



CAPITULO II

Revisión de la Literatura

2.1 Proceso Administrativo

2.1.1 Administración

Rodríguez (2006) define la administración como “el proceso que alcanza objetivos organizacionales al trabajar con y por medio de personas y otros recursos” (p. 36). Los administradores dentro de una empresa poseen una función esencial que consiste en guiar a los miembros de la organización para el logro de los objetivos, utilizando los recursos necesarios para asegurar el alcance de sus planes (Rodríguez, 2006).

La finalidad por parte de un administrador es tener la conciencia para poder coordinar a las personas y cosas que conforman una empresa, es precisamente en razón de la manera en que se coordine con eficiencia para obtener mayores beneficios y control de los recursos. Esto es considerado como la esencia misma de la administración ya que requiere de un ordenamiento simultáneo de diferentes personas y medios diversos para la realización de un fin único (Rodríguez, 2006).

Griffin y Ebert (2005) definen la administración como “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas” (p. 169).



2.1.2 Planeación

La planeación es “la definición de la situación futura y la selección del curso de acción que integran una secuencia de decisiones” (Miklos y Tello, 2004, p. 13). Por otro lado Münch (2005) define planeación como “la previsión de escenarios futuros con la finalidad de determinar el rumbo de la organización y las estrategias para lograr la misión” (p. 148). Para poder crear un negocio nuevo es necesario hacer un plan, por lo cual surge un interés de los ejecutivos para realizar acciones que sean planeadas anticipadamente, integrando todos los procesos que se requieran para llegar al logro de objetivos (Fernández, 2001).

La planeación es importante dentro de un proceso administrativo ya que conjunta los objetivos que se deben obtener en el futuro y determinar lo que la organización necesita hacer, tomando en cuenta las metas que se quieren alcanzar, creando cursos de acción para determinar los procedimientos adecuados aplicables en el negocio (Griffin y Ebert, 2005). Dentro de este proceso administrativo, se establecen directrices, con las cuales se seleccionan alternativas en base a los objetivos y metas generales planteadas por la empresa, donde se toma consideración el alcance de los recursos reales que establecen los niveles de alcance para el proyecto. Por tanto los administradores deben examinar el entorno tanto interno como externo para la toma de decisiones, analizando el contexto de los valores organizacionales para definir así las metas y objetivos (Díez de Castro, García, Martín y Periañez, 2001).

2.1.2.1 Etapas de la Planeación. Para que una persona, llámese inversionista, administrador o gerente, pueda hacer una planeación adecuada para una organización, es



importante tomar en cuenta cada paso en este proceso, ya que es muy probable que al faltar algún punto dentro del plan puedan surgir complicaciones a la hora de ponerse en marcha. Es por eso que dentro de la planeación se puedan obtener óptimos niveles de rendimiento, incluyendo la capacidad para adaptarse al cambio; eligiendo la misión y objetivos de la organización, para después determinar los siguientes puntos: *Propósitos*

- *Objetivos*
- *Estrategias*
- *Presupuestos*
- *Procedimientos*
- *Políticas* (Díez et al, 2001, p. 5).

Propósitos. Esta etapa proporciona las pautas para el diseño de un plan estratégico, ya que son aspiraciones o finalidades comunes que persigue un grupo social, tomando como base fundamental que el propósito es una guía para la inspiración de la organización (Díez et al., 2001). Por otro lado Fernández (2001) los define como “la razón de ser de la empresa” (p. 38).

El propósito dentro de la etapa de la planeación es parte de los cimientos que permitirá orientar el curso de acción que debe seguir al formular las metas del negocio para poderle dar una identidad a la empresa. Los propósitos ayudan a prelimitar las posibles oportunidades futuras, haciendo un análisis anticipado para poderlas ver con claridad (Rodríguez, 2006).



Objetivos. Rodríguez (2000, p. 163) define los objetivos como “el resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico”. La palabra objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro, es fundamental y define de forma más concreta el propósito fundamental al que se desea llegar ya sea del negocio o de algún elemento que lo integre.

Ramírez (2002) afirma que para el proceso de formulación de objetivos se deben seguir los siguientes pasos: Realizar una evaluación para diagnosticar las debilidades que pueda tener la empresa y deducir conclusiones que permitan tomar decisiones.

- Realizar una evaluación para diagnosticar las debilidades que pueda tener la empresa y deducir conclusiones que permitan tomar decisiones.
- Basándose en el diagnóstico se fijan los objetivos generales y particulares, establecidos por la alta gerencia es así como comienza la fijación de metas de la organización. (p. 221)

El mismo autor menciona que existen ocho etapas para el proceso de formulación de objetivos las cuales son:

Formulación de metas a largo plazo y planes estratégicos para lograrlos.

