

GALO GUILLERMO MONTEVERDE VERDUGA

EL PLAN DE MARKETING

ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY

HONOLULU, HAWAI

VERANO-2009

TABLA DE CONTENIDO:

INTRODUCCION	PAG. 3
DESCRIPCION	PAG. 3
ANALISIS GENERAL	PAG. 8
ACTUALIZACION	PAG. 10
DISCUSIONES	PAG. 13
RECOMENDACIONES	PAG. 27
CONCLUSIONES	PAG. 28
BIBLIOGRAFIA	PAG. 28

INTRODUCCION:

DESCRIPCION

¿Qué debemos hacer para elaborar un plan de negocios?

Séneca decía hace más de 2.000 años: "Es más importante saber hacia dónde van los eventos que saber de dónde vienen".

Un plan de negocios o de marketing es un documento previo a una inversión, o al lanzamiento de un producto o servicio, al comienzo de un negocio donde entre otras cosas se detalla lo que se espera conseguir con ese proyecto, lo que el plan costará, el tiempo y los recursos que se utilizarán para su consecución, y un análisis detallado de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

El plan también puede abordar aparte de los aspectos meramente económicos, los aspectos técnicos, legales y sociales.

El plan de negocios tiene dos cometidos: interno y externo. El primero tiene cierto paralelismo con lo que se entiende por proyecto en ingeniería, en la que prima el aspecto técnico, mientras que en el segundo aspecto prima principalmente el económico. Ambos comparten el deseo de ser exhaustivos, no se trata de un mero bosquejo, o de una idea, simplemente en ambos casos se trata de un plan sistemático para alcanzar los fines propuestos.

Al contrario de un plan de ingeniería, el plan de negocios no está sujeto a ninguna reglamentación. Su redacción concienzuda obliga a un detallado análisis de los factores de todo tipo que inciden sobre el proyecto. (Margen de utilidad bruta, margen de utilidad operativa, margen de utilidades antes de impuestos, utilidad por acción, índice de liquidez, ratio de liquidez inmediata, rotación de activos, plazo de cobro deudores, plazo de cobro a proveedores, rotación de inventarios, ROACE, ROTAA, rentabilidad sobre el patrimonio neto, apalancamiento financiero, índice de endeudamiento, cobertura índices)

Esto no implica que algunos análisis que hayan sido aprobados a partir de un análisis somero e intuitivo, no se llevarán a cabo por no estar claros sus objetivos económicos donde se refleja la rentabilidad (según

Eliyahu M. Goldratt y Jeff Cox) uno de los elementos para que marche bien la organización. Sin embargo, los proyectos aprobados mediante un estudio completo aprovecharán mejor las circunstancias favorables, al haber sido previstas con antelación y haber apuntado a sus posibles soluciones.

El plan de negocios como se mencionó, tiene también un cometido externo, suele ser el memorando que se presenta para la captación de recursos financieros o ante los propietarios de la empresa para que decidan sobre la activación de un plan estratégico antes del lanzamiento de un producto o servicio por parte de la organización. En este sentido, persigue convencerles dando la imagen de una idea sólida, bien definida y perfilada según sus objetivos.¹ Una firma puede haber descubierto un mercado y creado los productos, pero no contar con recursos suficientes para competir con éxito.²

Así, un plan de negocios ha de reunir dos características fundamentales:

COMPLETITUD: Lo que interesa esta en el plan. El proceso de planificación negocios deberá ser continuo y repetitivo.³

BUENA ORGANIZACIÓN: Lo que interesa es fácil de encontrar.

Según Cohen, se puede hablar de dos tipos de planes de negocios: El plan para un nuevo producto o servicio y el plan anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado, el otro cuando el producto en particular ya en producción, requerimos hacer cambios en el enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información a falta de creatividad.

¹ www.monografias.com

² Flamholtz E.G., DE EMPRESARIO A GERENTE PROFESIONAL.- Argentina: El Ateneo.

³ Friend, G y otro, Como diseñar un plan de Negocios, Editora El Comercio S.A. Lima, 2008

El plan debe cubrir en estos casos la vida del proyecto (en sus fases), desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al plan de negocios, se aplica a productos ya situados en el mercado, y a los productos nuevos los cuales van a salir al mercado, y que por medio de ID han sido estudiados para satisfacer necesidades de los clientes. (

Philip Kotler dice que Marketing: "es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio".)

La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de la organización. Un análisis FODA le permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas.⁴

A continuación se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de cuál debe ser la finalidad de un plan de negocios:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa. Según Graham Friend y Stefan Zehle,⁵ cuando se analiza al entorno es importante conocer las presiones en la política, en los cambios de actitud de consumidores y en el desarrollo de nuevas tecnologías. Para los autores hay tres niveles de cambio:*
- Estable: Hay poco o ningún cambio en el entorno. Cualquier cambio que ocurra es lento, fácilmente identificable y predecible.*
- Dinámico: Existen cambios en el entorno, pero el ritmo del cambio es moderado.*

⁴ Friend, G y otro, Como diseñar un plan de Negocios, Editora El Comercio S.A. Lima, 2008

⁵ Friend, G y otro, Como diseñar un plan de Negocios, Editora El Comercio S.A. Lima, 2008

- **Turbulento:** Se caracterizan por tener una gran cantidad de cambios impredecibles y rápidos, se caracterizan por un alto grado de desarrollo tecnológico.
- **Control de la Gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo. Ken Blanchard, dice en su libro el secreto, un cuento de negocios, ser capaz de visualizar el futuro.
- **Alcance de los objetivos:** La programación del proyecto es sumamente importante y por ello todos los implicados han de comprender cuáles son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia. A manera de ejemplo se presentan algunos objetivos financieros y no financieros:

FINANCIEROS	NO FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar las utilidades • Propiciar la evolución de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de todas las partes de la organización. • Revisar los servicios nuevos y los ya existentes • Perfeccionamiento del personal. • Aumentar la eficiencia administrativa.

