

Análisis del ambiente

Todas las organizaciones funcionan dentro de ambientes. Es decir, todas las empresas, sea que busquen utilidades o no, se hallarán rodeadas por fuerzas externas y deberán contender con ellas. Los gerentes no pueden gobernar la naturaleza de estas fuerzas ambientales externas y por lo tanto, se le llama esta a fuerza variables incontrolables . estas influencias incontrolables afectan la conducta de los consumidores y la formulación, por parte de las organizaciones, de mezclas eficaces de mercadotecnia. Dinámica ambiental se refiere a las diversas fuerzas que influyen en una organización y que son externas a ella. La dinámica ambiental se halla fuera del control de cualquier organización individual, aun cuando ésta tal vez tenga cierta influencia en aspectos de su ambiente .Determinar el momento correcto para entrar y salir del mercado con frecuencia descansa en un análisis de la dinámica ambiental.

Las actividades de mercadotecnia se llevan a cabo en un enorme palestra o ambiente. Este ambiente esta constituido por dos partes mayores: el ambiente físico y el cultural. El siguiente cuadro muestra la relación del ambiente físico con el cultural.

Ambiente físico

El ambiente físico consta de recursos naturales, como minerales, clima, población humana y otros aspectos de la naturaleza.

Ambiente físico del mercado consiste no solo en lo que pensamos que son "recursos naturales", sino también incluye a la población humana de la tierra. El tamaño y distribución de esta población ejerce una influencia física que se halla altamente relacionada con el ambiente cultural.

Ambiente cultural

El ambiente cultural es aquella parte del ambiente configurado por la humanidad. Es ese total complejo que incluye factores demográfico condiciones económicas, instituciones y practicas, conocimientos científicos y técnicos, valores sociales y creencias, así como factores políticos y legales en el ambiente cultural intervienen los siguientes factores:

Demográficos

Los términos "demografía " y "demográfico" , vienen de la palabra griega "demos" o "pueblo , como ocurre con la palabra "democracia". De ahí demografía puede definirse como el estudio del tamaño , composición(por

ejemplo, edad, grupo raciales) y distribución de la población humana en relaciones con factores sociales, como fronteras geográficas. La dimensión distribución y naturaleza de la población en cualquier mercado geográfico influye claramente en la mercadotecnia. El de hechos y cifras demográficas es sumamente importante para los gerentes de mercadotecnia. Entre las tendencias demográficas importantes se encuentran la edad de la población, una tendencia a tener menos hijos y el número creciente de hogares. Estos y otros factores demográficos no solamente afectan la demanda de bienes y servicios, si no también lleva a variaciones en precio, distribución y promoción.

Condiciones económicas, instituciones y prácticas.

Se determinan cómo una sociedad asigna sus escasos recursos. El modificado sistema capitalista del mundo occidental, la competencia doméstica y extranjera influye en la interacción de fuerzas de oferta y demanda.

La salud de una economía se mide por el producto nacional bruto (PNB) de un país, la medida del valor de todos los artículos y servicios producidos en un país. Los diversos auge y baja en la salud de una economía influyen en el desempleo, la inflación y los patrones de gastos y ahorros del consumidor, que a su vez influyen en la actividad de mercado. Por supuesto, los factores económicos sirven para elevar precios, así como para bajarlos.

Ciencias y tecnología

La ciencia es el cúmulo de conocimientos acerca del ser humano y de su entorno, en tanto que la tecnología es la aplicación del conocimiento con fines prácticos. Al igual que otros cambios en el entorno de la mercadotecnia, el aumento en el conocimiento científico y el progreso de los avances tecnológicos pueden revolucionar y también destruir una industria. Las fuerzas científicas y tecnológicas ejercen una influencia persuasiva en la mercadotecnia de la mayoría de artículos y servicios. Debido a que la ciencia y la tecnología pueden ejercer un impacto mayor en una industria, las organizaciones de todos tipos están obligadas a vigilar estos cambios y ajustar sus mezclas de mercadotecnia para enfrentarse a ellos.