1. Fijación de objetivos específicos para un periodo de tiempo dado.
2. Establecimiento de objetivos para cada departamento y para cada unidad.
3. Establecimiento de objetivos realistas que constituyan un desafío para los miembros de la organización.
4. Formulación de planes de acción para alcanzar los objetivos establecidos.



5. Adopción de acciones correctivas cuando sea necesario.
6. Revisión de la gestión administrativa en términos de metas y objetivos establecidos por los jefes para medir el progreso y resolver problemas.
7. Evaluar la actuación del personal involucrado en el proceso administrativo. (Ramírez, 2002, p. 223)

En la planeación los objetivos son importantes en la organización, ya que “establecen la equivalencia entre las destrezas y habilidades de los empresarios” (Griffin y Ebert, 2005, p. 69). Establecen las estrategias que servirán de guía para la empresa puntualizando como se deben implementar dichas estrategias para poder obtener las metas planeadas.

Estrategias. La estrategia sirve para crear ventajas competitivas, que permitirán a la empresa permanecer dentro del mercado con el cual compite, es decir, dando un enfoque de negocio participando tres factores importantes que son “las necesidades de los clientes, los grupos de clientes quienes hay que satisfacer y las capacidades distintivas o la manera en que se va a satisfacer” (Hill y Jones, 2005, p. 163).

Griffin y Ebert (2005) mencionan que hay tres tipos de estrategias y son:

- 1.- Estrategia corporativa que determina la actitud general de la empresa hacia el crecimiento.
- 2.- Estrategia de negocio que sucede a nivel de unidad de negocio y se enfoca en mejorar la posición competitiva de la empresa.



3.- Estrategia funcional que es cuando los directores de áreas específicas deciden la mejor forma de lograr las metas corporativas (p. 161).

Presupuestos. Un presupuesto es considerando los resultados esperados expresándolos numéricamente, al cual se le podría denominar un programa de números y por lo tanto, se considera como característica esencial de los presupuestos, la determinación cuantitativa de los elementos que hay en los programas administrativos de la empresa, es decir, es un instrumento fundamental para la ejecución de los planes organizacionales estableciéndose logros concretos que cada directivo debe alcanzar (Díez et al., 2001).

Esta etapa de la planeación es reconocida por los administradores o contadores de la empresa en función al estado financiero interno, en el cual se da un reporte detallado de los ingresos y egresos de la empresa estimados para un periodo futuro, el cual servirá para identificar y seguir el proceso de operación en sus avances mensuales (Griffin y Ebert, 2005).

Procedimientos. Los procedimientos forman parte de las etapas de la planeación, los cuales son pasos a seguir al realizar un trabajo concreto y “representan una guía de acción que detalla la forma precisa bajo la cual deben ejecutarse ciertas actividades”. Los procedimientos son “los pasos a seguir para realizar una actividad concreta” (Díez et al., 2001, p. 219).



Rodríguez (2000) menciona que los procedimientos son una orientación para la realización de un proyecto los cuales sirven para especificar los pasos para realizar cualquier actividad dentro de la empresa, teniendo un manual como herramienta para fortalecer la capacidad de ejecución del trabajo.

Políticas. Rodríguez (2000) menciona que las políticas son guías de pensamiento para la toma de decisiones para la gestión de los administradores, son las que limitan el área dentro de la cual está la tomas de decisiones y que cumplen con un objetivo, los cuales se perciban como asuntos antes de que se conviertan en problemas. En algunas situaciones suele confundirse las políticas con los objetivos pero la relación que tienen es verdaderamente estrecha ya que las políticas son el objetivo en acción, esto quiere decir que éstos fijan las metas y las políticas imperan la orden para lanzarse a conseguirlas.

“Las políticas son guías generales para tomar decisiones. Constituyen orientaciones generales para la acción, por lo que limitan el área en que se puede adoptar una decisión” (Díez et al., 2001, p. 219). Estos mismos autores mencionan que las políticas en una empresa son establecidas por los directivos y son de manera específica y general para cada área de la organización.

2.1.3 Organización

Griffin y Ebert (2005) mencionan que la organización es “un proceso para determinar la mejor forma de organizar los recursos de una empresa y sus actividades en una estructura coherente” (p. 170). Organización es una función que realizan los gerentes



responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la empresa, determinando las tareas y agruparlas (Robbins y Coulter, 2005).