- **Captación de recursos:** De hecho, es para lo que se usa el plan de negocios en la mayoría de las ocasiones.
- **Optimizar el empleo de recursos limitados:** Las investigaciones efectuadas para realizar el plan de negocios y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.

Para los recursos:

LABORALES *Que son recursos fungibles, normalmente recursos de personal, que pueden reducir la duración de una actividad al utilizar mayor cantidad de los mismos. Estos recursos llevan asociado un calendario y una jornada laboral (donde se reflejan las horas extras) que nos define su disponibilidad.*

MATERIALES *Que son recursos que pueden ser producidos, consumidos o ambos. En estos su disponibilidad vendrá marcada por el stock en cada momento.*

OTROS *Que son recursos que no se corresponden con ninguno de los tipos anteriores, tales como equipos alquilados, tiempo de ordenador, etc. La disponibilidad de estos recursos es muy flexible.*

En cualquiera de los casos debemos destacar la necesidad de disponer del recurso en el lugar adecuado, lo que transforma el problema de disponer de un recurso en el instante adecuado en disponer del recurso en el lugar y en el instante adecuado introduciendo un nuevo factor de gran peso económico los desplazamientos (transportes).⁶

- *Organización y temporalidad: En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es por ello importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan dentro de los plazos fijados, es decir, que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuando.*

ANALISIS GENERAL

⁶ http://www.ehu.es/Degypi/Gestion/gespro5va.htm#_Toc122447942

¿Cómo debemos empezar para realizar un plan de negocios?

Ya en 1.975 decía Peter Drucker: "hay que fabricar lo que se vende y no intentar vender lo que se fabrica".

Toda empresa, sin importar su tamaño o el sector en que se desenvuelve, precisa elaborar un plan de negocios. Este debe reunir una serie de requisitos para ser eficaz y exige de sus responsables, una aproximación realista con la situación de la organización, que su elaboración sea detallada y completa, debe incluir y desarrollar todos los objetivos, debe ser práctico y asequible para todo el personal, de periodicidad determinada, con sus correspondientes mejoras, y compartido con todo el personal de la organización. Un gran reto que se presenta para la gestión de la organización en este siglo es el factor productivo y el de la Capacidad Gerencial.

Por cuanto la tendencia a la globalización de los mercados y la actividad empresarial, surgen del impulso o de las decisiones en un entorno cambiante, y que se acoplen sistemáticamente a las estrategias funcionales y decisiones operativas.

El primer escollo con que los empresarios tropiezan es el desafío de crear una empresa exitosa, para responder a este desafío deben tener la capacidad de descubrir una necesidad de mercado y la de elaborar un producto o servicio adecuado para satisfacer esa necesidad.

No necesariamente se puede pensar que para poder competir en un mercado totalmente globalizado se puede competir con precios bajos, el análisis de las tendencias es un indicador de que podemos hacer para continuar en el mercado, y las decisiones que podamos tomar respecto del viraje que debe realizar la organización si quiere continuar produciendo y/o vendiendo.

Si respondemos adecuadamente a estos desafíos es muy probable que una empresa experimente un crecimiento rápido, en este punto se

enfrenta a un conjunto de obstáculos y desafíos propios de la supervivencia.

Las decisiones de negocios deben siempre tomarse en base a la fortaleza de la idea de negocio, pero es mucho más fácil tomar una decisión si la idea se transmite de manera clara y concisa mediante un plan de negocios.

El Gerente debe reconocer todo esto para que la empresa no enfrente dificultades, debe conocer los sistemas operativos a fin de poder lanzar un producto o entregar un servicio y trabajar sobre una base.

La organización debe tomar en cuenta que requiere de planes, ya sean organizacionales y de disciplina formal, por cuanto la misma se compromete a entrar en un planeamiento formal que lo podemos asociar a un estilo de vida, donde las tareas así como las obligaciones, los roles y las responsabilidades adquieren un toque especial los cuales nos permitirán abordar tanto los objetivos, metas, medidas, recompensas que la organización pretende alcanzarlos.

Graham Friend y Stefan Zehle, en su libro *Cómo diseñar un Plan de Negocios* dicen: no existen dos negocios idénticos, y dos planes de negocios nunca son parecidos, pero los buenos planes de negocios poseen temas en común. Ellos “cuentan una historia” y explican cómo el negocio logrará sus objetivos de forma coherente, consecuente y cohesiva. La “historia” se centrará en las necesidades del cliente. El Plan identificará el mercado, sus perspectivas de crecimiento, los clientes objetivo y los principales competidores. Deberá basarse en un conjunto de estimaciones creíbles, y deberá identificar aquellas estimaciones a las que la rentabilidad del negocio es más sensible. Deberá asimismo identificar los riesgos que enfrenta el negocio, los potenciales inconvenientes y las acciones que se tomarán con el fin de atenuar los riesgos.

Al desarrollar planes es importante considerar su eficacia y lucratividad, esto implica pensar en una organización comercial global en la cual hay

que planear cambios en sectores clave, ya que esto permitirá avanzar con éxito en las diferentes etapas.

Eric G. Flamholtz, en su pirámide del desarrollo de la organización considera seis tareas claves, las cuales describiré de una manera sucinta. (ver grafico n° 1)

ACTUALIZACION:

¿Cuándo debemos hacer un plan de negocios?

