



CAPÍTULO II

Revisión de la Literatura

2.1 SPA

De acuerdo con Register (2006), desde la antigüedad el hombre ha estado en busca de mejorar su salud y bienestar físico y mental, por lo que se ha valido de diferentes medios para lograr la relajación. Se tienen registros de que los griegos y romanos fueron los primeros en utilizar el agua para crear ambientes que les permitieran salir de la rutina y encontrar un equilibrio, aunque para McCarthy y James (2006), todas las civilizaciones la han utilizado de alguna manera u otra con el mismo propósito. La influencia de los griegos en estas técnicas ha sido importante, ya que desde años A.C. ya habían detectado de manos del filósofo Hipócrates, las propiedades curativas de ciertas aguas (SECTUR, 2006).

Existen diferentes posibles orígenes para establecer el significado de la palabra y el concepto de SPA. Register (2006), Leavy y Bergel (2002) y De Vierville (2003), mencionan que la palabra SPA proviene de las palabras *espa*, que en un dialecto del sur de Bélgica conocido como walloon antiguo, significa fuente, de donde se derivó en inglés la palabra *spaw*, la cual dio lugar a la



actual palabra SPA; la otra derivación viene de la palabra *sparsa* del verbo en latín *spargere*, que significa salir o burbujear. Otro posible origen, es que la palabra SPA sea el acrónimo de las frases en latín *sanus per aquam, solus per aqua, sanitas per aqua y salut per aqua*, que se interpretan como curar o relajar con o por medio del agua, encontrando escrita ésta última frase en una de las paredes de un baño romano (Thornton y Brutscher, 2001; Register, 2006; SECTUR, 2004b; McCarthy y James, 2006; Brown, 2006a, Leavy y Bergel, 2002 y SECTUR, 2006).

Para Brown (2006a), Leavy y Bergel (2002), De Vierville (2003) y la Oficina de Turismo de Spa, Bélgica (Office du Tourisme de Spa, 2006), el nombre de SPA proviene de una pequeña villa localizada en el sureste de Bélgica cerca de la frontera con Alemania, llamado Spa, donde en 1326 un experto en hierro de la zona encontró manantiales con hierro los cuales se hicieron famosos por sus propiedades curativas. Leavy y Bergel (2002), amplían la información mencionando que en Alemania, la palabra SPA, es sustituida por el termino *Kurort*, que significa lugar de cura, el cual es empleado en la parte este de Europa, así como los equivalentes en francés les *bains*, en italiano *therme* y en español baños, los cuales se refieren a Spas.

De Vierville (2003), menciona que un SPA es una institución civil y una comunidad eco-socio-cultural, que consiste en reunir e integrar las dimensiones de tiempo, espacio, temperaturas, tacto y tratamientos terapéuticos en un contexto de bienestar y armonía con la naturaleza. La Asociación Internacional de SPA (International SPA Association [ISPA], 2006a); define la palabra SPA



como espacios dedicados a mejorar el bienestar total por medio de una variedad de servicios profesionales que impulsan la renovación de la mente, el cuerpo y el espíritu con la misma intensidad, para alcanzar la armonía, el bienestar y el equilibrio tanto físico como psíquico.

En cuanto a los primeros centros SPA, Register (2006), menciona que la primera aportación de los griegos fue la creación una variedad de baños sociales 500 años a. C., los cuales también incluían aire caliente conocidos como *laconica*. De acuerdo con De Vierville (2003), fueron los romanos quienes diseñaron por orden del emperador Agrippa, los primeros *thermae*, que en griego significa caliente, y consistían en diferentes espacios construidos con la finalidad de mantener diferentes niveles de temperatura de manera sistemática logrando ir calentando el cuerpo para después poco a poco enfriarlo, siendo estos considerados como los primeros complejos SPA, los cuales incluían:

- Vestibule o entrada.
- Apodyterium, que eran salones de espera y áreas para cambiarse.
- Palaestra, espacio para hacer ejercicio.
- Tepidarium, habitación para comenzar el calentamiento del cuerpo.
- Caladarium, principal área con altas temperaturas.
- Laconicum, habitación para sudar.
- Frigidarium, pasillo para bañarse con agua fría y bajar la temperatura.
- Natatio, piscina.
- Lavatrina, baños y servicios de aseo.



Los romanos comenzaban su rutina ejercitándose en la *palaestra*, para después pasar a tres diferentes habitaciones por alrededor de una hora donde el calor iba incrementándose y se le iban aplicando diferentes tipos de aceites, empezando por la sala *tepidarium*, que era la más lujosa, después pasando por la sala *caladarium* y finalizando con la sala *laconium*, donde se recibía un fuerte masaje y se exfoliaba la piel con la ayuda de un instrumento metálico llamado *strigil*, finalizando el tratamiento con un baño en agua fría (Register, 2006). Dichos *thermae*, contaban también con diferentes áreas de servicio para alimentos, deportes, lavandería y librerías, donde los asistentes podían relajarse después del tratamiento, logrando que estos establecimientos fueran tomados como una parte integral de la vida diaria y el entretenimiento (De Vieville, 20003; Register, 2006 y Brue, 2001).

Estas prácticas se fueron haciendo populares en diferentes las partes del mundo, donde los japoneses aportaron las primeras posadas llamadas *ryoken*, las cuales ofrecían alimentos de calidad, jardines Zen, alojamiento y tinas calientes para sumergirse, conocidas como *cypress ofuro*; cerca del año 1000 d. C., en el mar Báltico en Finlandia, aparecen los primeros saunas para inducir el sudor (Brue, 2001). Las ciudades que contaban con aguas termales, fueron las que lograron un mayor desarrollo en la época del renacimiento, tal fue el caso del pueblo de Spa en Bélgica, Baden-Baden en Alemania, Bath en Inglaterra, Montecatini, en Italia y Evian y Vichy, en Francia (Register, 2006). En el caso de América, es hasta 1850 que aparece el primer establecimiento SPA en Nueva York, Estados Unidos, llamado *Saratoga Spring*, surgiendo



como un lugar exclusivo para las clases sociales altas y los famosos. En México, se tienen registros de que los antiguos indígenas utilizaban un baño prehispánico tradicional que desempeñaba un papel importante en la vida social y religiosa; este baño similar al sauna, es llamado *temazcalli*, proveniente del náhuatl: *tema*, que significa vapor, y *calli*, que quiere decir casa, que puede definirse como casa de baño de vapor, el cual consiste en una construcción de barro en forma de iglú que representa al vientre materno de la madre tierra y la puerta representa al útero, donde el entrar es un acto sagrado de renacimiento, en el interior se encuentran piedras calientes sobre las que se vierte agua y esencias vegetales así como mezclas de hierbas para obtener el vapor, donde se realizan rituales con oraciones y meditación (Ortiz, 2005).

De Vieville (2003), menciona que en sí el origen y definición real de un SPA, puede ser tomado de diferentes maneras, pero en todas reconoce e incluye que es un espacio donde se provee de procesos físicos, psicológicos y fisiológicos, que incluyen:

- Agentes que incluyen a los elementos y recursos primarios de la naturaleza tales como el aire y el respirar, el agua y su flujo, la tierra y sus minerales, el fuego y el calor, la energía y la electricidad.
- Principios tales como las tradiciones, la ciencia y el conocimiento de los campos y sistemas básicos de la aplicación de los tratamientos de hidroterapia, balneoterapia, crenoterapia, que es una terapia por medio de la ingesta de agua, la kinesioterapia, que es la terapia por medio del movimiento del cuerpo y



los masajes, la fitoterapia que es por medio de la mezcla de hierbas y plantas, la nutrición y por ultimo la meditación.

- Procedimientos, son los métodos, protocolos y modos de operar que se requieren para la administración y aplicación de los principios de manera sistemática.

- Servicios, que pueden incluir tratamientos para la prevención de enfermedades y el cuidado de la piel, programas de acondicionamiento físico, tratamientos clínicos y terapéuticos, así como de rehabilitación; para McCarthy y James (2006), el SPA también puede ofrecer servicios de salón de belleza, tales como maquillaje, manicure, pedicure, tratamientos para el cabello y las uñas así como asistencia nutricional.

- Tiempo/espacio y energía esto es que la naturaleza del tiempo, el espacio y la energía están relacionados de manera especial con los cambios de temperatura del cuerpo, lo cual es importante para la salud y debe de ser considerado y observado constantemente, pero también involucra actividades culturales, entretenimiento, relajación y renovación, donde el agua puede utilizar en su estado natural la mayor parte de los tratamientos.

