2.5.6 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

La sección de estrategias del plan de marketing resume la forma en que la empresa logrará sus objetivos de marketing. Las estrategias correspondientes consisten en elegir y analizar mercados meta y crear y mantener una adecuada mezcla de marketing (producto, distribución, promoción y precio) a fin de satisfacer las necesidades de tales mercados. En este nivel la empresa detalla el modo en que obtendrá una ventaja competitiva haciendo algo mejor que la competencia: sus productos deben ser de mejor calidad que lo que ofrecen los competidores, sus precios tienen que ser congruentes con su grado de calidad (valor), sus métodos de distribución deben ser lo más eficientes posibles y sus promociones tienen que comunicarse en forma más adecuada a los clientes que la empresa se ha fijado como objetivo. También es importante que la compañía procure que estas ventajas resulten sostenibles. Por tanto, en sentido amplio, la estrategia de marketing alude a la forma en que la empresa manejará sus relaciones con los clientes de manera que le sé una ventaja sobre la competencia. Podría decirse que crear la estrategia es la parte más importante del plan de marketing.

---

### 2.5.7 INSTRUMENTACIÓN DE MARKETING

La sección de la instrumentación del plan de marketing describe la forma en que se realizarán las estrategias. Dicha instrumentación es el proceso de ejecución de la estrategia, ya que crea acciones específicas que asegurarán la consecución de los objetivos. Esta sección del plan responde varias interrogantes sobre las estrategias resumidas en la sección anterior:

- 1.- ¿Qué actividades específicas de marketing se emprenderán?
- 2.- ¿Cómo se llevarán a cabo?
- 3.- ¿Cuándo se realizarán?
- 4.- ¿Quién es responsable de la consecución de esas actividades?
- 5.- ¿Cuánto costarán?

Sin un buen plan para la instrumentación, peligra seriamente el éxito de la estrategia de marketing. Por tal razón, la fase de instrumentación del plan es tan importante como la fase de la estrategia.

Aunque un buen plan para la instrumentación bien desarrollado comprende varias consideraciones, la más importante es obtener el respaldo de los empleados. Resulta vital recordar que ellos, no las organizaciones, ponen en marcha las estrategias de marketing. En consecuencia, para que la instrumentación sea todo un éxito resultan fundamentales aspectos como el liderazgo, la comunicación y la motivación, así como la capacitación de los empleados. El significado de éstos en la instrumentación de marketing ha llevado a diversos expertos a clasificar a las “personas” como “la quinta p” del marketing junto con las “cuatro pes” constituidas por el producto, el precio, la promoción y la plaza.

### 2.5.8 EVALUACIÓN Y CONTROL

La última sección del plan de marketing detalla el modo de evaluar y controlar los resultados del mismo. El control consiste en establecer normas de desempeño, evaluarlo en comparación con esas normas y, de ser necesario, adoptar acciones correctivas para reducir

las discrepancias entre el desempeño deseado y el real. Dichas normas pueden basarse en aumentos en el volumen de ventas, participación de mercados, rentabilidad o, incluso, en normas publicitarias, como reconocimiento o retiro de la marca. Al margen de las normas elegidas, deben acordarse todas las mediciones del desempeño antes de evaluar los resultados del plan. Los datos sobre el desempeño interno y las relaciones con el entorno externo deben identificarse y supervisarse para garantizar una valoración y un diagnóstico adecuados antes de tomar acciones correctivas.

La evaluación financiera del plan de marketing también es un importante componente de evaluación y control. Las proyecciones financieras se basan en estimaciones de costos, ventas y ganancias. En realidad, las consideraciones presupuestarias desempeñan una función clave en la identificación de estrategias alternas. Las realidades financieras de la compañía deben supervisarse en todo momento. Por ejemplo, proponer una ampliación a nuevas zonas geográficas o modificar los productos sin recursos financieros es una pérdida de tiempo, energía y oportunidades. Aun cuando se disponga de fondos, la estrategia debe ser un “buen valor” y ofrecer un rendimiento por la inversión aceptable para que sea parte del plan final.

Por último, si se determina que el plan de marketing no está a la altura de las expectativas, la empresa puede recurrir a diversas herramientas a fin de ubicar las posibles causas de discrepancias. Una de estas herramientas es la auditoría de marketing, un examen sistemático de los objetivos, la estrategia y el desempeño de marketing de la empresa. La auditoría ayuda a aislar las debilidades en el plan de marketing y recomienda acciones que coadyuvan a mejorar el desempeño. La fase de control del proceso de planeación también resume las acciones que pueden emprenderse para reducir la diferencia entre el desempeño proyectado y el real.

## 2.6 CONCLUSION

Como se observó a lo largo de todo el capítulo, las definiciones así como la estructura de un plan de negocios, es consistente entre los autores, inclusive hasta en la forma de presentarlos. De ahí que cualquier modelo que se eligiera sería de uso adecuado.

Para efectos de esta investigación, se elegirá el modelo de **Longenecker, Moore y Petty**, por ser su didáctica y forma de explicarlo la que más se adapta a nuestro trabajo. Para la parte de marketing se complementará con el modelo propuesto por Ferrell O., M. Hartline, y G. Lucas.