

PLAN DE EMPRESA

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER

SEVILLA 2007

ESTOS MATERIALES HAN SIDO ELABORADOS PARA EL PROGRAMA “CENTROS VIVEM” CON LA ASISTENCIA TÉCNICA DE LA ESCUELA SUPERIOR DE GESTIÓN COMERCIAL Y MARKETING, ESIC.

Agradecemos la colaboración de todo el equipo que ha participado en su realización y redacción, especialmente a María Páez Martín y Francisco Serrano Pérez, así como a Carmen Barrera, Jesús Bazaco, Félix Bermejo, Javier Moreno, Luis Fernández, Vicente Arregui, Alfonso López Olalla y María Isabel Orgado Martínez.

Programa “Centros Vivem” Viveros de Empresas de Mujeres

Coordinación Técnica

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER

Gabinete de Formación y Empleo

y Edita

INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER

Alfonso XII, 52

41002 Sevilla

Telf.: 955 034 953

Depósito Legal: M-29731-2005

PRESENTACIÓN

El Instituto Andaluz de la Mujer, organismo de igualdad de la Junta de Andalucía, ha contemplado siempre entre sus objetivos prioritarios el fomento del trabajo autónomo y de la actividad empresarial de las mujeres, como forma importante de potenciar su participación en el mundo laboral y también su plena incorporación a la sociedad.

Con esta finalidad, desde 1996, se ha desarrollado el Programa VIVEM –Viveros de Empresas de Mujeres- y, en estos momentos, con la cofinanciación del Fondo Social Europeo, e integrados en el Marco Estratégico Regional de Andalucía 2007-2013, se están poniendo en funcionamiento los Servicios de Apoyo a Empresas de Mujeres.

Si bien las mujeres andaluzas estamos contribuyendo a la configuración de un nuevo tejido productivo que incorpora innovación, diversidad y nuevos valores a la gestión de las empresas, la competitividad y la rapidez de los cambios que caracterizan a la economía actual, unidas a las dificultades derivadas de los estereotipos y prejuicios de género todavía existentes, determinan que el papel de las mujeres en la economía andaluza no sea aún suficientemente representativo ni visible.

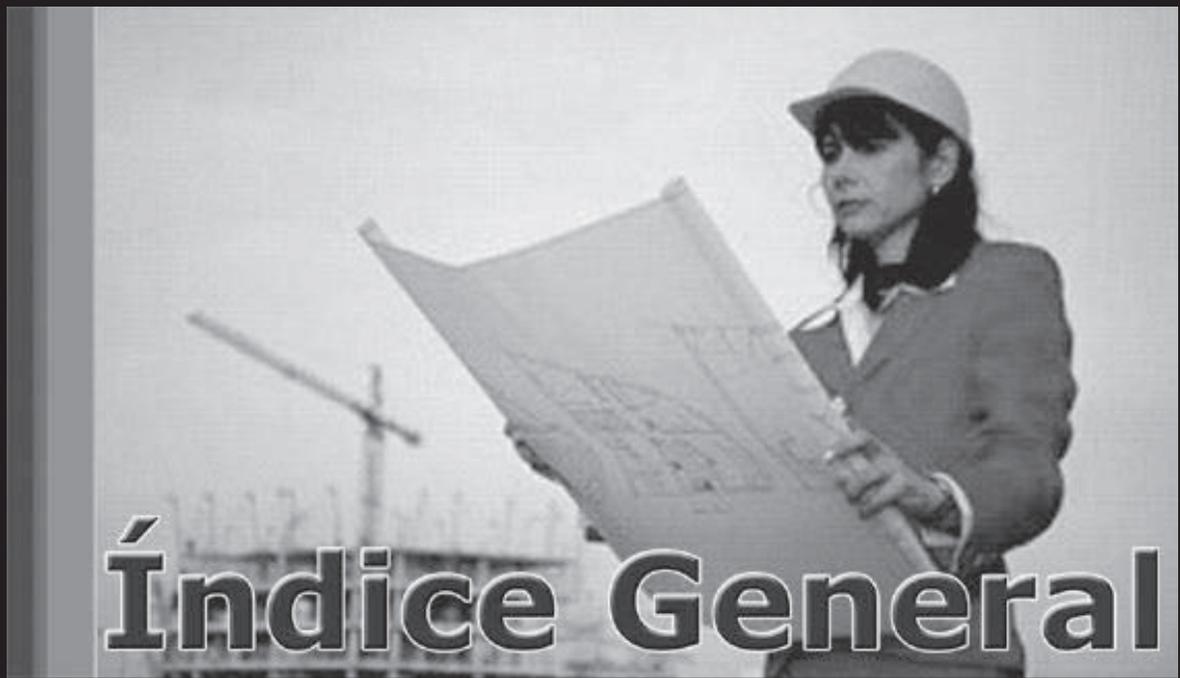
La recientemente aprobada Ley 12/2007, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, incide en la promoción empresarial de las mujeres, recogiendo así el compromiso del Gobierno de la Junta de Andalucía con la incorporación activa de las andaluzas al crecimiento económico y al desarrollo social de nuestra tierra.

Por todo ello, el Instituto Andaluz de la Mujer continúa y refuerza las actuaciones destinadas a la Formación Empresarial de las mujeres, con la finalidad de dotarlas de los recursos necesarios y acompañar el proceso de elaboración y puesta en marcha de sus proyectos de empresa.

Respondiendo a esta finalidad, editamos nuevamente esta publicación que se presenta ahora actualizada en sus contenidos normativos y que se complementa con documentos multimedia. De este modo, ponemos a disposición de las mujeres emprendedoras un instrumento que les facilite la metodología y técnicas necesarias para analizar la viabilidad de su idea empresarial así como planificar la actividad futura de la empresa.

Esperamos que estas acciones formativas y los materiales que las sustentan contribuyan a alcanzar una efectiva incorporación y permanencia de las mujeres en el tejido empresarial de Andalucía.

Soledad Ruiz Seguí
Directora del Instituto Andaluz de la Mujer



Índice General



Mi proyecto de empresa



La función gerencial y las competencias



Área Plan de Empresa



**Tema 1
Plan de Empresa**



MODELO DE PLAN DE EMPRESA



Área Jurídico-Mercantil



**Tema 1
Área Jurídico-Mercantil**



MODELO DE PLAN JURÍDICO-MERCANTIL



Área de Marketing



Tema 1
Producto/servicio



Tema 2
Análisis e investigación del
mercado



Tema 3
Objetivos de venta



Tema 4
Comunicación



MODELO DE PLAN DE
MARKETING



Área Recursos
Humanos



Tema 1
Organización y estructura



Tema 2
Análisis de puestos de
trabajo. Reclutamiento y
selección



Tema 3
Habilidades directivas



Tema 4
Política salarial



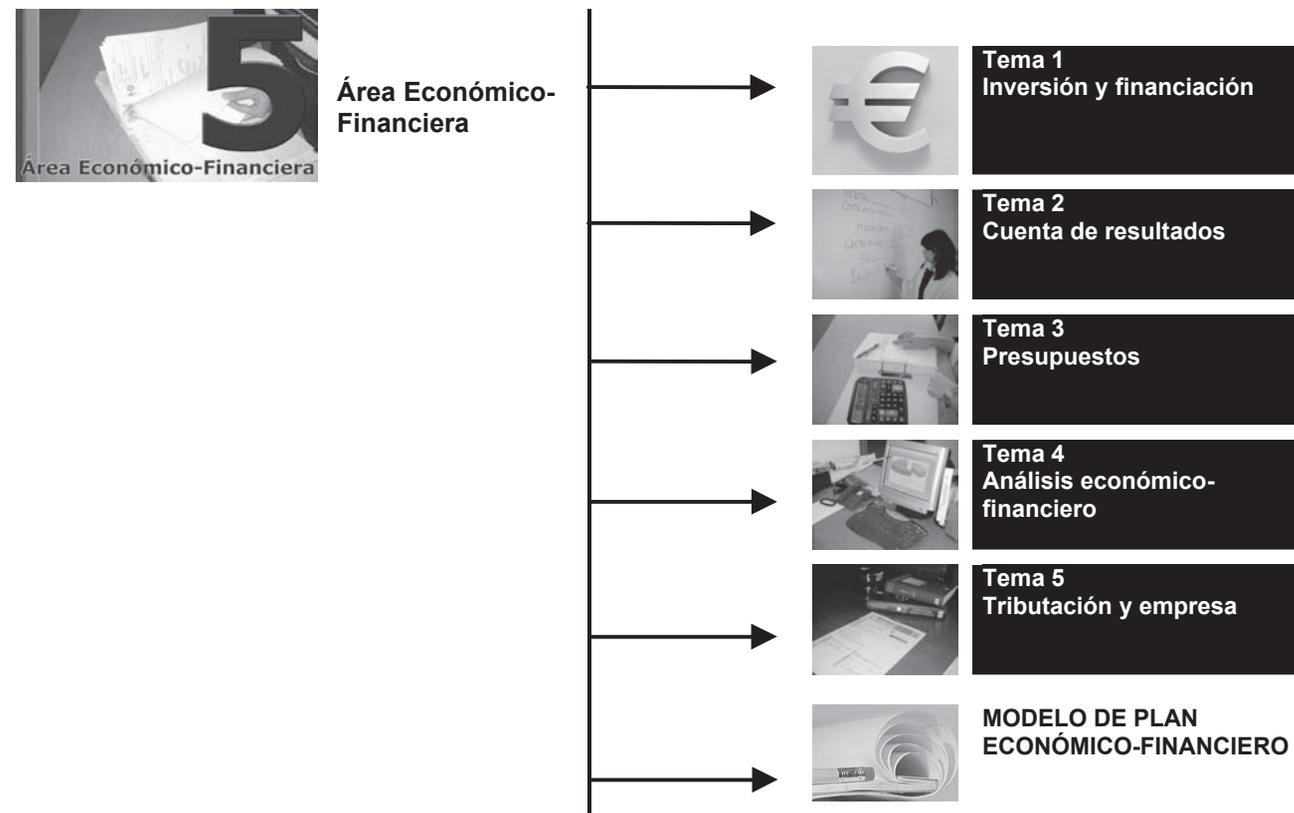
Tema 5
Relaciones laborales en la
empresa y ante los
organismos oficiales



MODELO DE PLAN DE
RECURSOS HUMANOS



Área Económico-Financiera



**Tema 1
Inversión y financiación**



**Tema 2
Cuenta de resultados**



**Tema 3
Presupuestos**



**Tema 4
Análisis económico-financiero**



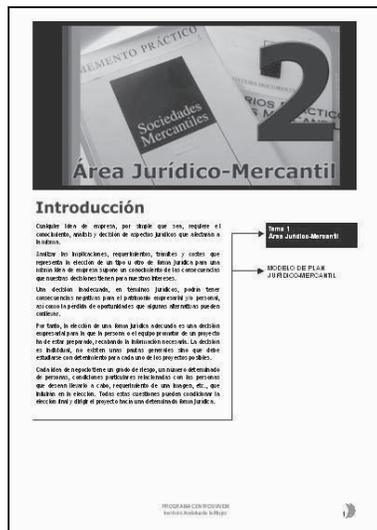
**Tema 5
Tributación y empresa**



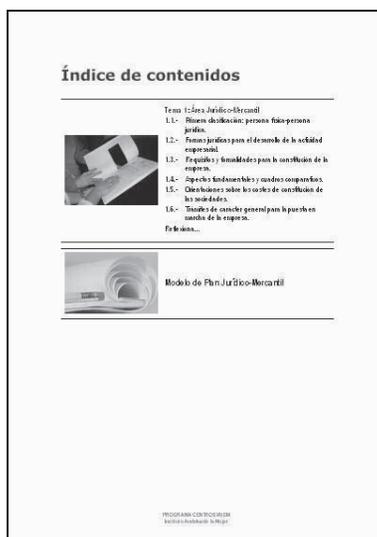
**MODELO DE PLAN
ECONÓMICO-FINANCIERO**

Recursos de la documentación

A lo largo de las siguientes páginas vamos a revisar todos los aspectos que debemos tener en cuenta para poner en marcha una empresa. Para ello en la documentación encontrarás elementos que te ayudarán en el estudio como son los siguientes.



En la primera página del área encontrarás una pequeña introducción y los temas que lo conforman.



En el índice de cada área, encontramos los contenidos de cada uno de los temas.

Al final siempre encontramos un icono  que nos indica el modelo de cada uno de los planes. Este modelo es una guía para elaborar tu propio Plan de Empresa.

Si se cumplimentan todos ellos dispondremos de la documentación necesaria para la definición completa de un proyecto empresarial.

Tema 1: Organización y estructura

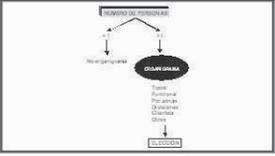


1.1.- Concepto de organización.
1.2.- Principios de la organización.
1.3.- Tipos de organización y estructuras.
1.4.- Organización.
• Usos y costumbres de los organismos.
• Tipos de organizaciones-organismos.

La primera cuestión que nos plantea es en estos momentos, una vez desarrollado el plan de trabajo es necesario el número de personas necesarias para la consecución de los objetivos previstos.

¿cómo vamos a ordenar que desde el tipo de organización y estructura más adecuada para alcanzar los objetivos previstos. Con esta decisión representamos el organismo de nuestra empresa, se quebra la pirámide de la organización.

En resumen...



PROGRAMA COORDINADOR
INICIATIVA ANDALUZ DE LA MUJER

Al inicio de cada uno de los temas podemos encontrar la imagen que identifica al tema concreto, diferente en todos los casos.

El índice se desarrolla más, incluyendo los subpuntos.

Una breve introducción nos presenta los contenidos del tema y un mapa conceptual nos permite visualizar desde el principio las relaciones de los conceptos que se explicarán.

Aparece como **En resumen...**

Plan de Empresa
Área de Marketing

Comercio de joyería y relojería

Tratado de análisis. El emprendimiento comercial dedicado a la venta directa de artículos de joyería y relojería.

Justificación comercial. El negocio está ubicado en el barrio de los Triunfos de Córdoba, zona de carácter residencial y comercial.

Ingeniería de mercado. El tipo de estudio de mercado responde a una clientela de poder adquisitivo medio y medio-alto. Debido a la ubicación del local, en una zona con importante actividad comercial y turística, la clientela está compuesta por visitantes en Córdoba o viajeros de la zona.

Asociación mercantil PIMES

Tratado de análisis. Empresa de asesoramiento especializado en los ámbitos comercial, laboral y fiscal.

Justificación comercial. El gobierno está ubicado en un pequeño barrio de San Hermenegildo (Córdoba).

Ingeniería de mercado. La clientela potencial está formada por pequeños negocios y talleres del sector peluquería y del resto de los pequeños negocios situados en barrios cercanos al núcleo de C. de C. como pequeños comercios de la zona.

1.2.- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

El hecho de producir o servir consiste que hagamos una importante inversión. Debemos el orden propiamente para la elaboración del plan de trabajo, cubrir para que el emprendimiento es más importante que el mercado, o más importante que la distribución y el tipo del producto/servicio a ofrecer se hace a espaldas del mercado al que se dirige.

Los datos de mercado son fundamentales. Hay que tener presente el estado del mercado y no se puede abordar un mercado sin tener una idea previa de lo que se va a ofrecer. Desde de ahí, la descripción del producto/servicio será una cuestión adaptativa a la clientela potencial, con el fin de que responda de la mejor forma posible a sus necesidades.

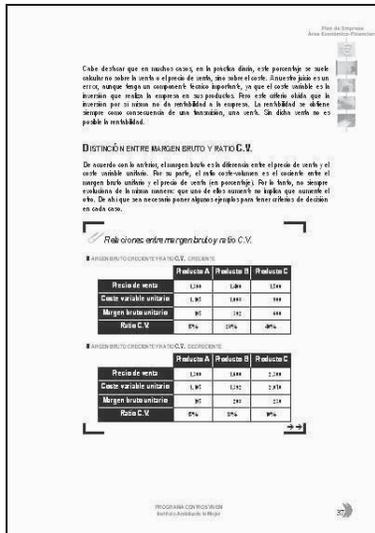
PROGRAMA COORDINADOR
INICIATIVA ANDALUZ DE LA MUJER

Para que siempre puedas saber en qué unidad te encuentras y su relación dentro del área, en el lateral derecho de las páginas impares encontrarás la referencia:

En la segunda línea, el nombre el área por ejemplo:

Área Jurídico-Mercantil

Después, las imágenes identificativas de cada uno de los temas. La correspondiente al tema en que nos encontramos aparece remarcada y en color. Las del resto de los temas, sin marco y en blanco y negro.

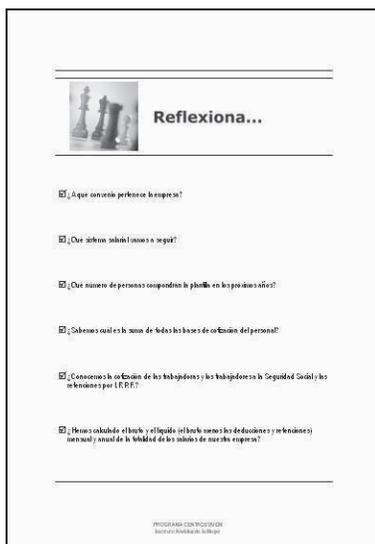


Este manual es eminentemente práctico y por ello a lo largo del mismo encontrarás muchos ejemplos que facilitan la comprensión.

Siempre que veas la imagen de la derecha se trata de un ejemplo



Algunos ejemplos se desarrollan a lo largo de páginas diferentes. Si encuentras $\Rightarrow \Rightarrow$ en la esquina inferior derecha, el ejemplo continúa en la página siguiente. Del mismo modo, si está en la esquina superior izquierda, se inició en la página anterior.



Y puesto que el objetivo final es que lo estudiado se refleje realmente en el Plan de Empresa, al finalizar cada tema encontrarás una serie de preguntas.

Es necesario meditar sobre cada una de ellas para poder plasmar nuestras ideas e intenciones en un Plan de Empresa coherente.

La cumplimentación de todos los elementos que aparecen en cada uno de los modelos (con las ampliaciones que se detallan en cada momento) constituyen un Plan de Empresa completo.

Naturalmente, cada proyecto empresarial es único y por ello en él deben reflejarse aquellos aspectos que resulten significativos. Por lo tanto el Plan de Empresa de tu proyecto empresarial puede ampliar algunos de los elementos que aparecen en los modelos. El resultado final tendrá la extensión y detalle que tu proyecto requiera.

Ahora sí, cuando quieras puedes comenzar a trabajar.



Mi proyecto de empresa

Para iniciar esta acción formativa, vamos a realizar un recorrido por las motivaciones que te han conducido a tomar la decisión de emprender.

Has elegido una idea y has valorado sus posibilidades de éxito en el mercado tratando de acercarte, en la medida de lo posible, a la realidad, analizando tanto las oportunidades de negocio que supone esa idea como tus propios recursos personales.

En estos momentos podemos decir que:

QUIERES,

SABES,

PUEDES,

EN DEFINITIVA... ¡SABES LO QUE VAS A HACER!

La finalidad de esta formación es que elabores tu propio **Plan de Empresa**, documento que te permitirá:

- **Reducir la incertidumbre** en los planteamientos de tu empresa.
- **Analizar la viabilidad**, es decir, las posibilidades de éxito de tu idea.
- **Planificar las decisiones** a tomar en las distintas áreas de gestión.

Comencemos este proceso formativo de forma que se aproxime lo máximo posible a la realidad de tu proyecto y a tus expectativas personales, responde brevemente a los siguientes aspectos relacionados con tu idea empresarial, tal como actualmente la tienes planteada.

Emprendedora	
Formación	
Experiencia por cuenta ajena	
Experiencia por cuenta propia	
Situación actual	
Actividad	
Localización	
Forma jurídica	
Principales productos/servicios	
Clientela	
Competencia	

Estimación de ventas	
Comunicación	
Personal	
Número de socias y/o socios	
Inversión	
Recursos (financieros, materiales, formativos...)	
Dificultades (financieras, materiales, formativas...)	



La función gerencial y las competencias

1. Una aproximación al contexto socioeconómico.
2. ¿Qué significa dirigir una empresa?
3. ¿Cómo se puede dirigir una empresa?
4. Balance Competencial y Plan de Actuación.

El pilar fundamental para el éxito de la iniciativa empresarial es el punto de encuentro entre tu perfil competencial y el nivel de desempeño que la actividad que has elegido requiere.

A partir de tu perfil y bagaje personal, vamos a intentar elaborar tu balance competencial, el conjunto de tus conocimientos, habilidades y destrezas.

Estos son aspectos que debes tener presentes tanto en la realización de tu Plan de Empresa como en la creación y desarrollo de tu actividad.

1.- UNA APROXIMACIÓN AL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

La sociedad y la economía están experimentando en la actualidad profundas transformaciones como consecuencia de la internacionalización, la automatización y las tecnologías de la comunicación y la información. La inestabilidad y la incertidumbre son factores directamente relacionados con esta época de cambio, dando lugar a un nuevo concepto de organización y de gerencia en el que la gestión de la información, del conocimiento y de los recursos humanos están adquiriendo cada vez más relevancia.

Lo que hace a las empresas competitivas es su capacidad de adaptación a los cambios. Se trata de organizaciones horizontales, orientadas al aprendizaje continuo, con capacidad para innovar, decidir en la incertidumbre y diseñar planes a largo plazo.

Este **nuevo modelo de gestión basado en la participación y en las relaciones de cooperación e intercambio** pone en valor ciertos aspectos de comportamiento considerados como típicamente femeninos, como la habilidad para las relaciones personales y la expresión de los sentimientos. Aunque las mujeres no constituyen un grupo homogéneo, el proceso de socialización ha marcado diferencias de género tanto en las motivaciones y las circunstancias que conducen a muchas de ellas a tomar la decisión de emprender, como en el acceso y disponibilidad de los recursos y en las formas en que las mujeres llevan a cabo sus iniciativas empresariales.

Hay numerosos estudios que, aunque no se soportan en bases empíricas, ponen de manifiesto importantes diferencias en cómo las mujeres y los hombres ejercen la función gerencial y el liderazgo. Al igual que en el ámbito privado o doméstico, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de la capacidad de sus dirigentes para motivar e implicar al personal colaborador en el logro de los objetivos de la empresa. Es una nueva cultura de gestión de los procesos, en la que la integración y participación de las personas se erige como uno de los principales factores de éxito de las empresas.