En un SPA el tiempo y la temperatura juegan un papel importante porque se relacionan con los cambios de temperatura del cuerpo, lo cual es vital para el cuidado de la salud, por lo que el agua al ser un conductor se convierte en un elemento vital para el funcionamiento de un SPA (De Vieville, 2003). De acuerdo con la Secretaría de Turismo de México (2006), actualmente los establecimientos SPA, no necesariamente deben contar con aguas termales,



pero en cambio ofrecen una amplia variedad de servicios con fines de estética, medidas preventivas para la salud y bienestar de manera holística, es decir considerando al cuerpo como un todo.

El Manual de Comercialización de Spas (SECTUR, 2004b), menciona que debido a que los SPAS se desarrollan en un mercado creciente, fue necesario crear una norma que permita homogeneizar los establecimientos, de manera que al contar con los requisitos básicos de calidad, se pueda minimizar el efecto negativo que se pueda tener sobre los visitantes y conocedores y las empresas y hoteles puedan utilizar correctamente el nombre, ofreciendo los verdaderos servicios de un SPA. Es por eso que en México, se elaboró la Norma Mexicana de Spas (NMX-TT-009), con la finalidad de orientar en cuanto a los estándares internacionales de calidad en instalaciones y servicios para que puedan ser más competitivos, y permitiendo que cada establecimiento se desarrolle de acuerdo a su propio concepto, siempre y cuando cumpla con los requisitos mínimos de la norma para poderse denominar un SPA (SECTUR, 2006).

Existen diferentes tipos de SPA denominados dependiendo del tipo de servicio que ofrecen y el lugar donde se encuentran ubicados, pero de acuerdo con la Asociación Internacional de SPA (2006b), son 10 los dominios o segmentos de la industria los cuales son:

- *El Agua* y su uso tanto interno como externo en sus diferentes formas.
- *La Alimentación*, dietas, suplementos y medicinas.
- *El Movimiento*, ejercicios y acondicionamiento físico.



- *El Tacto*, a través de masajes y trabajo corporal.
- *La Integración*, de la mente, el cuerpo, el espíritu y el medio ambiente.
- *La Estética*, y los agentes naturales de belleza.
- *El Ambiente*, espacio físico, aspectos climatológicos, ecología y la responsabilidad social.
- *La Expresión Cultural*, el valor de las artes, la ciencia y la política, así como las creencias espirituales.
- *La Contribución a la sociedad*, esfuerzos de mercadotecnia y manejo de operaciones, relacionados con el bienestar.
- *Tiempo, Espacio y Ritmos* y su relación con los ciclos naturales.

De acuerdo con el Manual de Comercialización de Spas (SECTUR, 2004b), todos los SPA cuentan en general con los siguientes servicios:

- *Gimnasio*, donde también se pueden ofrecer clases con expertos en entrenamiento físico.
- *Solarium*, que son terrazas para tomar el sol.
- *Vestuarios y Lockers*, para uso diario o en alquiler y equipados con amenidades de uso personal, toallas y sandalias para baño.
- *Consultorio médico*, para consultas de nutrición, y asistencias menores.
- *Sauna*, para completar la rutina de ejercicios y relajación.
- *Jacuzzi o hidromasaje*.
- *Sala de Lectura y relajación*.
- *Servicios SPA, como diferentes tipos de masajes, tratamientos faciales, corporales, entre otros.*

- *Restaurante de Cocina Vegetariana o de Salud*, para complementar las rutinas.

La Asociación Internacional de SPA (2006c), el Manual de Comercialización de Spas (SECTUR, 2004b) y Brown (2006b), mencionan que la clasificación de los SPA, es como sigue:

- *SPA de Destino*. Son establecimientos con el propósito de funcionar como guías para desarrollar hábitos saludables, generalmente por medio de un programa todo-incluido, en el cual los asistentes participan en actividades físico recreativas acompañados de tratamientos corporales y/o faciales, programas educativos y alimentos saludables proporcionados dentro del establecimiento y cuentan también con profesionales en la salud y el cuidado de la piel (D'Angelo, 2006). Se considera que la estancia promedio en estos SPA es de tres a siete noches, donde en algunas ocasiones se puede no contar con servicio telefónico o televisores, para lograr que los asistentes se liberen de las presiones y logren concentrarse en el programa, y puedan obtener así mejores beneficios.

- *Resort SPA*. Son propiedad y se encuentran dentro de hoteles o resorts, quienes los administran en una sección específica del hotel como complemento a los servicios que ofrecen. Estas instalaciones ofrecen servicios SPA, de acondicionamiento físico y opciones en alimentos. Representan una buena opción de entretenimiento o relajación para el turismo de negocios y las familias, durante su estadía.



- *Day SPA*. Son establecimientos que ofrecen todos los servicios de un SPA, donde se puede hacer uso de sus instalaciones por hora, por tratamiento o por día, ya que no se ofrece el servicio de hospedaje. En algunos casos pueden ofrecer también servicios de salón de belleza.

- *SPA Médico*. Es un lugar que opera de tiempo completo bajo la supervisión de un profesional en el cuidado de la salud, donde el principal objetivo es proporcionar un cuidado médico y de bienestar que integre los servicios de SPA, y tratamientos tradicionales y alternativos de manera complementaria, pueden también incluir terapias y tratamientos para el control de peso, dolores de cabeza crónicos, desordenes del sueño, tratamientos láser e inyecciones de botox, entre otros, los cuales se ofrecen de manera tanto preventiva como curativa (The International Medical SPA Association, 2002).

- *SPA en Manantiales*. Se encuentran ubicados cerca de una fuente natural de manantiales, aguas termales o agua de mar, ofreciendo servicios de hidroterapia.

- *SPA abordo de Cruceros*. Ofrecen programas de acondicionamiento físico, gimnasio, tratamientos SPA de manera profesional así como generalmente menús de cocina saludable.

- *SPA en Club*. Están ubicados dentro de clubes de golf, gimnasios o centros de acondicionamiento físico, los cuales ofrecen servicios profesionales de SPA a sus socios, sin ofrecer el servicio de hospedaje.

Brown (2006b), agrega otra categoría, que son los:



- *SPA en Aeropuerto*. Se especializa en tratamientos cortos ofrecidos a los viajeros, los cuales pueden consistir en un masaje de 15 minutos o una terapia de oxígeno, aunque dependiendo del cliente en algunos casos también se pueden ofrecer servicios con mayor duración.

Para la Revista SPA Magazine (2006), menciona que una nueva categoría en los SPA, son los:

- *Eco-SPA*. Los cuales ofrecen servicios completos de SPA, pero que limitan el uso de envases plásticos, papel blanqueado y los desechos de agua clorada y contaminada, con la finalidad de disminuir la cantidad de basura que se produce, además de que son económicamente conscientes de los impactos ecológicos que producen.

El Manual de Comercialización de Spas (SECTUR, 2004b), establece dos clasificaciones más a las anteriores:

- *SPA Holístico*. Tienen la finalidad de crear un medio ambiente en el que se trate a la persona como un ser integral de cuerpo, mente y espíritu en equilibrio, con un beneficio que se perciba interna y externamente.

- *SPA de Lujo*. Generalmente son Spas de destino, con instalaciones de primera calidad, con precios en muchos casos elevados.

De acuerdo con D'Angelo (2006), actualmente existen dos nuevas categorías, las cuales están teniendo cada vez más aceptación entre los clientes, éstas son:

- *Amenity SPA*. Establecimiento que se encuentra cerca de hoteles, el cual funciona como un complemento a los servicios ofrecidos en el hotel. Entre

los tipos de servicios que ofrecen se encuentra el sauna, piscinas, baños de vapor, tratamientos de belleza, entre otros. Dichos servicios incluso pueden estar incluidos dentro de la tarifa proporcionada por el hotel.

- *Wellness Center*. ES un nuevo concepto, el cual consiste en diferentes tipos de filosofías basadas en la salud y los tratamientos SPA. Generalmente incluyen servicios holísticos, cuidados alternativos o complementarios, acupuntura, y medicinas naturistas con métodos tradicionales.

En México, la Secretaría de Turismo (2004b), creó una guía de establecimientos de SPA, la cual propone una nueva clasificación de acuerdo con los servicios que ofrecen:

- *SPA de Acondicionamiento Físico y Belleza*. En ellos se ofrecen servicios para el cuidado y tratamientos de la piel y de belleza, así como terapias, masajes, salón de belleza y gimnasio.

