

CAPÍTULO 3

Capítulo 3: Metodología

3.1 Introducción

En el siguiente capítulo se describen tres diferentes metodologías para la realización del proceso de un plan de negocios para posteriormente llevar a cabo la selección de una para la aplicación en el plan de negocios para la comercialización y producción del nuevo producto CAFE-INFUSION producido por la empresa Café Isabella.

3.2 Metodología planteada por Jaime Harris.

Los principales aspectos que Harris (2003) propone para la realización del plan de negocios están divididos en cuatro fases:

Fase 1: La generación del plan de negocios: Identificación de ideas para el negocio, determinación del ámbito del negocio, entorno inmediato y mediano, análisis estratégico SWOT, tipo y definición del producto.

Fase 2: El mercado específico: Definición del mercado, análisis de la competencia, estrategia de posicionamiento del producto, promoción y publicidad, definición de la distribución, previsiones de ventas.

Fase 3: Plan de producción: Atributos del producto, especificaciones del producto, áreas de producción e infraestructura, proveedores para el éxito del negocio, plan de manufactura, plan de recursos humanos.

Fase 4: Aspectos económicos financieros: Recursos demandados para el plan de negocios, costos de administración y producción (proceso de costeo), inversión inicial y capital de trabajo, financiación del negocio.

Fase 5: Resumen ejecutivo

3.3 Metodología planteada por Innovateur México.

Plan de negocios de Innovateur México (2007): Resumen ejecutivo, introducción al negocio, equipo gerencial, los productos, el mercado, estrategia competitiva, operaciones y producción, ventas y distribución, proyecciones financieras ilustrativas, requerimientos financieros y estructura de la inversión.

3.4 Metodología planteada por Rhonda M. Abrams.

Componentes del proceso del plan de negocios según Abrams (2003): Resumen ejecutivo, descripción de la compañía, análisis de la industria y sus tendencias, mercado meta, análisis de la competencia, estrategia de posicionamiento y valoración de riesgo, plan de mercadotecnia, estrategia de ventas, planeación de operaciones, organización y administración del negocio, responsabilidad social, proyecciones y requerimientos financieros.

3.5 Selección de la metodología para el plan de negocios de CAFE-INFUSION

El proceso de selección de la guía a usar para realizar el plan de negocios del nuevo producto CAFE-INFUSION y que va dirigido a la empresa Café Isabella se realizará basado en un cuadro comparativo representado en el cuadro número 1 de las tres metodologías planteadas, y la metodología seleccionada será aquella que cubra la mayor cantidad de información útil para la empresa y para el desarrollo del plan de negocios.

Cuadro 1: Cuadro comparativo de las tres metodologías.

Metodología	Jaime Harris	Innovateur	Rhonda M. Abrams
Información de las oportunidades del negocio	SI	NO	NO
Análisis del entorno del negocio	SI	NO	SI
Estructura y análisis del mercado	SI	SI	SI
Canales de distribución	NO	SI	NO
Características de los productos	SI	SI	NO
Estructura funcional del negocio	SI	NO	SI
Costos (Producción, distribución)	SI	SI	SI
Previsiones de ventas	SI	SI	SI
Planes de recursos humanos	SI	SI	NO

Responsabilidad Social	NO	NO	SI
Se identifica con las necesidades de información de Café Isabella	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con el análisis realizado de las tres metodologías se concluye, que la metodología a usar para el desarrollo del plan de negocios para la comercialización y producción de CAFE-INFUSION será la propuesta por Jaime Harris, ya que el proceso que plantea es adecuado y cubre las necesidades de información, al mismo tiempo tiene la ventaja de que el plan se divide en fases lo que hace que su lectura sea menos complicada y más estructurada.

3.6 Descripción de la metodología de Harris (2003) para la elaboración de un plan de negocios

3.6.1 Fase 1: La generación del plan de negocios

3.6.1.1 Identificación de ideas para el negocio

Para que la identificación de ideas en el negocio sea efectiva, se deben de incluir los planes que la empresa proyecte a futuro, expansión o reducción de sus capacidades, creación o reducción de su línea de productos, etc., para así tener claras las metas que la empresa tiene a corto o largo plazo siendo este el inicio de una lluvia de ideas dentro de la organización.