Aunque el tejido empresarial sigue estando fuertemente masculinizado, en este nuevo contexto **las mujeres cuentan con importantes activos** para hacer frente a los retos y dificultades que supone emprender una actividad por cuenta propia: sus propios atributos, actitudes y valores personales.

Sin olvidar los obstáculos y dificultades que el entorno socioeconómico nos impone, si analizamos en profundidad las propias barreras y autolimitaciones, se pueden convertir en fortalezas para emprender. La baja autoestima y la desconfianza de las mujeres en su saber hacer (motivada en muchos casos por la falta de reconocimiento de su aportación a la sociedad y a la actividad económica) las hace especialmente receptivas al aprendizaje y a los cambios, lo que se puede traducir en un mecanismo de superación y perseverancia constante orientado al logro de los objetivos personales y profesionales.

La creación y gestión de una empresa conlleva la realización de una serie de funciones y tareas para cuyo desempeño es necesario disponer de las **capacidades adecuadas**. Para emprender un negocio debemos asumir que es imprescindible poseer y desarrollar una serie de habilidades, conocimientos, aptitudes y actitudes ("competencias") que posibiliten el éxito y la consecución de los objetivos marcados.

Por esta razón, el análisis de las propias competencias asociadas a la función gerencial se convierte en una pieza clave para el éxito de una iniciativa empresarial.

2.- ¿QUÉ SIGNIFICA DIRIGIR UNA EMPRESA?

La dirección de una empresa implica el desarrollo de una labor compleja que consiste, básicamente, en recopilar información para elaborar los planes de la empresa, fijar los objetivos y las políticas a seguir, transmitiendo todo ello al personal que forma parte de la organización.

Para el desarrollo de esa labor, que formará parte fundamental de la actividad empresarial, se han identificado un total de seis grandes funciones. El desarrollo de las mismas lleva asociado la realización de una serie de tareas que requieren poseer las competencias necesarias para su desempeño eficaz.

FUNCIONES	TAREAS
PLANIFICAR	<ul style="list-style-type: none">○ Prever tendencias.○ Fijar objetivos.○ Señalar criterios.○ Programar recursos.○ Presupuestar programas.
ORGANIZAR	<ul style="list-style-type: none">○ Elegir personas.○ Asignar responsabilidades.○ Asignar recursos.○ Establecer procedimientos.

FUNCIONES	TAREAS
DIRIGIR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicar decisiones. ○ Formar al personal. ○ Analizar resultados. ○ Coordinar acciones.
EJECUTAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar funciones y tareas encaminadas al cumplimiento de un objetivo.
SUPERVISAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Establecer sistemas de información. ○ Analizar resultados. ○ Corregir desviaciones.
INNOVAR	<ul style="list-style-type: none"> ○ Buscar nuevos objetivos. ○ Mejorar procedimientos. ○ Desarrollar el potencial humano.

Como consecuencia de las seis grandes funciones en las que se divide, el desempeño de la actividad gerencial no es algo que se pueda lograr exclusivamente a fuerza de estudio, coraje y tesón.

Dirigir una empresa requiere una combinación equilibrada de un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes, que se conocen como **competencias**, y que es lo que va permitir llevar a cabo de forma eficaz y eficientemente una misión. Por lo tanto, están **relacionadas con un desempeño profesional** calificado de bueno o excelente, sea cual sea el trabajo o actividad a desarrollar.

Una competencia se compone de los siguientes elementos:

○ **Saber = Conocimiento**

El conjunto de **conocimientos** que permite a una persona realizar los comportamientos incluidos en la competencia. Es preciso tener ciertas habilidades y conocer las técnicas y herramientas necesarias.

- **Saber hacer = Aplicación de conocimientos de forma apropiada a la situación**

Aplicación de conocimientos a la **toma de decisiones y resolución de** problemas que requiere el **desempeño** del trabajo o actividad. En definitiva se trata de la aplicación de habilidades y destrezas, ya que no basta con conocer las técnicas e instrumentos **necesarios**, sino que es preciso **saber** aplicarlos a cada situación particular.

- **Saber estar = Aplicación de conocimientos de forma apropiada al contexto de interacción**

Aplicación de conocimientos para que la integración persona-tarea sea adecuada. En este caso se trata no sólo de realizar de forma eficaz las tareas incluidas en el puesto de trabajo, sino también que las actuaciones se ajusten a las normas y reglas del entorno, del mercado en general y del grupo de trabajo en particular. De esta manera, a los conocimientos se le incorporan las actitudes e intereses.

- **Querer hacer = Voluntad y motivación**

Se trata de un elemento imprescindible en el conjunto de la competencia ya que sin él no es posible su operatividad. En este sentido, un buen clima de trabajo, la capacidad de persuasión y la motivación están directamente relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

- **Poder hacer = Existencia de medios y recursos**

Es éste un aspecto que muchas veces se olvida, si bien condiciona de forma definitiva la posibilidad de desarrollo de una competencia. Se trata de la obvia necesidad de disponer de los medios y recursos necesarios sin los cuales sería imposible el desempeño de los comportamientos incluidos en la competencia.

La dirección de una empresa, por lo tanto, supone el desempeño de una serie de funciones directamente relacionadas con determinadas actitudes, habilidades y competencias tales como flexibilidad, capacidad de organización, trabajo en equipo...

Estas competencias **no son innatas, se pueden aprender y algunas de ellas las hemos desarrollado en nuestras distintas experiencias de vida y procesos de aprendizaje.**

El proceso de socialización, que asigna a las mujeres el rol de mantenedoras de la vida privada, ha contribuido a determinar el lugar que ocupan sus fortalezas y debilidades a la hora de ejercer la función gerencial.

De hecho, numerosos estudios apuntan a que en el desempeño de las funciones de dirección, las mujeres estimulan la apertura, son más accesibles, responden antes a solicitudes de ayuda, identifican los problemas con mayor rapidez y precisión, delegan con más facilidad, toleran mejor las diferencias y manejan con más habilidad la diversidad.

O lo que es lo mismo, en muchas ocasiones se produce la paradoja de que lo que *a priori* se ve como una debilidad se convierte en fortaleza. Por ejemplo, la dificultad de mantener una distancia entre el trabajo y los problemas personales que en ocasiones tienen las mujeres en su papel de emprendedoras, es al mismo tiempo una competencia emocional que les va a facilitar hacer equipo, estar cerca de la gente y solucionar conflictos.

Por tanto, y teniendo en cuenta que la disposición a aprender es fundamental para conseguir el objetivo de crear y desarrollar una empresa de éxito, es importante **tener presente que las competencias de partida de las que disponen las emprendedoras van a ser diferentes de las tradicionalmente masculinas y que han de integrarse como un activo y no como un obstáculo.**

De la misma manera que para cada empresa se deben definir las competencias (ya que pueden tener significado diferentes en una y otra organización), para cada persona y cada emprendedora la definición de las competencias será necesariamente diferente en función de la formación y el bagaje individual.

Así, por ejemplo, la motivación del equipo puede ser una competencia que las mujeres desarrollan de forma más intensa y eficaz, mientras que la gestión de conflictos en los que sea imprescindible el ejercicio del control y la autoridad puede ser una competencia en la que las mujeres no sean especialmente fuertes, debido a la tradicional subordinación en el desempeño de su actividad tanto en el ámbito público como privado.

Por tanto, la revisión de las principales competencias necesarias para dirigir una empresa que se hace a continuación, debería servir como un **guión para la reflexión** sobre lo que cada emprendedora, de acuerdo con su papel como mujer, puede aportar en función de:

- Su situación y bagaje individual.
- El tipo de proyecto empresarial (tamaño, sector, etc.).
- El momento en que se encuentre el proyecto.

ADAPTABILIDAD

Consiste en la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos, actuar cuando surgen dificultades, nuevas situaciones o cambios en el entorno.

Dado que en la actualidad la empresa y la sociedad en general se encuentran inmersas en la cultura o dinámica del cambio, la **flexibilidad** y la **polivalencia** son actitudes fundamentales para el desarrollo de una actividad totalmente orientada a los resultados.

ORIENTACIÓN AL APRENDIZAJE

Es la combinación del **saber hacer** con el **querer hacer**, ya que se trata de la capacidad de asimilar conocimientos e información sobre el entorno, el mercado o nuevos métodos de gestión aplicables a la mejora del propio negocio. Con ello se facilita la respuesta a los cambios, así como el diseño de estrategias de futuro. También supone el reconocimiento de las propias limitaciones y errores, convirtiéndolas en actitudes de superación y de logro a través del aprendizaje.

ORIENTACIÓN A LA CALIDAD

Consiste en la mejora continua de los procesos de trabajo. No se refiere a una sola función, sino a la gestión global de la empresa orientándola a la clientela, ofreciendo un servicio a partir de la identificación de sus necesidades y siendo capaz de dar una respuesta satisfactoria con el menor coste posible. Conviene recordar que la calidad comienza por las personas que intervienen en la empresa y, por lo tanto, factores como la motivación y la formación están en el centro de todo proceso que añada valor.

INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

Supone romper con los esquemas preestablecidos, desarrollar la capacidad para descubrir en las personas y en el entorno cualidades y oportunidades inéditas. En definitiva, se trata de utilizar el potencial creativo para descubrir soluciones ingeniosas a problemas, así como generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, implantarlas y dar respuesta a nuevas necesidades.

PERSEVERANCIA

Se trata de la capacidad para realizar un esfuerzo continuo ante una meta determinada, afrontando los obstáculos. La resistencia a la frustración y la habilidad para desenvolverse en situaciones de conflicto y de crisis, está en el centro de toda estrategia empresarial.

CAPACIDAD ORGANIZATIVA

Consiste en la habilidad para establecer y temporalizar las prioridades que requiere la gestión diaria de una empresa y dar respuesta a los posibles imprevistos que se puedan presentar. Todo ello implica elaborar y transmitir instrucciones, saber delegar, trabajar con las demás personas en la consecución de una meta común, así como permitir y favorecer la participación y el desempeño de todas y cada una de las personas que participan en el proceso.

CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN

Es la capacidad de hacer sentirse a las personas comprometidas, valoradas e individualmente reconocidas. De hecho, existen cada vez más estudios que avalan la idea de que una gerencia no comunicativa está en la base del descontento y abandono de los trabajos por parte del personal de las empresas.

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Implica recopilar información significativa y datos relevantes que sirvan para diagnosticar posibles causas y soluciones. Así se consigue la agilidad necesaria para reaccionar y tomar medidas de consenso entre las partes implicadas. El análisis y resolución de problemas está relacionado con determinadas habilidades como saber escuchar, ser asertiva y saber negociar.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

Esta competencia tiene que ver con la habilidad para identificar las posiciones de la otra parte, poniéndose en su lugar y tratando de anticiparse a sus necesidades y expectativas. Durante la negociación se produce un intercambio constante de concesiones y se van alcanzando acuerdos satisfactorios. En todo momento es necesario esforzarse en identificar las ventajas mutuas de una negociación y destacar los inconvenientes de la no-negociación, utilizando para ello la capacidad de persuasión.

Es decir, una negociación debe basarse siempre en la filosofía de ganar-ganar. A diferencia de un conflicto en la que una parte gana y otra pierde, en la negociación cada parte obtiene beneficios de la transacción, aunque con ciertos sacrificios de las peticiones iniciales.

3.- ¿CÓMO SE PUEDE DIRIGIR UNA EMPRESA?

El repaso de las principales competencias nos debe conducir a identificar las fortalezas que desde un punto de vista individual tenemos para el desarrollo de una actividad empresarial.

Aunque se analizarán con más detalle en el Área de Recursos Humanos, esta reflexión no estaría completa sin una revisión de los distintos **sistemas y estilos de dirección**.

Liderar es guiar y dirigir un grupo, estableciendo, creando y manteniendo un espíritu de equipo comprometido con el logro de los objetivos de la empresa. Requiere habilidades de comunicación, intuición, empatía, saber delegar... Es la capacidad de conocer a las otras personas y saber motivarlas e integrarlas para que se sientan partícipes de los objetivos de la empresa.

Desde este punto de vista, y desechando los sistemas autoritarios de dirección abiertamente obsoletos, existen diferentes sistemas democráticos de dirección.

- **Los sistemas de dirección por objetivos** son los que mejor pueden adecuarse al talante de dirección que se considera más acorde con los comportamientos y saber hacer atribuidos a valores femeninos.

Este sistema de dirección se basa en dos elementos motivadores como son el diálogo y la participación. Si bien en la mayor parte de los casos es la dirección la que fija los objetivos, determinando siempre los medios necesarios para su consecución, se suele utilizar la persuasión para motivar a las personas a que asuman como propios los objetivos fijados.

- **La dirección participativa por objetivos** es un sistema muy similar al anterior. Supone establecer las metas de forma conjunta, llegando a un acuerdo entre la dirección y las personas implicadas tanto en los objetivos como en los medios necesarios para su consecución. De esta forma se logra conseguir el compromiso y la responsabilidad de todo el equipo y se garantiza la aceptación de dichos objetivos por todo el grupo.

Estilo de dirección es la forma que diferencia unos sistemas de dirección de otros, residiendo en él una clave fundamental del éxito de la empresa.

Al igual que es importante tener o adquirir conocimientos técnicos sobre las distintas áreas de la empresa, lo es conseguir la formación integral como persona. Por ello es necesario intentar identificar junto a la composición de las competencias como emprendedora cuál será el estilo de dirección a seguir, teniendo en cuenta que éste está unido al desarrollo personal, a la manera de ser, de actuar y de relacionarse.

Según este razonamiento, podríamos decir que **existen tantos estilos de dirección como personas**, pero podemos definir al menos cinco agrupaciones entre las que hay algunas a las que claramente se orientan las mujeres empresarias. Podemos hacer un autoanálisis a partir de los puntos fuertes y débiles de cada uno de ellos.

ESTILOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Dirección cooperadora	Integridad, facilidad para las relaciones humanas y amabilidad.	Presencia de un excesivo proteccionismo, dificultad para decir "no" en algunas ocasiones.
Dirección perfeccionista	Rapidez, constancia, planificación y ejecución metódica.	Autoritarismo, falta de comprensión de los errores y pérdida en los detalles.
Dirección normativa	Exactitud, precisión, previsión de futuro, profundidad y aceptación de órdenes.	Desinterés por lo humano, no aceptan responsabilidades de fuera, poco sociables, rigidez en sus planteamientos y dureza en la exigencia de resultados.

ESTILOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Dirección reactiva	Energía, iniciativa, dinamismo, innovación, fantasía, creatividad e intuición.	Falta de planificación, volubilidad, indisciplina y negatividad.
Dirección estimuladora	Rapidez en la reacción y decisión, sentido práctico, dinamismo y memoria selectiva.	Manipulación, relaciones personales poco duraderas, cambios de postura u opinión, poca fiabilidad y "no se casan con nadie".

En todo caso, ninguna persona se va a situar de forma plena en un estilo concreto de dirección, siendo lo más habitual que comparta rasgos de los diversos estilos. Con carácter general, las mujeres se suelen identificar más con los estilos de dirección cooperadora y reactiva.

La combinación adecuada de los distintos estilos, potenciando los valores positivos de la forma de emprender femenina, arroja un **perfil de emprendedora y directora** con las siguientes cualidades y habilidades:

- **Incluyente.** Tratando con justicia a cada empleada y empleado en términos de salario y otras formas de compensación; comprometiendo al personal en el funcionamiento del negocio y estimulando la información, la innovación y la creatividad; creando un ambiente de integración, confianza y respeto, a pesar de las diferencias y manteniendo al personal motivado y orientado a las metas de largo plazo.
- **Negociadora y motivadora.** Estableciendo objetivos claros y negociados con el personal; estimulando su iniciativa y evitando el temor a equivocarse si el objetivo es un mejor desempeño.
- **Promotora de procesos de aprendizaje.** Estimulando procesos de aprendizaje a sabiendas de que señalar errores implica asumir, en primera instancia, los errores propios; ayudando a mejorar y desarrollar la carrera profesional de las trabajadoras y de los trabajadores; teniendo en cuenta que no toda la motivación se basa en la remuneración, sino que hay un elemento muy importante que tiene que ver con el avance en el conocimiento y la carrera profesional.

4.- BALANCE COMPETENCIAL Y PLAN DE ACTUACIÓN

Una primera conclusión que puede alcanzarse tras la revisión de las competencias necesarias para dirigir una empresa, así como de los sistemas y estilos de dirección, es que tanto **las competencias como la capacidad de liderazgo pueden aprenderse**.

En este aprendizaje las mujeres cuentan con muchos activos de partida que son el resultado de su trabajo en el ámbito de lo doméstico, convirtiendo, una vez más, en fortalezas lo que, *a priori*, podría considerarse una debilidad. Así, por su experiencia en la gestión de la unidad de convivencia que supone el desempeño de tareas como gestionar el presupuesto, detectar necesidades, ocuparse del suministro y coordinar las múltiples actividades domésticas, han desarrollado una gran capacidad de trabajo. En muchos casos, las amas de casa tradicionales pueden estar mejor preparadas para crear y dirigir una empresa de lo que lo estuvieron muchos grandes empresarios en sus inicios.

Sin embargo, el hecho de que la actividad empresarial se siga desarrollando en un entorno fundamentalmente masculino sigue suponiendo un obstáculo para el desarrollo de la carrera empresarial de las mujeres. Esto se traduce en importantes dificultades para reconocer el valor de la propia actividad y para asumir el riesgo, dado que, de alguna manera, se traslada a la empresa la lógica del manejo del dinero pequeño y de la administración de una relativa escasez, que es la que predomina en la gestión de lo doméstico.

Con el fin de hacer más productiva esta reflexión, a continuación se recoge el ejemplo de cómo dos emprendedoras revisan su bagaje de competencias. Este ejemplo pretende servir como modelo para realizar un balance personal de competencias y un plan de actuación.



Dos emprendedoras “competentes”. Ejemplo de aplicación de competencias gerenciales

Dos amigas (**A y B**) deciden montar una pequeña empresa para el desarrollo de **evaluaciones de impacto medioambiental**, porque han identificado que existe un mercado importante en su localidad, ya que se van a acometer una serie de obras de infraestructura que van a requerir de la presencia de numerosas consultoras en materia de análisis de impactos medioambientales.

Una de ellas (**A**), es licenciada en Ciencias Medioambientales pero lleva dos años desempleada y ha estado trabajando en muy diversos empleos, algunos de ellos relacionados con la evaluación medioambiental y otros de poca cualificación como servicios de teleoperadora y trabajos esporádicos en la hostelería.





La **empresadora B**, lleva cinco años fuera del mercado laboral, trabajando como ama de casa, pero antes de este período había trabajado seis años como comercial en la industria cosmética.

Han decidido unirse porque entienden que sus competencias son complementarias pero, no obstante, quieren hacer un balance de las competencias de las que disponen, analizando su capacidad para asumir como socias las funciones gerenciales de la empresa.

Este análisis lo desarrollan en dos fases:

- Análisis global de sus competencias.
- Balance de competencias y plan de actuación.

En el **análisis global de sus competencias la empresadora A** pronto descubre que el fuerte de sus competencias se centra mucho más en el **saber** y el **querer hacer** que en el **saber hacer** o **saber estar**. Esto es así debido a que su formación universitaria le aporta los conocimientos que necesita para desempeñar el trabajo de evaluación medioambiental, sin embargo, reconoce que le falta de experiencia en el desarrollo de este trabajo. El mercado real le supone una clara necesidad de aprender y ponerse al día en lo que se refiere al mercado en el que va a desarrollar su actividad, así como en las técnicas y metodologías a aplicar en el desarrollo de su trabajo.

Por lo que respecta a la **empresadora B** su fuerte se sitúa en el **saber estar** y **querer hacer**. Su experiencia como comercial en la industria cosmética, así como la rentabilización de su experiencia como “gestora” de lo doméstico, le hace entender que, si bien desconoce los contenidos técnicos del negocio, ello no le impedirá manejarse con una cierta soltura en lo que respecta a la actividad comercial de la empresa, así como en los aspectos de gestión interna.

En el siguiente paso del **Balance de Competencias y Plan de Actuación**, el primer análisis que se plantean es sólo revisar aquellas competencias que se adecuan a su negocio desde el punto de vista de su dimensión, así como del momento en el que se encuentre el proyecto. Si bien ello no les impide profundizar cuál deberá ser el estilo de dirección que desean aplicar en su empresa.

Las competencias sobre las que han decidido hacer balance son aquellas más relacionadas con su posición como mujeres ante el mercado que con la empresa como tal.

ADAPTABILIDAD

En el caso de la **empresadora A**, ésta considera que dispone sobradamente de esta competencia, ya que ha conseguido mantenerse de forma independiente desde que finalizó sus estudios, aceptando en algunos casos trabajos que distaban mucho de su preparación y de sus aspiraciones. Y, sin embargo, ha conservado su objetivo original de dedicarse al estudio del impacto medioambiental de las intervenciones sobre el territorio.





Por lo que respecta a la **empresaria B**, su capacidad de flexibilidad y polivalencia, también la considera probada teniendo en cuenta que se encuentra en su “tercera” reorientación profesional. Su título original de Formación Profesional en Imagen y Sonido no le fue útil para conseguir un empleo, por lo que terminó por adaptarse al trabajo de comercial en la industria cosmética. Posteriormente, tras el cierre de la empresa en la que trabajaba, con dos hijas pequeñas y en un esquema de poco reparto de tareas domésticas, se vio obligada a asumir las tareas de ama de casa, si bien aprovechó ese tiempo para formarse y proyectar un futuro como empresaria en cuanto encontrara una oportunidad de negocio.

ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

En este caso ambas consideran que pueden tener ciertos problemas de asertividad, es decir, de autoafirmación en la eventualidad de que se presenten conflictos, por lo que creen que puede representar una fragilidad para su actividad en primer lugar frente a su clientela y, en segundo lugar, frente a su personal empleado.

Por esta razón, y teniendo en cuenta que este problema de asertividad puede considerarse típicamente asociado a su situación como mujeres que han tenido que sacrificar mucho para conseguir sus objetivos, piensan que deberían trabajar este tema realizando un curso sobre habilidades directivas.

CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN

En línea con lo anterior, y de la misma manera que se reconocen el coraje para luchar por lo que desean conseguir, entienden que no son muy hábiles negociadoras por lo que se plantean la resolución de esta carencia competencial mediante la formación adecuada.