- *SPA de Aventura*. Debido a su ubicación se pueden realizar caminatas, ciclismo, rafting, rappel, arqueología, observación de flora y fauna exótica, adicionales a los servicios de SPA.

- *SPA Holístico o Refugio de Nueva Era*. Ofrecen programas de salud y bienestar en los tres aspectos: cuerpo, mente y espíritu, enfocados en la meditación, alimentos y remedios naturales.

Para McCarthy y James (2006), una nueva tendencia dentro de los SPA, es ofrecer los llamados SPA móviles, donde los servicios pueden ser brindados directamente en el hogar u oficina de los clientes.



2.1.1 Day SPA.

Dentro de la clasificación de los SPA, se encuentran los Day SPA, los cuales de acuerdo con la Asociación Internacional de SPA (2006a) y la Asociación de Day SPA (The Day SPA Association, 2006a), se definen como establecimientos donde se ofrece una variedad de servicios SPA de manera profesional, donde se paga por el uso de las instalaciones por una hora, por la mañana o por un día, sin ofrecer el servicio de hospedaje. De acuerdo con Leavy y Bergel (2002) las primeras prácticas de Day SPA, surgieron en Alemania donde las personas comenzaron a asistir a los centros SPA, por un día en busca de recibir la *Kur* o cura, y después de los tratamientos prescritos por los especialistas y terapeutas, se quedaban en las instalaciones a hacer uso por separado del sauna, la alberca, algunos tratamientos cosméticos y de salón e incluso de masajes. El primer Day SPA realmente establecido, se creó en el año de 1910 en Manhattan, Estados Unidos, y fue fundado por Elizabeth Arden con el nombre de Manhattan's Red Door Salon y ofrecía servicios de manicure, faciales y depilación, además de que funcionaba como una escuela de preparación (Register, 2006).

Debido al crecimiento que ha tenido este tipo de establecimientos y en busca de satisfacer las demandas de los mercados, muchos de los salones de belleza y de tratamientos para la piel, se han llegado a nombrar a sí mismos como Day SPAs, ofreciendo también servicios de SPA, lo que ha ocasionado que sea necesaria la creación de una clasificación de este tipo de locales, donde los salones que ofrecen servicios de SPA, deben de identificarse como



Salón y Day SPA o con el neologismo Spalon (Leavy, 2006). La Asociación de Day SPA (2006b), establece los lineamientos que identifican a los verdaderos Day SPA, los cuales son:

- Un ambiente limpio, seguro y relajado.
- Cabinas privadas para tratamiento, ofreciendo un trato personalizado.
- Instalaciones con vestidores y regaderas para cada género.
- Batas y zapatos en diferentes tallas.
- Licencia de funcionamiento del establecimiento y terapeutas profesionales, debidamente acreditados.
- Uso de productos SPA profesionales, para los cuales los terapeutas han recibido un entrenamiento previo a su uso.
- Contarán con los siguientes masajes como menú básico:
 - Masaje Sueco. Es una técnica que pretende relajar los músculos de todo el cuerpo, con movimientos para descontracturar, incrementando la circulación, estimulando el sistema nervioso e induce a una relajación natural (Four Seasons Hotels & Resorts, 2003).
 - Drenaje Linfático. Utiliza una técnica suave basada en movimientos lentos, delicados y repetitivos para estimular el sistema linfático, ayudando a liberar toxinas y agua retenida, reduciendo la celulitis y las arrugas (Four Seasons Hotels & Resorts, 2003).
 - Reflexología. Consiste en un masaje de presión en los puntos principales de las plantas de los pies, donde se encuentran las conexiones a los nervios de los órganos del cuerpo, este masaje esta diseñado para aliviar el

estrés, mejorar la circulación sanguínea y relajar el cuerpo entero (Four Seasons Hotels & Resorts, 2003).

- Deben contar dentro de su menú con por lo menos uno de los siguientes tratamientos corporales:

- Envolvertes corporales. Tratamiento que consiste en aplicar sobre trozos de tela diferentes sustancias, de acuerdo con los resultados que se quieran lograr, con las cuales se envuelve todo el cuerpo (ISPA, 2006d).

- Exfoliación. Consiste en un tratamiento donde la capa superior de la piel es removida suavemente, por medio de sales minerales, aceites esenciales, algas marinas, entre otros (ISPA, 2006d).

- Reductivo. Tratamiento a base de estiramientos y ejercicios reafirmantes de músculos, con el que se logra reducir medidas y eliminar toxinas (ISPA, 2006d).

- Tratamientos faciales de limpieza, y programas para realizarse en casa.

- Aromaterapia. Consiste en utilizar aceites esenciales derivados de flores, plantas, hojas, raíces, semillas y resinas, en masajes, faciales, tratamientos envolventes o baños de hidromasaje. Estos aceites se utilizan para tratar diferentes problemas emocionales y de la piel por medio de diferentes mezclas y técnicas (ISPA, 2006d).

- El Day SPA deberá contar también con alguna de las siguientes opciones:

- Hidroterapia. Utiliza las propiedades físicas del agua, tales como la temperatura y la presión para fines terapéuticos, para estos tratamientos se



puede hacer uso de tinas de hidromasaje, jacuzzi, duchas frías, entre otros (ISPA, 2006d).

- Sauna y Vapor. Consiste en un tratamiento seco en un cuarto cubierto de madera el cual tiene una temperatura aproximada de 160 a 210 grados Fahrenheit, diseñado para inducir el sudor y limpiar así las impurezas del cuerpo (ISPA, 2006d).

- Servicio de control de peso y asesoría en nutrición.

- Entrenador privado, yoga o meditación.

- Cocina de SPA. Son alimentos frescos principalmente frutas, productos lácteos, vegetales y cereales bajos en grasas saturadas, evitando los conservadores, saborizantes, colorantes y el exceso de sodio (ISPA, 2006d).

- Como servicios opcionales se pueden ofrecer:

- Servicios completos de salón de belleza o estética.

- Manicure y pedicure tipo SPA.

2.2 Plan de negocios

En el ámbito empresarial se vive con constantes desafíos por lo que no es suficiente el sólo ser una persona emprendedora para abrir un nuevo negocio, esto ha llevado a que el planear sea una herramienta importante de esta última década para las empresas, porque permite crear y mejorar proyectos de inversión (Berg, 2006). Una de las opciones que se emplean actualmente, es la creación de planes de negocios, ya que por medio de ellos se pueden elaborar análisis de mercados, financieros y de operación, que amplían el panorama de

los administradores e inversionistas, para la toma de decisiones dentro de sus empresas, funcionando como un medio de relación entre una idea y la realidad (Longenecker, Moore y Petty, 2001).

Un plan de negocios puede ser el medio para establecer nuevas metas, el reclutamiento de altos ejecutivos, comunicar la misión de la empresa a los empleados y para determinar la inversión se requiere para alcanzar los objetivos propuestos (Berg, 2006; Reyes, 2006). Fulda (como se cita en Berg, 2006), menciona que una estrategia sólo puede elaborarse cuando ya se cuenta con un análisis y conocimiento detallado de los mercados, clientes y de la competencia, donde dicha estrategia funcionará como la base de un plan de negocios y representará la ventaja competitiva de la empresa. De acuerdo con Longenecker et al., (2001); Scarborough y Zimmerer (2000); Stutely (2000) y Hormozi, Sutton, McMinn y Lucio (2002), un plan de negocios es un documento escrito elaborado con la finalidad de cubrir tres objetivos principales, los cuales pueden ser:

1. El desarrollar o identificar nuevas ideas útiles para la creación de una nueva empresa o un nuevo concepto dentro de una ya existente.
2. Permitir el análisis de la empresa desde diferentes perspectivas, de manera que se pueda establecer una estrategia para llevarla a cabo con soluciones a los posibles problemas que se presenten.
3. Buscar el financiamiento para poder llevar a cabo dichas ideas.