Dentro de la lluvia de ideas del negocio y para diseñar un plan es necesario localizar una necesidad o nicho en el mercado que aun no haya sido satisfecho de acuerdo con Schiffman (2000), las necesidades humanas o del consumidor son la base para que una compañía crezca y obtenga alguna rentabilidad y en un ambiente competitivo las compañías deben de tener la capacidad de identificar y satisfacer las necesidades insatisfechas mejor y antes que la competencia.

3.6.1.2 Determinación del ámbito del negocio

La determinación del ámbito del negocio es un elemento fundamental del plan de debido a que existe la necesidad interna y externa en la organización de conocer la industria, el mercado y sobre todo a la competencia que se enfrentará al iniciar el nuevo negocio. Las necesidades de información dentro de la empresa van incrementando debido a que en los últimos años y con el aumento del uso de la tecnología la información viaja de manera más rápida. El conocimiento del entorno para la empresa es una estrategia fundamental, para poder así conocer a su competencia y a los factores que se involucran dentro y fuera de la misma, para referirse a cada uno de los entornos, revisar el anexo 1-1.3.

3.6.1.3. Análisis estratégico SWOT

Para completar la fase 1 del plan de negocios Harris (2003) recomienda el uso de un análisis SWOT o FODA en español. El cual incluye el análisis de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. El cual puede reflejar la realidad que la empresa tiene en la industria en la que quiere incursionar., para así poder aprovechar las oportunidades y disminuir las debilidades y amenazas.

3.6.1.4 Tipo y definición de producto

Para la definición y el tipo de producto es necesario centrarse en la necesidad que se ha localizado, ya que la existencia de una necesidad dará la pauta al consumidor o lo motivara para la compra. De acuerdo con Schiffman (2001) las necesidades se dividen en: innatas o primarias (de índole fisiológica) y necesidades adquiridas o secundarias (se aprenden por influencia de una cultura). Según Harris (2003) al momento de localizar la necesidad a cubrir se continua con la clasificación del producto: primarios (que no necesitan ninguna transformación) secundarios (aquellos que son

transformados o necesitan alguna modificación) y terciarios (bienes intangibles, salud, educación etc.)

3.6.2 Fase 2: El mercado específico

3.6.2.1 Definición del mercado

El análisis minucioso del mercado al que se desea entrar debe de ligar a una gran variedad de mercados y oportunidades por aprovechar, así como a nuevos productos por introducir a los mercados nuevos o existentes. De acuerdo con Belch (2004) las oportunidades en el mercado son áreas donde se encuentra una demanda favorable, y en los que la compañía considera que existen necesidades insatisfechas y oportunidades para posicionar productos. Muy pocas veces los mercados son vistos como grandes aglomeraciones de personas, al contrario se encuentran segmentados en grupos heterogéneos o con intereses en común.

Para una correcta selección del mercado meta, es importante realizar diferentes análisis que comprueben que se escogió el mercado meta correcto, ya que dichos análisis nos servirán para la colocación del producto, para crear la mezcla de mercadotecnia adecuada (4p's precio, producto, plaza y promoción) y sobre todo para poder planear la logística de distribución que será necesaria para el producto a comercializar.

3.6.2.2 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se considera un estudio fuera de las puertas de la empresa, lo que complica y hace el flujo de información lento. Al momento de analizar a los principales productos que podrían ser rivales del producto al lanzar nos ayuda a conocer las debilidades y amenazas que existen así como las oportunidades. Al analizar a la competencia es necesario dividir a los productos que son competencia directa o indirecta, su forma de posicionamiento en el

mercado, la posición del producto a lanzar comparada con la de los competidores, los gastos que tienen en publicidad o presupuestos y si es posible la mezcla de mercadotecnia y medios utilizados.

Desde el punto de vista de producción es necesario informar a la empresa sobre los costos en los que la competencia incurre, así como la calidad y percepción que tienen los productos en la vista de los consumidores.

La ventaja que nos ofrece el analizar a la competencia recae principalmente a analizar si el producto o servicio puede tener alguna ventaja sobre ellos y sino es así tratar de incrementar el valor agregado, o reducir costos para minimizar los precios y poder ser mas competitivos dentro del mercado que se ha elegido.