Por último, y en lo que respecta al sistema y estilo de dirección que elegirán para su empresa, se han dado un plazo de seis meses a partir del comienzo de la actividad para analizar y sopesar cuál de las posibles opciones les parece más adecuada, tanto a su talante como empresarias como al contenido de su actividad empresarial.

A la vista de todo lo anterior y una vez determinado que tanto las competencias gerenciales como la capacidad de liderazgo pueden aprenderse, el planteamiento de una empresaria debe pasar en primer lugar por **reconocer sus competencias globales en función de:**

- Lo que sabe.
- Lo que sabe hacer.
- Cómo sabe estar.
- Lo que quiere hacer.
- Lo que puede hacer.

Superado este análisis global de competencias, y teniendo en cuenta su empresa, decidirán cuáles de las competencias que aquí se han presentado son necesarias para el desarrollo de la actividad empresarial. Para ello, nos formularemos para cada una de ellas las siguientes preguntas:

- ¿Cuento yo con esta competencia?

- ¿En qué nivel?

- ¿Cuándo y cómo la he adquirido?

- ¿Es transferible a mi nueva actividad?

- ¿A qué funciones y tareas?

- ¿En qué nivel se precisa en mi empresa?

- Tengo un nivel inferior al que se precisa. ¿Cómo y cuándo la voy a desarrollar?

BALANCE COMPETENCIAL

Una vez contestadas a estas cuestiones, realizaremos el **Balance Competencial**:

LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA DIRIGIR Y GESTIONAR MI EMPRESA SON...		¿QUÉ COMPETENCIAS POSEO?
Competencia	Nivel requerido en mi empresa	Nivel que yo tengo
<input type="radio"/>		

PLAN DE ACTUACIÓN

Una vez que se han identificado las carencias, así como las fortalezas, asociadas a las competencias más relevantes para la actividad empresarial, será necesario **determinar cómo aprender a desarrollar aquellas competencias que manejamos a un nivel inferior del requerido por nuestra empresa.**

En este sentido será necesario definir si lo que se necesita es un aprendizaje de conocimientos como tales o si, por el contrario, lo que hace falta es el entrenamiento en ciertas habilidades o capacidades. Asimismo, deberemos pensar en la forma en que se realizará ese aprendizaje o entrenamiento.

Al final de este ejercicio de reflexión y análisis debes estar preparada para responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Es posible aprender o entrenarte en el conocimiento y/o habilidad en la que se ha detectado la carencia?
- b) ¿Cómo se puede desarrollar ese aprendizaje? ¿Con alguna formación específica?
- c) ¿Cuándo vas a empezar el aprendizaje?
- d) ¿Cuándo lo habrás aprendido?

Con el resultado de este análisis se puede elaborar un **Plan de Actuación** (cuyo modelo aparece a continuación) en el que se recogerá y analizará cómo y cuándo se producirán los procesos de mejora de los conocimientos o habilidades implicados en las competencias.

En los casos en los que se considere que no existe posibilidad real de aprendizaje (porque la competencia implica, por ejemplo, un aprendizaje técnico para el que no se tiene suficiente base) es importante definir cómo se va a solucionar esta carencia definiendo, por ejemplo, si dichas competencias serán asumidas por otras personas internas o externas a la empresa. En todo caso, es muy importante **sopesar con cuidado si esa competencia es o no delegable** de acuerdo con el criterio de que se trate o no de un espacio de decisiones vitales para la empresa.

Por último, y también teniendo en cuenta el momento y proyección de la actividad empresarial, este proceso de análisis debe culminar con una reflexión, a ser posible compartida con el personal empleado, y con las socias y los socios de la empresa, sobre el estilo de dirección más adecuado a la personalidad de cada emprendedora, así como al contenido de la actividad empresarial puesta en marcha.

¿QUÉ COMPETENCIAS ME FALTAN? ¿EN CUÁLES HE DE MEJORAR EL NIVEL?	¿ES POSIBLE EL APRENDIZAJE O ENTRENAMIENTO?	¿CÓMO SE PUEDE DESARROLLAR EL APRENDIZAJE?	¿CUÁNDO INICIARÉ EL APRENDIZAJE?	¿CUÁNDO HABRÉ FINALIZADO EL APRENDIZAJE?



Introducción

El **Plan de Empresa** es un documento que refleja la actividad de nuestra futura empresa, lo que implica un proceso de planificación de las acciones a desarrollar para conseguir unos objetivos específicos. En él se recogen todos los interrogantes a resolver cuando nos planteamos la creación de una empresa, desde los relacionados con el ámbito jurídico hasta los aspectos económicos-financieros.

Si analizamos el significado del verbo **planificar** vemos que se trata de tomar decisiones de futuro, "decidir hoy lo que vamos a hacer mañana". Este proceso trasladado a la empresa puede resultar difícil y crítico, pero necesario, ya que la **viabilidad** de la misma depende siempre de planteamientos claros y concretos.

En una actividad empresarial no podemos esperar a ver cómo es el comportamiento del mercado en donde nos movemos. Tenemos que estimarlo *a priori* para poder ofertar aquellos productos/servicios en las cantidades y calidades que el mercado está dispuesto a comprar. Por consiguiente, tendremos que realizar un ejercicio de planificación que culmina en la elaboración del Plan de Empresa.

Un factor determinante a la hora de llevar a la práctica el proyecto es la **motivación**, la ilusión y la confianza que la persona o el equipo emprendedor tenga en su idea empresarial. El entusiasmo de las personas y la credibilidad del proyecto son aspectos necesarios e importantes para enfocar todos los esfuerzos que requiere la elaboración del Plan de Empresa.

Antes de poner en marcha una empresa es necesario hacer un ejercicio de reflexión valorando los cambios que esta decisión conlleva. Es necesario asumir funciones de coordinación y gestión de los recursos de la empresa. El éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad para dirigir y organizar, conseguir los medios necesarios, fijar unos objetivos y motivar al personal para alcanzarlos. En este autoanálisis no se deben obviar factores como la unidad de convivencia, el entorno inmediato, las carencias o limitaciones formativas, etc.

Debemos dejar claro que la persona que se lance a emprender, con ánimo de llegar a crear y desarrollar su propia empresa, **no tiene por qué ser especialista en las diferentes áreas de gestión** que la afectan (jurídico-mercantil, marketing, laboral, económico-financiera y fiscal) pero sí debe tener un conocimiento global de las mismas. No es necesario tener las mejores habilidades técnicas del mundo, ni centrarse excesivamente en un área concreta. Lo importante es saber controlar y dirigir el rumbo de la empresa contando, para ello, con el equipo de profesionales necesario.

Tema 1
Plan de Empresa

MODELO DE PLAN DE
EMPRESA

Índice de contenidos



Tema 1: Plan de Empresa

- 1.1.- Finalidad y objetivos.
 - 1.2.- Metodología.
 - 1.3.- Orientaciones.
 - 1.4.- Documento del Plan de Empresa.
 - Reflexiona...
-



Modelo de Plan de Empresa

Tema 1: Plan de Empresa



- 1.1.- Finalidad y objetivos.
 - 1.2.- Metodología.
 - 1.3.- Orientaciones.
 - 1.4.- Documento del Plan de Empresa.
-

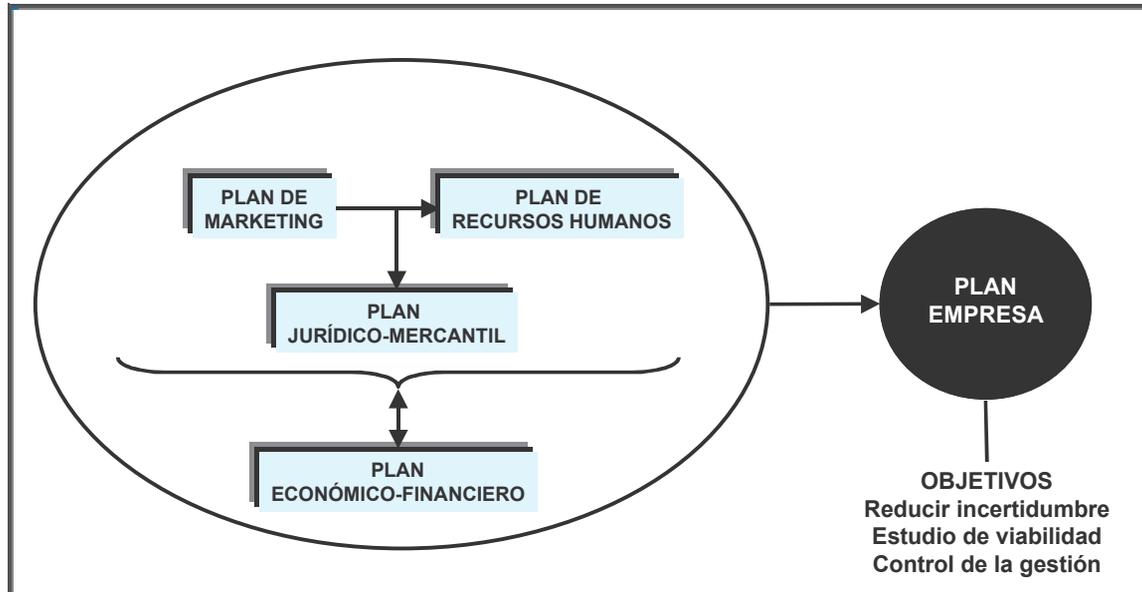
A la hora de desarrollar un **Plan de Empresa** debemos ponernos en cada una de las situaciones en que nos encontraremos en el futuro. Para ello es necesario que pensemos no sólo en la situación inicial, sino en cómo prevemos que evolucionará la misma.

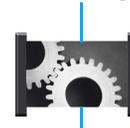
Algunas personas consideran que esto es soñar, que nadie es capaz de adivinar qué va a ocurrir, puesto que de otra forma los fracasos empresariales serían inexistentes. En parte es cierto, pero la dificultad no puede significar que dejemos de lado esta tarea de previsión.

Para acercar lo más posible la planificación a la realidad disponemos de diferentes metodologías, algunas muy complejas. En este tema presentamos una muy simple que nos ayudará a completar todos los elementos necesarios en un Plan de Empresa y convertirlo en una herramienta clave de gestión.

Por eso en él se reflejan todos los aspectos de la organización. Sin embargo, el hecho de que en el documento final aparezcan las áreas separadas no significa que debamos pensarlo y definirlo así. Antes bien, el proceso de redacción del Plan de Empresa es una especie de espiral en la que las decisiones en un determinado punto implican cambios en los anteriores y nuevas posibilidades en los posteriores.

En resumen...





1.1.- FINALIDAD Y OBJETIVOS

El principal objetivo de un Plan de Empresa es **reducir la incertidumbre**. Es evidente que no podemos saber lo que va a ocurrir en el futuro, por lo que nunca tendremos la absoluta certeza de que las previsiones se cumplan. A pesar de ello, sí podemos fijar claramente los objetivos que nos planteamos. Al hacerlo, estamos considerando los posibles problemas que se pueden presentar y resultará más fácil afrontarlos.

El Plan de Empresa es:

- Una herramienta indispensable cuando decidimos poner en marcha un proyecto, independientemente de su dimensión y de la experiencia empresarial de la persona emprendedora.
- Un elemento que motiva a la persona emprendedora para reflexionar constantemente, definiendo con más rigor su proyecto y descubriendo aspectos en los que probablemente no había pensado inicialmente.
- Una **tarjeta de presentación** de nuestro proyecto. Un Plan de Empresa correctamente realizado, realista y coherente en su desarrollo y contenidos, puede animar a otras personas e instituciones a interesarse por el mismo. Al poner de manifiesto la viabilidad del proyecto empresarial se propicia la obtención de recursos financieros y, al demostrar el rigor y la profesionalidad de las personas que lo promueven, facilita las negociaciones.

Otro objetivo crucial del Plan de Empresa es analizar la **viabilidad** del proyecto empresarial. Para ello se identifica, estudia y analiza una oportunidad de negocio desde todos los puntos de vista que puedan comprometer su puesta en marcha y permanencia. Hablamos de viabilidad:

- **Técnica** (especialmente para las empresas de fabricación o de prestación de servicios). El proyecto empresarial tendrá viabilidad técnica si contempla, desde una perspectiva realista, los procedimientos de fabricación necesarios, describiendo la tecnología a utilizar, mano de obra especializada, maquinaria, capacidades productivas, etc.
- **Comercial**. El proyecto tendrá viabilidad comercial si argumenta que hay mercado para nuestro producto/servicio y que la cifra de ventas prevista es realista y alcanzable por la empresa.
- **Económica**. El proyecto empresarial será viable económicamente si demuestra poseer rentabilidad y está dentro de la realidad del sector de actividad de la empresa.
- **Financiera**. El proyecto será viable financieramente si, por un lado, no soporta problemas de tesorería, es decir, tiene liquidez y, por otro lado, mantiene una situación de endeudamiento empresarial equilibrado.

Otro objetivo de un Plan de Empresa es el **control de la gestión**, que debe ser eficaz como ayuda para la consecución de los objetivos propuestos. Nadie duda que es necesario establecer medidas de control en las organizaciones empresariales, pero si se plantean incorrectamente puede que no ayuden a alcanzar las metas perseguidas, limitándose a ser una forma de verificación o inspección.

Servirá para seguir la evolución de la empresa en su etapa inicial, contrastando las previsiones efectuadas con los resultados reales y permitiendo, de esta forma, el análisis de las desviaciones que se produzcan y sus causas.

El control de la gestión siempre es útil. Cuando no se alcanzan los objetivos propuestos, nos sirve para tomar medidas correctoras. Cuando se alcanzan, nos ayuda a determinar si la empresa se mueve en armonía con los recursos técnicos, humanos y financieros puestos a su servicio, o si es posible plantearse objetivos más amplios que los conseguidos.

Una empresa debe ser dinámica, crecer y desarrollarse equilibradamente, algo que posibilita el constante control de la gestión.

En definitiva, el Plan de Empresa es un documento en el que se recoge de manera ordenada la planificación de las distintas áreas de gestión de la futura empresa, de forma que resulte un plan integral y coherente entre sus distintas partes.

1.2.- METODOLOGÍA

La metodología a seguir en un Plan de Empresa es sencilla pero, en cualquier caso, va a ser laboriosa y requerirá importantes esfuerzos y dedicación por parte de la persona o equipo promotor. Las diferentes técnicas al servicio de la empresa nos van a facilitar la toma de decisiones futuras. Se desarrollan en las fases siguientes:

1. Definición clara de **objetivos** posibles (de fabricación, de venta, de rentabilidad, etc.).
2. Análisis y decisión sobre las diferentes **estrategias** alternativas a seguir para alcanzar los objetivos planteados.
3. Definición de **programas** específicos para desarrollar la estrategia o estrategias elegidas.
4. Fijación de los **presupuestos** necesarios y posibles que permitan hacer realidad las fases anteriores.



Las conclusiones que se extraigan del análisis de viabilidad técnica, comercial, financiera y económica del proyecto ayudan a las personas que lo diseñan a tomar decisiones sobre el mismo. Pero para decidir poner en marcha el proyecto no solo es necesario que éste sea viable. También es necesario que el equipo promotor crea en los resultados del Plan de Empresa, que cuente con la suficiente motivación y que confíe en sus posibilidades de llevarlo a cabo.

Si la respuesta a todos estos interrogantes es sí, la aventura empresarial se habrá iniciado.

Desde este momento, los datos, procedimientos, previsiones y presupuestos del Plan de Empresa deben ser puestos en práctica. La viabilidad de la empresa va a depender de lo minuciosamente que apliquemos la metodología de un Plan de Empresa, sin olvidarnos de los objetivos planteados. Así la empresa irá naciendo y desarrollándose poco a poco.

Nunca debemos olvidar que un Plan de Empresa debe resultar **dinámico en el tiempo**, susceptible de ser corregido ante los hechos que se vayan produciendo en la vida de la empresa. No debemos fijar un plan para un período de tiempo y esperar a ver qué ha ocurrido. Un Plan de Empresa se debe vivir día a día, rectificando cuando se producen desviaciones o ampliando objetivos cuando estimamos posible alcanzarlos.

A continuación vamos a presentar un proceso simple pero bastante normal, dado que ha sido y sigue siendo una manera habitual de puesta en marcha de muchas empresas.

Imaginemos que una persona, después de trabajar por cuenta ajena durante gran parte de su vida, se encuentra con que la empresa, debido a una situación de mercado complicada, necesita para su supervivencia reestructurar la plantilla. La reestructuración pasa por el despido de ésta y otras personas.

Con el dinero de la liquidación y los pequeños ahorros conseguidos durante muchos años, se plantea crear una empresa que le permita, cuanto menos, mantener un determinado nivel de vida, el que ha llevado hasta ahora, crear riqueza y puestos de trabajo para otras personas.

No obstante, y a pesar de todo lo que arriesga en ello, las decisiones sobre qué actividad iniciar, qué productos va a ofrecer, dónde localizar dicha actividad, cuánto puede llegar a vender y un largo etcétera de cuestiones imprescindibles, no son tenidas en cuenta con el rigor necesario.

Pasado el tiempo, la empresa resultante, desarrollada poco más que con "criterios de comodidad" (cercanía a la vivienda particular, por ejemplo), complica mucho más su situación económica y la de su familia. El mercado condiciona el éxito de nuestra actividad y esta persona no ha realizado el menor planteamiento del mismo.

En una situación paralela en el tiempo, imaginemos a otra persona con un planteamiento similar en principio, aunque con un desarrollo posterior claramente distinto. Esta persona, con unos recursos económicos inferiores a los de la anterior, desde hace tiempo viene observando la oportunidad de un negocio de cuyo éxito está convencida. A pesar de ello, no le preocupa "perder" casi un año de la vida de su empresa en analizar, estudiar, reflexionar cuáles pueden ser los problemas y oportunidades que se presentarán, antes de tomar definitivamente la decisión de llevar a cabo su proyecto.

Esta persona está realizando un ejercicio de planificación, que será de gran utilidad para la buena marcha de la empresa. Criticará, utilizando todo el sentido común del que sea capaz, cada uno de los factores comerciales fundamentales a la hora de poner en marcha la actividad empresarial.

Sería falso decir que esta segunda persona, tendrá garantizado su éxito por el hecho de realizar ese estudio previo. Incluso es posible que llegue a la conclusión de que aquella fantástica idea no lo es tanto, después de realizar el estudio de viabilidad.



1.3.- ORIENTACIONES

Es recomendable que el Plan de Empresa contemple un período de tres años, desglosando el primero de ellos mensualmente. Las **fases** que debemos plantearnos y desarrollar (con el contenido mínimo que presentamos) son las siguientes:

1ª FASE. PRODUCTOS/SERVICIOS

Esta fase conlleva el conocimiento claro y profundo de los diferentes productos y/o servicios de la empresa, así como aspectos relativos a los siguientes puntos:

- Características técnicas.
- Proceso de fabricación o de prestación del servicio.
- Personal necesario en los procesos.
- Necesidades que satisface de la clientela. Ventajas diferenciales.
- Aprovisionamiento.
- Estimación del posible precio de venta de los distintos productos/servicios.
- Estimación del precio de coste de los distintos productos/servicios.
- Rentabilidad que se obtiene: margen bruto.

2ª FASE. MERCADO

En una segunda fase, hemos de situar nuestros productos/servicios en su mercado y entorno, analizando cuál es su potencial y decidiendo qué parte de este potencial sería objetivo de nuestra empresa.

- Estudio del sector donde vamos a actuar.
- Ámbito geográfico de nuestro mercado.
- Análisis de la competencia.
- Segmento específico del mercado al que nos dirigimos.
- Hábitos de compra de la clientela.
- Hábitos de consumo.
- Estacionalidad de la venta.

- Estimación de la cifra de ventas en unidades físicas y monetarias, dividida mensualmente durante el primer año y total anual para los dos siguientes.
- Estimación del margen bruto total.

3ª FASE. NECESIDADES DE INVERSIÓN

En una tercera fase, analizamos los bienes que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos de ventas y el margen bruto propuesto en la fase anterior. En unos casos habrá que adquirirlos y en otros alquilarlos.

- Instalaciones técnicas, edificios, maquinaria, útiles, herramientas, elementos de transporte, mobiliario, equipos informáticos, etc.
- Existencias iniciales de productos, materias primas, envases, etc., en cada caso.
- Dinero efectivo inicial para hacer frente a los primeros gastos.
- Suma total de las necesidades de inversión.

4ª FASE. FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN

Posteriormente, estudiamos las diferentes fuentes de financiación posibles para hacer frente a las necesidades iniciales de inversión.

- Aportación inicial de cada una de las personas que componen el equipo promotor.
- Préstamos posibles que podemos obtener.
- Financiación, en su caso, en arrendamiento financiero (*leasing*).
- Créditos de las empresas proveedoras y acreedoras.
- Otras fuentes de financiación.

5ª FASE. COMUNICACIÓN

Cuando hemos decidido qué productos/servicios ofertar y a qué mercado dirigimos, es imprescindible analizar y desarrollar las posibles formas de comunicación para decidir cuál o cuáles podemos considerar óptimas.

- Red comercial: red propia, comisionistas...
- Análisis de las diversas formas de publicidad y elección, en cada caso, del medio.
- Campañas de promoción.



- Canales de distribución.
- *Merchandising* e imagen del punto de venta.
- Coste de la comunicación.

6ª FASE. RECURSOS HUMANOS

Las personas que componen la empresa son las que harán posible el cumplimiento de los objetivos y, por lo tanto, resulta necesario detallar:

- Organigrama de la empresa.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Profesiogramas.
- Funciones y tareas a desarrollar.
- Reclutamiento y selección.
- Motivación del personal y su coste.
- Estilos de dirección.
- Sistemas de comunicación entre las personas.
- Planificación de plantilla.
- Política salarial.
- Elección de los tipos de contratos específicos para cada puesto.
- Coste del personal.

7ª FASE. OTROS COSTES DE ESTRUCTURA Y BENEFICIO DE LA EMPRESA

Resulta necesario analizar qué costes (arrendamientos, financieros, etc.) son necesarios y realizar el cálculo del resultado final.

- Arrendamientos.
- Costes financieros.
- Amortizaciones.
- Teléfono, agua, luz...

- Servicios profesionales.
- Transporte de la venta.
- Material de oficina, limpieza y otros costes no descritos y que se consideren necesarios.
- Estimación del beneficio.
- Cálculo de la rentabilidad.
- Comparación de la rentabilidad prevista con la rentabilidad media que se obtiene en el sector.