Para Villanueva (2006), el plan de negocios también puede ser elaborado para hacer una evaluación de las nuevas líneas de producción, promoción o



expansión, estableciendo una base para las futuras inversiones dentro de la empresa y sobre todo promover alianzas estratégicas que representen una ventaja para la empresa, las cuales pueden ser con los propios clientes, proveedores, distribuidores e incluso nuevos socios. La creación de un plan de negocios puede surgir de las necesidades de dos puntos de vista: el del empresario y del inversionista, por lo tanto el plan debe representar una herramienta que de a conocer las estrategias a utilizar a los empleados actuales y futuros dentro de la empresa, y un documento que se pueda compartir con las personas del exterior, es decir posibles clientes, proveedores e inversionistas (Longenecker et al., 2001).

Elaborar un plan de negocios es una herramienta importante para las empresas porque obliga a los responsables a tomar en cuenta todos los aspectos que conforman a la compañía, ya que gracias a eso se puede reafirmar la viabilidad de las ideas, o los errores presentes en las mismas, además de que puede ser utilizado para monitorear que los procesos estén funcionando tal y como se planeó ("Anatomy of a business", 2005). Los planes pueden ser elaborados tanto por el propietario o administrador como por un consultor, donde a pesar de las ventajas que puede tener el que sea elaborado por un experto, se recomienda que mejor que sea escrito por el responsable de llevarlo a cabo, ya que eso le permite conocer y considerar los aspectos tanto positivos como negativos del proyecto involucrándolo completamente en el proceso (Hormozi et al., 2002; Ernst & Young, 2001).



También se puede hacer uso de paquetes de software como apoyo y de orientación o ayuda externa por parte de abogados, ingenieros, contadores, y especialistas en mercadotecnia (Longenecker et al., 2001). De acuerdo con Berg (2006), la elaboración de un plan puede tener una duración de varios meses o en algunos casos hasta años, debido a lo cuidadoso que se deben llevar a cabo la investigación y el análisis.

El plan de negocios funcionará mientras la situación del mercado, empleos y la financiera sean iguales al momento en que el plan fue elaborado, por lo que es importante mantenerlo actualizado, ya que finalmente el planear es tomar decisiones anticipadas, las cuales pueden irse modificando de acuerdo con los cambios que se presenten (Hense, 2000). Mediante un plan de negocios bien elaborado, se puede ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo o trabajo, lo que permite reducir riesgos o aumentar la probabilidad de que el proyecto que se desea emprender funcione, además de que se pueden identificar nuevas oportunidades de negocio, que probablemente no serían observadas desde el punto de vista de la operación, facilitando el poder transmitir ideas a las demás personas involucradas en el proyecto.

Otro elemento importante dentro del plan es que debe reflejar el interés y compromiso que el empresario tiene en hacerlo funcionar, así como la seriedad con la que fue elaborado, ya que en muchos de los casos estos planes son leídos por los inversionistas incluso antes de conocer a los empresarios, lo que lo convierte en su tarjeta de presentación (Scarborough y Zimmerer, 2000).



Para Stutely (2000, p.12), el plan representa una herramienta para administrar la empresa y una forma de medición para el desempeño, por lo que propone 10 pasos para la formulación de los planes de negocios:

1. Defina las actividades de su negocio.
2. Defina el estado que guarda actualmente el negocio.
3. Defina el mercado externo, la competencia que enfrenta y su posicionamiento de mercado.
4. Defina sus objetivos para el periodo que cubra el plan.
5. Formule una estrategia para lograr los objetivos.
6. Identifique los riesgos y las oportunidades.
7. Trace una estrategia para limitar los riesgos y explotar las oportunidades.
8. Depure las estrategias hasta obtener planes de trabajo.
9. Proyecte los costos y los ingresos, y desarrolle un plan financiero.
10. Documentélo con concisión.

2.1.1. Estructura

El contenido de un plan de negocios varía mucho, dependiendo de los distintos enfoques empleados o a la finalidad con la que se elaboran, ya que tienen la intención de ir mostrando un panorama lógico que lleve a los lectores a comprender el proceso y las conclusiones a las que se llegó. Sahlman (2001); Stutely (2000); Scarborough y Zimmerer (2000); y Longenecker et al. (2001),



concuerdan en que son cuatro los factores importantes que se interrelacionan para determinar el contenido o base de un plan de negocios para la creación de una empresa:

- *La Gente.* Representada por todos aquellos que tienen que ver con el inicio y operación de la empresa (sus habilidades, experiencia y aptitudes), incluyendo también a los que presten servicios o recursos importantes para la misma, como los contadores y proveedores. Para Sahlman (2001), el plan de negocios debe indicar si las personas que conforman el equipo han trabajado juntas y debe ser franco al expresar los conocimientos de cada miembro del equipo, a cerca del servicio o producto a ofrecer, como se produce, a quien se le vende y quienes son la competencia. Por lo que la experiencia y habilidades de las personas involucradas en el proyecto juegan un papel muy importante, ya que éstas pueden ser un factor determinante en la ejecución del plan.

- *La oportunidad.* Es la descripción del negocio, con los servicios o productos que ofrecerá, el mercado al que se enfoca y la proyección financiera y presupuesto pertinente, con los posibles obstáculos que se puedan presentar, estableciendo la situación actual en que se encuentra la empresa. Para Sahlman (2001), la oportunidad comienza por hacer un análisis del tamaño o crecimiento del mercado al que se enfoca el nuevo producto o servicio, y si la industria es o puede llegar a ser atractiva, para los fines que se quieren alcanzar, los cuales deben de ser favorables en ambos casos y deben ser descritos a detalle en el plan de negocios, ya que a través de ellos se tiene que dar a conocer cómo logrará la empresa adquirir las ganancias necesarias para



completar el proyecto y hacerlo atractivo; una vez analizado lo anterior ya se puede hacer una descripción del como sería el desarrollo y lanzamiento del nuevo producto o servicio.

En esta parte es también indispensable hablar del esquema de precios, ya que el hecho de que el producto o servicio esté económicamente accesible para el mercado al que se quiere dirigir es un factor clave para la empresa, además de que resulta muy importante para quien redacta un plan de negocios dar a conocer que se hizo un análisis meticuloso de los precios porque esa es de los principales puntos de interés para los inversionistas. Por lo tanto, entre las consideraciones a poner especial atención en el tema de las oportunidades de la empresa, de acuerdo con Sahlman (2001), se encuentran los ingresos directos y los costos en producción y marketing, demostrando como se buscará ampliar o diversificar la cantidad de productos o servicios ofrecidos, los clientes o el alcance geográfico y las soluciones a los posibles problemas que se presenten.

- *El contexto.* Es el ambiente en el que se desarrollará la empresa, con los factores que no se pueden controlar, tales como las tasas de interés, inflación y tendencias demográficas. Además de la identificación de la competencia, oportunidades y ventajas, así como la regulación del gobierno. Las oportunidades sólo pueden existir dentro de un contexto, el cual impacta los procesos que se llevan a cabo dentro de él, lo que puede resultar en algunos casos benéfico porque puede dar lugar a la generación de una nueva oportunidad. Para esto es importante que los empresarios conozcan bien el



contexto en que se desenvuelve la empresa y como esta relacionada con el proyecto, de manera que pueda determinar que actividades dentro del mismo contexto pueden tener una repercusión directa en el plan. Es por eso que hay que estar preparados para los constantes cambios y adelantarse a sus posibles efectos en el negocio, describiendo cual sería la manera de actuar de la gerencia ante dichas situaciones.

- *Riesgo y Recompensa.* En general al elaborar un plan de negocios se hacen las proyecciones necesarias para poder tener una ganancia significativa, lo cual lleva consigo los riesgos en este caso de inversión, los cuales son minuciosamente analizados por los posibles compradores o inversionistas. Por lo que esta parte consiste en tomar en cuenta todo lo que puede resultar en éxito o fallar para los inversionistas, encontrando la manera en que las situaciones pueden ser resueltas, confirmando los objetivos y estrategias del plan. De acuerdo con Harris y Sciaky (2006), son tres los principales riesgos en los negocios:

- *Riesgo del Mercado.* Consiste en diversos factores a examinar del mercado al preparar al negocio para invertir en él. El riesgo consiste en que muchas veces se llevan a cabo cambios en los procesos, creando soluciones para solucionar problemas que en ocasiones no son percibidos o reconocidos por los clientes y representan un gasto, por lo que es primordial conocer bien a la competencia y las necesidades de los clientes para poder así saber si se están viendo satisfechas. Es necesario remarcar cuales son las ventajas que se tienen ante los productos o servicios ofrecidos por otros, haciendo una



diferencia entre si representan una solución parcial o completa a los problemas o necesidades encontrados y que sea sustentable, todo para poder atraer al proyecto a posibles inversionistas. Para reducir estos riesgos, es importante contar con un personal capaz de transmitir a los inversionistas que conocen y entienden la dinámica del mercado en el que se encuentran, además de que cualquier cambio al proyecto debe ser realizado con un análisis previo del mercado.