Para que la organización funcione de manera eficiente es necesario que los administradores tomen cuidadosamente la consideración de factores en la planeación y una estructura que contribuya al crecimiento organizacional, por lo que se incluyen dos actividades que son: la especialización, que es identificar las funciones y designar a las personas para realizarlas, y la departamentalización que es la agrupación en unidades y división de actividades (Griffin y Ebert, 2005, p. 191). Por tal motivo, la organización “es la función de la administración que determina cómo son dispuestos y coordinados los recursos humanos, financieros, físico, de información y técnicos para llevar a cabo las tareas que permitan alcanzar los objetivos deseados” (Gómez y Balkin, 2003, p. 6).

2.1.4 Dirección

El siguiente elemento de la administración es la dirección, la cual se define como “la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo” (Díez et al., 2001, p. 6). La dirección es la parte esencial y central de la administración, a la cual se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos, se encarga también de que se lleven a cabo todas las actividades de los miembros del grupo con una cooperación entusiasta, además de comunicar los objetivos a los subordinados y explicarlos, guiándolos para que cumplan con las normas y funcionamiento de la empresa.



Gómez y Balkin (2003, p. 13) definen la dirección como “la función de los directivos para coordinar las actividades de diferentes grupos y unidades a lo largo de toda la organización” Rodríguez (2006) menciona que la dirección “es el elemento central de la administración con el que se logra la realización de lo planeado, mediante el ejercicio de la autoridad con base a la toma de decisiones” (p. 88). Por esta razón es tan importante la acción que ejercen los administradores al dirigir y poder obtener los resultados previstos y planeados en una estructura organizacional. Por otro lado Ramírez (2002) define la dirección de una empresa como “el conjunto de acciones que indican el camino que debe seguir la empresa, conjunto de enseñanzas que orientan y conducen a los grupos humanos que trabajan en ella” (p. 13).

2.1.5 Control

El siguiente elemento de la administración, y el último, es el control, el cual es considerado como la medición y la corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para lograrlos estén siendo llevados a cabo (Rodríguez, 2000). De la misma forma, Griffin y Ebert (2005) definen control como “el proceso de monitoreo del desempeño de una empresa para asegurarse de que ésta cumpla con sus metas” (p. 170). El control es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes (Díez et al., 2001).

Gómez y Balkin (2003, p. 6) definen el control como “la función de la dirección que mide el resultado a través de una comparación con los objetivos, implantando los cambios



necesarios y supervisando el proceso”. Los mismos autores mencionan algunas funciones de la dirección, las cuales se refieren a la retroalimentación de información, la identificación de problemas específicos y corregir las acciones y variaciones significativas, resultando de las actividades planificadas

2.1.6 Planeación Operacional

Esta rama de la planeación es básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las unidades de operación por lo que Griffin y Ebert (2005) definen a los planes operativos como “los desarrollos por la administración de nivel medio e inferior, que establecen metas a corto plazo para un desempeño diario, semanal o mensual” (p. 166). Los planes operativos las maneras de alcanzar las metas y se compone de periodos breves como lo son meses, semanas o días (Robbins y Coulter, 2005).

La planeación operacional está constituida por numerosos planes que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa, por lo que también es conveniente la relación de la administración operativa. Este tipo de planeación se realizan a corto plazo para “desarrollar las actividades operativas de la empresa por lo que permite especificar acciones concretas, fijación de normas, estimular la coordinación y evaluar los resultados de la empresa a corto plazo” (Rodríguez, 2000, p. 147).

El nivel operativo “es aquel en el que todo personal operativo trata de hacer o ejecutar aquellas actividades y tareas que habrán de ser productivas” (Rodríguez, 2006, p. 89). Para la planeación operativa se requiere una evaluación al negocio el cual debe incluir lo siguiente (Malburg, 2004, p. 57):



- Instalaciones y equipo
- Capacidad tecnológica actual para la satisfacción del cliente
- Eficiencia de costos
- Preparación de la fuerza laboral
- Posibles modificaciones de la fuerza laboral

Las funciones operativas se refieren al personal no administrativo, en el que se incluyen puestos de bajo nivel de habilidad en donde se establecen las responsabilidades de supervisión únicamente operacional, con las que se tiene el contacto directo con los clientes y la productividad de un bien o servicio (Rodríguez, 2006).

2.1.7 Planeación Estratégica

Fernández (2001) define planeación estratégica como “una actividad realizada por cualquier área de la empresa, de manera cotidiana, involucra la participación de los directivos, ya que todas las áreas están involucradas” (p. 21). Otra definición es de Rodríguez (2000, p. 147) que define la planeación estratégica como “el documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles procurando el logro de objetivos”.