8ª FASE. ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Es necesario valorar las diferentes estructuras jurídicas que el proyecto puede adoptar (empresa individual, sociedad mercantil o de economía social) y elegir cuál es la que más conviene. Para ello se debe tener en cuenta cuestiones como:

- Análisis de las responsabilidades individuales que se derivan de cada estructura jurídica.
- Análisis de las implicaciones que tiene sobre la imagen de la empresa.
- Análisis del coste fiscal (Impuesto de Sociedades, Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas...).
- Decisión sobre la forma jurídica.
- Trámites de puesta en marcha necesarios.

9ª FASE. PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Se trata, en esta fase, de presupuestar las necesidades de tesorería para analizar la liquidez de la empresa.

- Período de cobro de las ventas.
- Período de pago a las empresas proveedoras.
- Cuotas a pagar por los préstamos.
- Pago de las inversiones.
- Pago de los costes.
- Nivel mínimo necesario de tesorería.



10ª FASE. ESTIMACIÓN DEL PATRIMONIO EMPRESARIAL AL FINAL DE CADA PERÍODO ECONÓMICO

Se trata de calcular el patrimonio de la empresa en el horizonte temporal contemplado.

- Análisis de la inversión en activos fijos.
- Análisis del nivel de existencias.
- Análisis de los cobros pendientes.
- Decisión sobre distribución del beneficio.
- Análisis del endeudamiento con entidades ajenas a la empresa.

El seguimiento de las fases propuestas para desarrollar un Plan de Empresa ayuda a no olvidar temas esenciales, que van a afectar al futuro de nuestra empresa.

Es posible que pensemos que la descripción de un Plan de Empresa no es más que una bonita declaración de intenciones. Quizás en muchos casos sea así, pero lo cierto es que si no se plantean **criterios de futuro e intentamos que se cumplan** nunca llegaremos a desarrollar una actividad empresarial. Se quedará en el “cajón de los recuerdos” como un objetivo no cumplido.

1.4.- DOCUMENTO DEL PLAN DE EMPRESA

En las orientaciones para el desarrollo de un Plan de Empresa hemos descrito un procedimiento técnico a seguir. En él se establece una secuencia en la que se relacionan las cuatro áreas específicas de una empresa. El orden viene marcado por las interacciones que se producen, ya que las decisiones en un área nos hacen plantearnos cuestiones relativas a otra, que, a su vez modifica las anteriores. Es decir, aunque sean áreas diferentes, no son estancas.

Pero un Plan de Empresa se presenta a diferentes organismos y personas, por lo que de alguna forma hay que redactar un documento que recoja todas las decisiones propuestas.

Por ello la redacción del documento debe ser **concreta, clara y comprensible**, que prácticamente “hable” a quien se lo presentemos. De esta forma se convierte en una herramienta que ayuda a tomar decisiones y, en todo caso, un documento en el que las personas responsables de la futura empresa pueden encontrar los objetivos propuestos que deben alcanzarse.

Para que realmente pueda cumplir todas estas funciones, es recomendable que el Plan de Empresa abarque un horizonte temporal de al menos tres años, desglosando el análisis del primer año por meses.

La propuesta de presentación del documento de un Plan de Empresa, es la siguiente:

- Presentación.
- Plan Jurídico–Mercantil.
- Plan de Marketing.
- Plan de Recursos Humanos.
- Plan Económico–Financiero.

PRESENTACIÓN

Se trata de una primera visión de la empresa y de las personas que van a desarrollar el proyecto. Sería conveniente aportar en esta introducción:

- Equipo emprendedor.
- Introducción al proyecto.
- Aspectos básicos del Plan de Empresa.
- Plan de Puesta en Marcha.

PLAN JURÍDICO-MERCANTIL

El contenido es el siguiente:

- Forma jurídica.
- Capital.
- Objeto social.
- Socias y/o socios.
- Trámites para la constitución.
- Gastos constitución.
- Trámites de la puesta en marcha.



PLAN DE MARKETING

Que nos proporciona una visión de futuro a través de las **decisiones esenciales** de cualquier organización empresarial, detallando aspectos como:

- Breve identificación de: sector, ámbito de actuación y segmento de mercado.
- Descripción de los productos/servicios.
- Descripción técnica. Proceso de fabricación y desarrollo de los servicios.
- Aprovisionamiento de productos/servicios.
- Clientela potencial o público objetivo.
- Localización.
- Precios y márgenes.
- Estudio de la competencia.
- Estacionalidad de las ventas.
- Previsión de ventas.
- Previsión de compras.
- *Mix* de comunicación.
- Viabilidad comercial.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Desarrollamos todo lo referente a las personas que van a hacer posible la viabilidad de la empresa.

- Estructura de la empresa.
- Descripción de puestos de trabajo.
- Profesiograma.
- Reclutamiento del personal.
- Selección.

- Formación necesaria.
- Otros conocimientos.
- Contratación laboral.
- Planificación de la plantilla.
- Costes laborales.
- Relaciones con otras empresas promovidas por el programa.

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Si en el área de marketing se toman las decisiones y en el área de recursos humanos determinamos qué personas se necesitan para llevar a buen puerto las decisiones tomadas, en el área económico-financiera vamos a ver si todo lo anterior es posible.

En la gestión de una empresa todo termina en criterios de inversiones, ingresos, gastos, cobros y pagos. Los estados financieros nos apuntalan estos temas, informándonos sobre la viabilidad del proyecto a emprender.

Por ello, en el Plan Económico-Financiero se reflejan:

- Régimen fiscal de la empresa.
- Cuadro de inversiones y amortizaciones.
- Balance de situación inicial.
- Cuentas de resultados previsional para los tres años.
- Para el primer año:
 - ➔ Presupuesto de ventas desglosado.
 - ➔ Presupuesto de compras desglosado.
 - ➔ Presupuesto de gastos variables desglosado.
 - ➔ Presupuesto de gastos fijos desglosado.
 - ➔ Presupuesto de I.V.A. desglosado.
 - ➔ Presupuesto de tesorería.
- Balances de situación final previsionales.



- Para los tres años:
 - Presupuesto de ventas.
 - Presupuesto de compras.
 - Presupuesto de gastos variables.
 - Presupuesto de gastos fijos.
 - Presupuesto de I.V.A.
 - Presupuesto de tesorería.
- Ratios financieros.
- Ratios económicos.
- Viabilidad financiera.
- Viabilidad económica.



Reflexiona...

- La idea empresarial, ¿es realista?

- ¿Creemos que nuestro proyecto tiene, al menos, previabilidad comercial?

- ¿Podemos disponer de recursos económicos para llevar a cabo la idea empresarial?

- ¿Nos compensa poner en funcionamiento la empresa con la rentabilidad que creemos poder obtener?

- ¿Queremos realmente asumir la aventura de emprender, con todo lo que ello supone?

A continuación te presentamos un modelo en el que se detallan algunas instrucciones, como ayuda en la cumplimentación de tu Plan de Empresa.

1

Modelo de Plan de Empresa

NOMBRE Y APELLIDOS:	Persona emprendedora o equipo que realiza el proyecto.
PROYECTO:	Nombre de la empresa. Denominación social.
ACTIVIDAD:	Breve descripción del objeto social.
LOCALIDAD:	Identificación del municipio donde se ubicará la empresa.
FECHA:	Fecha de finalización del proyecto.

1. [Equipo emprendedor.](#)
2. [Introducción al proyecto.](#)
3. [Aspectos básicos del Plan de Empresa.](#)
4. [Plan de Puesta en Marcha.](#)

OBSERVACIONES GENERALES

Este modelo de Plan de Empresa está desarrollado como un conjunto de "fichas" **a modo ilustrativo**. El número y extensión de cada ficha ha de adecuarse a la realidad del proyecto.

Se sugieren una serie de contenidos y una estructura para el mismo. Pero eso no implica que sea un reflejo total. Es necesario incluir tantos contenidos, tablas, gráficos, anexos, etc., (que no se contemplan aquí) como sean necesarios o interesantes para el proyecto empresarial concreto.

Para la realización del Plan de Empresa puede utilizarse el formato que se estime oportuno, siempre y cuando **se mantenga la estructura, orden y contenidos** mínimos ofrecidos en este modelo.

Se contempla un horizonte temporal de tres años (año 1, año 2, año 3), siendo el primero desglosado por meses (mes 1, mes 2... mes 12). **En tu proyecto debes adecuar dicha temporalización a la realidad**, indicando meses y años concretos.

Modelo de Plan de Empresa

-
1. **Equipo emprendedor.** Incluye tantos currícula como emprendedoras y/o emprendedores tenga el proyecto. Puedes seguir este u otro modelo, pero no olvides detallar la formación, situación actual y experiencia, resaltando sobre todo aquellos aspectos que puedan tener relación con el proyecto.
-

Nombre y apellidos:			
Edad:			
Formación:			
Domicilio:			
Población:			
Código Postal:			
Teléfono:		Fax:	
Móvil:			
e-mail:			
Situación laboral:			
Experiencia:			

-
2. **Introducción al proyecto empresarial.** Comenta los factores que te han motivado a realizar el proyecto empresarial, así como un resumen del mismo y tu opinión sobre la viabilidad del Plan de Empresa.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. **Aspectos básicos del proyecto.**

Para facilitar una visión global del Plan de Empresa, puedes cumplimentar este apartado una vez que termines el proyecto.

Nombre de la empresa						
Lugar de ubicación						
Actividad						
Sector						
Agric. Ganad. y Pesca	Industria	Comercio	Construcción	Turismo	Servicios	
Ámbito de la empresa						
Local	Provincial	Regional	Nacional	U. europea	Otros países	
Forma jurídica						
Número de socias y socios						
Fecha probable de constitución						
Aportación inicial						
Inversión (activo)						
Año 1		Año 2		Año 3		
Número de trabajadoras y trabajadores						
Año 1		Año 2		Año 3		
Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	
Ventas						
Año 1		Año 2		Año 3		
Beneficios antes de impuestos (B.A.I.)						
Año 1		Año 2		Año 3		

Modelo de Plan de Empresa

4. Plan de Puesta en Marcha.

Partiendo de la situación actual, describe a modo de resumen el Plan de Puesta en Marcha de la empresa.

Tiempo previsto para el inicio de la actividad					
¿Qué trámites se han iniciado?					
Necesidad de recursos ajenos		No	Sí	Cantidad	
Local	Alquiler	Compra	Propiedad	Otros	Cuantía
Inversiones	Se están negociando		Están adquiridas		No están previstas
Aprovisionamientos	Contactos iniciados		Sin contactos		Contratos
Acciones de comunicación definidas	No		Sí		Cuantía



Introducción

Cualquier idea de empresa, por simple que sea, requiere el conocimiento, análisis y decisión de aspectos jurídicos que afectarán a la misma.

Analizar las implicaciones, requerimientos, trámites y costes que representa la elección de un tipo u otro de forma jurídica para una misma idea de empresa supone un conocimiento de las consecuencias que nuestras decisiones tienen para nuestros intereses.

Una decisión inadecuada, en términos jurídicos, podría tener consecuencias negativas para el patrimonio empresarial y/o personal, así como la pérdida de oportunidades que algunas alternativas pueden conllevar.

Por tanto, la elección de una forma jurídica adecuada es una decisión empresarial para la que la persona o el equipo promotor de un proyecto ha de estar preparado, recabando la información necesaria. La decisión es individual, no existen unas pautas generales sino que debe estudiarse con detenimiento para cada uno de los proyectos posibles.

Cada idea de negocio tiene un grado de riesgo, un número determinado de personas, condiciones particulares relacionadas con las personas que desean llevarlo a cabo, requerimiento de una imagen, etc., que influirán en la elección. Todas estas cuestiones pueden condicionar la elección final y dirigir el proyecto hacia una determinada forma jurídica.



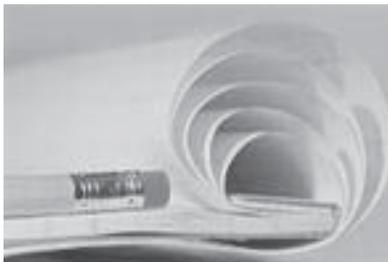
Índice de contenidos

Tema 1: Área Jurídico-Mercantil



- 1.1.- Primera clasificación: persona física-persona jurídica.
- 1.2.- Formas jurídicas para el desarrollo de la actividad empresarial.
- 1.3.- Requisitos y formalidades para la constitución de la empresa.
- 1.4.- Aspectos fundamentales y cuadros comparativos.
- 1.5.- Orientaciones sobre los costes de constitución de las sociedades.
- 1.6.- Trámites de carácter general para la puesta en marcha de la empresa.

Reflexiona...



Modelo de Plan Jurídico-Mercantil

Tema 1: Área Jurídico-Mercantil



- 1.1.- Primera clasificación: persona física-persona jurídica.
 - 1.2.- Formas jurídicas para el desarrollo de la actividad empresarial.
 - Formas con menores requerimientos.
 - Sociedades mercantiles.
 - Sociedades de carácter económico social.
 - 1.3.- Requisitos y formalidades para la constitución de la empresa.
 - Empresarias y empresarios individuales.
 - Sociedades civiles y comunidades de bienes.
 - Sociedades mercantiles, sociedades cooperativas y sociedades laborales.
 - Sociedad limitada nueva empresa.
 - 1.4.- Aspectos fundamentales y cuadros comparativos.
 - 1.5.- Orientaciones sobre los costes de constitución de las sociedades.
 - 1.6.- Trámites de carácter general para la puesta en marcha de la empresa.
 - Trámites ante la Agencia Tributaria.
 - Trámites ante el Ayuntamiento.
 - Trámites en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
-

Los aspectos jurídico-mercantiles nos ayudan a definir y decidir el tipo de empresa que en cada caso nos interesa constituir, dentro de las posibilidades que la ley establece.

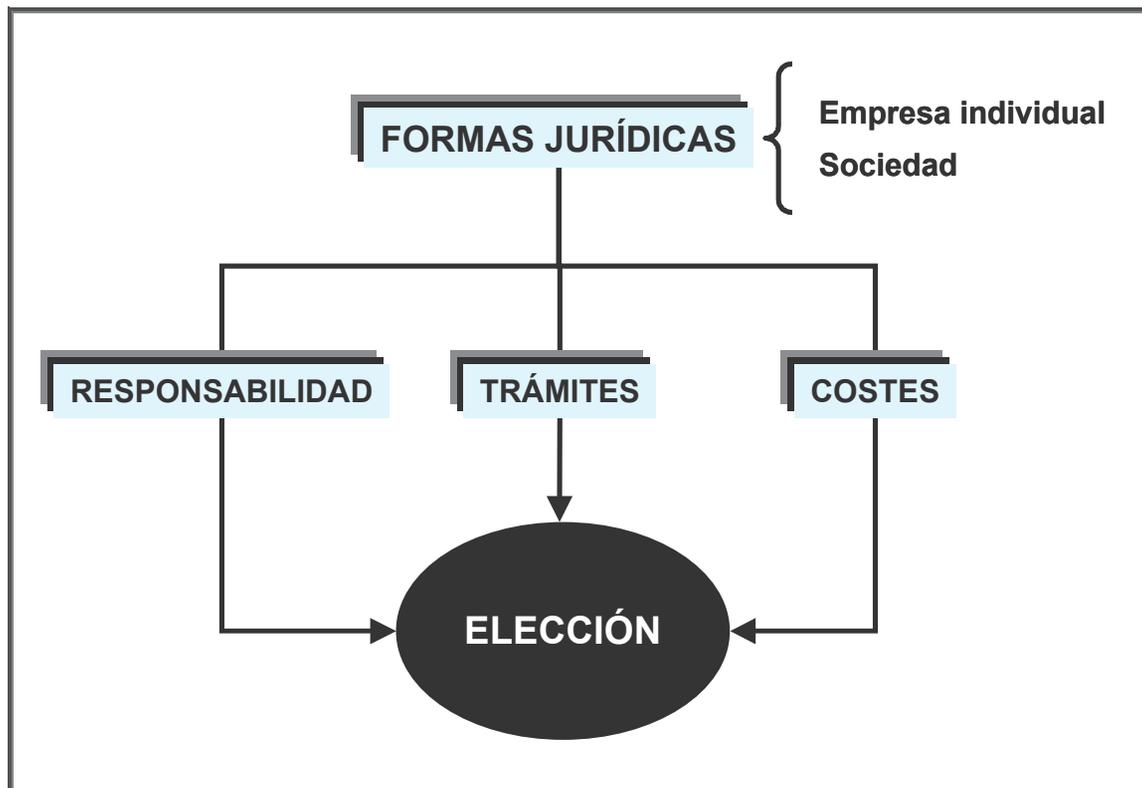
Por ello, analizaremos las diversas formas jurídicas, que se encuentran divididas en dos grupos claramente diferenciados: la **empresa individual** o persona física y la **sociedad** o persona jurídica, para así poder determinar la que más se adapte a nuestro proyecto. Tenemos que decidir por cuál de estos dos grupos optamos y cuál de las diferentes formas que componen cada uno de ellos se ajustan más a nuestra empresa, teniendo en cuenta la clase de actividad que vamos a desarrollar, es decir, cuál va a ser nuestro **objeto social**.

Otro factor importante será determinar qué número de **socias y/o socios** se precisa para organizar nuestra empresa, según la forma que determinemos, así como la inversión adecuada para el buen funcionamiento de la misma, sin olvidar, por último, la **responsabilidad** frente a terceras personas que supone el tipo de sociedad elegido.

Dentro de los pasos a seguir para determinar cuál es la forma de sociedad más apropiada, estudiaremos los **requisitos** que se exigen para constituir cada una de ellas, atendiendo principalmente a su estructura, forma de tramitación, organismos a los que debemos acudir y documentos que deberemos cumplimentar y acompañar.

Y por último, otro factor determinante será concretar el **coste** que tiene la opción elegida, puesto que los gastos de constitución variarán en función de la forma jurídica.

En resumen...





1.1.- PRIMERA CLASIFICACIÓN: PERSONA FÍSICA-PERSONA JURÍDICA

Una de las decisiones a tomar a la hora de llevar a la práctica la idea de crear una empresa es la forma jurídica que adoptará. Para ello es necesario analizar entre las existentes aquella más conveniente y que mejor se adapta a los fines de nuestra actividad.

Debemos determinar la estructura empresarial sin poner freno al desarrollo de la actividad, esto es, conocer los aspectos procedimentales de creación de la empresa y sus consecuencias formales, fiscales, organizativas, etc.

En el desarrollo del proceso de creación de la empresa conviene tener en cuenta factores que, *a priori*, pueden determinar el tipo de organización empresarial que más se ajusta a nuestras iniciativas y necesidades, es decir, **la forma jurídica de la empresa**.

En este sentido, la primera diferenciación a considerar es la existencia de dos grandes grupos bajo los que puede organizarse el desarrollo de una empresa:

- **La empresa individual o persona física**, donde la gestión, riesgos y beneficios sólo incumben a una persona.
- **La sociedad o persona jurídica**, donde las decisiones, riesgos y, en su caso, beneficios son compartidos en proporción a la participación económica de cada una de las personas que componen la misma.

La decisión de constituirse bajo una u otra fórmula radica, generalmente, en criterios de organización y responsabilidad frente a terceras personas.

1.2.- FORMAS JURÍDICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

- EMPRESA INDIVIDUAL.
- SOCIEDAD CIVIL.
- COMUNIDAD DE BIENES.
- SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.
- SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA.
- SOCIEDAD ANÓNIMA.
- SOCIEDAD ANÓNIMA EUROPEA.
- SOCIEDAD COOPERATIVA.
- SOCIEDAD LABORAL.
- OTRAS FORMAS JURÍDICAS.

FORMAS CON MENORES REQUERIMIENTOS

EMPRESA INDIVIDUAL

Es la **persona física** que realiza habitualmente, en nombre propio, por sí o por medio de representantes, una **actividad económica** constitutiva de empresa (comercial, industrial, de servicios o actividad profesional) adquiriendo la titularidad de las obligaciones y derechos nacidos de esa actividad. La empresaria o el empresario individual responde de las deudas contraídas frente a terceras personas con todos sus bienes, **no existiendo diferencia entre su patrimonio mercantil y su patrimonio privado.**

En el caso de que la actividad empresarial se desarrolle por una persona casada, y siempre que lo esté en el régimen legal de gananciales, para hacer frente a las deudas empresariales se consideran:

- Los bienes privativos de la persona que ejerce la actividad empresarial.
- Los bienes de patrimonio mercantil, es decir, los adquiridos como consecuencia de la actividad.
- Los bienes comunes del matrimonio, salvo que exista oposición por parte del o de la cónyuge.



SOCIEDAD CIVIL

Es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con el fin de desarrollar una actividad empresarial o profesional y, posteriormente, repartir entre sí las ganancias.

Resulta una forma útil para sociedades pequeñas que realicen actividades agrícolas, industriales, artesanales o profesionales.

La responsabilidad recae, en primer lugar y mancomunadamente, sobre todo el patrimonio de la sociedad y, subsidiariamente, de forma solidaria e ilimitada, sobre las socias y/o los socios y sus bienes particulares.

COMUNIDAD DE BIENES

Existe comunidad de bienes cuando la propiedad de un bien o de un derecho pertenece "*pro indiviso*" (sin división) a varias personas. Nada impide que las comunidades de bienes actúen como verdaderas empresas interviniendo en la actividad mercantil. Su actuación, como tal, es admitida expresamente por la normativa tributaria y laboral.

A diferencia de las sociedades (civiles o mercantiles), en la comunidad de bienes **no existe ninguna persona jurídica** distinta de la de las comuneras y los comuneros, ni la colectividad se comporta como si estuviese dotada de personalidad.

La responsabilidad recae, en primer lugar, mancomunadamente, sobre el patrimonio común y, en segundo lugar, subsidiariamente, de forma solidaria e ilimitada, sobre los bienes particulares de cada partícipe. En la denominación debe figurar la expresión "Comunidad de Bienes" o las siglas "C.B."

SOCIEDADES MERCANTILES

Pueden ser personalistas o capitalistas.

Sociedades personalistas son las que no limitan la responsabilidad de las socias y/o los socios, respondiendo incluso con el patrimonio privado. Pueden ser:

- Colectivas.
- Comanditarias (simples o por acciones).

Estas formas jurídicas están actualmente en desuso, por lo que no serán analizadas en esta documentación.