- *Riesgo Tecnológico.* Este riesgo aparece debido a los constantes cambios tecnológicos con los que vivimos, donde ya no es suficiente estar actualizados, sino que hay que buscar ser los líderes, es por ello que es necesario demostrar a los posibles inversionistas que se tiene la capacidad de mantenerse actualizado e innovando, comprobando que se han tomado en cuenta todos los procesos necesarios, costos y tiempos, para el desarrollo de los nuevos productos, procurando ser lo más objetivo posible, ya que usualmente dichos procesos tardan y cuestan más de lo proyectado (Harris y Sciaky, 2006). Entre los puntos importantes a considerar por parte de los inversionistas al analizar los riesgos tecnológicos en una empresa están la existencia de patentes, derecho de copia o reproducción, manual de funcionamiento, marcas, propiedad intelectual, entre otras. Otros puntos de riesgo tecnológico son el ser los primeros en el mercado en ofrecer el producto o servicios, ya que hay que contar una estrategia de penetración en el mercado y convencer a los clientes de que la innovación que se ofrece los beneficia,



además que es necesario contar con el equipo de trabajo correcto para llevarlos a cabo.

- o *Riesgo de ejecución.* Este riesgo es analizado por los inversionistas, verificando que el modelo de negocio propuesto es el adecuado tanto para el mercado, como para los fines que se buscan. Lo importante de dicho análisis es conocer si el plan se está llevando a cabo correctamente y si se lograrán los ingresos planeados bajo dicho plan en los siguientes años, tomando en cuenta si los productos o servicios que se ofrecen generan un alto margen de contribución y que se cuente con un líder con visión y habilidades administrativas, el cual conozca que es lo que se debe hacer para poder alcanzar las proyecciones a demás de un equipo capaz de seguir sus órdenes, que es ahí donde se encuentra el principal riesgo de ejecución (Harris y Sciaky, 2006). Se recomienda elaborar también un plan de sucesión, con un posible líder, para que se esté preparado ante cualquier eventualidad, ya que este tipo de riesgos deben ser considerados antes de presentar la propuesta a los posibles compradores o inversionistas.

De acuerdo con Sahlman (2001), tanto el plan de negocios como el responsable de llevarlo a cabo deben estar preparados para lidiar con los riesgos que se le puedan presentar, enfocándose en los aspectos dinámicos del proceso, ya que eso permite al inversionista analizar de mejor manera si le conviene invertir en el proyecto. Si se consideraron todos estos aspectos y se cuenta con instrucciones de que hacer en determinadas situaciones, el



proyecto puede aparentar ser menos riesgoso y es más probable poder cumplir con el objetivo del análisis el cual es cerrar el trato.

Los elementos comunes en los planes de negocio según Stutely (2000); Scarborough y Zimmerer (2000); Faley (2005); Villanueva (2006); y Longenecker et al. (2001), son:

- *Portada.* De acuerdo con la American Express Company (2006), el propósito de esta primera parte es dar a conocer al lector los datos de la persona responsable así como el nombre del proyecto que se presenta, por lo que debe ser llamativo a los ojos del lector, ya que es el primer paso para comenzar a atraer al negocio. Es importante que desde el título que se le de al plan de negocios se de a conocer el propósito con el que fue escrito, mencionando también para quien fue elaborado y una advertencia de confidencialidad, la cual muchas veces va firmada (Stutely, 2000).

Si el plan va a ser distribuido a diferentes personas fuera de la empresa se recomienda numerar cada uno en la portada de manera que sea fácil llevar un control sobre las personas a las que se les distribuyó y sobre todo para saber la cantidad de copias que andan circulando para evitar que se lo pasen a otras personas (Gumpert, 2000). Para Longenecker et al. (2001); Hormozi et al. (2002); y American Express Company (2006), debe contener información general de la empresa y sus propietarios, tales como el nombre, logotipo, dirección, números telefónicos y de fax y dirección de correo electrónico; así como la fecha en que se creó el plan de negocios, el número de copia y los



datos completos de la persona que lo elaboró en el caso de que no hayan sido los propietarios.

- *Contenido.* También llamado tabla de contenido tiene como principal intención ser una manera fácil, rápida y ordenada de llevar a los lectores hacia el proceso y las conclusiones que se presentan y para que encuentren fácilmente la información que les interesa (Stutely, 2000). Todo el contenido debe ir numerado de manera secuencial, y dividido en secciones o temas analizados (Ernst & Young, 2001).

- *Resumen ejecutivo.* Esta parte consiste en describir paso a paso la esencia y propósito del plan de manera clara y concisa buscando transmitir la emoción con la que se creó; ofreciendo un esquema general de todo lo planeado, no una simple introducción y buscando interesar a los inversionistas en el potencial del proyecto y resaltando la habilidad de los encargados para llevarlo a cabo; por lo que es importante que sea redactado al final de la planeación, ya que así ya se evita hacer suposiciones (Ernst & Young, 2001; Longenecker et al., 2001; Scarborough y Zimmerer, 2000; Stutely, 2000; Hormozi et al., 2002). El resumen debe constar además de información acerca de los productos y servicios con sus características especiales, las fortalezas y ventajas de la empresa, la estrategia a utilizar, los datos a cerca del financiamiento que se requiere y como será distribuido, el mercado a atacar y principalmente cuales serán los beneficios que recibirán los inversionistas por participar en el proyecto (Stutely, 2000).



Para la Administración de pequeñas empresas de los Estados Unidos (U. S. Small Business Administration [SBA], 2006), este resumen también debe incluir los aspectos importantes del crecimiento financiero y de mercados de la empresa, las relaciones bancarias, así como los planes a futuro de la administración; en el caso de que sea una empresa de reciente creación y no se cuente con la suficiente información histórica, este resumen debe enfocarse a las decisiones que llevaron al empresario a iniciar la empresa, los problemas que se pueden encontrar en el mercado meta y las soluciones que se proponen como empresa, buscando siempre convencer al lector de que existe una necesidad para el producto o servicio que se ofrece y la manera en que se planea cubrir.

- *Declaración de misión y visión.* Para poder ir formando una idea de empresa, es necesario establecer su misión, debido a que ésta permite de manera concisa dar a conocer el propósito de la empresa y la estrategia que se planea seguir en los siguientes años para dar a conocer a los empleados los objetivos que deben ser cubiertos con su trabajo; es importante que la misión se enfoque principalmente en las necesidades de la empresa y los clientes que en los productos que ofrece (Scarborough y Zimmerer, 2000; Stutely, 2000; Longenecker et al., 2001; Ebben, 2005). La misión establece el porqué de la creación de la empresa, quienes representan a la competencia, cual es el mercado y como se tratará de satisfacer a las personas interesadas en lo que se ofrece, donde se incluye a los clientes, empleados, dueños, inversionistas y la comunidad local (Lewis y Chambers, 2000). Para Kotler, Bowen y Makens



(2003), existen cuatro elementos principales a considerar para definir la misión de una empresa, los cuales son:

- *La historia.* Incluye el historial de los objetivos, políticas y logros de la empresa, para que los nuevos no se alejen tanto de los anteriores.
- *Las preferencias.* Considera las preferencias actuales de los dueños y la administración, de acuerdo con la situación actual.
- *Los recursos.* Sirven como medio para determinar si los objetivos de la misión serán posibles, de acuerdo a la capacidad de la empresa.
- *La competencia.* La misión debe basarse en los aspectos que los hacen diferentes de la competencia.

La misión a su vez debe tomar en cuenta 6 alcances dentro de sus características y objetivos, entre los cuales se encuentran:

- *Industria.* Es el rango de empresas consideradas para el establecimiento de la misión.
- *Productos y aplicación.* El tipo de productos y aplicaciones en las que la compañía piensa participar.
- *Segmento de mercado.* Los tipos de mercados y clientes a los que se planea servir.
- *Enfoque vertical.* El número de canales de distribución desde la materia prima hasta el producto final en los que la empresa participará.
- *Enfoque geográfico.* El rango de regiones o países en los que la empresa operará.