Valores sociales y creencias

Un valor social es una actitud respecto a ideas que se comparten en una cultura, acerca de lo que debería ser, o la expresión de una forma preferida de actuar. Por ejemplo, de aquellos que nos rodean aprendemos que mentir o robar es equivocado o malo. Una creencia es un modo de pensar concerniente a la existencia y características de fenómenos físicos y sociales. Creemos que fumar cigarrillos ocasiona males al corazón. Los valores sociales influyen no solo en la estrategia de mercadotecnia, sino también en otras variables ambientales.

Factores políticos y legales

El ambiente político, las practicas y actitudes de los gobiernos, el ambiente legal , las leyes e interpretaciones de reglamentos pueden restringir o facilitar la actitudes de mercadotecnia. El ambiente político y legal es capaz de actuar de varias maneras. Pueden limitar los actos que a los vendedores se les permite emprender, por ejemplo, restringiendo el porcentaje de propiedad extranjera de una compañía que opere en otro país, prohibiendo que ciertos artículos estadounidenses salgan de la nación (v.gr., debido a la ley de administración de exportación.)

Hay tres niveles de ley

La legislación con el designio de mantener un ambiente comercial competitivo, para proteger a los consumidores de productos peligrosos o practicas no éticas y para preservar el ambiente natural, puede encontrarse a nivel federal, estatal y local. Entender de que modo los tres niveles de ley en estados unidos afectan la mercadotecnia. La ley federal controlan los precios y anuncios de fabricantes , mayoristas y vendedores al menudeo. Las leyes estatales tienen que ver con áreas como la protección al consumidor, bienes raíces y menudeo. Las leyes de zona local afecta la ubicación de negocios como procesadores de carne, mayoristas y detallistas

OPORTUNIDADES

El análisis de oportunidad de mercadotecnia es la actividad de diagnóstico que interpreta atributos y cambios ambientales.

Esto sirve como sistema de advertencia para alertar a los gerentes sobre el riesgo de problemas potenciales, y como sistema de valorización para que los gerentes se percaten de los beneficios asociados con ciertas oportunidades.

El análisis de oportunidad de mercadotecnia proporciona un cimiento bien construido para la planificación y formulación de estrategias. Los gerentes necesitan evaluar el ambiente en que operan y estimar los impactos ambientales futuros sobre los consumidores. El estudio de tendencias, de lo que hay en adelante, permite al gerente de mercadotecnia actuar y no simplemente reaccionar.

El ambiente debe ser cuidadosamente identificado, vigilado y evaluado, de la misma manera que se deben identificar las oportunidades y problemas potenciales, antes de que cualquier organización pueda iniciar la planificación estratégica.

Los gerentes efectivos facilitan la adaptación de sus estrategias a variaciones en el ambiente, mediante el análisis de situaciones y la previsión de problemas que tal vez resulten de condiciones desfavorables.

Por otro lado, los cambios ambientales pueden interpretarse como oportunidades y no como problemas.

El análisis de oportunidades ayuda a darse cuenta de las tendencias.

Puntos fuertes y puntos débiles

El análisis de oportunidades de mercadotecnia también implica la identificación de competidores, reales y potenciales, así como comparar sus puntos fuertes y sus puntos débiles, en relación con los propios.

GUIAS PARA AYUDAR A DISTINGUIR OPORTUNIDADES CON SENTIDO

Tales guías por lo general se basan en las metas de la empresa, sus puntos fuertes o competencias especiales y pueden asentarse en la forma de interrogante como éstas:

1.-¿ Qué ventajas de la competencia podrán ayudar a nuestro ingreso en este mercado?

Un ejemplo sería la experiencia de ventas y publicidad.

2.-¿Se cuenta con ciertas aptitudes especiales para lograr esta oportunidad?

Conocimiento técnico o destrezas particulares.

3.-¿ Se tienen algunas debilidades que nos desfavorezcan en este esfuerzo?

Como la carencia de recursos económicos o experiencia

administrativa en la industria.

4.-¿ La oportunidad cumple con los requisitos de nuestra organización?

Algunas compañías requieren ciertas ganancias sobre la inversión o concentran sus esfuerzos únicamente en descanso, crecimiento o mercados de energía.

5.-¿Encaja esta oportunidad en nuestros planes de largo alcance?