Descubrir y definir un hueco del mercado. Requisito fundamental para crear una organización exitosa, el mercado está compuesto por compradores que demandan bienes y servicios que la organización intenta producir y vender, las posibilidades mejoran si la organización descubre una necesidad que todavía no ha sido adecuadamente satisfecha o que tiene escasa competencia para satisfacerla. Este proceso implica el uso del planeamiento estratégico para descubrir el mercado.

Crear productos y servicios. Básicamente consiste en analizar los clientes actuales y posibles a fin de diseñar productos que satisfagan necesidades.

Conseguir los recursos. En mucha de las ocasiones muy complejo conseguir los recursos, pese a que se haya identificado el mercado y se hayan diseñado productos y servicios que satisfagan las necesidades.

Crear sistemas operativos. Para funcionar con eficacia, una organización debe tomar muy en cuenta los sistemas contables, la facturación, las cobranzas, la publicidad, el reclutamiento, la capacitación del personal, las ventas, la producción, afín de que faciliten las operaciones diarias.

Creación de sistemas de administración. Estos sistemas que se requieren son: el planeamiento, la organización, la capacitación gerencial y el control.

Manejo de la cultura empresarial. Así como todas las personas tienen su idiosincrasia, todas las organizaciones poseen una cultura, las cuales se pueden resumir en un conjunto de valores, creencias y normas compartidas, que rige la forma en que se espera que el personal maneje el negocio cotidianamente.

GRAFICO: 1



FUENTE: De empresario a Gerente Profesional, pág. 14

El valor principal del plan de negocios es la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de la iniciativa realizada por la organización, así como un análisis de las perspectivas empresariales.

El plan de negocios es un paso esencial que debe tomar un gerente, independientemente de la magnitud del negocio, es por esta razón que el empresario (nuevo) debe redactar el plan de negocios que sea el ideal para la empresa en particular.

¿Para qué debemos hacer un plan de negocios?

El plan de negocios es útil en varios sentidos:

- *Define y enfoca el objetivo haciendo uso del análisis de la información recopilada y adecuada.*
- *Se constituye en una herramienta de venta y enfrenta relaciones importantes (prestamistas, inversionistas, bancos)*
- *Recuerde que las bibliotecas, las librerías y sitios Web de la industria o del gobierno son los lugares en donde se pueden encontrar planes de negocios con la información básica.*
- *Integra los principales documentos normativos*
- *Surge de la necesidad conceptual, metodológica y de gestión al concretar las estrategias en términos económicos, técnicos, tecnológicos y financieros.*
- *Es un documento lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción futura a fin de procurar objetivos y metas.*
- *¿Por qué debemos hacer un plan de negocios?*

¿Por qué debemos hacer un plan de negocios?

El planeamiento estratégico es uno de los principales recursos mediante el cual la gerencia puede crear una visión compartida de lo que la compañía desea llegar a ser, y contribuye a formar la cultura empresarial, y pasa a ser una forma de vida ya que proporciona el rumbo para la organización y su personal, por cuanto motiva y guía el comportamiento.

El planteamiento estratégico involucra el rumbo que va a tomar la organización y las capacidades que esta necesita para alcanzar las metas, analiza el ambiente de la organización tanto para evaluar las oportunidades y amenazas futuras, y más aun con un mercado globalizado y estandarizado en el cual las empresas que no estén preparadas están proclives a desaparecer, es de recalcar que los objetivos así como las metas deben ser precisas para formular planes de acción que podamos alcanzar.

Cabe mencionar que los planes estratégicos no solo deben abarcar los mercados y las oportunidades comerciales externas que la organización

vislumbra, sino también las capacidades internas que la organización requiere para su crecimiento.

DISCUSIONES:

CUESTIONES ESTRATEGICAS

Si las personas o las organizaciones piensan en planeamiento estratégico, es importante pensar que el desarrollo que se pretende lograr es para la organización, por cuanto la meta final del proceso de planeamiento estratégico es formular el rumbo, de donde la organización planea competir en el mercado, tomando en cuenta las condiciones de eficacia a fin de cumplir su misión en el largo plazo.

La estrategia es lo que da realismo a un plan, por cuanto se constituye en el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de un objetivo, en virtud de que la estrategia hace referencia a los procedimientos que hay que establecer para llegar a los objetivos y metas.⁷

Las decisiones estratégicas son las opciones que determinan la dirección y el éxito de las organizaciones. Si bien muchos de los encargados de tomarlas son directores generales, entrepreneurs y líderes, es cada vez más frecuente ver que los mandos medios también reciban esa responsabilidad. Esto es así por qué las organizaciones son mas horizontales que hace un tiempo y están más que nunca centradas en el cliente, además de ser impulsadas por las fuerzas del cambio y la complejidad, que son cada vez más intensas y aceleradas.⁸

Si bien cualquier organización debe cumplir con una variedad de cuestiones que deberían ser tratadas, existen algunos puntos que deben ser tomados en cuenta, según Eric G. Flamholtz los puntos claves que deben ser considerados son los siguientes:

1. ¿En qué negocio estamos?

⁷ Ensayo-La empresa como un Puzzle

⁸ J. Kourdi, *Estrategia, Claves para tomar decisiones en los negocios*, The Economist, Buenos Aires: Cuatro Media, 2008

2. *¿Cuáles son nuestras capacidades competitivas y limitaciones*
3. *¿Disponemos de algún hueco exclusivo de mercado?*
4. *¿En que deseamos convertirnos en largo plazo?*
5. *¿Cuáles son los factores críticos que nos harán tener éxito o fracaso al tratar de lograr la misión?*
6. *¿Cuáles son nuestras capacidades competitivas y nuestras limitaciones que determinaran nuestra eficacia competitiva?*
7. *¿Qué metas fijaremos para mejorar nuestra eficacia competitiva y las capacidades de la organización en cada uno de estos campos decisivos para el éxito?*

La mayoría de los especialistas piensan que en el turbulento entorno en el que se mueven los negocios es complejo, por tanto, hoy en día el mejor método es el análisis continuo. Ello permite a la compañía actuar rápidamente, tomar ventaja de las oportunidades antes que los competidores y así responder a las amenazas del entorno antes de que se haya producido un daño significativo.