También se recomienda hacer un listado de las habilidades y experiencia que el responsable puede aportar a la empresa (Hormozi et al., 2002), así como la contribución de la empresa a los clientes y a la sociedad (Harrell y Frazier, 1999). Lo principal para que una declaración de misión funcione, es que sea simple, creíble y alcanzable (Stutely, 2000).

La visión de la empresa está representada por el manifiesto de las actividades que impulsan a la empresa, es decir el camino al que se dirige, y es generalmente la manera en que es recordada la empresa. Una vez determinada la visión se pueden comenzar a crear las estrategias para alcanzar los objetivos establecidos en la misma (Ebben, 2005). Para Harrel y Frazier (1999), la visión es la imagen deseada de la compañía en la mente de sus empleados, ya que ayuda a darles a conocer lo que la empresa esta tratando de lograr, y que atributos y habilidades se tienen o cuales son necesarias de desarrollar.

Otra consideración pertinente a agregar la filosofía y valores de la empresa en este punto, ya que estos permiten dar a conocer la forma de pensar de la empresa y las creencias con las cuales fue hecho el plan (Stutely, 2000), lo cual finalmente funciona también como un medio para contar con empleados leales, ya que estos se comprometen con la empresa al encontrarse afines con los valores de la empresa. También en esta parte debe incluirse un periodo de tiempo en el que se llegará a los objetivos así como la estructura legal que se planea seguir, entre las cuales se encuentran una sola

propiedad, una sociedad, una corporación o cualquier otra combinación (Hormozi et al., 2002).

- *Panorama general de la empresa (interno y externo)*. En esta parte donde comienza el cuerpo principal del plan de negocios, y consiste en primero hacer un análisis de la industria en la que se desarrolla la empresa, tales como el crecimiento del mercado y su potencial, incluidas la situación actual y las tendencias (Hormozi et al., 2002). El propósito es explicar por qué los productos o servicios otorgarán una ventaja competitiva sostenible para el negocio tomando en cuenta los factores macroeconómicos, la competencia y la naturaleza de la industria, así como productos sustitutos y proveedores (Villanueva, 2006).

En esta parte se analizan las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades son las áreas en las que la empresa puede operar obteniendo beneficios económicos, estas pueden ser clasificadas de acuerdo con su atractivo y su probabilidad de éxito; las amenazas son los retos resultado de los cambios en las tendencia, los cuales si no se tiene una estrategia de defensa previamente establecida, pueden provocar que las ventas y los beneficios económicos obtenidos disminuyan (Kotler et al., 2003). Entre las principales influencias externas sobre la empresa se encuentra la demografía, la economía, la política, los grupos de presión, la globalización, la tecnología, los clientes, la competencia, los canales de distribución y los proveedores.

La parte del panorama interno consiste en una breve descripción de la compañía, dando a conocer su estructura u organigrama, giro, aspectos legales



con los que esta constituida, la base de clientes o el mercado al que se enfoca, en pocas palabras, se debe exponer las actividades fundamentales y la naturaleza de la empresa y hace énfasis en las diferencias ante los competidores dentro de la misma industria (“Anatomy of a business”, 2005; Lynn, 2006.; Faley, 2005; Hormozi et al., 2002; Longenecker et al., 2001; Ernst & Young, 2001). Es necesario también identificar las competencias fundamentales, donde es importante indicar y explicar cual es la ventaja competitiva que se tiene, dar a conocer si se tiene algún material de propiedad intelectual o una marca registrada, explicando sus beneficios, y en el caso de los proveedores, intentar mostrar que se mantiene una relación especial o estrecha con ellos (Stutely, 2000).

En esta parte también se recomienda incluir la estrategia de negocios a implementar, la cual debe de exponer como se planea obtener una ventaja competitiva ante el mercado, y como serán alcanzados los objetivos y metas basados en las regulaciones del gobierno y la competencia (Scarborough y Zimmerer, 2000). Para Stutely (2000), se deben de revisar las finanzas de la empresa, con cifras de los 5 años anteriores referentes a los ingresos por ventas, la utilidad bruta y como porcentaje de las ventas, el costo de operación por cada área, los intereses pagados y los ingresos netos, presentándolos con un breve análisis escrito, un diagrama y/o una tabla.

- *Plan de productos y servicios.* Esta sección del plan debe describir los productos o servicios que se ofrecen y que los hace especial y atractivos (Gumpert, 2000). El propósito principal de tal descripción es dar a conocer al



lector o interesado como es el mercado, las características del producto y la oportunidad de negocio, resaltando los mercados principales y sus necesidades (Ernst & Young, 2001). Es importante en esta parte dar a conocer también si se cuenta con alguna patente, marca registrada, o derechos de reproducción o copia, porque dan un valor agregado al producto o servicio ofrecido. A parte de eso se debe hacer una comparación entre lo que la competencia ofrece y lo que ofrece la empresa, para establecer y mencionar cuales son las ventajas o mejoras que se tienen y lo que los que lo hacen diferentes, incluyendo a su vez planes para generar nuevos productos o servicios (Scarborough y Zimmerer, 2000).

La descripción debe mencionar como se hará tangible un producto o servicio, donde se den a conocer las características del producto, tales como la descripción física, su uso y atractivos, las cuales pueden ser dadas a conocer por medio de fotografías, dibujos o folletos principalmente si el producto es muy técnico, así como los beneficios que el cliente obtiene por el uso o adquisición de un producto con tales características, así como la contribución a la utilidad neta que representa y una explicación del impacto ambiental y los planes de la empresa para contrarrestar cualquier efecto negativo que se pueda producir (Scarborough y Zimmerer, 2000; Ernst & Young, 2001). También deben proporcionarse los detalles a cerca de los proveedores, la disponibilidad de productos y servicios así como sus costos y ciclo de vida, junto con los factores que lo puedan afectar (SBA, 2006).



- *Plan de Administración.* En esta sección del plan de negocios es donde se debe identificar quienes son los actuales inversionistas, el equipo administrativo y directores, así como sus habilidades, experiencia (Longenecker, et al., 2001; Srebnick, 2000). Es importante identificar en esta parte quienes serán los miembros clave del equipo, dando a conocer porque lo son, y estableciendo sus responsabilidades de acuerdo con su experiencia y logros; también se recomienda anexar el organigrama actual y el que se propone, determinando las responsabilidades y el porque de los cambios, incluyendo a las personas de apoyo y las posibles alianzas y sociedades (Ernst & Young, 2001; SBA, 2006).

Son seis los grupos de personas que tienen un papel principal para llevar a cabo los planes, entre las cuales se encuentra los empresarios, quienes son los responsables de la creación del concepto y llevarlo a su funcionamiento, los inversionistas, quienes son los responsables de aportar el capital, los empleados claves, quienes deben contar con los talentos necesarios para poder llevar a cabo el proyecto y guiar a su equipo de trabajo, los directores, quienes tienen principalmente una relación legal con la compañía, una junta consultiva, quienes asisten a los empresarios en aspectos técnicos, de marketing, de operaciones e incluso en la planeación y por ultimo los consejeros clave, quienes tienen una relación especial con los empresarios pero no forman parte de la junta consultiva, los cuales pueden ser abogados, contadores o consultores (Ernst & Young, 20001). Longenecker et al. (2001), menciona que para dar credibilidad a los inversionistas, se deben de identificar



los huecos o limitantes en la planeación, además de incluir un plan de como se piensa reclutar a los empleados.

En esta sección del plan de negocios también se debe incluir la información detallada de los inversionistas y propietarios de la empresa, haciendo mención de su porcentaje de participación, los aspectos legales de la creación de la empresa, y la forma en que están conformadas las acciones, así como información personal de los dueños o administradores, con la finalidad de poder llevar un registro de sus habilidades y logros, para más adelante poder hacer uso de esa información, como apoyo al plan. Entre los datos a recopilar se encuentran una breve descripción del puesto, el nivel de educación, la experiencia y habilidades, empleos anteriores, antigüedad en la empresa y reconocimientos obtenidos en la industria (SBA, 2006).

- *Plan de Mercadotecnia.* Esta sección está conformada por un documento, que se desarrolla para planear la manera de actuar dentro de un año, y se convierte en una estrategia basada en la misión de la empresa y en tres elementos principales: que sea realizable, flexible y que sus objetivos se puedan medir o evaluar, ya que necesitan estar en constante revisión y deben concordar con la capacidad, imagen, alcances y riesgos de la empresa, así como factibles en cuanto a tiempo y recursos (Lewis y Chambers, 2000). Para Kotler et al. (2003), el propósito de un plan de mercadotecnia es asegurar que las actividades de mercadotecnia estén relacionadas con el plan de negocios en general, forzando a los gerentes a conocer todos los aspectos del proceso y



finalmente a mantenerse dentro del presupuesto y los recursos, logrando los objetivos propuestos.