Sociedades capitalistas son las que limitan la responsabilidad por las deudas sociales hasta el límite del capital social aportado. Pueden ser:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.) o Sociedad Limitada (S.L.).
- Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa (S.R.L.N.E.).
- Sociedad Anónima (S.A.).

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA O SOCIEDAD LIMITADA

Es una sociedad capitalista, de carácter mercantil (actividad económica) cualquiera que sea su objeto social. El capital social está dividido en **participaciones** sociales, integrado por las aportaciones de cada socia y/o socio, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

Las aportaciones al capital social pueden realizarse en metálico (dinero) o en especie (bienes y derechos) pero no pueden aportarse el trabajo o los servicios. En todo caso se ha de responder de la realidad de las aportaciones y de la valoración atribuida (valor de las participaciones).

Cada socia y/o socio de la sociedad responderá sólo hasta el límite del capital (dinero y/o bienes o derechos) aportado.

La cuantía final del capital social desembolsado depende de decisiones internas: no existe una cantidad máxima, si bien el **mínimo está establecido por la ley** (3.005,06 €). Sea cual sea la cuantía fijada, debe estar totalmente desembolsada.

Del mismo modo, tampoco existe un número de participantes determinado por ley. Pueden constituirse con una única persona (sociedad unipersonal) o con dos o más (sociedad pluripersonal).

En la denominación de la sociedad debe figurar la indicación "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o "Sociedad Limitada" o sus abreviaturas "S.R.L" o "S.L.". En el caso de sociedades constituidas por una única persona, también han de identificar esta condición, incluyéndolo expresamente (Sociedad Limitada Unipersonal) en toda la documentación, correspondencia, facturas y anuncios públicos (sean realizados por exigencia legal o de los propios estatutos).

A pesar del carácter capitalista, la venta de participaciones sociales (transmisión *inter vivos*) no es libre. Es necesario que la sociedad (a través de la junta general) consienta la misma. Sólo en este caso pueden transmitirse las participaciones a una persona ajena a la sociedad. Además, el resto las personas que componen la entidad tienen derecho preferente de compra.



SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

Es una modalidad de la sociedad de responsabilidad limitada de reciente creación. Se trata de un caso especial dentro de la sociedad de responsabilidad limitada, por lo que se aplica de forma general esta normativa, siempre que no esté en contradicción con la específica.

La forma “nueva empresa” está indicada para la “microempresa” y pretende facilitar, simplificar y agilizar la puesta en marcha de empresas de pequeña dimensión.

Podemos establecer unas especificidades, **diferencias sustantivas de la S.L.N.E.** con respecto a las sociedades limitadas generales. Esto supone las siguientes restricciones en:

- **La denominación social**, necesariamente subjetiva y formada por los dos apellidos y el nombre de uno de los miembros del equipo fundador seguidos de un código alfanumérico. En la denominación de la compañía debe figurar necesariamente la indicación “Sociedad Limitada Nueva Empresa” o su abreviatura “S.L.N.E.”.
- **El tipo y número de participantes**: sólo podrán ser personas físicas. En el momento de la constitución, no podrán superar el número de cinco. Tampoco pueden constituir ni adquirir la condición de socias únicas o socios únicos de una sociedad nueva empresa quienes ya ostenten esta condición en otra sociedad nueva empresa.
- **El capital social**, para el que se establece un mínimo (3.012,00 €) y un máximo (120.202,00 €).
- **El tipo de las aportaciones**, ya que en el momento de la constitución de la sociedad el capital social mínimo debe ser desembolsado íntegramente en aportaciones dinerarias. El resto, entre el mínimo legal y el máximo permitido, sí puede completarse mediante aportaciones en especie.
- **La forma de administración**, que podrá confiarse a un órgano unipersonal o pluripersonal, cuyos miembros actuarán solidaria o mancomunadamente, con firma conjunta de dos cualesquiera de ellos. En ningún caso se adoptará la forma y el régimen de funcionamiento de un consejo de administración. Para ejercer la administración se requiere la condición de socia o socio.
- **Las modificaciones estatutarias**, ya que en la sociedad nueva empresa sólo se puede modificar su denominación, su domicilio social y su capital social, dentro de los límites máximo y mínimo establecidos. Si la socia o el socio cuyo nombre y apellidos figuran en la denominación social pierde esa condición, debe modificarse la denominación de modo que ésta esté formada por el nombre y los apellidos de una socia o un socio.

Por último, hay que indicar que la constitución de una S.L.N.E. tiene algunas **ventajas fiscales** como la posibilidad de **aplazamiento**:

- El pago del I.T.P.A.J.D. (Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados) por la constitución de la sociedad, durante un año.
- El pago del Impuesto sobre Sociedades en los dos primeros períodos impositivos.
- Las cantidades derivadas de las retenciones o ingresos a cuenta del I.R.P.F. (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas) que se devenguen en el primer año desde la constitución. También podría fraccionarse el pago de dichas cantidades.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Es una sociedad capitalista, con carácter mercantil. Puede constituirse por una persona (sociedad anónima unipersonal) o por varias.

El capital social se divide en acciones y estará compuesto por las aportaciones (dinerarias o en especie) de todas las socias y/o todos los socios. Existe un mínimo marcado por la ley (60.101,21 €) que debe estar totalmente suscrito en el momento de la constitución y desembolsado al menos en el 25%.

Este capital social constituye la responsabilidad de la empresa, por lo que las personas no responden de forma individual de las deudas sociales. Es decir, la responsabilidad personal se limita a lo aportado.

Las acciones pueden transmitirse libremente, tanto a otras personas de la sociedad como a personas ajenas a la misma.

El funcionamiento es más complejo que el de una sociedad limitada debido, entre otros aspectos, a que requiere una mayor cifra de capital social mínimo, así como el mayor número de socias y/o socios que suelen constituir la. No obstante, el ejercicio de determinadas actividades económicas requieren legal y obligatoriamente la constitución de sociedad anónima para su desarrollo.

En la denominación de la sociedad debe figurar la indicación "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A."

SOCIEDAD ANÓNIMA EUROPEA

La Sociedad Anónima Europa (SE) se regula por El reglamento del Consejo (CE) 2157/2001, de 8 de octubre de 2001, por el que se aprueba el Estatuto de la Sociedad Anónima Europea y por la Directiva del Consejo 2001/86 CE, que entró en vigor el 8 de octubre de 2004.

Con este modelo de sociedad se crea una sociedad mercantil nueva que permite llevar a cabo una actividad empresarial en el ámbito comunitario, con su propio marco jurídico, con el fin de permitir a las sociedades constituidas en diferentes Estados miembros fusionarse, formar una sociedad holding o una filial común, evitando las obligaciones jurídicas y prácticas que se derivan de los diferentes ordenamientos jurídicos internos.

Se prevén cuatro formas de constitución de una sociedad anónima europea (SE): por Fusión, por creación de una sociedad de cartera, por creación de una filial común o por la transformación de una sociedad anónima de Derecho nacional. La fusión está reservada a las sociedades anónimas de distintos Estados miembros. La creación de una sociedad europea de cartera está abierta a las sociedades anónimas y sociedades de responsabilidad limitada con implantación en la Comunidad, ya sea porque sus domicilios sociales están situados en Estados miembros diferentes, o bien porque cuentan con filiales o sucursales en países distintos de aquel donde se encuentra su domicilio social. La constitución de una sociedad europea en forma de filial común está abierta a cualquier entidad de Derecho público o privado, con arreglo a los mismos criterios anteriormente mencionados.



El régimen jurídico es parecido al de la Sociedad Anónima: personalidad jurídica propia, responsabilidad limitada de los socios, capital representado en acciones. El Capital mínimo es de 120.000 euros.

El derecho nacional tendrá carácter supletorio en aquellas materias no reguladas por la SE. Se registrará por Junta General de Accionistas, órgano de Administración y podrá contar con un órgano de vigilancia, con la facultad de nombrar a sus administradores y controlar su gestión.

En cuanto a su fiscalidad es tratada como cualquier multinacional, se somete al régimen fiscal de la legislación nacional tanto a la SE como a sus sucursales.

SOCIEDADES DE CARÁCTER ECONÓMICO SOCIAL

Son aquellas sociedades que tienen como requisito fundamental la integración de las personas trabajadoras en la sociedad, desde su constitución hasta la gestión y administración de la misma. Pueden ser:

- Sociedades Cooperativas.
- Sociedades Laborales.

SOCIEDAD COOPERATIVA

Se aplicará la denominación **Sociedad Cooperativa Andaluza** a todas las sociedades cooperativas que desarrollen principalmente su actividad societaria en Andalucía, aunque pueden establecer relaciones con terceras personas físicas o jurídicas, y realizar actividades de carácter instrumental fuera del territorio andaluz.

Las sociedades cooperativas son sociedades participativas que agrupan a personas físicas o jurídicas que tienen intereses o necesidades socioeconómicas comunes para cuya satisfacción, y en interés de la comunidad, realizan cualquier actividad empresarial. Se caracterizan por una estructura, gestión y control democráticos, y por ello estas personas:

- Pueden adherirse y darse de baja voluntariamente, con la consiguiente variabilidad del capital social.
- Mantienen igualdad de derechos y obligaciones.
- Participan en la actividad de la sociedad cooperativa.
- Participan en los resultados de forma proporcional a la actividad desarrollada en la sociedad cooperativa.

La **responsabilidad** por las deudas de la sociedad cooperativa estará limitada a sus aportaciones suscritas al fondo social, estén o no desembolsadas.

La denominación de la sociedad cooperativa incluirá, necesariamente, las palabras "Sociedad Cooperativa Andaluza o su abreviatura" "S. Coop. And."

Las sociedades cooperativas andaluzas se constituirán mediante escritura pública y adquirirán personalidad jurídica desde el momento en que se inscriban en el Registro de Cooperativas Andaluzas. La inscripción de la escritura de constitución y el inicio de la actividad de la cooperativa deberán realizarse en los plazos establecidos, en caso contrario, incurrirán en causa de disolución.

En las **sociedades cooperativas de primer grado** pueden asociarse tanto las personas físicas como las jurídicas, con un mínimo de tres socias y/o socios de carácter ordinario. En ningún caso, pueden constituirse sociedades cooperativas de primer grado formadas, exclusivamente, por sociedades cooperativas.

En las **sociedades cooperativas de segundo o ulterior grado** sólo pueden ser socias otras sociedades cooperativas, con un mínimo de dos.

Existe un **capital social** mínimo (denominado **fondo social**, que asciende a 3.005,06 €) para las sociedades cooperativas andaluzas, regulado en la normativa correspondiente, debiendo estar suscrito en su totalidad y desembolsado, al menos, en un 25%.

Los órganos sociales son:

- **La asamblea general.** Es el órgano supremo de expresión de la voluntad social, constituido por todas las socias y/o todos los socios de la sociedad cooperativa. Las asambleas pueden ser ordinarias y extraordinarias. La asamblea general ordinaria es la que tiene que reunirse anualmente, dentro de los seis meses siguientes al cierre del ejercicio económico anterior, para censurar la gestión social, aprobar, si procede, las cuentas anuales y distribuir excedentes o imputar pérdidas. El resto de las asambleas se consideran extraordinarias.
- **El consejo rector.** Es el órgano de gobierno, gestión y representación de la sociedad cooperativa andaluza, con un número mínimo de tres miembros. No obstante, en las sociedades cooperativas integradas por tres socias y/o socios, el consejo rector estará constituido por dos personas.
- **La intervención,** que será ejercida como mínimo por una persona en las sociedades cooperativas con menos de cincuenta integrantes, y tres en las de cincuenta o más. En todo caso, el número habrá de ser impar.

En las sociedades cooperativas con un número de componentes igual o inferior a diez podrá confiarse, estatutariamente, el gobierno, gestión y representación de la misma a una administradora única o un administrador único.

SOCIEDAD LABORAL

Es aquella sociedad mercantil, anónima o de responsabilidad limitada, en la que la **mayoría del capital social es propiedad de trabajadoras y/o trabajadores** que presten en ella servicios retribuidos de forma personal, directa y con una relación laboral por tiempo indefinido.

Por lo tanto, dispone de una reglamentación básica común a las sociedades anónimas o limitadas y una específica por su carácter laboral.

El capital social mínimo es el establecido para las sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada, según proceda. Se divide en acciones nominativas o participaciones sociales, y las socias y/o socios no responden por las deudas sociales, ya que su responsabilidad está limitada a las aportaciones realizadas.



Nadie podrá poseer acciones o participaciones sociales que representen más de la tercera parte del capital social.

El **número mínimo de socias o socios** es de **tres**, y, en tal caso, al menos dos deben ejercer trabajo fijo y a jornada completa.

Dado el carácter laboral de estas sociedades, el número de horas trabajadas deben ser realizadas prioritariamente por las socias trabajadoras y/o los socios trabajadores. Por lo tanto, el número de horas trabajadas por personal asalariado no asociado con contrato indefinido está limitado por ley al 15% de las horas trabajadas por personal asalariado asociado, o al 25% cuando el número de socias trabajadoras y/o socios trabajadores sea inferior a 25.

En la denominación de la sociedad debe figurar la indicación "Sociedad Anónima Laboral" o "Sociedad de Limitada Laboral", y/o sus abreviaturas "S.A.L." o "S.L.L.", según proceda.

1.3.- REQUISITOS Y FORMALIDADES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

EMPRESAS INDIVIDUALES

Para adquirir el carácter de empresaria o empresario individual no es necesario realizar ningún trámite previo. Sólo se establece como requisito que la persona sea mayor de edad y tenga libre disposición de sus bienes.

Además, no tienen la obligación de inscribirse en el Registro Mercantil, pero pueden solicitar la inscripción en el mismo si lo desean.

SOCIEDADES CIVILES Y COMUNIDADES DE BIENES

En el supuesto de Sociedades Civiles y Comunidades de Bienes, los trámites y requisitos son los siguientes:

1. Elaboración del **contrato público o privado** de constitución de la sociedad civil o de la comunidad de bienes, con sus respectivos estatutos.
2. Otorgamiento, en su caso, de la correspondiente **escritura pública de constitución**. El otorgamiento de escritura pública sólo es necesario en el supuesto de acordarlo las personas integrantes o si se aportan bienes inmuebles.

3. Obtención del **Código de Identificación Fiscal** (C.I.F.). La solicitud se efectúa una vez firmado el contrato privado de constitución de la sociedad, u otorgada la escritura pública de constitución, y con anterioridad a la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
4. Liquidación del **Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados** (I.T.P.A.J.D.).

SOCIEDADES MERCANTILES, SOCIEDADES COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES

Para la constitución de una sociedad mercantil o una sociedad cooperativa se han de seguir los siguientes trámites:

1. Obtención de la **certificación negativa del nombre o denominación social**. No se puede constituir sociedad mercantil alguna con idéntica denominación a otra anteriormente ya constituida. Por ello, deberemos comprobar que el nombre elegido para nuestra sociedad no coincide con el de ninguna otra ya existente. Esta certificación tiene un plazo de validez, pero podrá renovarse con unos plazos máximos establecidos.
2. **Redacción de la escritura de constitución y de los estatutos de la sociedad**. Los estatutos de la sociedad pueden ser elaborados por un gabinete jurídico, aunque también pueden redactarse internamente, previa verificación notarial.

Los estatutos de la sociedad son las reglas por las que se regirán las relaciones internas y deberán adaptarse a lo establecido en las normas que regulan el tipo de sociedad de que se trate, pudiendo los miembros fundadores incluir todos aquellos pactos que consideren convenientes, siempre que no sean contrarios a lo establecido en las leyes.

3. **Solicitud de calificación del proyecto de estatutos**, en el caso de sociedades de economía social. Se puede obtener la calificación previa, para lo cual hay que presentar:
 - Proyecto de estatutos.
 - Relación de socias fundadoras y/o socios fundadores.
 - Certificado negativo de denominación.

Es aconsejable solicitar la calificación previa para evitar posibles problemas a la hora de inscribir la sociedad cooperativa o la sociedad laboral.



4. **Depósito** de la cantidad asignada al capital social **en una entidad bancaria**. Las aportaciones individuales se ingresarán en una cuenta bancaria abierta a nombre de la sociedad, y cada una de las personas asociadas debe solicitar una certificación bancaria en la que figure la cantidad de euros ingresados y su nombre. Esta certificación deberá ser entregada en la notaría para acreditar el desembolso real del capital. La vigencia de la certificación es de dos meses a contar desde su fecha de expedición.

También se admite que, en lugar de depositar las aportaciones dinerarias del capital en una entidad bancaria, las cantidades sean entregadas en la notaría para que ésta constituya el depósito a nombre de la sociedad. La certificación no es necesaria cuando las aportaciones sean no dinerarias (bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica).

5. **Otorgamiento de la escritura pública de constitución en la notaría**. Las socias y/o socios procederán a la firma de la escritura de constitución de la sociedad y a la aprobación de sus estatutos.
6. **Obtención del Código de Identificación Fiscal (C.I.F.)**. Una vez otorgada la escritura pública de constitución y con anterioridad a la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, se solicitará el código de identificación fiscal.

La asignación de este código es provisional y tiene una validez inicial para un período de tiempo. Para obtener el definitivo es necesario presentar en la Administración de Hacienda la primera copia de la escritura de constitución con la inscripción del registro correspondiente.

7. Liquidación del **Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D.)**.
8. **Inscripción en los registros correspondientes**. La constitución de la sociedad debe inscribirse en el Registro Mercantil. Asimismo, las sociedades cooperativas y las sociedades laborales deben inscribirse en sus respectivos registros (Registro de Sociedades Cooperativas Andaluzas y Registro de Sociedades Laborales).

SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

La S.L.N.E. está diseñada para simplificar los trámites de constitución, mediante un procedimiento singular para la puesta en marcha de este tipo de sociedad limitada. La simplificación del procedimiento afecta exclusivamente a la fase fundacional y afecta a la posibilidad de realización telemática de los trámites. Son los mismos trámites pero su desarrollo se realiza temporalmente de forma simultánea mediante la coordinación de las diversas oficinas responsables a través de la red C.I.R.C.E. (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) y un documento (el Documento Único Electrónico).

En la constitución de la S.L.N.E. no se eliminan los trámites imprescindibles en la constitución de las sociedades mercantiles, como son: obtención de certificación negativa de denominación, formalización en escritura pública de la sociedad, obtención del C.I.F., autoliquidación del I.T.P.A.J.D. en su modalidad de operaciones societarias, inscripción en el Registro Mercantil, alta en la Seguridad Social, etc. Sin embargo, es posible la gestión telemática de todo el proceso fundacional, de manera que todos esos trámites se realizan de una manera integrada.

Para la solicitud de denominación social se obtendrá el código ID-CIRCE. La generación del ID-CIRCE no supone, en ningún caso, la reserva automática de la denominación social. Se entregará la solicitud de denominación en el Registro Mercantil Central, que realizará inmediatamente el correspondiente asiento de presentación correlativo.

La solicitud, que podrá realizarse también desde la notaría a instancia de las socias y/o los socios, deberá contener, al menos, las siguientes circunstancias:

1. Apellidos y nombre de una de las personas fundadoras seguidos del código alfanumérico asignado (ID-CIRCE).
2. Sujeto beneficiario del nombre social a cuyo favor ha de practicarse la reserva y expedirse la certificación, que ha de coincidir, necesariamente, con el que figura en la expresión denominativa.
3. Persona que presenta formalmente la solicitud.
4. Forma de retirada de la certificación de la denominación social. Cuando la misma sea expedida en soporte de papel, se hará por los procedimientos ordinarios. Si se expide en soporte electrónico, la certificación de denominación social será remitida por vía telemática, con la firma electrónica avanzada del Registro Mercantil Central, y en tal supuesto, sólo podrá ser enviada a la notaría.

El certificado de reserva de denominación social expedido desde el Registro Mercantil Central en soporte papel se aportará a la notaría, salvo que ésta ya disponga del mismo.



En cuanto a la **escritura pública**, puede elegirse entre presentarla siguiendo el método tradicional o el telemático. La presentación telemática se realiza por la notaría, que envía una copia electrónica al Registro Mercantil y, simultáneamente, gestiona la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados. La notaría envía el justificante o carta de pago del impuesto al registro mercantil, de forma que, en cuanto se recibe, puede practicarse la inscripción.

El envío telemático de la escritura de constitución al Registro Mercantil sólo puede realizarse por una notaría autorizada.

Si se desea gestionar personalmente la constitución de la S.L.N.E., deberá pedirse a la notaría autorizante, con carácter previo al otorgamiento, que expida copia autorizada en soporte papel dentro del plazo de 24 horas. A partir de entonces, la tramitación es la ordinaria.

A partir del otorgamiento de la escritura, el sistema C.I.R.C.E. permite la realización de las gestiones necesarias, tales como la obtención del C.I.F. (primero provisional y luego, tras la inscripción en el Registro Mercantil, el definitivo), el alta en la Seguridad Social, la autoliquidación del impuesto que grava la constitución de la sociedad y la remisión al Registro Mercantil de la escritura para su inscripción.

La **inscripción** en el Registro Mercantil no es automática, ya que se debe calificar si la escritura tiene defectos que impidan su inscripción. Si se han adoptado los modelos orientativos de estatutos, la calificación debe realizarse en el plazo de 24 horas.

En el Registro Mercantil se realiza la gestión telemática posterior a la presentación de la escritura en el mismo. Siempre que no existan defectos, se notificará la práctica de la inscripción y los datos de ésta. La notaría deberá expedir una copia en papel de la escritura de constitución en un plazo no superior a 24 horas computado desde la notificación de los datos registrales por el Registro Mercantil.

Una vez recibida la notificación de que la escritura ha quedado debidamente inscrita en el Registro Mercantil, la Agencia Tributaria procede a enviar al domicilio de la sociedad el C.I.F. definitivo.

Si es necesario dar de alta a la empresa en la Seguridad Social, el C.I.R.C.E. remitirá los datos a los organismos correspondientes una vez otorgada la escritura ante la notaría.

Si la escritura de constitución debe presentarse ante otros organismos por razón de la naturaleza de la empresa constituida, se puede solicitar al Registro Mercantil que la remita a esos organismos.

1.4.- ASPECTOS FUNDAMENTALES Y CUADROS COMPARATIVOS

	EMPRESA INDIVIDUAL
Normativa aplicable	Código de Comercio. Reglamento del Registro Mercantil.
Naturaleza	Personalista.
Responsabilidad	Ilimitada.
Capital mínimo	Sin límite.
Formalidades	Ninguna.