En lo que respecta a la economía debería analizarse por ejemplo: la inflación, el desempleo, ingreso, consumo, rentabilidad, inversión, balanza comercial por mencionar algunos indicadores que no se pueden pasar por alto, el clima político, leyes, impuestos, salarios mínimos legales, sindicatos, códigos del trabajo, niveles de educación, colegios, hospitales, en el campo tecnológico últimos avances en los procesos productivos, y el más importante hoy en día el aspecto ecológico, a fin de estar comprometido con la bioética y lo social.

Al momento que analizamos estas variables nos estamos preparando para enfrentar las amenazas y oportunidades que nos puede brindar el entorno, es decir anticiparnos al impacto que puede sufrir la organización.

No podemos olvidarnos del microentorno, el cual nos permite evaluar nuestras fortalezas y debilidades que tenemos en la organización en su parte interna, entendiendo las fortalezas como las capacidades que se

encuentran al interior de la organización, y con las cuales esperamos alcanzar los objetivos propuestos. No así las debilidades, las cuales se constituyen en las limitaciones que se encuentran al interior de la organización y que a la vez son las que frenan el avance hacia la consecución de los objetivos.

Para el análisis al interior de la organización se deben considerar los siguientes aspectos:

El recurso humano: Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano como su capital más importante, y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo la administración de este recurso no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos que llegan a ser muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico de las organizaciones, y particularmente de la Administración del Recurso Humano. (Reclutamiento y selección de personal capaz, mantenimiento del espíritu de cooperación de todo el personal, a fin de cumplir con la misión de la organización y, utilización de los servicios del personal de manera efectiva, es decir, el aprovechamiento racional de los esfuerzos del recurso humano)

El proceso de dotación de recurso humano en la organización se da por cuanto esta proporciona las personas las cuales utilizaran sus músculos y sus mentes contribuyendo a convertir en realidad la misión de la empresa. La dotación de personal requiere de planificación (evaluación actual, futura y desarrollo de un programa futuro) y las previsiones

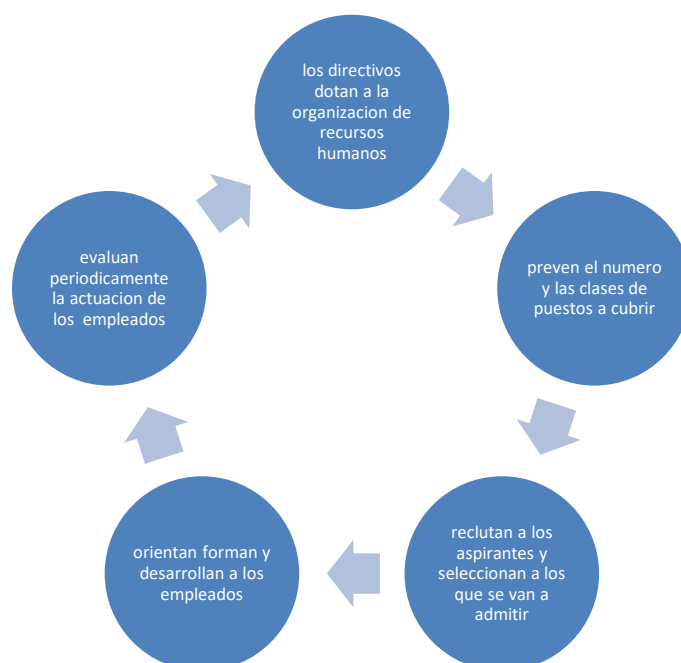
necesarias que garanticen un reclutamiento adecuado, es decir, que no sea ni excesivo ni escaso.

El éxito del reclutamiento esta en definir con todo cuidado y precisión lo que el puesto exige del candidato que vaya a ocuparlo, junto con su retribución que deberá ser apropiada y competitiva.

Teniendo esto como base, el próximo paso es iniciar una gestión para formar un grupo de candidatos de entre los cuales poder seleccionar al más o a los más cualificados e integrarlos a la organización.

La vigilancia continua del talento humano impone llevar a cabo programas de formación y desarrollo para todos los empleados en combinación con una evaluación periódica de sus actuaciones. Por esta razón el gerente se convierte en líder y asume la dotación del recurso humano, el cual se presenta en el grafico N° 2 .

GRAFICO N° 2



El estilo de liderazgo: Una de las funciones gerenciales más decisivas de las organizaciones es el liderazgo o conducción, requisito necesario para funcionar con eficiencia, ya que el liderazgo influye en la conducta de

otras en una forma que les de más probabilidad de alcanzar las metas de la organización.

Sistemas empresariales: Los fundamentos empresariales son los principios rectores de las actuaciones de la organización, elementos a partir de los cuales se estructura la gestión de la organización, igualmente por que expresan el interés por el crecimiento y desarrollo de las personas. Jeremy Hope (Gestión 2000, p, 61) menciona, “Muchas empresas de la segunda ola se han vuelto altamente competentes en el diseño y entrega de productos y servicios con una gran calidad y precios razonables”

La labor de Dirección es complicada, exigente y tiene un toque especial, es por esto que los directivos deben ejercer una gran influencia para alcanzar un adecuado nivel de eficiencia y productividad, en cambio que el grado de efectividad viene dado por el esfuerzo personal, para lo cual debe tener la habilidad para escoger y aplicar métodos o técnicas que sean apropiados para una determinada situación.