El plan también debe asignar responsabilidades específicas con tiempos y fechas para alcanzar las metas; donde un plan bien elaborado debe integrarse con las otras actividades dentro de la operación (Lewis y Chambers, 2000). Para Scarborough y Zimmerer (2000), el plan de mercadotecnia se enfoca principalmente en el cliente y su satisfacción, cubriendo cuatro objetivos:

- Debe determinar las necesidades y deseos de los clientes, por medio de un análisis de mercados.
- Debe señalar el o los mercados meta a los que se atenderá.
- Debe analizar la ventaja competitiva de la empresa y basándose en ella establecer una estrategia de mercadotecnia.
- Debe contribuir a la creación de una mezcla de mercadotecnia que se adapte a las necesidades y deseos de los clientes.

De acuerdo con Scarborough y Zimmerer (2000); Ernst & Young (2001); Longenecker et al. (2001) y Kotler et al. (2003), el análisis de mercados es el primer paso y el fundamento del plan de mercadotecnia ya que por medio de él se recolectan, analizan e interpretan los datos necesarios para la creación de estrategias, y reduce riesgos al momento de la toma de decisiones, reforzando así la credibilidad del plan a los ojos de los lectores. El análisis de mercados según Lewis y Chambers (2000) y Longenecker et al. (2001), consiste en cuatro pasos:

- Definir el problema a investigar.



o Recopilación de los datos, los cuales pueden estar divididos en externos, los cuales incluyen tendencias tanto domésticas como internacionales, información acerca de la competencia, considerando como tal a aquellas empresas que estén en busca de los mismos clientes con el mismo producto, servicio o algún similar, donde el cliente tiene la misma oportunidad de adquirirlo que el que se está ofreciendo. Otra división dentro de los datos son los internos, que consisten en los datos históricos de la empresa, los cuales pueden ser recopilados mensualmente, por estación y por día de la semana; también se incluye la información que se tenga de los mercados, tales como sus características, actitudes y preferencias, así como lo que se desconozca de los mismos.

o Análisis e interpretación de los datos. No existen reglas para llevar a cabo este paso, por lo que el dueño o administrador debe utilizar su juicio para determinar el significado de los datos obtenidos. Generalmente se buscan conclusiones en cuanto a los segmentos de mercado, comportamiento del consumidor, impacto ambiental, potencial de crecimiento, limitaciones en los recursos y análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. También se analizan las tendencias del mercado y el ambiente, la competencia y la demanda, las necesidades de la empresa, donde se revisa que brechas deben ser cubiertas, seguidas por un análisis interno de la empresa y finalmente uno del mercado actual, el cual muestra las brechas disponibles, y los nichos que no están siendo atendidos por la competencia.



- Tomar acciones de acuerdo con los resultados obtenidos, determinando las oportunidades, los objetivos de mercadotecnia y los planes de acción, asignando a cada uno una responsabilidad específica y las estrategias necesarias para llevarlos a cabo.

Longenecker et al. (2001), mencionan que en la parte de análisis del mercado también se debe incluir el perfil del consumidor, el cual consiste en una descripción de los clientes potenciales del mercado meta, además de los beneficios que el nuevo producto o servicio les proporciona y la proyección de ventas, que consiste en una estimación de cuanto se puede vender a un mercado en cierto periodo de tiempo, la cual puede ser establecida en dinero o unidades vendidas. En el caso de que sean varios los mercados meta, se debe contar con un perfil de cliente para cada uno. Y finalmente para Scarborough y Zimmerer (2000), para que un análisis de mercados sea efectivo debe identificar el mercado meta, su estrategia de promoción, el tamaño y tendencias del mercado, la ubicación, precio y distribución del producto o servicio.

El segundo paso dentro del plan de mercadotecnia consiste en determinar los mercados meta, los cuales de acuerdo con Harrell y Frazier (1999); Scarborough y Zimmerer (2000) y Longenecker et al. (2001), se definen como la selección de los segmentos de mercado a los cuales se enfocará la empresa para satisfacer sus necesidades mejor que la competencia. Una vez determinado el mercado meta se comienza a crear una estrategia de posicionamiento, que consiste en crear una imagen o percepción de la



empresa y sus productos en los clientes, de manera que los conozcan y los comiencen a considerar como una opción de compra.

El tercer elemento del plan consiste en identificar la ventaja competitiva de la empresa, la cual se define como la oportunidad en la que los clientes perciben que los productos o servicios que ofrece la empresa son superiores a los ofrecidos por la competencia, donde la mejor manera de obtenerla es dándole un valor agregado a los servicios ofrecidos, proporcionándole a los clientes lo que realmente quieren o necesitan y que no pueden encontrarlo en otra parte (Scarborough y Zimmerer , 2000). En esta sección también se recomienda estudiar a la competencia tomando en cuenta el perfil de su personal clave, ya que esto permite conocer de manera externa los cambios que ellos están llevando a cabo (Longenecker et al., 2001).

El último paso a desarrollar dentro del plan, es la creación de la mezcla de mercadotecnia, la cual debe integrar el producto, la plaza o distribución, el precio y la promoción, para maximizar el impacto en el consumidor, reforzando la imagen del producto o servicio ofrecido. De acuerdo con Longenecker et al. (2001); Scarborough y Zimmerer (2000) y Harrell y Frazier (1999), la mezcla de mercadotecnia se divide en:

- *Producto*. Este puede ser cualquier objeto, servicio, idea, persona, evento, lugar ú organización, los cuales si se relacionan son agrupados en una línea de productos, en busca satisfacer las necesidades de un consumidor. En esta sección se deben incluir el nombre del producto o servicio, explicando porqué fue elegido, la protección legal con que se cuente y los componentes



del producto o servicio. Existe un ciclo de vida de los productos, el cual consiste en una etapa de desarrollo del producto para después pasar a la etapa introductoria donde se da a conocer el nuevo producto a los posibles consumidores, la siguiente etapa es la de crecimiento y aceptación, donde los clientes comienzan a comprar el producto, a continuación se da la etapa de madurez y competencia, donde las ventas comienzan a disminuir debido a la aparición de más competencia. La penúltima etapa es la de saturación del mercado, la cual representa una oportunidad para comenzar a innovar y por último la disminución o desaparición del producto, lo cual puede ser evitado si se está en constante cambio de acuerdo con las diferentes demandas que se vayan presentando (Stutely, 2000).

- *Plaza*. Esta sección está directamente afectada por la distribución física del producto, que consiste en hacer llegar correctamente el producto o servicio en el momento y lugar preciso y al menor costo. Otro factor que afecta a la plaza son los canales de distribución, los cuales son organizaciones independientes encargadas de hacer llegar los bienes o servicios del productor al consumidor. En esta parte de la mezcla de mercadotecnia se deben de señalar también la forma en que se conseguirá a los intermediarios, la disposición física y configuración de los puntos de venta, el método de entrega, la legislación a seguir en caso de una exportación y por último los planes de servicio a los clientes, como garantías y políticas, todo siempre vinculado con la satisfacción del cliente (Scarborough y Zimmerer, 2000).



o *Precio*. Esta etapa es de gran importancia para la empresa ya que juega un papel importante al momento de la toma de decisión para la compra, por lo que el determinar el precio correcto para un producto o servicio, debe considerar tres factores, los cuales son la estructura de costos de la empresa, una evaluación de lo que el mercado puede tolerar y la imagen que se desea crear en la mente de los consumidores. También hay que tomar en cuenta que el precio que se establezca debe cubrir el costo de hacerlo llegar a los clientes, los gastos de producción y mercadotecnia, además de que se debe hacer una investigación para conocer en cuanto se está vendiendo el mismo producto o servicio por parte de la competencia, para mantener una distancia razonable de precios, y un cálculo de puntos de equilibrio para poder contar con precios alternos.

o *Promoción*. En esta parte se incluye información del producto o servicio ofrecido junto con una estrategia para inducir a la compra, creando una imagen de marca, y comenzando a crear lealtad a la marca. La promoción incluye la publicidad, que consiste en dar a conocer el producto o servicio a los clientes potenciales, por medio de medios masivos; y las ventas personales, las cuales se dan por medio de la persuasión de persona a persona (Kotler et al., 2003). Esta sección debe también describir el enfoque con el que se quiere dar a conocer el nuevo producto o servicio, para propiciar la compra, así como la cantidad de vendedores con que se contará, su forma de pago y la capacitación que recibirán, además de un listado de los medios en que se hará difusión y los datos de la agencia publicitaria en el caso de ser utilizada.