Ejemplo: expandirse más allá de mercados domésticos y llegar a ser la compañía de alimentos y bebidas más prominente del mundo.

Esta identificación de oportunidades implica no sólo la valoración del ambiente, sino también la consideración de las metas y limitaciones de la empresa.

CONCEPTO DE AMENAZA

AMENAZA.- Acción contraria a la libertad y al sentimiento de seguridad, que consiste en la exteriorización que hace una persona a otra de la intención de causarle un mal a ella o su familia, en contra de su honra o propiedad. El mal con el que se intimida debe depender de la voluntad de quien lo hace, aunque no es necesario que en realidad quiera llevarlo a cabo. Basta para poder apreciar las amenazas con que tengan cierta verosimilitud y seriedad, es decir, que lleguen a ser tomadas en consideración por la víctima. Para ello, las amenazas deben llegar a conocimiento de la víctima y ésta debe comprenderlas.

AMENAZA.-Es algo que ocurrirá en el futuro, es cuando ocurre la posibilidad de un contratiempo, siempre implica una elección.

Las Amenazas pueden ser múltiples: el primer paso es conocerlos, y el segundo es tomar decisiones al respecto; el conocerlos y no tomar decisiones no tiene sentido y debiera crearnos una situación de desasosiego.

El análisis de la Amenaza consta de cuatro actividades distintas, la identificación de Amenaza la proyección de Amenaza, el cálculo de Amenaza y la gestión de Amenaza.

CLASIFICACION DE AMENAZAS

Las Amenazas se pueden clasificar en amenazas del proyecto, amenazas técnicas y amenazas del negocio.

- Amenazas del proyecto. Estas amenazas identifican problemas presupuestarios, de agenda, de personal, de recursos, del cliente y de requisitos.
- Amenazas técnicas. Las amenazas técnicas identifican problemas en el diseño, implementación, interfaz, verificación y mantenimiento. También son factores de riesgo la ambigüedad de la especificación, incertidumbre técnica, obsolescencia técnica y tecnología puntera. Estas amenazas aparecen debido a que el problema es más difícil de resolver de lo que pensábamos.
- Amenazas del negocio. Estos pueden hacer quebrar hasta a los mejores proyectos de software. Los cinco principales candidatos a ser amenazas del negocio son:

1. La construcción de un producto excelente que en realidad nadie quiere.
2. La construcción de un producto que no se ajusta a la estrategia global de producción de la empresa.
3. La construcción de un producto que el departamento de ventas no sabe como vender.
4. La pérdida del soporte de los gestores debido a un cambio de enfoque o a un cambio de personal.
5. Las pérdidas presupuestarias o de personal.

IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

La identificación de amenazas consiste en enumerar las amenazas concretas de un proyecto de entre los que aparecen en la categorías anteriores. Uno de los mejores métodos para comprender cada una de las amenazas es responder a una serie de preguntas que ayudan al planificador a entender el riesgo en términos técnicos y relativos al proyecto de un negocio.

¿Se dispone del mejor personal?

¿Tiene el personal un conjunto de habilidades adecuado?

¿Se dispone de la gente suficiente?

¿Está comprometido el personal a lo largo de todo el proyecto?

¿Habrá miembros del personal asignado al proyecto que trabajarán sólo a tiempo parcial en el proyecto?

¿Se ha creado el personal las expectativas correctas sobre el trabajo actual?

¿Han recibido los miembros del personal el entrenamiento adecuado?

¿Será suficientemente baja la movilidad del personal para permitir la continuidad?

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

1. – ¿Cuáles son las habilidades y capacidades que tienen los empleados?

Se tiene que determinar que habilidad y capacidad tienen, porque incluyen conocimientos y enfoques no reconocidos en general por los gerentes así como proporcionar ideas que ayuden a la solución de problemas. Quizás puedan ser especiales adecuados y poder diseñar puestos para personas especiales con el fin de utilizar su potencial.

2. – ¿Cuál es la posición del efectivo?