Los gerentes deben cumplir y desarrollar funciones básicas que inciden en el trabajo diario como:

Las Relaciones Interpersonales: En virtud de que se constituye en la cabeza visible de la empresa, y es el representante de actos formales o el enlace de varios departamentos.

Es Informativo: Por cuanto se constituye en ser el difusor de la información, y el interlocutor válido.

Es Decisorio: ya que es el papel más difícil y más delicado, que le toca cumplir, puesto que debe distribuir los recursos de la empresa.

Las aptitudes también juegan su rol y estas tienen que ver con la parte intelectual, en virtud de que tiene que analizar e interpretar y solucionar problemas que embarguen complejidad.

Las relaciones interpersonales: tienen igual importancia en todos los niveles por cuanto están relacionadas con los aspectos operativos de la empresa.

- ***Sistemas informáticos: Herramientas que dan soporte a los procesos administrativos, de producción y otros, con los cuales podemos manejar la eficiencia, eficacia y efectividad.***
- ***Estructura organizacional: Constituye la forma en que el personal esta organizado para cumplir un trabajo productivo y facilitar la consecución del plan, debe estar diseñada de tal modo que facilite las operaciones comerciales.***

La pequeña y mediana industria revelan un desarrollo y adaptación a las condiciones dinámicas de cambio, entre ellas la competitividad, el mejoramiento continuo, el desarrollo informático en su conjunto, más incluso existen organizaciones industriales que no están en capacidad de responder oportunamente y acertadamente a estas demandas del entorno globalizado.

Para esto el plan central de todo negocio es la estrategia de comercialización, en la cual se deberían analizar no solo el mercado sino también los clientes potenciales, cabe destacar que la venta difiere de la comercialización en virtud de que esta se centra en el cliente antes que en el producto, por cuanto analiza las necesidades del cliente y de esta manera segmenta el mercado, al identificar a los clientes crea un mix comercial⁹ dirigido al segmento específico (ver grafico) , la segmentación promueve la estimación global de lo que conocemos como la oferta y demanda, esta comparación nos permite cuantificar el tamaño del mercado que la empresa puede abarcar, una razón más de poder vender más y no amparado en los precios bajos.

Además, el consumidor es el que finalmente define las necesidades y características de los productos, en donde el diseño y el precio de venta están siendo más individualizados.

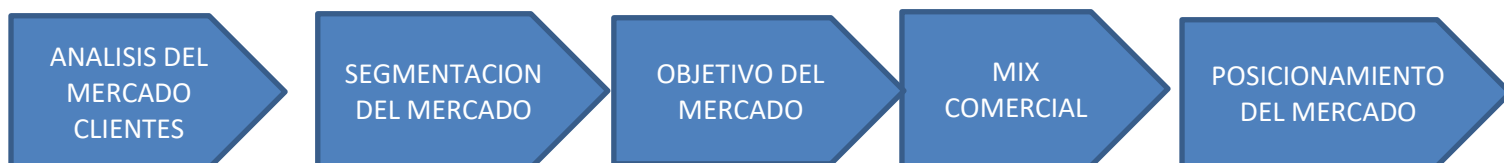
⁹ Tomado de cómo diseñar un plan de negocios, pág. 120

¿Dónde debemos empezar con el plan de negocios?

EL MARKETING MIX

Producto	precio	Promoción	lugar
Diseño	lista de precios	Publicidad	geografía
características	descuentos	marketing directo	canales
Calidad	plazos de crédito	promociones de	minoristas
Cantidad	compras	ventas	horarios de apertura y
Variaciones	repetitivas	Cupones	cierre
Envase	forma de pago	Empaquetado	toma de ordenes
Marca		promoción conjunta	cumplimiento de ordenes
Servicio		programas de	entrega o distribución
		fidelidad	
		relaciones publicas	

GRAFICO: PROCESO DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACION



La comercialización parte del conocimiento de las necesidades, actitudes y conducta del consumidor, es la parte más importante para que las empresas puedan vender más, no solo a partir de los costos bajos, como lo dice Lorenzo Couttenye, comienza por descubrir, ¿ por qué te compran tus clientes actuales?, cual es la razón más poderosa que los motiva a comprar tus productos o servicios, sin contar con el precio como referencia?, entonces el plan de comercialización incluye aspectos cualitativos como los aspectos cuantitativos para la cuantificación de la demanda (ventas).

Todo esto enmarcado en lograr ventaja competitiva sostenible que arroje un buen nivel de utilidades, al combinar los recursos y las oportunidades del negocio, tomando en cuenta la forma de adaptarse en el entorno competitivo.

Para las empresas nuevas o las que empiezan el fundamento sobre el cual se apoyan es el plan de negocios, ya sea de forma implícita o explícita.