Cuadro comparativo Sociedad Civil/Comunidad de Bienes

	SOCIEDAD CIVIL	COMUNIDAD DE BIENES
Objeto	Actividad empresarial o profesional.	Propiedad de un bien o derecho.
Normativa aplicable	C. Civil, Arts. 1665 al 1708.	C. Civil, Arts. 392 al 406.
Naturaleza	Personalista.	
Nº mínimo de socias y/o socios	Dos.	
Responsabilidad	Mancomunada e ilimitada.	
Adopción de acuerdos	Por mayoría.	
Capital mínimo	Sin límite.	
Formalidades	Contrato privado o escritura pública.	



Cuadro comparativo de las Sociedades Mercantiles

	LIMITADA NUEVA EMPRESA	LIMITADA	ANÓNIMA
Normativa aplicable	Ley 7/2003, de 1 de abril.	Ley 2/1995, de 23 de marzo. Dir. 68/151/CEE DOCE 14-3-1968 Dir. 78/660/CEE DOCE 14-8-1978	R.D.L. 1564/1989, de 22 de diciembre. Dir. 68/151/CEE DOCE 14-3-1968 Dir. 77/91/CEE DOCE 30-1-1977 Dir. 78/855/CEE DOCE 20-10-1978 Dir 78/660/CEE DOCE 14-8-1978
Naturaleza	Capitalista.		
Nº mínimo de socias y/o socios	Unipersonal o máximo de 5.	Unipersonal, 2 o más.	
Responsabilidad	Limitada.		
Adopción de acuerdos	Por mayoría.		
Órganos	Administradoras o administradores: <ul style="list-style-type: none"> ● Única o único. ● Solidarias o solidarios. ● Mancomunadas o mancomunados. 		
	Junta general. ●	Consejo de administración. Junta general.	Consejo de administración. Junta general.
Capital mínimo	Se necesita un capital mínimo de 3.012,00 €, totalmente suscrito y desembolsado en la constitución y no podrá superarse un máximo 120.202,00 €.	Se necesita un capital mínimo de 3.005,06 €, totalmente suscrito y desembolsado en la constitución.	Se exige un capital mínimo de 60.101,21 €, suscrito 100% y desembolsado al menos en un 25% en la constitución.

Cuadro comparativo Sociedades de Carácter Económico Social

	SOCIEDAD COOPERATIVA	SOCIEDAD LABORAL
Normativa aplicable	Ley 2/1999, de 31 de marzo, de Sociedades Cooperativas Andaluzas. Ley 27/1999, de 16 de julio, Ley General de Cooperativas.	Ley 4/1997, de 24 de marzo, de Sociedades Laborales.
Naturaleza	Capitalista.	
Nº mínimo de socias y/o socios	De 1 ^{er} grado, tres socias y/o socios; las de 2º grado, mínimo dos sociedades cooperativas.	Mínimo tres, y, al menos, dos trabajadoras y/o trabajadores.
Responsabilidad	Limitada a las aportaciones.	
Adopción de acuerdos	Por mayoría.	
Órganos sociales	Consejo rector. Asamblea general. Interventoras o interventores de cuentas.	Administradoras o administradores: ○ Única o único. ○ Solidarias o solidarios. ○ Mancomunadas o mancomunados. Consejo de administración. Junta general.
Capital mínimo	Se necesita un capital mínimo de 3.005,06 € totalmente suscrito y desembolsado al menos en un 25% en la constitución.	S.L.A. Se necesita un capital mínimo de 60.101,21 € , desembolsado al menos en un 25% en la constitución. S.L.L. Se necesita un capital mínimo de 3.005,06 € desembolsado al 100%. Ninguna socia o ningún socio puede tener más de un tercio del capital social.
Identificación socias y/o socios	Libro registro socias y/o socios.	
Títulos	No negociables.	
Voluntad social	Diferentes mayorías y cómputo en función de la Ley y los Estatutos.	
Junta	Pueden solicitarla el 10% de socias y/o socios en las sociedades cooperativas de más de 1.000 miembros, el 15% en las de más de 500 y el 20% en las restantes.	Pueden solicitarla el 5% del capital social.



1.5.- ORIENTACIONES SOBRE LOS COSTES DE CONSTITUCIÓN DE LAS SOCIEDADES

Para la constitución de la sociedad que pretendemos crear hemos de tener en cuenta algunos conceptos que representarán costes. Se trata de:

Certificación negativa.
Redacción de estatutos: <ul style="list-style-type: none">○ Si los redactan las personas promotoras, no tendrán coste.○ Si los redactan un gabinete jurídico, se aplicarán las normas de honorarios establecidas por su colegio profesional.
Honorarios de notaría: <ul style="list-style-type: none">○ Conforme a la cifra de capital social.
Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (I.T.P.A.J.D.): <ul style="list-style-type: none">○ Conforme a la cifra de capital social.
Registro Mercantil: <ul style="list-style-type: none">○ Publicación en el "Boletín Oficial del Registro Mercantil" (B.O.R.M.E.), se realizará un depósito al presentar la escritura.○ Honorarios. Según cifra de capital, se aplicarán los aranceles establecidos por los respectivos registros mercantiles.

PECULIARIDADES

- Las empresas individuales carecen de los mencionados gastos.
- Las sociedades civiles y las comunidades de bienes sólo incurren en los gastos de notaría cuando deciden otorgar la correspondiente escritura pública.

CRITERIOS DE ELECCIÓN

Como podemos ver, las posibilidades de creación son múltiples. Para poder seleccionar hay que ponderar, entre otros, los siguientes criterios:

- Responsabilidad de las socias y/o los socios frente a terceras personas.

- Número de personas que integran el proyecto.
- Imagen que cada tipo puede transmitir.
- Obligatoriedad de determinada forma jurídica en casos especiales.
- Fiscalidad que se deriva.

1.6.- TRÁMITES DE CARÁCTER GENERAL PARA LA PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Una vez constituida la sociedad o tomada la decisión de ejercer la actividad de forma individual, hay que efectuar determinados trámites de carácter general, que son comunes a todo tipo de empresas, ya se trate de empresas individuales, de sociedades civiles, comunidades de bienes, sociedades mercantiles o sociedades de economía social.

TRÁMITES ANTE LA AGENCIA TRIBUTARIA

1. **Alta en la declaración censal.** La declaración censal se debe presentar por todas aquellas personas físicas o jurídicas que vayan a iniciar el ejercicio de alguna actividad empresarial.
2. **Declaración de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (I.A.E.).** La declaración de alta en el I.A.E. es requisito indispensable para ejercer cualquier actividad empresarial. Cuando se vayan a ejercer varias actividades que están clasificadas en epígrafes diferentes, se deberá efectuar el alta en cada uno de ellos.

LIBROS OFICIALES

La legislación mercantil y la legislación fiscal establecen la obligación de que las empresas lleven determinados libros oficiales, que son los siguientes:

Libros contables

Todas las **sociedades y empresas individuales en régimen de estimación directa normal** deben llevar los siguientes libros de contabilidad:

- **Obligatorios.**
 - ➔ Libro diario.
 - ➔ Libro de inventarios y cuentas anuales.

Estos libros deben presentarse antes de su utilización en el Registro Mercantil de la provincia correspondiente al domicilio social de la empresa para su sellado y legalización.



Sin embargo, también es válida la realización de asientos y anotaciones por cualquier procedimiento en hojas que después habrán de ser encuadernadas correlativamente para formar los libros obligatorios que serán legalizados antes de que transcurran los cuatro meses siguientes a la fecha del cierre del ejercicio.

Pueden llevar el **régimen simplificado de contabilidad** (regulado en el Real Decreto 296/2004, de 20 de febrero), cualquiera que sea la forma jurídica, individual o societaria, aquellos sujetos contables que, debiendo llevar una contabilidad ajustada al Código de Comercio, reúnan durante dos ejercicios consecutivos (o al cierre del primer ejercicio, si son de nueva constitución) determinadas circunstancias.

○ **Potestativos.**

→ Libro mayor.

→ Libros auxiliares.

El primero, libro mayor, recoge información específica de cada uno de los elementos patrimoniales de la empresa (bienes, derechos y obligaciones) así como de los ingresos y gastos de forma individual.

Los libros auxiliares recogen algún elemento particular que resulte interesante independizar, como por ejemplo el libro auxiliar de caja.

Libros fiscales

Además de los libros de contabilidad detallados, las sociedades y empresas individuales deben llevar los siguientes libros fiscales:

○ **Libros de I.V.A.**

→ Libro registro de facturas emitidas.

→ Libro registro de facturas recibidas.

→ Libro de bienes de inversión.

Estos libros son obligatorios para todas las sociedades (tanto civiles como mercantiles, comunidades de bienes y sociedades de economía social) y para las empresas individuales, excepto cuando estas últimas se acogen al régimen simplificado, recargo de equivalencia o régimen especial de agricultura, ganadería y pesca. Los libros de I.V.A. no necesitan ser legalizados.

○ **Libros de I.R.P.F.**

Estos libros deben ser llevados por las **empresas individuales** y por las personas que realicen **actividades profesionales**.

Varían según la naturaleza de la actividad y del régimen de I.R.P.F. aplicable. Son los siguientes:

1. **Empresas en estimación directa.** Están obligadas a llevar:
 - a) Si determinan su rendimiento en la **modalidad normal** del régimen de estimación directa, procede que lleven los **libros de contabilidad ajustada al Código de Comercio** (libro diario y libro de inventarios y cuentas anuales).
 - b) Si ejercen actividades empresariales que no tienen carácter mercantil, cualquiera que sea la modalidad de la estimación directa (normal o simplificada), deben llevar los siguientes libros:
 - ⇒ Libro registro de ventas e ingresos.
 - ⇒ Libro registro de compras y gastos.
 - ⇒ Libro registro de bienes de inversión.
 - c) Si determinan el rendimiento neto en la **modalidad simplificada** del régimen de estimación directa están obligadas a llevar los mismos libros del apartado anterior.

2. **Profesionales,** con independencia de que determinen el rendimiento en la modalidad normal o simplificada de la estimación directa, deben llevar los libros siguientes:
 - Libro registro de ingresos.
 - Libro registro de gastos.
 - Libro registro de bienes de inversión.
 - Libro registro de provisiones de fondos y suplidos.

3. **Empresas individuales acogidas a la modalidad de estimación objetiva.** Con respecto al I.R.P.F., tienen las siguientes obligaciones:
 - a) Cuando se **deduzcan amortizaciones** ha de llevarse un **libro registro de bienes de inversión**.
 - b) En aquellas **actividades en las que se determine el rendimiento neto** teniendo en cuenta el **volumen de operaciones** (actividades agrícolas y ganaderas), se llevará un **libro registro de ventas o ingresos**.
 - c) Las que **determinen su rendimiento neto mediante el régimen de estimación objetiva**, han de conservar, numeradas por orden de fechas y agrupadas por trimestres, las facturas emitidas y las facturas o justificantes recibidos. Igualmente, guardarán los justificantes de los signos, índices o módulos aplicados.



Otros libros de las sociedades mercantiles y de las sociedades cooperativas

Las **sociedades mercantiles** llevarán, además, determinados libros que están relacionados con su forma jurídica. Son los siguientes:

- Libro de actas (de las juntas generales y del órgano de administración).
- Libro registro de acciones nominativas (sociedades anónimas).
- Libro registro de socias y/o socios (sociedades limitadas).

Todos estos libros han de ser diligenciados por el Registro Mercantil correspondiente al lugar del domicilio de la sociedad. El procedimiento y los plazos de diligenciarlos son los mismos que para los libros de contabilidad obligatorios.

Las **sociedades cooperativas**, por su parte, llevarán los siguientes libros:

- Libro registro de socias, socios, asociadas y asociados.
- Libro registro de aportaciones al capital social.
- Libro de actas de la asamblea general y consejo rector.
- Libro de informes de las interventoras y/o los interventores de cuentas.

Todos estos libros deben ser diligenciados en la unidad provincial correspondiente del Registro de Cooperativas Andaluzas.

TRÁMITES ANTE EL AYUNTAMIENTO

Cuando sea necesario, independientemente de la forma jurídica que haya adoptado la empresa, se procederá a realizar los siguientes trámites y formalidades ante la administración local.

- **Licencia de obras:** en aquellos supuestos en que la puesta en marcha de la empresa requiera la realización de obras en el local donde va a ejercer su actividad, es necesario solicitar del ayuntamiento la correspondiente licencia de obras.
- **Licencia de apertura de actividades e instalaciones:** el ejercicio de actividades comerciales, industriales o de servicios está sujeto, también, a la obtención de licencia por parte del ayuntamiento correspondiente al lugar donde se ejerza la actividad.

TRÁMITES ANTE EL MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES

Aunque son trámites relacionados con los recursos humanos de la empresa, por ser necesarios para la puesta en marcha de la empresa, hemos creído conveniente hacer un enunciado de los mismos.

1. Inscripción de la empresa en la Seguridad Social. Es obligatorio para todas las empresas (incluidas las individuales) que vayan a contratar personal.
2. Solicitud de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (R.E.T.A.): Regulado por la nueva ley 20/2007 de 11 de julio, sobre el estatuto para el trabajo autónomo. Esta ley se estudiará con más detalle en el Área de Recursos Humanos.
3. Alta de trabajadoras y/o trabajadores en el Régimen General. A presentar por las empresas (incluidas las individuales) que contraten personal por cuenta ajena.
4. Comunicación de apertura del centro de trabajo. La comunicación se realizará por todas las empresas (incluidas las individuales), cualquiera que sea su actividad y con independencia de que tengan o no personas contratadas a su servicio.
5. Adquirir y legalizar el libro de visitas de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social. Todas las empresas deberán llevar un libro de visitas en cada centro de trabajo, con independencia de que tengan o no trabajadoras y/o trabajadores.



Reflexiona...

- ¿Hemos analizado convenientemente los factores que han de determinar la forma jurídica que mejor se adapta a nuestras iniciativas e intereses?
- ¿Conocemos las ventajas e inconvenientes de la forma jurídica elegida?
- ¿Se exige capital mínimo?
- ¿Existe limitación en el número de personas que pueden constituir la sociedad?
- ¿Conocemos cuáles son los trámites que hemos de realizar para constituir nuestra empresa?
- ¿Sabemos cuantificar los gastos de constitución de la sociedad?
- ¿Conocemos cuáles son los trámites de puesta en marcha de nuestra empresa?
- ¿Comprendemos las obligaciones contables y fiscales a cumplir por esta elección?
- ¿Nos hemos informado de qué libros son obligatorios?

A continuación presentamos las fichas, con instrucciones, para que realices el Plan Jurídico-Mercantil de tu proyecto.

2



Modelo de Plan Jurídico-Mercantil

1. Forma jurídica.
2. Capital.
3. Objeto social.
4. Socias y/o socios.
5. Trámites para la constitución.
6. Gastos de constitución.
7. Trámites para la puesta en marcha.

1. Forma jurídica.

Detalla y justifica la forma jurídica que hayas elegido para llevar a cabo tu proyecto.



.....

.....

.....

.....

2. Capital.

¿A cuánto asciende el capital necesario para la forma jurídica elegida? Refleja el total de la aportación, tanto en dinero como en bienes.



.....

.....

.....

.....

3. Objeto social.

Describe cuál es la actividad empresarial que vas a desarrollar.



.....

.....

.....

.....

4. Socias y/o socios.

Indica el número de socias y/o socios, así como la distribución del capital. Comenta la condición de cada una de las personas asociadas como trabajadora o capitalista.



.....

.....

.....

.....

Modelo de Plan Jurídico-Mercantil

5. Trámites para la constitución.

Enumera los diferentes trámites que debes llevar a cabo para la constitución de tu empresa.



.....

.....

.....

.....

6. Gastos de constitución.

Señala los diferentes gastos relacionados con la constitución de la empresa teniendo en cuenta la forma jurídica elegida, cuantificándolos.



.....

.....

.....

.....

7. Trámites para la puesta en marcha.

Describe los diferentes trámites y permisos que debes realizar para poder poner en funcionamiento tu empresa. Indica, si procede, los gastos en los que vas a incurrir.



.....

.....

.....

.....



Introducción

En este apartado del plan de empresa abordaremos toda la problemática de la gestión comercial y comunicación de la futura empresa, es decir, desarrollaremos el **plan de marketing**.

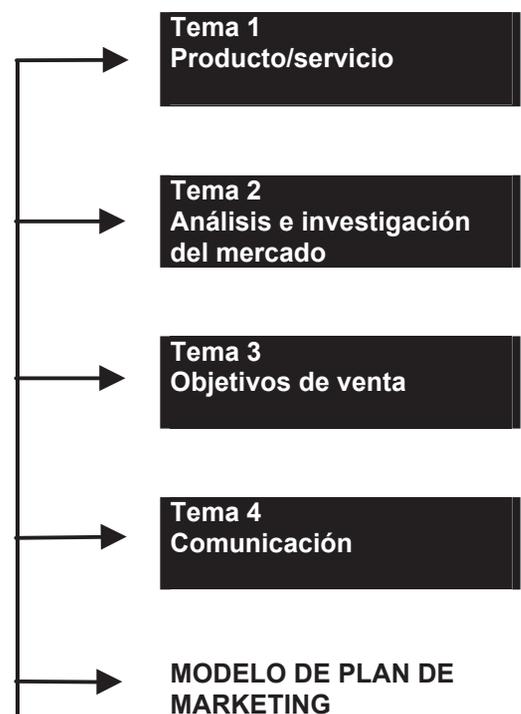
La función de marketing incluye todas las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la organización. Para ello, es necesario comenzar por descubrir las necesidades (reales o potenciales) de la clientela y orientar la corriente de productos/servicios de tal manera que todas ellas queden satisfechas, de forma rentable para la empresa.

En definitiva, de esta definición se extrae que lo que una empresa debe hacer es orientarse plenamente hacia el mercado como la manera más adecuada de conseguir, a través de la plena **satisfacción de su clientela**, sus propios objetivos.

Es, por tanto, una manera de entender la actividad empresarial, donde a la hora de tomar decisiones destacan de forma clara las necesidades y deseos del público objetivo, como el eje fundamental para diseñar y ofertar el producto o servicio en las mejores condiciones.

Bajo este enfoque es como vamos a realizar la planificación de nuestra actividad. Para ello, la herramienta clave es el **plan de marketing**, un documento previo a cualquier proyecto (una inversión, el lanzamiento de un producto o el comienzo de una empresa) en el que se detallan, entre otros aspectos, qué esperamos conseguir, qué costará, qué tiempo y recursos emplearemos y un análisis minucioso de todos los pasos que han de darse para alcanzar los fines propuestos.

A la vista está, por tanto, la importancia que tiene el plan de marketing para analizar la **viabilidad comercial** del proyecto así como la viabilidad técnica en los casos necesarios, y la gran repercusión que supone sobre el resto de las áreas de la futura empresa.



Índice de contenidos



Tema 1: Producto/servicio

- 1.1.- Descripción de la actividad.
- 1.2.- Descripción del producto/servicio.
- 1.3.- Aprovisionamiento.
- 1.4.- Precio de venta.

Reflexiona...



Tema 2: Análisis e investigación del mercado

- 2.1.- Análisis de mercado e información.
- 2.2.- Sector.
- 2.3.- Entorno, ámbito geográfico o área de influencia.
- 2.4.- Competencia.
- 2.5.- Clientela potencial.
- 2.6.- Evaluación del mercado.
- 2.7.- Proceso de localización.

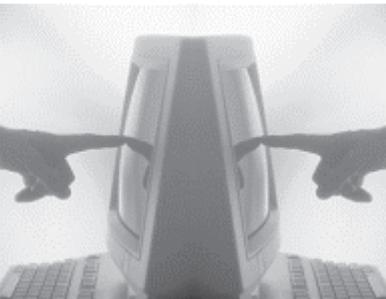
Reflexiona...



Tema 3: Objetivos de venta

- 3.1.- Previsión de ventas.
- 3.2.- Proceso a seguir: desarrollo simplificado.
- 3.3.- Previsión de compras.

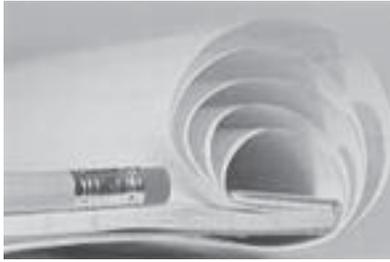
Reflexiona...



Tema 4: Comunicación

- 4.1.- Comunicación.
- 4.2.- Publicidad.
- 4.3.- Promoción.
- 4.4.- *Merchandising*.
- 4.5.- Red comercial.
- 4.6.- Distribución.

Reflexiona...