De acuerdo con Zeithaml y Bitner (2003), la mezcla de mercadotecnia debe de ampliarse en el caso de los servicios, ya que éstos son consumidos simultáneamente, por lo que los clientes incluso participan en el proceso de producción del servicio, es por ello que se agregan tres etapas más:

- *Personas*. Está constituida por todas aquellas personas que forman parte de la producción del servicio y que por su interacción con el cliente afectan su percepción.

- *Evidencia física*. Es el ambiente en el que se lleva a cabo el servicio, y en el que se lleva a cabo la interacción con el consumidor, así como los componentes tangibles que se utilicen para llevar a cabo el servicio.

- *Proceso*. Son los procedimientos, mecanismos y actividades que se llevan a cabo para poder producir el servicio.

- *Plan Financiero*. Esta sección es la encargada de dar a conocer las necesidades financieras y fuentes de financiamiento que se requieren, incluyendo la proyección de los estados financieros a tres o cinco años, y presupuestos de efectivo mensuales para el primer año y trimestrales para el segundo año de proyección (Scarborough y Zimmerer, 2000). La compañía Ernst & Young (2001), menciona que el propósito de la planeación financiera, es formular proyecciones creíbles, que reflejen el desarrollo financiero de la empresa de manera anticipada, ya que esto representa una forma de poder medir el atractivo y viabilidad del proyecto. En el caso de una empresa de nueva creación, no se tienen datos históricos con los cuales elaborar las proyecciones, pero se pueden tomar promedios y proporciones de la industria



como guía; dichos datos históricos deben de ser revisados constantemente y es necesario verificar que todas las actividades propuestas dentro del plan de negocios estén incluidas en el análisis financiero (Ernst & Young, 2001). Para Longenecker et al. (2001), para que una inversión se lleve a cabo se debe de dar a conocer el nivel de rentabilidad que se puede alcanzar y las dimensiones de la inversión para lograr los objetivos propuestos. De acuerdo con la Compañía Ernst & Young (2001) La información que se debe presentar en el plan financiero, es la siguiente:

- Un listado de los datos asumidos en las que se basan las proyecciones.
- La proyección a cinco años del estado de resultados, que indique la cantidad de utilidades generadas por la empresa en cierto periodo de tiempo, así como los ingresos derivados por la venta de productos o servicios, los costos de producción, de operación, de venta o distribución, los costos financieros como los intereses y el pago de impuestos (Longenecker et al., 2001).
- La proyección del flujo de efectivo para los primeros dos años, este es el pronóstico financiero más importante, ya que muestra los cambios en el capital de la empresa desde el inicio del año y la lista de recursos y fondos utilizados (Scarborough y Zimmerer, 2001), y refleja las cantidades reales que se manejan en efectivo. Esta proyección consta del cálculo de los flujos de efectivo de las operaciones después de impuestos, los cambios en el capital de trabajo neto y los cambios en los activos, así como el dinero que se destinará



para invertir en inventarios y equipo, debiendo indicar cuanto efectivo se requiere de los inversionistas y con que propósito (Longenecker et al. 2001).

- Un balance general, que en el caso de nuevas empresas refleja la posición financiera de la empresa desde su creación. El balance proporciona la información financiera de la empresa en un punto específico de tiempo, el cual incluye los activos, pasivos y el capital de los dueños, mostrando el valor de la empresa en ese preciso momento (Longenecker et al. 2001 y Scarborough y Zimmerer, 2001).

- Otras proyecciones financieras, tales como el análisis de punto de equilibrio, que consiste en conocer el nivel de operación en el que las ventas son iguales a los gastos, por lo tanto no hay ni pérdidas ni ganancias para la empresa, lo cual es muy útil para los empresarios ya que permite calcular el nivel mínimo de actividad que se requiere para mantener funcionando a la empresa (Scarborough y Zimmerer, 2001). Otra proyección que generalmente se utiliza son los resúmenes financieros que reflejan la contribución ciertos productos o servicios, al funcionamiento general de la empresa.

El propósito de los estados financieros es determinar la rentabilidad de la empresa, tomando en cuenta su ingreso neto y cuatro variables, las cuales son el monto de las ventas, los costos de venta y operación, el costo de intereses y los impuestos. Otro propósito es la proyección de utilidades determinando el monto y tipo de financiamiento que se utilizará; y por último dar a conocer si la empresa cuenta con un flujo de efectivo adecuado, y en el caso de que no sea



así, determina de donde procederá el capital adicional (Longenecker et al., 2001).

- *Plan de Operaciones*. Ofrece información sobre la forma en que un producto o servicio será producido o entregado, incluyendo las descripciones de las instalaciones, el personal, materias primas y requerimientos de procesamiento, además de los métodos que se emplearán para asegurar la calidad, para llevar el control de inventarios y contratistas así como los medios por los que se obtendrán las materias primas (Longenecker et al., 2001). Para la Compañía Ernst & Young (2001), un plan de operaciones debe incluir:

- *El desarrollo del producto*, especialmente importante para empresas de reciente creación, pero también para la creación de nuevos productos que permitan a la empresa estar actualizada y en condiciones de competir con las demás.

- *La manufactura*, la cual incluye la descripción de las instalaciones, tales como el tamaño, la localización y especificaciones; el equipo, el material, las técnicas y procesos que se utilizaran, así como las habilidades requeridas para su manejo. En esta parte es importante considerar si se puede ser posible expandirse en términos de espacio, en caso de ser necesario debido a un incremento en la producción.

- *Mantenimiento y servicio*, aquí se deben definir los servicios adicionales que se proporcionarán una vez que se ha realizado la compra, lo cual representa una oportunidad de poder establecer una relación continua con



los clientes, que puede llevar después a la creación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores.

o *Influencias externas*, en estas se deben incluir los factores que se encuentran fuera del alcance de los empresarios y administradores, los cuales tienen un impacto en la operación. Estas influencias pueden ser cambios en la tecnología, cambios en los recursos necesarios para producir, los clientes y cambios en las leyes y regulaciones. En esta sección del plan de negocios, también se debe mencionar si se cuenta con alguna protección para los productos o servicios que se ofrecen, tales pueden ser patentes, licencias, marcas registradas o derechos de autor, los cuales pueden ser un medio para mantener una ventaja competitiva por un periodo de tiempo.

Para Stutely (2000), para que este plan tenga éxito se debe dividir el proyecto en partes pequeñas, identificando las relaciones que existen entre ellas y sus respectivas rutas críticas, ordenándolas y dando prioridad a las más cruciales o riesgosas, para después establecer objetivos semanales para cada actividad que se puedan medir y con responsabilidades previamente asignadas. A su vez es importante crear una cultura de comunicación de cualquier falla, para que sea atendida inmediatamente y una vez ejecutado el plan se lleve un registro de cada una de las actividades concluidas, además de que el plan se puede apoyar de técnicas tales como las gráficas PERT, que sirven para la evaluación y revisión de programas, la CPA (Critical Points Análisis), o análisis de la ruta crítica, los diagramas de redes y finalmente los diagramas de Gantt (Stutely, 2000).



- *Anexos o Documentos de Apoyo.* Un plan de negocios también debe incluir información preliminar de la empresa tales como los contactos con los que se puede acudir, y definiciones de términos específicos para comprender el texto (Stutely, 2000). Esta última parte del plan consiste en materiales complementarios, tales como el currículum de los administrativos y cualquier otra información que sirva de apoyo al plan de negocios (Longenecker et al., 2001).

Villanueva (2006), añade un punto a los planes de negocios, el plan de implementación, el cual debe consistir en asignar fechas y responsables para las diferentes actividades a desarrollar con los nuevos productos, así como el personal necesario para llevarlo a cabo, llevando controles de calidad, actividades de apoyo y un manejo de costos. Ernst & Young (2001) mencionan que la estructura del plan debe llevarse a cabo de manera que sea atractiva para los lectores y sobre todo práctico y fácil de comprender, utilizando tablas y gráficos que sinteticen la cantidad de información presentada.