Aunque un plan de negocios completo con frecuencia incluye un análisis financiero exhaustivo, como por ejemplo una composición o distribución completa de costos y un estimado propuesto de rendimiento o beneficio sobre la inversión, planeadores de marketing suelen carecer de datos contables, deben completar un pronóstico de ventas y estimados de los costos más relevantes, para saber como esta la situación financiera en el momento.

3. – ¿Qué éxito han tenido los productos nuevos e innovadores?

Existe una lista de atributos de un producto que ha demostrado tener un efecto significativo en la competencia y aceptación de un producto nuevo e innovador.

Superioridad: En que medida el nuevo producto tiene ventajas sobre el otro

Sociabilidad: En que medida el nuevo producto es compatible o consistente con las creencias, valores y estilos de vida de los consumidores.

Satisfacción: De las necesidades de los clientes.

Simplicidad: En que medida el nuevo producto resulta fácil de entender y usar por los consumidores.

Individualidad: En que medida el nuevo producto puede ser probado por los consumidores con una inversión limitada por su parte.

Rapidez: En que medida los beneficios que ofrece el nuevo producto serán experimentados de inmediato, más que una fecha posterior.

4. -¿Cómo percibe el público la imagen, la instalación y la calidad del producto o servicio que ofrece?

La orientación al consumidor es el primer aspecto del concepto de mercadotecnia. El cliente o consumidor deberá verse como Punto de apoyo o punto pivote alrededor del cuál se mueve la empresa en la operación de balancear los intereses de todos los involucrados. Se desprende que la primera determinación deberá ser lo que el cliente quiere.

Es mejor descubrir lo que el cliente quiere y ofrecer ese artículo, que fabricar un producto y luego tratar de venderlo.

Tal vez la gente no quiere el mejor producto. Descubre lo que quiere.

FUERZAS

- Una competencia clara.
- Recursos financieros adecuados.
- Buenas habilidades competitivas.
- Buena imagen ante los compradores.
- Líder reconocido del mercado.
- Estrategias bien concebidas por área funcional.
- Acceso a economías de escala.
- Aislada (hasta cierto punto al menos) de fuertes presiones competitivas.
- Tecnología propia.
- Ventajas en costos.
- Ventajas competitivas.
- Habilidades en innovación de productos.
- Gerencia probada.

DEBILIDADES

- Sin una dirección estratégica clara.
- Posición competitiva deteriorada.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad reducida debido a...
- Falta de profundidad y talento gerencial.
- Falta de habilidades o competencias claves.
- Mal historial en la implantación de estrategias.
- Plagada de problemas operativos internos.
- Vulnerable a presiones competitivas.
- Retraso en investigación y desarrollo.
- Línea de productos demasiado estrecha.
- Imagen débil en el mercado.
- Desventaja competitiva.
- Habilidades de marketing inferiores al promedio.
- Incapaz para financiar los cambios necesarios en la estrategia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

La planeación estratégica se refiere a la manera como una empresa

intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo. La elaboración de la planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas:

- a) formulación de los objetivos organizacionales;
- b) análisis interno de la empresa;
- c) análisis externo del ambiente;
- d) formulación de alternativas estratégicas.

Veamos cada una de estas cuatro fases:

a) Formulación de los objetivos organizacionales por alcanzar

En esta primera fase, la empresa escoge los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y de prioridad de cada uno en una jerarquía de objetivos.

b) Análisis interno de las fortalezas y limitaciones de empresa

Se trata de un análisis organizacional, es decir, de un estudio de las condiciones internas, para permitir una evaluación de los principales puntos fuertes y puntos débiles existentes en la empresa.

c) Análisis externo del ambiente

Se trata de un análisis del ambiente externo, es decir, de las condiciones externas que rodean la empresa y que le imponen desafíos y oportunidades, por ejemplo la competencia.

d) Formulación de alternativas estratégicas

Se busca formular las diversas y posibles alternativas estratégicas o medios que la empresa puede adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos, teniendo en cuenta sus condiciones internas y

las condiciones externas existentes a su alrededor. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la empresa puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales.

De modo general, la planeación estratégica de una empresa se refiere al producto (bienes o servicios), o al mercado.

Proceso de formulación de estrategia.

RECURSOS

(fuerzas y debilidades de la org.)