3.6.2.3- Estrategia para el posicionamiento del producto

Según Belch (2004) el posicionamiento del producto es conocido como el arte y la ciencia de acomodar los productos en uno o más segmentos en los mercados externos de tal modo que se posicione de manera diferente y mejor que la competencia. Como se puede inferir el posicionamiento de un producto o servicio es el medio por el cual se transmite la imagen que viene a la mente de los consumidores y por medio de esta se pueden transmitir los atributos que tienen cada producto o servicio. Las estrategias de posicionamiento se enfocan en los consumidores o en la competencia, tanto el consumidor como la competencia incluye la asociación de los atributos del producto con las necesidades de los clientes, los resultados se observan al ligar estrechamente el producto con los beneficios que los consumidores adquirirán lo que ayudara a que la imagen del producto se posicione correctamente.

3.6.2.4. Promoción y publicidad

De acuerdo con Belch (2004) la estrategia de promoción y publicidad son una parte integral de los sistemas económicos y sociales. En una sociedad compleja la publicidad se ha considerado una parte fundamental para los sistemas de comunicaciones tanto para las empresas como para los consumidores. La habilidad de tener una estrategia de promoción y publicidad para mandar mensajes preparados minuciosamente hacia los mercados metas ha dado un papel fundamental en los programas de mercadotecnia para la mayor parte de las organizaciones.

3.6.2.5 Definición de la distribución

De acuerdo con Belch (2004) La distribución son las áreas que interactúan con la empresa para hacer que un producto o servicio este disponible para su uso o consumo. Para poder escoger los canales de distribución adecuados para los productos es necesario hacer un análisis de los distribuidores, intermediarios, tiendas en donde se piensa vender el producto para que estos ayuden a la organización para distribuir y acercar el producto disponible para los consumidores, los intermediarios y los elementos que participan en la distribución son de mayor importancia para el éxito de la empresa y de los productos.

3.6.2.6. Previsiones de ventas

Las previsiones de ventas son importantes para la consolidación del plan de negocios, ya que todas las actividades económicas de la empresa se manejan de acuerdo a sus ventas. De acuerdo con Chase R. y Jacobs (2005) la planeación de ventas y de las operaciones en las empresas se deben de determinar en rangos de tiempo, a corto plazo (de un día hasta 6 meses con la posibilidad de cambios semanales), a mediano plazo (desde 6 hasta 18 meses y con la posibilidad de incrementos mensuales o bimestrales) y planeación a largo plazo (con un horizonte mayor a un año y con la posibilidad de incrementos anuales).

3.6.3 Fase 3: Plan de producción

3.6.3.1 Atributos del producto

De acuerdo con Chase y Jacobs (2005) los atributos de un producto son las características de la calidad que se clasifican según se apeguen o no a las especificaciones. Es posible observar si los bienes o servicios son buenos o malos, o si funcionan bien o mal. Los atributos que cada producto tiene son todos aquellos que los consumidores reconocerán para poder satisfacer la necesidad que tienen, dependiendo de los atributos de los productos y de la necesidad que satisfaga se podría posicionar el producto o segmentar el mercado.

3.6.3.2. Especificaciones del producto

De acuerdo con Harris (2003) dentro de las especificaciones del producto es necesario incluir los requerimientos de diseño y técnicos del producto los cuales son necesarios para su producción. En el diseño se debe de incluir su simplicidad, su fiabilidad y calidad. La importancia de las especificaciones del producto es esencial para crear la estrategia de ventas, se debe de especificar en que consiste el producto o servicio a través de una descripción detallada, incluyendo sus características físicas, dimensiones, colores, y todos los materiales que lo definan.

3.6.3.3. Áreas de producción e infraestructura

Las áreas de producción e infraestructura necesaria son elementos básicos para organizar todas las operaciones de la empresa. En las áreas de producción es necesario analizar los procesos a seguir para la creación de los productos, de tal manera de tener la infraestructura y áreas de producción necesarias y que cumplan con los requisitos de calidad que se demanden. Así mismo que cumplan

con los lineamientos de seguridad para las personas que desempeñan cualquier actividad en el área de trabajo, es necesario garantizar condiciones de trabajo aceptables.