Este tipo de planeación es el proceso en el que se toman decisiones sobre los objetivos de la organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientan para la adquisición y utilización de tales recursos, considerando a la



empresa como una entidad total (Griffin y Ebert, 2005). El objetivo de la estrategia a nivel empresarial consiste en desarrollar un modelo organizacional que permita que el negocio se mantenga dentro del mercado competitivo, en el que inicialmente y de manera clara los directores tienen que definir el negocio, seleccionar el grupo de clientes a los que se quiere enfocar, identificar las capacidades y de que forma se va a satisfacer las necesidades de los clientes (Hill y Jones, 2005).

La planeación estratégica aplica en toda la organización, ya que en ésta se establecen los objetivos generales y los cursos de acción para el logro de los mismos, indicando cada paso en la definición tanto del producto o servicio, mercado, finanzas, entre otros. La estrategia es entonces “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de la empresa” (Díez et al., 2001, p. 210).

Griffin y Ebert (2005) mencionan que para realizar una planeación estratégica es necesario tomar en cuenta la planeación de las metas estratégicas, las cuales “son descritas como metas a largo plazo y se derivan claramente de la misión de la empresa” (p. 164), es por eso que dentro de este tipo de planeación, tomar en cuenta las estrategias, es un factor importante para poder fijar objetivos, los cuales a su vez se determinan dependiendo la misión y visión de la organización.

2.1.7.1 Misión. La misión de una empresa es considerada un eslabón importante dentro de la cadena estratégica, por lo cual, conocer su concepto resulta ser el primer paso para implementarlo dentro de la organización. Rodríguez (2000, p. 62) define misión como “la razón de ser de la empresa, la naturaleza del negocio y los valores bajo los que pretende



funcionar”. Irizar (2003, p. 292) define misión como “el estado ideal futuro al que pretende llegar el nuevo negocio, define el sueño a largo plazo y aquello por lo que se trabajará constantemente para darle sentido a la propia existencia del negocio”.

La misión es la finalidad pretendida por una empresa, la cual se ve influenciada por varios elementos de los que se desprenden la historia de la empresa, la dirección de los propietarios o dueños del negocio, los factores externos o del entorno y los recursos de que dispone la empresa (Rodríguez, 2000). Estos son importantes para poder definir lo que es realmente el negocio, lo que ofrece y los propósitos que se quiere realizar. Es una fuerte razón por la que una organización existe en un contexto determinado en donde hace diferentes actividades y está dispuesta a continuar para poder lograr en un futuro su visión (Díez et al., 2001).

2.1.7.2 Visión. Irizar (2003) define visión como “la ruta que el nuevo negocio debe seguir para obtener la misión, se trata por tanto de lo que se pretende conseguir pero debe ser alcanzable” (p. 292). Se entiende por visión al perfil que tendrá la organización en el futuro y como ya se ha mencionado, se tiene que contrastar con situaciones reales y actuales de la organización que se originan mediante los objetivos y las evaluaciones que imperan en la realización de los mismo, para con esto poder monitorear el cumplimiento de las metas y poder prever para el futuro (Rodríguez, 2000).

La visión “establece lo que quiere ser en el futuro, qué posición en la sociedad desea ocupar la empresa, idealizando cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida” (Díez et al., 2001, p. 247). Alcanzar la visión de la empresa sólo es posible teniendo en



cuenta los valores organizacionales y entre ellos destacan la honradez, la amabilidad, convicción de una mejora continua, el trabajo en equipo y la confianza en la capacidad que se tiene a las personas dentro de la empresa (Díez et al., 2001, p. 246).

Fernández (2001) menciona que la visión indicará cual es la meta que la organización persigue a largo plazo, de esta forma la empresa se conceptualiza de mejor forma en el futuro, modificando las propiedades empresariales actuales, contando con parámetros claros para poder realizar las actividades de planeación. La misión y visión establecen la razón de ser del negocio manifestado en un documento impreso llamado plan de negocio, indicando el futuro y definiendo el camino que la empresa debe seguir, como principio orientador para las acciones posteriores (Irizar, 2003).

2.2 Plan de Negocios

Todo proyecto organizacional requiere de una planificación, por lo que el plan de negocios ayudará a diseñar un curso de acción para una empresa. El plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de la empresa, detalla los métodos aplicables para alcanzar dichos objetivos. Explica de forma específica cómo va a funcionar la organización y describe a detalle la estrategia para una nueva empresa y cómo será implementada (Griffin y Ebert, 2005).

El plan de negocios ayuda a controlar las operaciones, pero si esto no sucede, es posible que el plan por sí mismo requiera de modificaciones o que se tengan que tomar otras medidas administrativas, monitoreando de fondo el incumplimiento de dichas metas. En un plan de negocios predominan en él aspectos económicos y financieros, así como la



relación de los recursos humanos, propuestas estratégicas y operativas; por esta razón, en el dado caso que no se alcancen los objetivos generales, se puedan hacer los cambios pertinentes para mejorar los resultados del mismo (Stutely, 2000).