OBJETIVOS

ESTRATEGIA

RESULTADOS

VALORES

MEDIO AMBIENTE

Estrategia.

Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir

con sus objetivos, definiendo el modo o plan de acción para asignar recursos

escasos con objeto de ganar una ventaja competitiva y lograr un objetivo u objetivos con un nivel de riesgo aceptable.

En otras palabras, la estrategia es una mezcla de metas y políticas principales que resulta en una acción específica y generalmente requiere del

desarrollo de recursos.

Tipos de Estrategias de la Organización.

Existen muchos tipos de estrategias, pero a continuación se explicaran cuatro de las más importantes. De las cuales tres son fundamentales, y la cuarta es una combinación de las otras tres.

1.- Estrategia de trinchera:

Éstas estrategias pueden ser de tres tipos : para reducir el nivel de operación de la organización ; para resultar cautivos de otra organización ;

o para vender o disolver la organización.

a) Para reducir el nivel de operación de la organización. Es la más común durante depresiones o tiempos difíciles, pueden incluir la reducción del personal a nivel asesoría, reemplazo de personal con salarios altos por personal con salarios bajos, reducción de cuentas de gastos, etc. La idea es

conservar el nivel actual de servicio o de producción y el operar más eficientemente. Es una estrategia de corto plazo.

b) Para resultar cautiva de otra organización. Este tipo de estrategia consiste en que una organización particular independiente permite a la administración de otra tomar ciertas decisiones por ella a cambio de una garantía de que la organización directiva comprará cierta cantidad del producto de la organización cautiva.

c) Liquidar o disolver la organización. Ésta puede venir por selección o a la fuerza. Cuando se decide liquidar la organización es debido a que los dueños están cansados del negocio o por que pronto se van a retirar. La decisión de la liquidación se toma debido a una condición financiera deteriorada. Algunas organizaciones se pueden disolver debido a que los productos o servicios que ofrecen ya no se necesitan.

2.- Estrategia de Estabilidad.

Se siguen cuando la organización está satisfecha con su curso de acción actual, es tanto de corto como de largo plazo. Estas estrategias tienen

muchas posibilidades de tener éxito en medios que no cambian o que lo

hacen

muy lentamente. Las organizaciones que emplean una estrategia de

estabilidad

generalmente están asesoradas por ejecutivos que se sienten cómodos con

una

operación lenta y estable.

3.- Estabilidad de crecimiento.

Estas se siguen cuando la organización hace un esfuerzo consciente para

crecer o expandirse en ventas, línea de producción, número de empleados u

otras medidas semejantes. La opinión de que la organización debe crecer

para

sobrevivir, se basa generalmente en la creencia de que una organización

más

pequeña no puede competir y finalmente se la tragarán organizaciones más

grandes. Las estrategias de crecimiento se escogen por necesidad, esto

sucede en los medios que cambian rápidamente donde el ciclo de vida del

producto o servicio es relativamente corto.

Las organizaciones que siguen estrictamente este tipo de estrategia a

Menudo están dirigidas por promotores rápidos o ejecutivos agresivos que gustan de los retos. Con la escasez de materias primas que cada vez resulta más común, las estrategias de crecimiento pueden resultar cada vez menos populares.

4.- Estrategias de combinación.

Las estrategias de combinación se siguen cuando la organización usa

cualquiera de las estrategias antes mencionadas. Por ejemplo, es muy

factible que una organización siga una estrategia de trinchera por un

corto periodo debido a condiciones económicas generales y después continúe con una estrategia de crecimiento una vez que la economía se ha fortalecido.

Algunas de las estrategias de combinación nunca se seleccionarían concientemente por la administración pero sería posible que ocurrieran por descuido.

PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

1. -ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Este paso comprende decidir lo que la organización desea hacer y la

Posición a la que desea llegar en algunos momentos fijos en el futuro hasta donde sus diversas actividades conciernen

2. -DESARROLLO DE LAS PREMISAS DE LA PLANEACIÓN

Esto, es las posiciones respecto a los futuros marcos en los cuales va a

tener lugar la plantación; El ambiente total en el cual van operar los

planes. Los planeadores deben analizar los ambientes tanto internos como

externos para ver que factores están presentes o pueden existir en un

futuro.