3.6.3.4. Proveedores para el éxito del negocio

Los proveedores forman parte del entorno inmediato cercano de la compañía, es necesario establecer relaciones sólidas entre empresa y proveedores para que los beneficios de ambos estén protegidos. Se recomienda ampliamente hacer un estudio previo de los proveedores disponibles para proveer de las materias primas necesarias, tomando en cuenta los costos que nos ofrecen, formas de pago, la calidad de sus productos, logística de entrega que proporcionan, si son o no proveedores de la competencia, su localización geográfica y sobre todo la experiencia que tengan en la industria que se quiera incursionar.

3.6.3.5. Plan de manufactura

De acuerdo con Chase y Jacobs (2005) la ecuación fundamental de la producción es: ¿Qué se va a fabricar? ¿Qué se requiere para fabricarlo? ¿Con qué recursos se cuenta? ¿Qué se tiene que conseguir? El plan de manufactura tiene el objetivo de organizar las actividades que se realizarán para la producción del producto, la requisición de materiales, mano de obra (en la que se incluye la capacitación necesaria del personal para la realización del producto), infraestructura (maquinaria y equipo). En los planes de manufactura podemos incluir la capacidad de producción que va a tener la planta y los costos en que se incurrirán.

3.6.3.6. Plan de recursos humanos

Los recursos humanos en la era del conocimiento han sido considerados como el activo más importante para una organización. Aun con la tecnología que se cuenta, las empresas siguen siendo

manejadas y administradas por personas ya que en ellas se encuentran la mayor parte de las responsabilidades para el éxito de una empresa. La organización debe de ser capaz de reconocer las capacidades que tiene cada individuo y asignarle una actividad. En los últimos años las empresas se han forjado una responsabilidad con la sociedad cada vez mas fuerte lo que nos dice que una empresa se debe de preocupar por el crecimiento de los individuos que trabajan para ellos y ser concientes de los beneficios que obtienen y pueden darles a su personal, lo cual se resumirá en beneficios económicos para ambos, empresa y empleado.

3.6.4 Fase 4: Aspectos económicos financieros

3.6.4.1. Recursos demandados para el plan de negocios

En esta fase se establecerán los recursos y la viabilidad económica del negocio que se desea emprender. De acuerdo con Harris (2003) los objetivos intermedios que debe de alcanzar el plan de negocios son los siguientes: Determinar los recursos que son necesarios para la realización del negocio los costos reales en que se incurrirán: administrativos, de producción y ventas, las inversiones necesarias para el negocio, definir si es necesario contar con un financiamiento externo, analizar las opciones crediticias así como realizar los estados financieros para de la empresa y presupuestos del negocio para evaluar la viabilidad del plan.

3.6.4.2. Costos de administración y producción (proceso de costeo)

Es importante incluir en el plan de negocios los costos que la empresa tendrá que cubrir para la realización del negocio. En estos se debe de incluir costos por administración, infraestructura, equipo, mano de obra, materia prima, outsourcing (en caso de que sea necesario) para tener una idea real de lo que nos costará obtener un producto final y poder determinar los precios. La contabilidad

de costos es una mezcla de contabilidad administrativa y financiera y generalmente deriva su información de fuentes internas en la organización para la preparación de reportes externos.

3.6.4.3. Inversión inicial y capital de trabajo

Se debe de entender como inversión inicial a todos los activos de la empresa, tangibles e intangibles que son necesarios para que las organizaciones empiecen con las operaciones sin incluir al capital de trabajo. El capital de trabajo se define como capital adicional necesario pero fuera de la inversión inicial, con el cual se empezará a producir, por ejemplo, cuando la empresa empieza sus actividades es necesario la compra de materias primas, insumos, el pago de mano de obra y varios costos, es ahí donde el capital de trabajo cumple su función, el capital de trabajo es un desfase entre los ingresos y egresos.

3.6.4.4. Financiación del negocio

Para el inicio de cualquier negocio es necesario contar con fuentes de financiamiento que abrirán las puertas para que la organización empiece con sus actividades. El análisis financiero de una empresa se usa para poder comprobar la viabilidad de la inversión y la rentabilidad esperada en caso de que sea viable.

3.6.5 Fase 5: Resumen ejecutivo

3.6.5.1 Descripción

El resumen ejecutivo debe de contener los principales aspectos del plan de negocios, el lenguaje que se debe de manejar es de tono normal sin llegar a ser informal. La forma de presentarlo debe de ser con un alta calidad y que transmita confiabilidad desde la primera vista.