En esencia, un plan de negocios ayudará a que la empresa tenga más validez, por medio de una presentación escrita en el cual se especifican los objetivos o propósitos como también la planeación de componentes estratégicos que ayudarán a facilitar el desarrollo de la organización (Griffin y Ebert, 2005). Uno de los motivos por los que es importante realizar un plan de negocios, es que se tiene la facilidad para verificar si el proyecto es viable o no desde el punto de vista operativo y administrativo, antes de ser llevado a cabo, también ayuda a detectar y prevenir problemas con anticipación ahorrando tiempo y dinero (Stutely, 2000).

El plan de negocios implica una descripción a detalle de todas las actividades dentro de la empresa y una de las ventajas que tiene éste, es la facilitación para la interpretación de las distintas circunstancias donde se desarrollan dichas actividades. Sin embargo, habrá que tomarse en cuenta la complejidad y dinamismo que presenta el mercado actual, tomando en cuenta las variables que intervienen para poder realizar un análisis integral que verifique el emprendimiento del plan y su factibilidad (Malburg, 2004)

La planeación de una organización deberá realizarse bajo un proceso previo de investigación, análisis y diseño de las actividades que habrá de seguirse, a su vez fijándose políticas y estableciendo procedimientos para llevarlo a cabo (Griffin y Ebert, 2005). El mismo autor menciona que “al establecer la equivalencia entre las destrezas y habilidades



de los empresarios deberá satisfacer a las interrogantes ¿Cuáles son las metas y objetivos?, ¿Qué estrategias se deben utilizar para obtenerlas? Y ¿Cómo se implementarán?” (p. 69).

Para que exista una mejor creación del plan de negocios es importante que participen en él todos los integrantes del grupo, quienes utilicen una metodología que permita entender a cada uno todos los pasos que se requieren en el plan, ya que el objetivo del plan es que conduzca a la empresa adonde quiere llegar y completarlo en el tiempo requerido, para el logro de las metas organizacionales (Malburg, 2004).

2.2.1 Elementos de un Plan de Negocios

Para realizar un plan de negocios, existen varios modelos a seguir, sin embargo no hay uno en específico ni único, por lo que para su elaboración es recomendable describir varios conceptos teóricos que ayudarán a la estructuración de dicho proyecto. Los elementos básicos que debe contener un plan de negocios son: resumen ejecutivo, descripción del negocio, análisis del mercado y plan de mercadotecnia, desarrollo de producción y plan financiero (Irizar, 2003).

2.2.1.1 Resumen ejecutivo. Es una parte muy importante en el plan de negocios en el cual Irizar (2003) menciona que en éste “se describe brevemente el negocio, el producto o servicio y la nueva oportunidad de negocio que se esta ofreciendo” (p. 290). Debe ser atrayente al lector y de forma breve, utilizando un lenguaje claro y conciso realizándolo con palabras que sean de interés sobre la oportunidad de negocio que se esta presentando.



2.2.1.2 Descripción del negocio. Cualquier negocio puede implicar más de una actividad, pero lo importante es especificar y precisar cada una de esas actividades, las cuales pueden ser centrales para la empresa. La planeación de la organización se basa principalmente en la percepción que se tenga del negocio, ya que si se comete un error en la descripción de alguna de las actividades, podrá resultar drásticamente reducida la probabilidad de éxito (Díez et al., 2001).

Describir el negocio es el primer concepto que debe tener un plan de negocios, para eso es indispensable que la empresa se haga el cuestionamiento: ¿En qué negocio estoy? o ¿Cuál es el negocio? y después de entender estas preguntas describir claramente los productos, servicios y el mercado al que se va a enfrentar. Después de responder a dichos cuestionamientos, se hace una descripción de lo que puede hacer distinción el negocio de los otros, analizando cada ventaja competitiva identificando específicamente con que cuenta para cumplir con las metas y objetivos descritos con anticipación (Griffin y Ebert, 2005).

Lo anterior, es un motivo importante para el conocimiento interno del negocio, pensar en factores que influyen para la descripción de objetivos y la implicación de cuestionamientos cuya finalidad basan en dar a conocer el propósito de la empresa, la descripción de ideas planteadas y la representación de una organización bien establecida. Es por eso que Irizar (2003) argumenta que “dentro del concepto del negocio debe especificarse claramente el producto o servicio ofrecido en un breve resumen del proyecto que se propone, de tal forma que la gente que lo lea se sitúe con facilidad” (p. 295).