3. -DETERMINACION DE LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES

Incluye observar las diversas formas con las cuales la administración

Pueda alcanzar sus metas tomando en cuenta las premisas de la plantación como otros factores.

4. -EVALUACION DE LAS ALTERNATIVAS

Significa utilizar el análisis estadístico o cuantitativo de los factores

comprendidos en cada alternativa, después considerar las implicaciones

conductuales, llegar a una decisión respecto a que curso de acción

emprender.

5. -SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA MAS APROPIADA

Esto implica elegir el plan más prometedor para conducir a la

Administración al logro de sus objetivos. Esta decisión de selección resulta de la evaluación de las alternativas y de las premisas de la plantación

6. -DESARROLLO DE PLANES DERIVADOS

Estos planes intentan coordinar las diferentes fases de la organización de manera que operen junto con el plan principal para alcanzar el mismo objetivo.

7 y 8. –EJECUCION DEL PLAN

El plan se convierte en una realidad cuando se pone en operación, esto implica la posición de la plantación a la acción. También requiere el uso de otras funciones administrativas tales como organización, contratación de personal, dirección y control.

IMPLEMENTACION DE UN PROYECTO.

(Implementación de estrategias)

¿QUÉ ES EL PLAN DE NEGOCIOS?

Es el mapa del camino que deberá llevar recorrer una organización rumbo al éxito; es el documento donde se analiza la situación actual, fuerzas y debilidades propias, de la competencia y de industria a fin de fijar las rutas de acción que faciliten a la organización el aprovechamiento de las oportunidades y la esquivar, eliminación o reducción de los riesgos previsibles a su camino hacia los fines que pretende.

Para lograr el éxito las empresas requieren desarrollar acciones con eficiencia basadas en un plan coherente que de prioridad y se enfoque hacia el mercado con un claro conocimiento de los que los clientes o prospectos necesitan, desean y les motiva, además de evaluar su capacidad de compra.

El contenido financiero del plan de negocios comprende las acciones necesarias para la obtención, aplicación y administración del dinero con relación a los recursos requeridos para la puesta en marcha y operación del plan.

El plan de negocios, debe presentar con claridad tres aspectos:

- Dónde se encuentra su organización
- Dónde pretende llegar
- Que tiene que hacer para llegar a donde pretende.

El plan de negocios para ser eficaz debe estar en operación y ser flexible para adecuarse a las cambiantes situaciones externas que presenta el entorno económico, social, cultural, demográfico, normatividad, etc. e internas en la misma organización que provienen de sus capacidades y limitaciones, organización, estilo y cultura empresarial y laboral, relaciones obrero–patronales, etc.

Desarrolla el plan de negocios es una tarea donde confluyen dos potencialidades:

- **Conocimiento.** Esta potencialidad se apoya en el conocimiento del presente y estimación del futuro de la organización.
- **Creatividad.** Es la facultad que estriba en visualizar el futuro deseado y en el diseño de las acciones encaminadas a conducir a la organización a partir de la situación inicial a la situación final, haciendo uso de

las potencialidades que ésta posee.

Desarrollar un plan de negocios puede ser un trabajo sencillo si se cuenta con la participación y apoyo de la alta gerencia y de las áreas funcionales de la organización, y se efectúa conforme con un método que sea práctico e inteligible. Un plan de negocios no necesita de grandes sofisticaciones, requiere del trabajo ordenado con cierto grado de iniciativa e imaginación, a medida que se va desarrollando el plan de negocios, el responsable de esta tarea suele sentir que el trabajo además de ser importante es interesante y que el método lo va llevando en forma amigable.

¿POR QUÉ SE FORMULA UN PLAN DE NEGOCIOS?

A parte de que se desarrolla para dirigir con mayor eficiencia a la organización, existen, también, otras razones, entre éstas están las siguientes:

- Como documento útil y en ciertos casos es necesario para la obtención de créditos y capacitación de inversionistas potenciales.
- El plan de negocios, en el mercado global, se está convirtiendo en un documento esencial para vender total o parcialmente una empresa, lo cual revela la viabilidad del negocio que se desea adquirir.
- La existencia y operación de un plan de negocios muestra el profesionalismo y habilidades del cuerpo directivo.
- A los socios o accionistas que no están integrados al cuerpo directivo de las organizaciones.