Modelo de Plan de Marketing

Tema 1: Producto/Servicio



- 1.1.- Descripción de la actividad.
 - 1.2.- Descripción del producto/servicio.
 - Desde el punto de vista comercial.
 - Desde el punto de vista técnico.
 - 1.3.- Aprovisionamiento.
 - 1.4.- Precio de venta.
 - Objetivos de la política de precios.
 - Elementos a tener en cuenta.
 - Estrategia de precios.
-

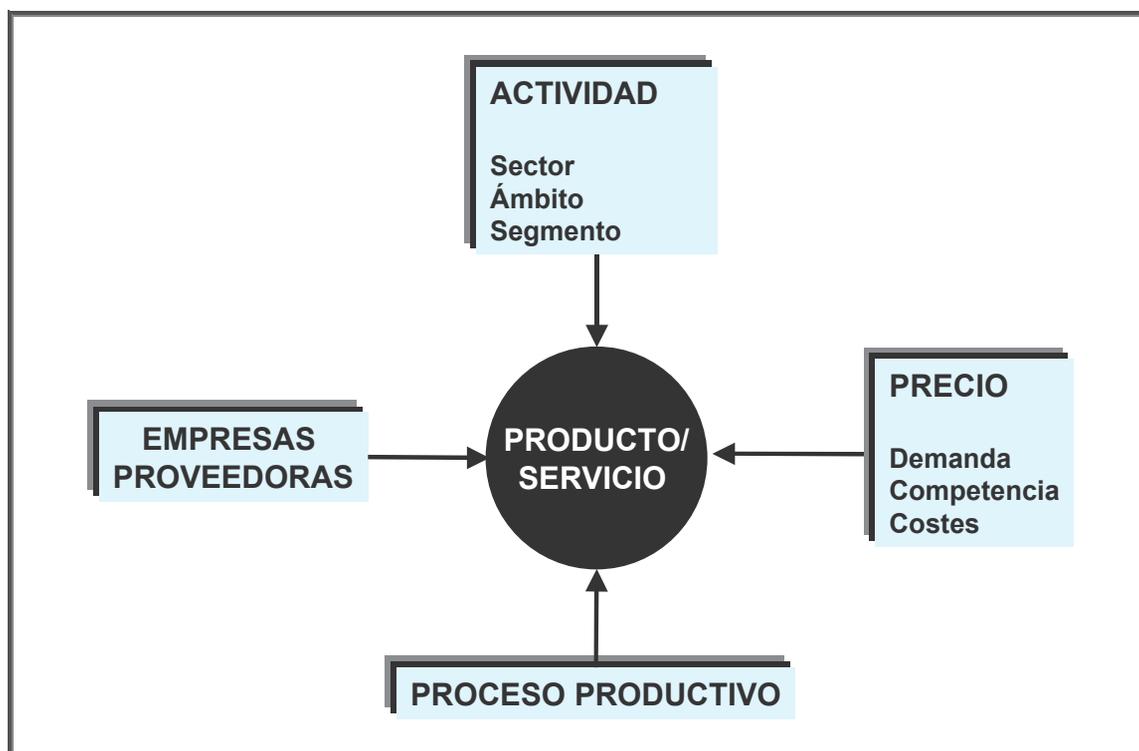
La actividad de la empresa se debe definir con todo detalle, estableciendo con claridad y precisión su objetivo, es decir, la fabricación o comercialización de un producto o la prestación de un servicio. Pero, además, es necesario concretar cómo va a ser cada uno de los productos o servicios, tanto desde el punto de vista técnico como comercial.

Al hacerlo así, podemos definir correctamente el mercado de la empresa, especialmente la competencia, ya que nos ayuda a destacar qué elementos nos permiten diferenciarnos de la misma.

De esta forma es más realista establecer una política de precios adecuada. Sin embargo, no podemos obviar que el precio de un producto/servicio no sólo debe ser competitivo, también debe proporcionarnos una rentabilidad suficiente.

Y antes de saber si es suficiente, hemos de considerar lo que nos cuesta producirlo o comercializarlo. Por ello, en ocasiones es necesario describir el proceso productivo de prestación del servicio. Así visualizamos más rápidamente nuestras necesidades de aprovisionamiento.

En resumen...



1.1.- DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La descripción de la actividad puede asemejarse a una **presentación** del proyecto a desarrollar. Cualquier persona que inicie la lectura del plan de marketing debe conocer desde el primer momento, de forma clara y concreta, a qué se dedica la empresa. Es conveniente que dicha descripción delimite ciertos aspectos como:

- **Sector o sectores de actividad.** Qué realizará la empresa determina en gran medida otras decisiones posteriores. Una empresa requiere procesos de trabajos diferentes en función de que se dedique a la fabricación, comercialización o prestación de servicios.
- **Ámbito geográfico.** Dónde se desarrollará la actividad de la empresa. El ámbito geográfico está muy determinado por el sector al que nos dirigimos.
- **Segmentos de mercado.** Quién es la clientela potencial de la empresa y qué características tiene. Elegir y definir adecuadamente la clientela afecta decisivamente al proyecto.

Algunos **ejemplos** de descripción de actividad podrían ser los siguientes:



Empresa de fabricación de prendas de vestir

Sector de actividad. Fabricación y venta de prendas de vestir.

Ámbito geográfico. El centro de producción se encuentra en Antequera (Málaga). El área geográfica de actuación inicial comprende las Comunidades Autónomas de Andalucía y Murcia, con posibilidades de expansión en el ámbito nacional a medio plazo.

Segmentos de mercado. En un primer momento, el público objetivo se compone de las empresas mayoristas y grandes cadenas de tiendas minoristas con implantación en el ámbito geográfico elegido.





Comercio de joyería y relojería

Sector de actividad. Establecimiento comercial dedicado a la venta directa de artículos de joyería y relojería.

Ámbito geográfico. El local está situado en la Plaza de las Tendillas de Córdoba, zona de evidente reclamo y actividad comercial.

Segmentos de mercado. El tipo de surtido elegido responde a una clientela de poder adquisitivo medio y medio-alto. Debido a la situación del local, en una zona con importante actividad comercial y turística, la clientela está compuesta por residentes en Córdoba o visitantes de la ciudad.



Asesoramiento PYMES

Sector de actividad. Empresa de asesoramiento especializada en las áreas mercantil, laboral y fiscal.

Ámbito geográfico. El gabinete está ubicado en un polígono industrial de Dos Hermanas (Sevilla).

Segmentos de mercado. Su clientela potencial está formada por *pymes*, pequeñas industrias y talleres del propio polígono y del resto de los polígonos industriales situados en ambos sentidos de la autovía de Cádiz, así como pequeños comercios de la zona.

1.2.- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO

Al hablar de producto o servicio conviene que hagamos una importante aclaración. Analizando el orden propuesto para la elaboración del plan de marketing, cabría pensar que el producto/servicio es más importante que el mercado, o aún más grave, que la definición y estudio del producto/servicio a ofrecer se hace a espaldas del mercado al que va dirigido.

Las dos reflexiones son radicalmente falsas. **No existe producto/servicio sin mercado y no se puede abordar un mercado sin tener una idea previa de lo que se va a ofrecer.** A partir de ahí, la definición del producto/servicio será una constante adaptación a la clientela potencial, con el fin de que responda de la mejor forma posible a sus necesidades.

Sin embargo, en el plan de marketing hemos optado por proponer que la definición del producto/servicio se presente antes que el mercado. De esta forma, comenzamos con la explicación inmediata y con detenimiento de qué ofrece la empresa, como respuesta a una necesidad o hueco del mercado que se describirá posteriormente. Si empezáramos con la descripción del mercado, correríamos el peligro de no centrar convenientemente la actividad de la empresa.

En cualquier caso, es necesario buscar la sintonía entre producto/servicio y mercado continuamente. Ambas partes del proyecto deben estar abiertas a las posibles modificaciones que, por cualquier motivo, se vayan produciendo.

El producto/servicio es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que contribuyen a satisfacer necesidades del mercado.

Aunque en muchos casos oímos hablar de “marketing de productos” y “marketing de servicios” como si se tratará de dos formas diferentes de enfrentarnos a la comercialización, se trata de una distinción simplista.

La única diferencia entre un producto tangible y otro intangible (lo que comúnmente conocemos como servicio) es que uno puede tocarse y el otro no. Desde la óptica del marketing esto no debería representar una gran diferencia: compramos y pagamos en función de que se satisfaga una necesidad, de cómo se lleva a cabo y, por comparación, de cuánto cuesta resolverla por medios alternativos.

Por lo tanto, los principios de marketing que se exponen son aplicables tanto a productos como a servicios y a aquellos que sean una mezcla de ambos. No obstante, para hacer más fácilmente comprensibles los ejemplos, en ocasiones utilizaremos la terminología clásica.

El producto/servicio ideal es aquel que está en la mente de las personas que lo van a consumir y, atendiendo a esta idea es como debemos crear, fabricar, modificar, presentar, comunicar y distribuir el producto/servicio. Deducimos, en este sentido, que la investigación de mercados tiene mucho que aportar en la definición del producto/servicio. Por eso, a lo largo del área de marketing desarrollamos varias herramientas para conocer nuestro mercado.

Este conocimiento incluye aspectos técnico-productivos, para la elaboración de cada uno de los productos/servicios, y los elementos comerciales y de adaptación a las necesidades de la clientela.

Debemos reflexionar sobre las características básicas y atributos que nuestro producto/servicio debe contemplar. Entre otros indicamos los siguientes:

- Composición.
- Presentación.
- Forma de uso.



- Precio.
- Condiciones de venta.
- Servicio, entendido como función comercial (instalación, garantía, etc.).

DESDE EL PUNTO DE VISTA COMERCIAL

A largo plazo, el potencial comercial de un producto/servicio viene determinado por su **calidad**, más concretamente por su relación calidad-precio. Es necesario ofrecer algo que realmente tenga una utilidad y un precio acorde con la misma, con respecto a lo que ofrece la competencia. Habría que añadir que es preciso producirlo o adquirirlo a un coste tal que podamos obtener un margen, que nos permita gastar en acciones de comunicación lo necesario para competir y, además, ganar dinero.

Todo ello nos va a permitir analizar si nuestra oferta es realmente diferente. Hemos de intentar diseñar nuestros productos/servicios pensando, y expresando, qué ventajas diferenciales podemos ofrecer.

Se trata de establecer lo que nos diferencia de la competencia. Cuando la clientela es capaz de apreciar una diferencia y está dispuesta a pagar por ella, se trata de una ventaja competitiva.

Si no se tienen ventajas competitivas, probablemente lo mejor será no competir. Pero, además, es necesario que las diferencias sean potencialmente rentables para la empresa. Para ello deben ser difícilmente imitables, distintivas y duraderas.

Por otro lado, normalmente las empresas no trabajan con un único producto/servicio ni con un solo tipo de clientela, por lo que la agrupación de su oferta en torno a diferentes líneas es fundamental. Esta agrupación nos va a facilitar la gestión de todas las referencias de la empresa. Definiremos algunos conceptos:

- **Referencia.** Cada uno de los productos/servicios distintos que fabrica, realiza y/o comercializa una empresa. Por ejemplo, en una ferretería, a cada tipo de tornillos le correspondería una referencia distinta.
- **Línea.** Conjunto de productos/servicios con características comunes entre sí. Los criterios de definición de las líneas son diversos. Por ejemplo, se pueden agrupar aquellos productos/servicios que van dirigidos a un mismo grupo de consumidoras y consumidores, bien atendiendo a criterios geográficos, bien por tener afinidades en el proceso de producción, etc. Un ejemplo sería las diferentes formas de agrupar los productos en la ferretería anterior: productos de carpintería, de electricidad, etc.
- **Gama o surtido.** Conjunto de todas las referencias que fabrica, realiza y/o comercializa una empresa, a veces se utiliza el término catálogo como sinónimo de gama.

Veamos varios ejemplos.



Empresa de fabricación de sillas

Supongamos una **empresa de fabricación de sillas** para el hogar. En el día de hoy se deciden unas características para definir el catálogo.

Estará compuesto, en principio, por veinte modelos (referencias) de sillas:

- Seis sillas de línea clásica.
- Doce sillas de línea moderna (no vanguardista).
- Dos sillas de línea rústica.

La composición del catálogo de productos que vamos a ofrecer intenta:

- Acercarnos a las tendencias de consumo en las diferentes zonas donde pretendemos comercializarlas, según se desprende de un exhaustivo estudio monográfico sobre el sector del mueble.
- Observar la oferta de diferentes empresas potencialmente competidoras.
- Comprobar que las pautas de consumo son cercanas a la realidad, mediante encuestas realizadas a detallistas del mueble.
- Realizar un riguroso proceso de selección entre los doscientos modelos diferentes de bastidores o estructuras que elaboran tres de las más importantes firmas nacionales.

Inicialmente, parte del personal de la organización seleccionó cincuenta posibles modelos. Para ello tuvieron en cuenta criterios estéticos, técnicos y económicos.

Para la elección del catálogo definitivo, se inició una segunda fase de selección valorando especialmente la opinión de cinco perfiles diferentes de potenciales consumidoras y consumidores.

DESCRIPCIÓN COMERCIAL

Línea clásica

- Predominio de las líneas curvas.
- En un 80% se elaboran con algún tipo de talla.
- Forman parte de la decoración del salón.
- Normalmente se hacen siguiendo modelos de la clientela. Salvo en hogares donde, por su tamaño, sea posible diferenciar distintos "ambientes", son siempre realizadas en función de otros componentes de la decoración del salón-comedor como *boisseries*, murales, librerías, etc., lo que implica que tanto la mesa como las sillas vayan en el tono de madera "exacto" de éstos.





- Acabados más frecuentes: nogal español, palisandro, *etimoe*, roble, cerezo, caoba y sapeli.
- La terminación suele ser un barnizado normal, salvo en casos especiales que requieran tratamientos como envejecido, *decapé*, cera, etc.
- Es también frecuente que el tapizado esté en función de otros elementos del mobiliario/decoración como los sillones o las cortinas. Los tapizados más frecuentes son damascos, cretonas, *jaccards*, *chinzs* lisos y algunos tipos de sedas.
- Los precios medios de esta línea son los más altos del catálogo, junto con los acabados especiales de la línea moderna.

Línea moderna

- Predominio de las líneas rectas o curvas suaves.
- No suelen llevar talla.
- Modelos mucho más versátiles. Encajan en la decoración de cualquier tipo de ambiente (salón, cuarto de estar, cocina, etc.). La diferencia en ellos viene dada por la altura del respaldo.
- Se buscan aspectos prácticos (comodidad, limpieza, etc.).
- Suelen realizarse según muestra.
- Versatilidad, tanto en los acabados como en las posibilidades de combinación. El estilo moderno permite diferentes combinaciones entre los distintos elementos de la decoración. Una mesa de casi cualquier tipo (cristal, madera, mármol, etc.), acepta todo tipo de sillas (lacadas, barnizadas, texturizadas, etc.), si bien en acabados barnizados se suele pedir el mismo tono que el de la mesa.
- Acabados más frecuentes: roble, cerezo, bubinga, fresno, nogal americano, *etimoe*, maple, etc.
- Cualquier tipo de lacado, con predominio del blanco y el negro (mate y brillo).
- Últimamente se demanda mucho la terminación en *decapés* en tonos pastel, en cuyo caso la exigencia de igualdad a la muestra es muy superior.
- Los tapizados son muy variados con predominio de acrílicos, lonetas, *chinzs*, etc. Es de resaltar el uso cada vez más frecuente de telas sintéticas, muy resistentes y fácilmente lavables.
- En cuanto al precio, se sitúan en la zona baja y media de la tarifa, siempre que sean barnizadas.





- En acabados especiales (lacados) y, sobre todo, en terminaciones decapé, texturizados y pátinas, el precio sube sensiblemente, situándose incluso por encima de la línea clásica.

Línea rústica

- Modelos más simples.
 - ⇒ *Respaldo recto.*
 - ⇒ *Respaldo curvo tipo "palmera".*
- Salvo en salones rústicos (*chalets*, casas de campo, etc.) suelen formar parte de la decoración del cuarto de estar o cocina. Trabajaremos esta última línea inferior, pero más comercial.
- Sillas más rígidas en acabados. Al ser de pino, predominan sólo tres tonos: natural, miel y nogal.
- Normalmente no van tapizadas, salvo encargo de cojines independientes para suavizar la dureza y facilitar la limpieza.
- El precio de ambos modelos es el más bajo del catálogo.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL CATÁLOGO

- Constante revisión del catálogo. Adaptación al mercado.
- Innovación del proceso productivo.
 - ⇒ *Posibilidad de aplicar cualquier tipo de terminación y acabado.*
 - ⇒ *Calidad del acabado gracias al proceso del doble lijado.*
 - ⇒ *Proceso de secado rápido.*
- Plazos de entrega inferiores a los normales en el sector.
- Recogida de muestras en las tiendas detallistas.
- Garantía total, siempre que el pedido sea con muestra.
- Reposición, sin coste alguno, de las sillas de exposición.
- Embalaje muy superior al habitual dentro del sector.
- Tapizado de complementos (cojines, etc.).



Empresa de comercialización de prendas de vestir

Supongamos ahora una **empresa de comercialización de prendas de vestir** para señora y caballero. La tienda estará compuesta por dos secciones principales:

- Sección de señoras.
- Sección de caballeros.

Detallemos, por ejemplo, la sección de caballeros, cuyo surtido está dividido en:

- Sección camisería.
- Sección prendas de abrigo.
- Sección trajes y pantalones.
- Sección complementos.

Como puede comprobarse, se utiliza la palabra sección para niveles de detalle diferentes dentro del surtido. Para ser más correctos debería hablarse de subsecciones dentro de la sección, pero en la práctica tal distinción no se suele hacer.

Dicha composición del surtido responde al:

- Estudio de las tendencias de la moda que han ido dándose en el país, mediante revistas especializadas y entrevistas con personas que llevan mucho tiempo en el sector.
- Contraste con la adecuada composición del surtido mediante la:
 - ⇒ *Observación de otros establecimientos como el nuestro, ya sea en nuestra área de influencia o fuera de ella.*
 - ⇒ *Comprobación de que tales tendencias de consumo son ciertas mediante una encuesta realizada a empresas detallistas del sector.*
 - ⇒ *Recogida de la opinión de diferentes perfiles de la clientela potencial.*

DESCRIPCIÓN COMERCIAL

Sección camisería

- Contiene entre cincuenta y setenta referencias.
- Tres principales empresas proveedoras: dos nacionales y una extranjera.
- Todo tipo de composiciones (algodón, poliéster, etc.).





- Gran variedad de colores y terminaciones (rayadas, estampadas, lisas, etc.).
- Todas las tallas convencionales, tanto en manga larga como corta.
- Diferentes alternativas en cuellos (inglés, español, italiano, etc.) y puños (botones, gemelos, etc.).
- Posibilidad de bordado de iniciales del cliente en la camisa.
- Oportunidad de elaboración a medida. Las fichas de la clientela forman parte de una base de datos que se archiva para pedidos futuros.

El resto de las secciones (prendas de abrigo, trajes y pantalones y complementos) requieren una descripción similar a la anterior.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL SURTIDO O GAMA

- Adaptación a las necesidades de cada segmento de mercado.
- Amplitud del surtido en formatos, acabados y tallas.
- Retoques posteriores totalmente gratuitos, en caso de reclamaciones.
- Flexibilidad en devoluciones.



Empresa de servicios de jardinería

Imaginemos ahora una **empresa de servicios de jardinería**, con un catálogo compuesto, **en principio**, por tres líneas bien diferenciadas:

- Línea de mantenimiento de jardines.
- Línea de diseño e implantación de jardines.
- Línea de venta de productos para el jardín.

La composición final del catálogo obedece a las siguientes consideraciones:

- Acercarnos a las tendencias en el mantenimiento de jardines de los distintos segmentos de mercado a los que dirigimos nuestra oferta mediante:
 - ⇒ *Observación de la tipología de jardines de los diferentes segmentos de clientela potencial: viviendas particulares (adosados e individuales), comunidades, empresas e instituciones, ayuntamientos, organismos oficiales, etc.*
 - ⇒ *Análisis de los distintos servicios que ofrecen empresas potencialmente competidoras.*





- Descartamos a la clientela que en principio, por diferentes motivos, no encaja con nuestras posibilidades técnicas, económicas o porque decidimos que no es interesante para nuestra actividad inicial. De esta forma, descartamos a las empresas porque en nuestra zona no prestan especial atención a sus espacios ajardinados. A su vez, eliminamos a las instituciones públicas, dado que nuestra capacidad inicial no permite atender a una clientela de estas características. Centramos nuestra actividad en particulares y comunidades de vecinos.

- Tras una encuesta previa a la clientela potencial como estudios de arquitectura y empresas constructoras, observamos que la introducción y consolidación de la línea de diseño e implantación de jardines resultaría difícil, por lo que desestimamos la misma. Como consecuencia, **fijamos finalmente las siguientes líneas de negocio:**
 - ⇒ *Línea de mantenimiento de jardines particulares.*
 - ⇒ *Línea de mantenimiento de jardines colectivos o comunidades.*
 - ⇒ *Línea de venta de productos para el jardín.*

DESCRIPCIÓN COMERCIAL

Línea de mantenimiento de jardines particulares

En este tipo de servicios es aconsejable utilizar la técnica de la pseudocompra, es decir, ponerse en el lugar de la clientela y plantear el servicio íntegro que podría demandar.

- Comprende los servicios siguientes:
 - ⇒ *Corte de césped, puesto que prácticamente la totalidad de la clientela potencial tiene este tipo de plantación.*
 - ⇒ *Abonado del jardín.*
 - ⇒ *Poda.*
 - ⇒ *Plantación de nuevas especies de flores y plantas.*

- La frecuencia y temporalización de cada servicio se establecerán en función de las necesidades particulares de cada clienta o cliente.

- Se cuenta con personal con más de cinco años de experiencia en actividades similares.

- Se incluyen todos los equipos y utillaje necesarios.

- No incluye ni las especies de flores y plantas a colocar, ni el abono necesario para el mantenimiento del jardín.





- No incluye el mantenimiento de otro tipo de instalaciones como piscinas, canchas deportivas, etc., salvo que se contrate de antemano.
- Todos los servicios se pueden contratar conjunta o separadamente, así como para un período de tiempo determinado.

Línea de mantenimiento de jardines colectivos o comunidades

Seguiría las mismas pautas que la anterior con la adaptación lógica a este tipo de clientela.

Línea de venta de productos para el jardín

Su definición, tal como comentamos anteriormente, será semejante a la de cualquier empresa con local comercial, como en el ejemplo anterior.

VENTAJAS COMPETITIVAS DEL CATÁLOGO

- Contrato por escrito de todos los servicios incluidos.
- Garantía total de aquellos servicios recogidos en el contrato.
- Estudio previo, sin cargo alguno, de la composición y condiciones del terreno para adecuar las futuras plantaciones.
- Flexibilidad en la financiación.
- Maquinaria y utillaje a utilizar de la primera marca mundial del sector, revisada y ajustada constantemente.



Empresa de fabricación de toldos

Líneas de productos

Las líneas de productos de esta empresa de fabricación de toldos son las siguientes:

- Toldos de balcón. Las diferencias que existirían dentro de esta línea estarán relacionadas con el tamaño, es decir, tendríamos medidas desde 2,25 metros de línea a 6 metros (con intervalos de 0,25 metros de diferencia).
- Toldos de brazo extensible. Al igual que la anterior, las diferencias están en el tamaño y van de 1,5 metros a 6 metros (con intervalos de 0,25 metros de diferencia).





- Toldos de punto recto. Desde 2,25 a 6 metros de línea, con combinaciones por la medida del brazo, que va desde 0,8 metros a 1,4 metros.
- Toldos de palillería. A partir de 1 metro.

Todos estos productos se pueden fabricar lacados y/o motorizados, lo que incrementaría su precio.

En algunos casos se pueden realizar familias de los productos o servicios, agrupándolos en función de sus características (tamaños de los toldos), su nivel de automatización (manual o motorizado), sus componentes (lacado o de lona), las necesidades que cubren (protección de la climatología adversa), etc.