Para poder conocer y hacer un plan efectivo que reditúe con grandes beneficios, se debe conocer exactamente qué hacer y cómo operar el negocio, identificar desde el principio de la planeación cuáles son las metas y una vez aclaradas se pensará en las utilidades que generará la organización (Malburg, 2004).

2.2.1.3 Análisis del mercado. La finalidad que tiene cualquier tipo de empresa de sistema económico es la satisfacción de las necesidades humanas y para satisfacer esas necesidades, es buscar por medio del mercadeo la atención de lo que buscan los consumidores tanto de bienes como de servicios que son de su interés. Por otro lado, el incentivo que tendría el empresario sería la obtención de utilidades, pero tomando en cuenta que esto es un estímulo más no un objetivo social, ya que los negocios buscan proporcionar bienes y servicios de todo tipo (Mercado, 2002).

En este segundo concepto es evidente que el mercado al que se va a enfocar la organización sea totalmente reconocido y descrito dentro del plan de negocios, ya que todos los esfuerzos generados dentro de la empresa estarán concentrados en él. Para poder reconocer el mercado al cual será dirigido el bien o servicio, es de gran importancia formular cuestionamientos que son: ¿Cuál es el mercado del negocio?, ¿Qué productos o servicios ofrece ese mercado? y ¿Quiénes están comprando? (Kumar, 2005).

Schiffman y Lazar (2001, p. 35) mencionan que la segmentación de mercado, tiene como finalidad “descubrir las necesidades y deseos de grupos a razón de poder desarrollar y promover bienes o servicios para satisfacer dichas necesidades”. La segmentación permite a los mercadólogos diseñar productos o servicios específicos, que suelen satisfacer las



necesidades humanas comunes de dicho segmento, de modo que se tenga la misma percepción para la satisfacción de estos consumidores y este producto o servicio actúe de mejor manera que la competencia.

En este punto de la planeación se debe tener inicialmente reconocido el mercado al cual estará dirigido la empresa, por lo que se requiere de un estudio del mismo en el que se analizará el segmento, marcando el tipo de clientes, proyección de ventas, decisiones de compra y el uso de servicios, factores de éxito, así como los segmentos que pueden resultar más atractivos para la organización. Se indican en esta planeación los factores de crecimiento de los segmentos y se pueden utilizar fuentes independientes con los que se pueda comprobar que hay un mercado viable para dicho crecimiento (Fernández, 2001).

Una de las bases que tienen que tener para poder realizar lo anterior es en primera instancia el desarrollo de una estrategia que consiste en seleccionar la base más apropiada sobre las cuales se habrá de segmentar. Para ello existen siete categorías principales del consumidor que constituyen las bases populares para segmentar. Estas categorías son: la geográfica, demográfica, psicológica, psicográfica, sociocultural, la relacionada con el uso y por la situación del uso (Schiffman y Lazar, 2001).

Es indispensable delimitar el mercado al cual se dirigirá la empresa, dependiendo el mercado al cual se quiera enfocar ya que con una buena dirección se le podrá ofrecer a los clientes beneficios, de manera que las transacciones comerciales sean llevadas a cabo de una forma honesta, esta expectativa proporciona una mayor confianza a los clientes en sus tratos con la empresa (Kumar, 2005).



La finalidad que tiene una empresa al implementar una planeación de mercado es la introducción de conceptos tales como los canales de distribución con los que se hace llegar el producto al cliente, las oportunidades que tiene la empresa dentro del mercado, la distinción que se tiene frente a la competencia mediante ventajas competitivas entre otros. Estos conceptos ayudarán a entender la evaluación del negocio para determinar con esto un mercado meta al cual se va a dirigir (Fernández, 2001).

2.2.1.4 Plan de Mercadotecnia. Una vez analizados los conceptos del inciso anterior, se incluye a su vez como parte del plan de negocios un plan de mercadotecnia, el cual se define como “un documento que se elabora anualmente y contiene los objetivos con el cuestionamiento: ¿qué se va a hacer? y por parte de las estrategias, la pregunta: ¿cómo se va a hacer?” (Fernández, 2001, p. 24). La satisfacción de los clientes es lo más importante de la mercadotecnia, ya que ayudará a la organización para el alcance de sus metas, para eso la empresa tiene que hacer una investigación de las necesidades de sus clientes, creando así productos o servicios satisfactorios. Por otro lado la mercadotecnia tiene como función básica regular la demanda de estos productos o servicios (Kumar, 2005).

Una de las estrategias dentro del plan de mercadotecnia en el plan de negocios, es importante al especificar claramente las metas de mercado de la empresa, cómo se alcanzarán estas metas y quién tendrá la responsabilidad de alcanzarlas, describir los métodos de distribución al identificar el mercado meta y todas las actividades a detalle de cómo se ofrecerá el producto o servicio (Fernández, 2001).