Si el documento llegará a caer en manos de los competidores el daño podría ser muy significativo, ya que la información contenida es estratégica.

Para las pequeñas organizaciones, la formulación y operación del plan de negocios presenta las siguientes bondades:

- Identifica los recursos y acciones necesarios para lograr los objetivos.
- Identifica la cantidad, tiempo y el tipo de apoyo financiero requerido.
- La propuesta de un plan, hace mas fácil al accionista o inversionista evaluarlo.
- Incrementa el realismo en la conducción de la organización, se incrementa la toma de decisiones sobre datos reales.
- Le ayuda a identificar mercados, segmentos de mercados y perfiles de clientes con lo que mejoran sus estrategias de mercado, apreciando las condiciones de competencia dentro de las que tenga que operar para obtener el éxito.
- Incrementa las capacidades de la gerencia para dirigir la organización.

¿QUIÉN DEBE ESCRIBIR SU PLAN DE NEGOCIOS?

Si usted cuenta con conocimientos generales de su organización, tiene habilidad y buenas relaciones para obtener información y apoyo de las diversas áreas de la empresa, y si cuenta con conocimientos y capacidades para la planeación, así como ser creativo, y cuenta con el tiempo necesario para invertirlo en esa importante tarea, entonces usted es la persona ideal para desarrollar el plan de negocios.

Pocas veces se cuenta con alguien así por lo que, de la unión de las capacidades en un grupo o comité con un responsable directo pueden subsanarse las limitaciones individuales y contar con las cualidades colectivas para desarrollar un excelente plan de negocios que lleve al éxito a la organización.

Quienes actualmente desarrollan los planes de negocios cuentan con una variedad de software económico y útil para este efecto; el formato del plan representa alrededor de 15% del esfuerzo requerido, 35% investigación, 20% análisis y 30% creatividad.

PROCESO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN.

Los cinco pasos para este proceso son:

- **Observe, pregunte e investigue las necesidades o deseos insatisfechos o no adecuadamente satisfechos en su localidad.** Este paso consiste en identificar las oportunidades existentes en el mercado donde usted actúa, a fin de detectar dónde podría haber alguna oportunidad. Se puede detectar fácilmente las oportunidades respondiendo a estas preguntas.

¿Qué es demasiado caro aquí?

¿Qué resulta incomodo?

¿Es necesario ir lejos para conseguirlo?

¿Cuáles son los principales problemas que tiene la gente de la localidad?

¿Qué se requiere y no se encuentra?

- **Seleccione cuál a cuáles de la necesidades o deseos detectados podría satisfacer y además que le interese hacerlo.** Para seleccionar las áreas de oportunidad, piense usted en cual o cuales de ellas, las necesidades o deseos de las personas se podrían traducir en demanda que ayude a soportar el funcionamiento y crecimiento de un negocio. Para seleccionar el área de oportunidad son útiles las respuestas a estas preguntas:

¿Que productos o servicios son importantes para las personas, y para cuya adquisición estén dispuestas a pagar algún precio?

¿Con respecto a cual a cuales de los productos o servicios requeridos por las personas podría usted hacer algo?

¿Cuenta con los recursos, conocimientos o experiencia?

¿Con respecto a cuán a cuáles de esos productos o servicios le interesaría hacer algo?

- **Desarrolle varias ideas de su concepto.** El desarrollo de ideas es la facultad de la *creatividad*, y la creatividad está en función de dos elementos: el *conocimiento* y la *imaginación*, por lo que para generar buenas ideas se deben realizar dos tareas:
 - La primera tarea consiste en informarse lo más profundo y rápido que se pueda sobre el tema o temas relativos a las áreas de oportunidad detectadas.
 - La segunda tarea consiste en dejar volar la imaginación sobre cada una de las áreas de oportunidad para que con toda libertad desarrollen uno o varios conceptos con respecto a soluciones aplicables a satisfacer las necesidades o deseos que constituyen el área de oportunidad.