MODELO DEL SISTEMA DE MERCADO

<i>variables independientes</i>
<i>Causas</i>

<i>variables dependientes</i>
<i>Efectos</i>

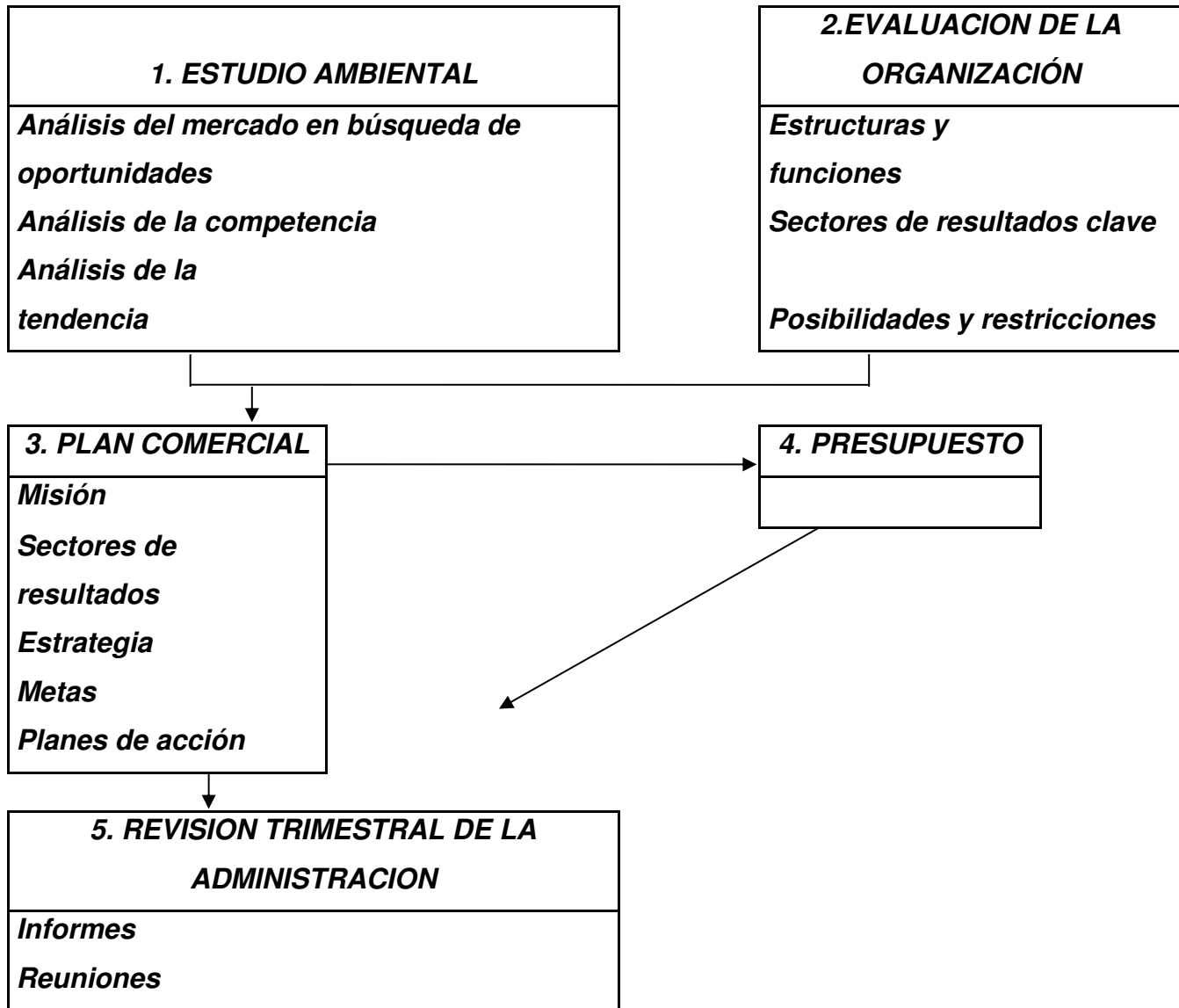
<i>mezcla de mercado</i> <i>Controlable</i>
<i>1.- decisiones de precios</i> <i>2.- decisiones de promociones</i> <i>3.- decisiones de distribución</i> <i>4.- decisiones de productos</i>

<i>respuesta de comportamiento</i>
<i>1.-conocimiento</i> <i>2.-comprension</i> <i>3.-gusto</i> <i>4.-preferencia</i> <i>5.-intencion de compra</i> <i>6.-compra</i>

<i>factores situacionales</i> <i>no controlables</i>
<i>1.-demanda</i> <i>2.-competencia</i> <i>3.-legal/político</i> <i>4.-clima económico</i> <i>5.-tecnológico</i> <i>6.-regulacion gubernamental</i> <i>7.-recursos internos de la</i> <i>Organización</i>

<i>medidas de desempeño</i>
<i>1.-ventas</i> <i>2.-participacion de mercado</i> <i>3.-costo</i> <i>4.-ganancia</i> <i>5.-rendimiento sobre la inversión</i> <i>6.-flujo de caja</i> <i>7.-ingresos/acción</i> <i>8.-imagen</i>

DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS CINCO FASES CLAVE DEL PLANEAMIENTO ESTRATEGICO



FUENTE:

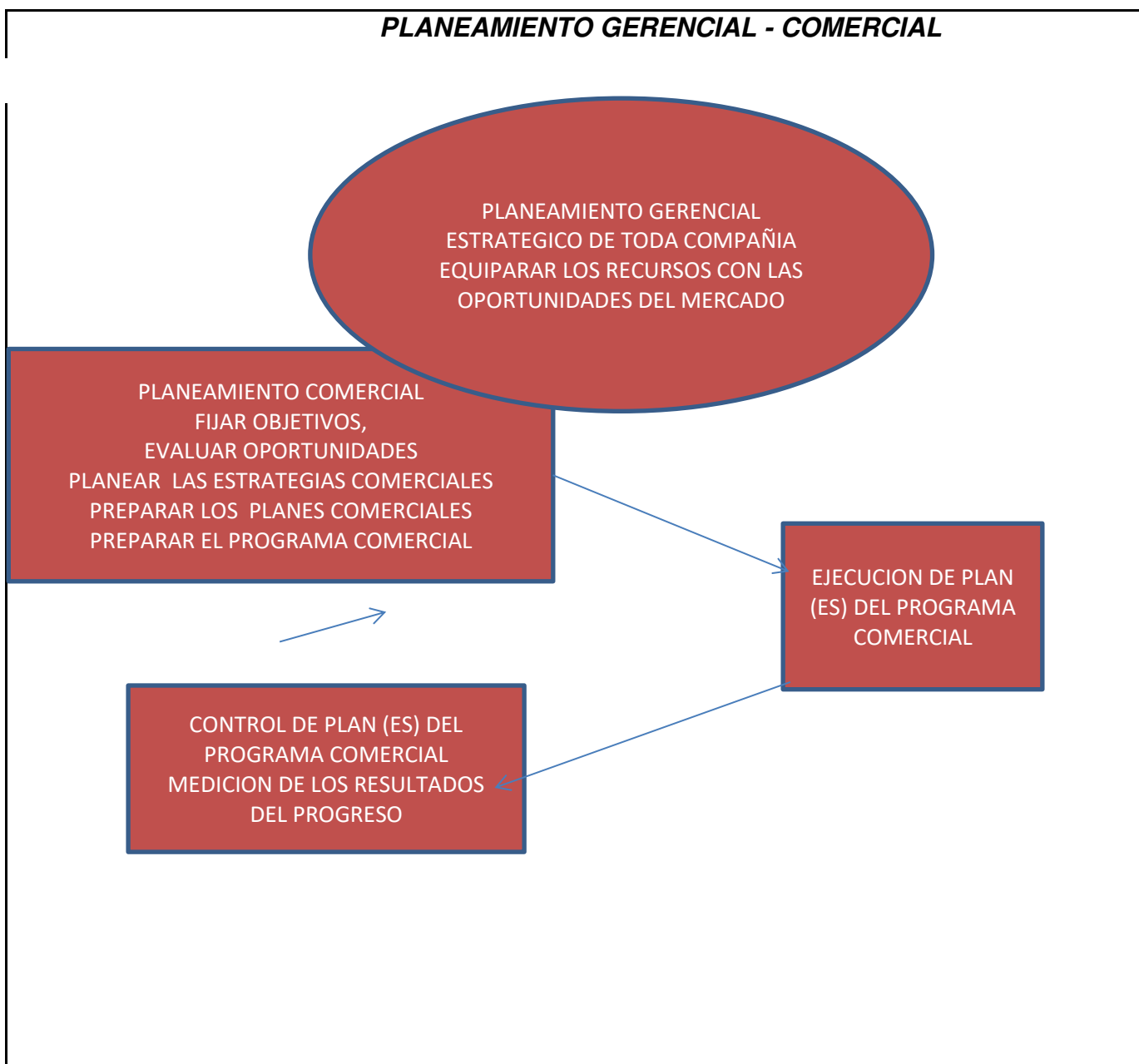
**De
empresario
a Gerente
Profesional,
pág.124**

¿Qué es el planeamiento de la estrategia comercial?

El Planeamiento de la estrategia comercial quiere decir encontrar oportunidades atractivas y elaborar estrategias comerciales rentables. Pero ¿Qué es una estrategia comercial?

No es más que un mercado meta y una mezcla comercial afín.

- **Un mercado meta, es un grupo bastante homogéneo (similar) de clientes a los que la organización desea atraer.**
- **Una mezcla comercial, esto es las variables controlables que la organización concierta para satisfacer a este grupo meta.**



PLANEACION ESTRATEGICA-LIDERAZGO/MANAGEMENT

El gerenciamiento estratégico involucra decidir el " RUMBO DE LA EMPRESA" y lo que se requiere para alcanzarlos. Comprende analizar el ambiente de la empresa, con el fin de evaluar las oportunidades y amenazas futuras, consiste en formular objetivos y establecer metas como planes precisos a fin de alcanzarlos.

El plan debe ser eficaz y no solo abarcar las oportunidades externas, sino también las internas, la meta final es formular el rumbo futuro es decir, ¿como la empresa planea competir en el mercado?, y de esta manera competir con eficacia y cumplir su misión de largo plazo. Al hablar de la estrategia, es preciso señalar los tres niveles:

Nivel corporativo: Esta es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de la empresa, y están compuestas por múltiples líneas.

Nivel de negocios: Se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular, esta pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y como debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.

Nivel funcional: En esta estrategia los gerentes están a cargo de una función por ejemplo, producción, marketing, a fin de que ponga en práctica las estrategias de la unidad de negocios y por ende las de la empresa.

Es decir, la gerencia estratégica es un proceso lógico y sistemático que permitirá alcanzar consensos sobre las decisiones de la empresa, y de esta manera salvar la brecha que existe entre el ahora y el sitio al que queremos ir, con los objetivos que se proponga la empresa, así como sobre los recursos que empleara y que serán utilizados, lo cual hace que ocurran cosas que de otra manera no hubieran ocurrido, como explorar el ambiente a fin de evaluar el lugar donde la empresa espera competir.

La gerencia estratégica es un elemento esencial para el éxito de su negocio, pero muchas empresas no la aprovechan efectivamente para guiar sus actividades. Algunas de las razones principales es mezclar los aspectos básicos o cotidianos del negocio con actividades de futuro, Misiones y Visiones vagas, y falta de monitoreo y seguimiento sobre el progreso.

La Visión debe guiar todo cambio organizacional y todas las actividades de mejora. La mejor forma de hacerlo es capturar la Visión en un objetivo de largo plazo. Luego debemos identificar de tres a cinco actividades claves que aseguren que la Visión será lograda.