2.2.1.5 Competencia. Este concepto que va muy ligado a la mercadotecnia, es un eslabón relevante al que tiene que vencer la organización y para eso se necesita tener definido claramente el concepto de competencia, la cual se refiere a aquellos con los que una organización se va a enfrentar, para obtener recursos, el cual surge como un reto para la dirección. Analizando esto se podrán apreciar las fortalezas y debilidades, capacidades y competidores potenciales para decidir por la mejor estrategia para la empresa (Rodríguez, 2000).

Al momento de planear un negocio y haber elegido cuidadosamente el mercado meta al cual atender y sea lo suficientemente amplio y rentable, el paso a seguir es la investigación de los competidores directos e indirectos, quienes ofrecen un producto o servicio exactamente igual al que va a brindar el negocio. Los negocios son en su mayoría competitivos, los que valen la pena ya están trabajados por alguien más, sin embargo si se ha descubierto un mercado que no ha sido explotado, la falta de competidores puede significar que dicho mercado no sea lo suficientemente amplio o rentable para la sustentación de producto o servicio del negocio (Fernández, 2001).

El monitoreo permanente de los competidores tanto directos como indirectos, es indispensable para poder sustentar el negocio, ya que puede ser una excelente manera para cuidar a los clientes, ya que los mercados cambian constantemente y si un producto o servicio tiene éxito es clave para la atracción de más competidores, es por eso que Malburg (2004) menciona algunos puntos que deben tomarse en cuenta en cuanto a los competidores y son los siguientes:



- Evaluación de los principales competidores
- Aclarar por qué los peores y mejores competidores tienen dicho desempeño
- Tratar de comprender las metas de la competencia (p. 56).

Hill y Jones (2005) menciona que las cuatro fuerzas de la competencia son los proveedores poderosos, los compradores poderosos, los productos sustitutos y los participantes de nuevo ingreso, es por eso que lo que más afecta es no encontrar maneras de reducir las estructuras de costos.

Ventajas Competitivas. Hill y Jones (2005) mencionan que la ventaja competitiva en una empresa sobre sus rivales es cuando su rentabilidad es superior a la que en promedio tienen todas las compañías de su industria”. Una ventaja sostenida se da cuando “es capaz de mantener el rendimiento superior al promedio durante varios años” (p. 83)

Dentro de un plan de mercadotecnia deben existir estrategias que distingan a la empresa de otras dentro del mercado y es por eso que los gerentes toman en cuenta el liderazgo en costos y la diferenciación, basándose en la intención de superar a los competidores en cuanto a su desempeño al hacer una estructura de costos que le permita proporcionar bienes y servicios menor al de la competencia. Sin embargo, la diferenciación trata de posicionar los productos y servicios para que resulten atractivos para los clientes del mercado meta (Hill y Jones, 2005).

2.2.1.6 Desarrollo y producción. Para realizar un buen estudio sobre el producto o creación de un servicio, es indispensable poder llevar a cabo los objetivos generales de la



empresa, el logro de las metas y poder alcanzar el éxito deseado. El desarrollo del plan de negocios, como se mencionó en incisos anteriores, servirá para identificar a grandes rasgos el buen funcionamiento operacional y administrativo de la empresa, recurriendo a los conceptos previamente descritos. Es por esta razón que la implementación de un plan de producción y la evaluación de su desarrollo servirá como base para la creación de nuevas estrategias en el campo organizacional (Rodríguez, 2000).

Para diseñar el producto o servicio se toma en cuenta la flexibilidad y las fases del proceso de diseño que son: “definir, concebir, diseñar y construir teniendo como base al cliente y la relación calidad-precio que esta dispuesto a pagar pretendiendo ofrecer más que la competencia por medio de estrategias” (Irizar, 2003, p. 315). Gaither y Frazier (2000), mencionan como estrategia de producción un plan de acción a largo plazo en función a la productividad, en el que se llevan a cabo los objetivos deseados, así como los cursos de acción y asignación de recursos, de una manera consistente para el desarrollo apropiado de la toma de decisiones.

Rodríguez (2000, p. 263) menciona que “el éxito de una organización depende en gran parte de su habilidad para producir bienes y servicios con eficacia y eficiencia”. Esto es que el área de producción debe vigilar las actividades del plan y la habilidad para evaluar el desempeño del departamento de compras para proveer la cantidad y calidad de los suministros necesarios, vigilar el mantenimiento del establecimiento y monitorear la calidad de los productos o servicios, que puedan satisfacer las normas establecidas por la empresa.