Muchas de las grandes empresas han tenido su origen en una buena idea, el siguiente paso es convertir esa idea en un concepto, identificando si el producto o servicio tendría la demanda suficiente para hacer rentable el proyecto. Algunas preguntas que pueden orientar el proceso de generación de ideas son las siguientes:

¿Ha identificado las oportunidades que el mercado le ofrece? ¿que podría hacer para aprovechar esas oportunidades?

¿Qué negocio existente le gustaría y podría crear o comprar?

¿Podría franquiciar su empresa?

¿Qué franquicia le gustaría y convendría comprar?

¿Cómo podría aprovechar su empresa las nuevas tendencias, modas y novedades?

¿En su mercado existe escasez de algún producto o servicio?

¿Podría imitar y mejorar un producto o servicio exitoso?

¿Podría adquirir la licencia de un buen producto para fabricarlo y comercializarlo?

¿Qué pasaría si mejora o actualiza su producto o servicio actual?

¿Tiene los conocimientos y experiencia necesarios para proporcionar consultoría?

- **Evalúe sus ideas.** A continuación analice y evalúe la viabilidad técnica y comercial del concepto. Este es el paso donde la creatividad y las buenas ideas se aterrizan en la realidad y se determina la conveniencia o no de materializar las ideas. Siempre resulta más barato y conveniente desechar o posponer algún negocio cuando se encuentra en etapa de concepto, que incurrir en los costos y pérdidas que significa aventurarse en un negocio destinado al fracaso. A continuación se enlistan cinco preguntas clave para hacer esta evaluación:

¿El concepto es técnicamente viable?

¿Cuántas personas adquirirían el producto o servicio que podría usted hacer o prestar?

¿Qué rentabilidad tendría al mes o al año, considerando el costo, los gastos y el precio de venta?

¿Le satisface y entusiasma el concepto?

¿Cuenta o podría contar con las capacidades necesarias para producir y/o comercializar el producto o prestar el servicio en cuestión?

- **Prepare su plan de negocios.** La estructura estándar del plan de negocios para empresas pequeñas, cuenta con las siguientes secciones:
 - Carátula.
 - Índice.
 - Resumen ejecutivo.
 - Descripción del negocio actual (en caso de no ser la creación de una nueva empresa).
 - Descripción del o de los proyectos la o las buenas ideas, con la descripción detallada de los mismos.
 - Análisis de mercado que sustente la viabilidad económica de cada proyecto.
 - Programa de actividades.
 - Financiación, con montos, fuentes de financiación, tasa interna de retorno, estimado de montos y de ingresos, costos, gastos y utilidades por periodo.
 - Anexos, como última sección del plan, se suelen agregar documentos que respaldan el desarrollo y conclusiones.

Éste debe ser guía flexible que puede modificarse dependiendo de las necesidades específicas de cada proyecto o empresa. Dado que un problema constante y a veces insuperable para el inicio o crecimiento de un negocio es la escasez de recursos económicos o financieros que de inicio hace incosteable cualquier proyecto.

Las principales fuentes de financiamiento son:

- Recursos personales.
- Recursos prestados por amigos o parientes.
- Banca de desarrollo.
- Banca privada.
- Inversionistas.

El análisis FODA

FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- Análisis de Actividades

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- Análisis de Riesgos

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- Análisis de Portafolio

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- o Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- o Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas

competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- Análisis del Entorno

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- Grupos de interés Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- El entorno visto en forma más amplia

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

Organización, número de vendedores, objetivos y cuotas

PLAN DE NEGOCIOS

PLAN DE PRODUCCION

OTROS PLANES

PLAN DE FINANZAS

PLAN DE MER- CADOTECNIA

PLAN DE REL. PÚBLICAS

PLAN DE VENTAS

PLAN DE PROMOCION

PLAN DE PUBLICIDAD

PLAN DE EXPORTACIÓN

Mercado, Producto, Precio y Promoción

Mensajes y medios

Ofertas, regalos, concursos, ferias, misiones y eventos

A quienes: público, proveedores ¿cómo y para que?