Este plan de largo plazo es el punto de partida para el proceso de planificación anual. El plan anual identifica las cosas esenciales que debemos lograr ese año para alcanzar la Visión. Todas las otras actividades y procesos críticos deben entonces ser desplegados en todas las áreas necesarias. Los dueños de estas actividades y procesos críticos deben ser identificados y asignados para luego desarrollar las mediciones de desempeño que nos van a permitir monitorear el progreso.

Por lo expuesto anteriormente podemos manifestar que la falta de un gerenciamiento estratégico, no permite un desarrollo sostenible y sustentable.

Los fundamentos empresariales son los principios rectores de las actuaciones de la organización, elementos a partir de los cuales se estructura la gestión, igualmente por que expresan el interés por el crecimiento y desarrollo de las personas.

Planificar: es decir establecer un objetivo global que aúne las acciones de todos los empleados. Ejemplo. Cuantas unidades deben producir, a fin de cumplir una meta o de lo contrario establecer objetivos de más largo plazo los cuales pueden variar de uno a cinco años.

Organizar: estar pendiente de las tareas que deben hacer, es decir establecer las relaciones que deben existir entre los distintos puestos de trabajo.

Dotar personal: cubrir las vacantes a fin de desarrollar los puestos de trabajo requeridos por la organización.

Dirigir: saber proporcionar la adecuada motivación y liderazgo con el fin de llevar ánimo y un espíritu de logro y cooperación.

Controlar: mantenerse alerta y comprobar que las cosas se están realizando de acuerdo con las previsiones.

A fin de ampliar un poco más estos conceptos no se debe olvidar los recursos, los cuales pueden ser tangibles como intangibles, ya que a partir de los cuales se pueden cumplir los objetivos de la empresa.

Como lo diría Eric Flamholtz manejar la cultura empresarial, en virtud de que todas las organizaciones poseen una cultura que no es otra cosa que un conjunto de valores, creencias y normas compartidas, que rigen las formas en que se espera que el personal maneje el negocio cotidianamente. 10

Implementar un modelo de gerenciamiento estratégico, le permitirá a la empresa proyectarse hacia el futuro, controlar los cambios, adaptarse a las condiciones del mercado, y buscar la forma de canalizar la mejora continua en la empresa.

Las prácticas y los roles gerenciales están determinadas para crear y mantener cualidades competitivas en el personal, manteniendo la línea de Drucker, que sugiere “hacer que gente ordinaria haga cosas extraordinarias”. 11

RECOMENDACIONES:

¹⁰ Flamholtz E.G., DE EMPRESARIO A GERENTE PROFESIONAL.- Argentina: El Ateneo 1996.

¹¹ Drucker P.F., LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD FUTURA.- Bogotá: Grupo Editorial Norma 2002.

Con el propósito de elaborar un plan de negocios o marketing, no debemos olvidar que el punto central es el proceso de planificación estratégica, por cuanto es la mejor manera de sacar el mayor provecho de los recursos de la organización, a la vez que podemos determinar la forma para establecer objetivos y estrategias (ser viable, conducir a una ventaja competitiva, agregar valor para el cliente, adaptarse al entorno cambiante) que deben ser implementadas.

La buena planificación estratégica no es un procedimiento académico, sino una herramienta de gestión exitosa.

Analizar el entorno requisito indispensable para identificar las influencias futuras que puede sufrir la organización, por cuanto los ritmos de los cambios pueden ser moderados, impredecibles, rápidos, turbulentos, etc., prever los factores políticos (nacionales y supranacionales), los factores políticos (nacionales y globales), los factores sociales tanto en lo demográfico, como los valores culturales, y los factores tecnológicos, los cuales pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía.

Analizar el mercado en el que espera operar la organización, estableciendo proyecciones, es decir analizar tanto la oferta como la demanda, las cuales deben estar documentadas en su totalidad, por cuanto las proyecciones son en teoría objetivos que están respaldadas en plan de negocios.

Definir el tamaño del mercado potencial, el cual esta dirigido a clientes y empresa que puedan afrontar el gasto para poder obtenerlo, para esto la investigación de mercado nos ayuda mucho cuando utilizamos fuentes secundarias o realizar una investigación primaria. Segmentar el mercado por las características que se pueden presentar en virtud de que puede requerir de un enfoque de comercialización diferente.

Contar con un plan operativo el cual debe contener la estructura de la organización, los recursos humanos, los costos y los gastos operativos.

CONCLUSIONES:

El plan de marketing es una herramienta de gestión la que determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar los objetivos que la organización se ha propuesto alcanzarlos. Así tenemos que el Plan de Negocios o Marketing forman parte de la planificación estratégica en una organización.

El plan de negocios o marketing es una herramienta que nos permite marcar el camino para llegar a un lugar en concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos dónde nos encontramos y a donde queremos ir.

BIBLIOGRAFIA:

Drucker P.F., LA GERENCIA EN LA SOCIEDAD FUTURA.- Bogotá: Grupo Editorial Norma 2002.

El plan de marketing - Monografias_com2.htm

Flamholtz E.G., DE EMPRESARIO A GERENTE PROFESIONAL.- Argentina: El Ateneo 1996.

Friend, G y otro, Como diseñar un plan de Negocios, Editora El Comercio S.A. Lima, 2008

Goldratt, E y otro LA META un proceso de mejora continua, Ediciones Regiomontanas, MEXICO 2004.

http://www.ehu.es/Degypi/Gestion/gespro5va.htm#_Toc122447942

<http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>

<http://www.myownbusiness.org/espanol/s3/>

J. Kourdi, Estrategia, Claves para tomar decisiones en los negocios, The Economist, Buenos Aires: Cuatro Media, 2008.