La productividad “es un factor muy importante en el crecimiento de un sistema económico, el cual es una medida que compara cuánto produce un sistema con los recursos necesario para hacerlo” (Griffin y Ebert, 2005, p. 35). Por esta razón, dentro del plan de producción se debe dar una descripción detallada de los avances tecnológicos necesarios para la realización del proceso de producción y de todos los recursos precisos que se utilizarán para la ejecución del plan, incluyendo la especificación de actividades relacionadas con la operación, involucrando los costos de producción y la participación del mercado (Rodríguez, 2000).

2.2.1.7 Plan financiero. Para administrar el negocio en el área financiera, es importante tener un presupuesto sólido y tomando en cuenta la cantidad total necesaria para poder abrir la empresa y sobre todo mantenerla. Se deberá analizar las ventas pronosticadas, el flujo de efectivo necesario, la declaración de ingresos al momento en que empiece a operar, análisis del punto de equilibrio y las hojas de balance entre otros (Griffin y Ebert, 2005).

En el plan de financiamiento, la persona encargada de de esta área es la que planea y controla la adquisición y distribución de los recursos financieros de una empresa. Para realizar esto requiere de monitorear el manejo de liquidez, el control financiero y la planificación financiera, desarrollando una imagen clara de los beneficios y evaluando los costos (Griffin y Ebert, 2005).



Los documentos de control, representan la estructura básica de los esfuerzos consumados en la planeación, los cuales son el balance general, el estado de resultados, origen y aplicación de recursos y contratos. Son usados como reportes que generan parámetros para la verificación del plan, funcionan como una herramienta para elaborar presupuestos, representando un receptor de problemas y generador de soluciones. Este sistema contable debe emplearse sistemáticamente de una manera cuidadosa, para poder obtener una información actualizada que servirá para elaborar estrategias continuas en pro del negocio (Malburg, 2004).

El balance general muestra el efecto que tienen las decisiones, en donde se muestran la liquidez del negocio y la afectación existente del flujo de efectivo, aunado con la situación financiera de la empresa en la que se refleja el comportamiento de la organización a través del tiempo. El estado de resultados es una descripción de ingresos y egresos resultante en una cifra que expone la ganancia o pérdida (Griffin y Ebert, 2005).

Otros factores que se deben tomar en cuenta en el plan financiero y sin ser menos importantes, son las razones financieras, la cantidad de recursos financieros, cómo, cuándo y dónde se obtendrán esos recursos, estabilidad financiera, estructura de costos generales, tomar en cuenta la inversión en valores e inmuebles y los márgenes de utilidad, entre otros (Hill y Jones, 2005).

Al elaborar un plan financiero en el plan de negocios, es importante valorar los recursos tanto propios como los ajenos. “Los primeros son el capital y la autofinanciación y los ajenos son los créditos y préstamos” (Irizar, 2003, p. 350). Buscar el equilibrio entre



estos dos tipos de recursos ayudará a evaluar la capacidad del negocio utilizando las bases de la planeación financiera.

2.2.1.8 Recursos humanos. Los recursos humanos “son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y remuneración del personal” (Díez et al., 2001, p. 267). La intención de este proceso es que pueda pronosticar el éxito laboral en el desempeño, para esto existen factores de información que son formatos de solicitud, pruebas y entrevistas, lo cual servirá para seleccionar al personal de manera acertada y continuar con el proceso de capacitación y evaluación del desempeño de los empleados (Griffin y Ebert, 2005).

Parte importante de los recursos humanos en una empresa, es la responsabilidad de mantener al personal motivado, dándoles compensaciones por su trabajo, prestaciones e incentivos, creando con esto un buen ambiente de trabajo sin que pueda afectar o influir los factores laborales dentro de la organización (Griffin y Ebert, 2005).

2.2.1.9 Motivación y liderazgo. Rodríguez (2006) define la motivación como “el estado interno de un individuo que lo hace comportarse en una forma que asegure el logro de algunas metas” (p. 140). La motivación es importante dentro de la organización ya que deben persuadir al personal a interesarse por ingresar como parte de la empresa, así como a realizar las tareas para las que han sido contratados, tomando en cuenta los factores que influyen en la motivación a fin de ofrecer un interés creciente por la organización.



Por otro lado está el concepto de liderazgo que es parte importante para la realización y alcance de los objetivos planeados. Rodríguez (2006) define liderazgo como “el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales” (p. 255). La comprensión de las personas, la capacidad de contacto y de identificación con los demás es un valor de carácter que contribuye poderosamente a este concepto y de tal modo de que el dominio de sí y la madurez del comportamiento sea en beneficio de la empresa (Díez et al., 2001).