Necesidades que cubre

Cubre la necesidad de protección de las inclemencias meteorológicas (sol, agua y viento) y sirve también como elemento de comunicación publicitaria para los establecimientos comerciales.

Ventajas de esos productos/servicios respecto a los de la competencia

Las lonas que vamos a utilizar tienen un grosor especial, más resistente. En los toldos de cofre, se utilizará un sistema de autoprotección que proporciona una mayor duración del producto en perfectas condiciones.

Surtido amplio en lonas, existiendo lonetas lisas en diversos colores y lonetas con diferentes tipos de rayas y colores.



DESDE EL PUNTO DE VISTA TÉCNICO

Describir el producto técnicamente implica conocer a fondo el proceso productivo, analizando las etapas y operaciones del ciclo de producción o de la prestación del servicio.

Hay que definir la **capacidad productiva** de la empresa, es decir, el número máximo de unidades que se pueden fabricar en un período determinado, en una empresa fabril, o el número máximo de servicios que se pueden prestar con la estructura que se prevea, en el caso de una empresa de servicios.

Los sistemas de **control de calidad** de nuestro producto/servicio deben ser otra parte más de nuestro análisis.

Por último, conviene abordar la problemática de las existencias necesarias para desarrollar la actividad, así como analizar el espacio físico que se requiere para almacenar las existencias y determinar el nivel que debemos tener.

PROCESO PRODUCTIVO

Los componentes principales de un proceso productivo son los siguientes:

- Estructura (edificios, instalaciones, etc.).
- Materias primas y materiales auxiliares del producto (embalajes, envases, etiquetas, etc.).
- Maquinaria, útiles y herramientas.
- Personal para el proceso productivo (necesario para llevar a cabo y controlar el proceso, tanto en operaciones como en tiempos).

El punto de partida para el diseño del proceso productivo debe ser siempre el segmento de mercado al que, en un período de tiempo determinado, la empresa estima que puede tener acceso de una forma realista. La referencia del futuro mercado va a permitir a la empresa la optimización de los recursos necesarios para el diseño íntegro de este proceso.

Análisis de las necesidades

- **Estructura.**
 - ➔ Terreno.
 - ➔ Edificación (producción y almacén).
 - ➔ Instalaciones (luz, agua, etc.).

La estructura tiene que estar definida claramente, ajustándose de forma adecuada su dimensión a los objetivos de capacidad estimada. No obstante, debemos contemplar a su vez, dentro del proceso de planificación, las posibles ampliaciones en un futuro.

La inversión en estructura supone, normalmente, una cuantiosa asignación de recursos. Es obligatorio, por tanto, analizar y equilibrar la inversión con criterios de "mínimo coste", sin llegar a caer en restricciones que condicionen los objetivos de venta.

Es imprescindible plantearse si tenemos acceso a una estructura en alquiler o compra. De igual forma, si las instalaciones tienen un componente técnico al cual no tenemos acceso y debemos contratarlo.

- **Materias primas y materiales auxiliares.**

En cuanto al almacén de materias primas, materiales y productos terminados hay que plantear: dimensiones específicas, ubicación dentro de la estructura global, sistemas de almacén y logística interna, sistemas de recepción y expedición de mercancías.



○ **Maquinaria, útiles y herramientas.**

En cuanto a la maquinaria, estudiaremos todo el abanico de posibilidades existentes en el mercado, el nivel tecnológico, el servicio técnico, su mantenimiento, la disponibilidad de repuestos, etc. Todas estas variables son importantes a la hora de tomar la decisión de dotar de medios materiales a la empresa.

○ **Personal para el proceso productivo.**

El factor humano es quizá el "activo" más importante de la empresa. La conjunción de las personas y los recursos materiales dan como resultado los productos/servicios de la empresa.

Con todos estos elementos, en el proyecto se deben descomponer las distintas etapas del proceso a seguir para la elaboración del producto, describiendo los medios humanos y materiales implicados en cada una de ellas y cuantificando los tiempos empleados en cada etapa.

El planteamiento de métodos de trabajo específicos para cada producto/servicio o línea, y los tiempos de ejecución de tareas de producción/realización son las claves para la obtención de productos/servicios que, por su coste unitario, sean competitivos en el mercado. Todo el esfuerzo que dediquemos en la implantación de métodos de trabajo y tiempos de ejecución adecuados será altamente rentable para la empresa.



Principales fases del proceso productivo de la empresa de fabricación de sillas

Siguiendo el ejemplo de la fábrica de sillas, comentado en el apartado de descripción comercial, el análisis técnico incluiría las siguientes etapas:

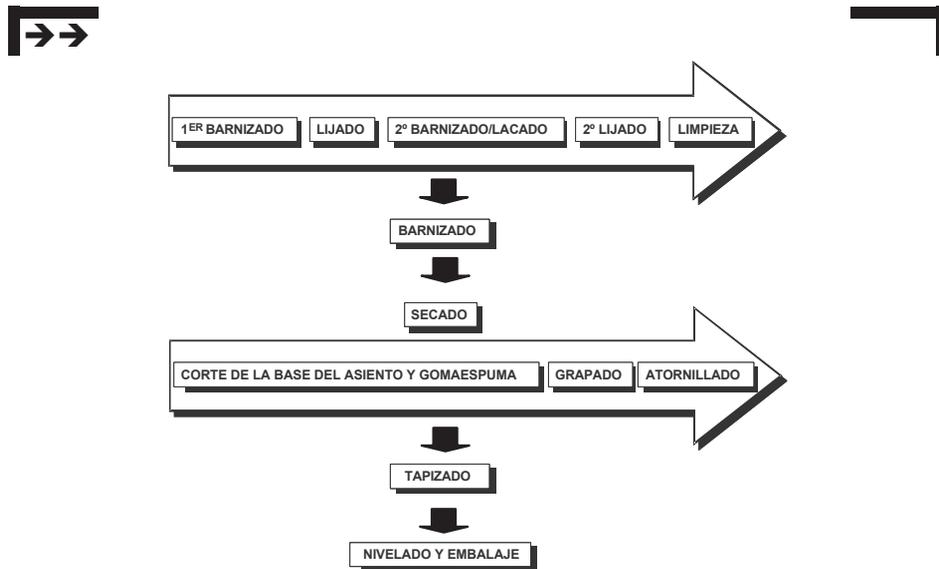
1. Recepción y almacenaje de materias primas y materiales auxiliares.

- ⇒ *Recepción y almacenaje de las estructuras.*
- ⇒ *Recepción de barnices, lacas, etc.*
- ⇒ *Recepción de los materiales para embalajes.*

2. Descripción del proceso productivo.

- ⇒ *Partimos de las estructuras que nos envían prebarnizadas desde la empresa proveedora, es decir, con el primer lijado de terminación previo al proceso de barnizado.*
- ⇒ *A partir de aquí, y dependiendo del producto solicitado y de la correspondiente muestra, las fases del proceso suelen ser las siguientes.*





3. Almacenaje del producto terminado.

El almacén se encuentra dividido en tres zonas:

- ⇒ *Productos en fabricación*, en la que se sitúan las estructuras una vez terminado el proceso de teñido y a la espera del tapizado.
- ⇒ *Productos terminados*, en la que se sitúan los productos completamente acabados, a la espera de producción para completar el pedido realizado.
- ⇒ *Productos terminados y correctamente embalados* a la espera de su traslado.



Empresa de fabricación de toldos

PROCESO DE REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

Dependiendo del tipo de toldo, las materias primas serán diferentes, pero el proceso se puede estandarizar de la siguiente forma:

1. **Corte** de tantos paños de lona como se necesiten en función del tamaño requerido.
2. **Confección**, realizando los empalmes, dobladillos, vivos del faldón, etc.
3. **Montaje**, una vez que los tubos de hierro y aluminio han sido cortados, se arman.
4. **Embalaje**, para finalizar y una vez montado, se empaqueta en bolsas de plástico a su medida, que garantizan su protección y entrega a la clientela.



Además del detalle del proceso de producción, resulta muy importante determinar el **control de calidad** que llevamos a cabo.

La demanda de un producto/servicio está condicionada básicamente por la relación calidad/precio. En función de las perspectivas de satisfacción de la clientela y la adecuación de nuestro catálogo, es esencial determinar un nivel de calidad.

La calidad, en último término, se mide por el grado de aceptación del producto/servicio por parte de la clientela. Las posibles devoluciones, quejas, reclamaciones, etc., nos informan sobre deficiencias, pero la ausencia de ellas no implica que la clientela esté satisfecha.

Lamentablemente, no suelen felicitarnos cuando las cosas van razonablemente bien. Por lo tanto es importante que establezcamos nuestros propios controles internos.

La implantación de controles específicos internos, de modo que las personas participantes en el proceso productivo evalúen con rigor y secuencialmente cada parte del mismo, desde las materias primas hasta el producto final, servirá para conseguir un adecuado nivel de calidad.

La fijación de un nivel de calidad, su control específico y constante en el tiempo, debe ser una preocupación básica de la empresa.

1.3.- APROVISIONAMIENTO

La gestión eficiente del aprovisionamiento de la nueva empresa es un elemento esencial. En muchas empresas este factor es clave para éxito o fracaso de la actividad empresarial. Saber comprar es un aspecto importante para la rentabilidad de las empresas, de una **buena gestión de compras** dependen, entre otras cosas, los márgenes comerciales, el nivel de calidad en la oferta, las garantías de disponibilidad continua del producto/servicio o la correcta gestión de un almacén.

Definimos el **aprovisionamiento** como la función que la empresa realiza para abastecerse de todo aquello que necesita para desarrollar su actividad de la mejor forma posible, en lo que a condiciones de coste, calidad y plazos se refiere.

Hay que tener en cuenta que la figura de **la empresa proveedora es necesaria en cualquier tipo de actividad** y su papel siempre es fundamental. Por ejemplo:

- A una empresa fabril le proporciona la materia prima necesaria para la elaboración del producto.
- A una empresa comercial le ayuda a definir el surtido de la misma.
- En una empresa de servicios también pueden necesitarse empresas proveedoras, principalmente de servicios, como en el caso de una gestoría que subcontrate a una empresa experta en temas laborales.



Empresa de diseño de soportes formativos multimedia

Si la empresa se dedica al diseño de materiales multimedia para la formación, tendremos que hablar, principalmente, de profesionales como empresas proveedoras de servicios. Se requerirá personal técnico especializado en diversos temas: desde pedagogía hasta cada área concreta de especialización, en función del tema en cuestión o área donde se vaya a trabajar, como por ejemplo finanzas, informática, etc.



Empresa de organización de actos y eventos

Esta empresa se va a dedicar a la organización de actos públicos, tanto para empresas como para instituciones públicas, aunque fundamentalmente se dirigirá a las primeras para presentaciones de productos, congresos, fiestas de empresa, juntas de accionistas, etc.

Las empresas proveedoras son de naturaleza muy diversa en función del acto a organizar. Por ejemplo: agencias de viajes, floristerías, empresas de *catering*, estudios fotográficos, etc.

Para realizar una buena gestión del aprovisionamiento de la empresa se hace necesario realizar un **plan de necesidades de materiales**: materias primas, materiales auxiliares, envases, embalajes... o de productos terminados para las empresas comerciales. Este plan deberá describir:

- ¿Qué hemos de comprar?
- ¿Cuánto tenemos que comprar?
- ¿Cuándo debemos realizar la compra?
- ¿Qué pedidos hemos de realizar por primera vez? ¿cuáles tenemos que repetir?

Una vez determinado el plan anterior, tendremos que **analizar las empresas proveedoras existentes en el mercado** para seleccionar aquellas que más nos interesen. Es posible que la nueva empresa no pueda imponer condiciones a la empresa proveedora, pero lo que sí puede hacer es escoger entre una empresa proveedora u otra.

Las empresas proveedoras que existen en el mercado son muchas. Es conveniente que dispongamos de **más de una empresa proveedora para cada producto o servicio**, algunas empresas fracasan por establecer relaciones de forma precipitada con el único proveedor que conocen. Es necesario dedicar tiempo a buscar aquellas que reúnan las condiciones más adecuadas, no sólo las que ofrecen el producto o servicio más barato.



Hallar buenas empresas proveedoras y establecer con ellas acuerdos claros y bien especificados es un aspecto básico a considerar.

Debemos **conocer y seleccionar a las empresas proveedoras** atendiendo a aspectos como:

- Precios y condiciones de pago.
- Calidad de sus productos.
- Situación.
- Plazos de entrega.
- Pedidos mínimos.
- Descuentos y ventajas comerciales posibles.
- Formas y plazos de pago negociables, así como nuestro poder de negociación.
- Capacidad productiva/facturación.
- Seriedad en su actuación.

Si tenemos experiencia en el sector de la idea que se está desarrollando, seguro que las empresas son conocidas, si no habrá que **localizarlas**. ¿Cómo? Como siempre: preguntando y/o recurriendo a listados, organizaciones empresariales, cámaras de comercio, amistades, Internet... en cualquier caso, puede resultar muy útil visitar a algunas empresas proveedoras, fábricas, talleres, almacenes, servicios técnicos y de calidad.

Para analizar las posibles empresas proveedoras y finalmente escoger aquellas que resultan más interesantes, puede ser de utilidad cumplimentar **un cuadro** como el siguiente:

Empresa proveedora	% del mercado que controla	Situación	Productos que ofrece	Precios	Calidades	Condiciones de pago	Plazos de entrega
...							

En función de todo el análisis realizado, la empresaria o el empresario deberá **elegir** a sus empresas proveedoras, no sin antes negociar con ellas las condiciones del acuerdo. Como ya comentamos, es importante no centrarse sólo en el precio, sino asegurar de forma clara los plazos y formas de entrega, así como la calidad. Incluso sería oportuno establecer los mínimos necesarios para el mantenimiento del acuerdo finalmente establecido procediendo a documentarlo por escrito.

1.4.- PRECIO DE VENTA

El precio podría ser definido, inicialmente, como **el intercambio monetario** que realiza la clienta o el cliente por la adquisición de productos o por el uso de los servicios de una empresa. Pero además del coste monetario se valoran otros costes a la hora de adquirir un producto/servicio como el tiempo utilizado para conseguirlo, el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlo, desplazamientos, etc. Todos estos elementos se deben considerar por parte de la empresa para valorar realmente el sacrificio total que realiza la clientela.

Desde la perspectiva empresarial, el precio que se fije para los productos o servicios va a condicionar en gran medida el éxito de los mismos. Por otro lado, no podemos obviar que los ingresos de la empresa se forman cada vez que vendemos un producto/servicio al precio que hayamos previamente determinado. El precio es el único elemento del *mix* de marketing que recupera a través de los ingresos el valor creado por la empresa.

Las decisiones sobre el precio suponen para la empresa tener en cuenta por un lado, todos los factores que influyen en el complejo mecanismo de la decisión de compra, es decir, el **mercado o demanda** (gustos, preferencias, hábitos de compra, características del hábitat, dotaciones comerciales, capacidad adquisitiva, oferta de la competencia, normativas legales, etc.) y, por otro lado, **factores internos de la empresa** (costes, nivel tecnológico, instalaciones disponibles para atender la demanda, inversiones, objetivos generales de la empresa, etc.).

El precio es importante por las siguientes cuestiones:

- Influye directamente en la cantidad demanda y, por tanto, en el nivel de actividad de la empresa.
- Establece el punto de partida de la rentabilidad de la empresa como la diferencia entre el precio de un producto y sus costes.
- Sirve como posible factor de diferenciación de nuestro producto frente a los de la competencia.

Los factores fundamentales para la fijación del precio son tres:

- El **coste**.
- La **demanda** del producto/servicio.
- La **competencia**.



OBJETIVOS DE LA POLÍTICA DE PRECIOS

Toda empresa debe definir los precios de venta de sus productos/servicios teniendo en cuenta, como hemos comentado el coste, la demanda y la competencia. Además de estos tres factores, debemos considerar que determinados productos/servicios están sujetos a **controles y restricciones legales**.

La política de precios nos puede ayudar a conseguir alguno de los siguientes objetivos:

- **Conseguir un determinado margen de beneficios sobre las ventas.** Suele ser un objetivo a corto plazo para las pequeñas y medianas empresas, estableciendo un margen de beneficio sobre las ventas previstas de forma que sea lo suficientemente grande para cubrir los costes fijos y obtener beneficio.
- **Alcanzar una rentabilidad sobre el capital invertido.** Es un objetivo para la gran empresa y se suele plantear a largo plazo.
- **Incrementar el volumen de ventas a lo largo de un período determinado.** Este objetivo se puede conseguir modulando una política de precios, mediante descuentos, mejorando las condiciones de pago, disminuyendo precios, etc.
- **Soportar o evitar la competencia.** Cuando existen empresas líderes en precio, las competidoras suelen seguir la línea marcada por la "líder", eludiendo así una "guerra de precios". Sucede también cuando se lanza un nuevo producto y creemos que la introducción va a ser lenta, se fija entonces un precio tal que sirva para evitar la entrada de empresas competidoras.
- **Otros objetivos de la política de precios** pueden ser:
 - ➔ Conseguir un determinado segmento de mercado.
 - ➔ Obtener un determinado prestigio o una imagen comercial.
 - ➔ Promocionar una determinada línea de productos/servicios, etc.

ELEMENTOS A TENER EN CUENTA

EL COSTE

El coste es uno de los elementos fundamentales que hay que tener en cuenta en la política de precios. El conocimiento del coste de los productos/servicios nos indica el **límite inferior para el precio** de los mismos. El precio debe ser superior al coste, para así obtener beneficio.

En algunas empresas, el coste constituye el pilar fundamental de su política de precios, de forma que ésta viene determinada por el coste.

El conocimiento de los costes de cada uno de los productos/servicios de la empresa es fundamental, aunque el coste no debe condicionar excesivamente la política de precios, sino servir de guía a las diferentes estrategias de la misma, para poder seleccionar los productos/servicios, clientela y volúmenes de producción más interesantes para los objetivos de la empresa.

Pero, ¿qué es coste? Coste es el gasto ocasionado por la utilización de un factor productivo. Es la medida y valoración del consumo realizado o previsto por la aplicación racional de los factores productivos para la obtención de un producto, trabajo o servicio.

Para conocer el coste de los productos/servicios definamos primero las distintas **tipologías de coste**. Nos vamos a centrar en las dos más usadas, que son:

- Costes directos e indirectos.
- Costes fijos y variables.

Costes directos e indirectos

- **Costes directos**, son costes que se imputan de forma directa e inequívoca a una unidad de referencia, que puede ser un producto/servicio o un área de responsabilidad, a la que se imputan de forma evidente.
- **Costes indirectos**, son costes compartidos entre varias unidades de referencia, lo que obliga a fijar un criterio subjetivo de reparto.

Como se puede apreciar, el criterio para utilizar esta clasificación radica en la unidad de referencia que utilicemos. Si cambiamos la unidad de referencia, variará la imputación de los costes, lo que puede suponer ciertos problemas al utilizar esta clasificación.

Costes fijos y variables

En este caso el criterio de clasificación es la relación con el volumen de actividad de la empresa. En adelante, e incluso en el área económico-financiera, será la clasificación que utilicemos, debido a que su imputación no depende de la unidad de referencia que tomemos y a que permite profundizar en el conocimiento de los productos/servicios de la empresa.

- **Costes fijos** son aquellos que no dependen del volumen de actividad, es decir, un aumento o disminución en dicho volumen no se traduce en un cambio proporcional en la estructura de costes fijos. Por decirlo de alguna manera más comprensible, los costes fijos son los que se emplean para comercializar, administrar y financiar la empresa.



En lo que al plan de marketing se refiere, todo el esfuerzo de comunicación que realiza la empresa para dar a conocer sus productos/servicios, venderlos y distribuirlos de la mejor forma posible, se traduce en unos gastos que son conceptualmente fijos y de los que nos iremos ocupando en cada tema correspondiente de la presente área (gastos de la red comercial, gastos de comunicación, etc.).

- **Costes variables** son aquellos que aumentan y disminuyen al hacerlo en función del volumen de la actividad. Los costes variables se asocian a aquellos necesarios para disponer del producto/servicio, como materia prima, personal, etc.

Podemos clasificar y establecer los costes variables en función del tipo de actividad.

TIPO DE EMPRESA	COSTES VARIABLES
Empresas de fabricación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Personal que interviene en el proceso productivo (mano de obra directa). ○ Materias primas y auxiliares. ○ Gastos generales de fabricación, amortización de maquinaria, reparaciones, mantenimiento, energía, suministros, etc.
Empresas de servicios	<ul style="list-style-type: none"> ○ Este tipo de empresas es similar al de empresas de fabricación en cuanto a los conceptos de costes variables, teniendo más incidencia la mano de obra directa que forma parte del servicio.
Empresas comerciales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sólo se consideran costes variables los correspondientes a la compra de productos terminados y todos los gastos relacionados con dicha compra: transporte, seguros, aranceles, etc.



Fabricación de aceite

Supongamos una almazara, empresa de **fabricación de aceite de oliva**. En este caso, tenemos que llegar al coste variable unitario del producto, es decir, saber exactamente cuánto nos cuesta cada botella de aceite, según tipo y tamaño.

Para ello analizamos el proceso productivo, tal como veíamos en el apartado de descripción técnica del producto.

Con tal descripción podemos llegar a cuantificar de forma precisa los aspectos siguientes:

- Cantidad de materias primas necesarias para cada tipo y tamaño de envase.
- Tiempo de producción, coste de las personas que intervienen en el proceso de fabricación de las botellas de aceite.
- Gastos generales de fabricación, amortización de la maquinaria, consumos energéticos de la misma, mantenimiento y reparación.



Asesoría fiscal

Estudiemos ahora una asesoría fiscal como medio de acercarnos a los costes variables de una **empresa de servicios**. En este caso debemos, como en todos los demás, analizar y desmenuzar exhaustivamente qué servicios ofrece la empresa.

Imaginemos que queremos analizar el coste de una declaración de renta.

Sin lugar a duda, el componente de coste variable más importante corresponde a la mano de obra directa, es decir, el tiempo de dedicación necesario de la persona experta para llevar a cabo esta declaración. Este tiempo será diferente para cada tipo de actividad (empresas grandes, empresas pequeñas, etc.) y, por lo tanto, la dedicación será distinta para cada empresa, por lo que desde el punto de vista de coste merece distinguirse.

Acompañando al concepto de mano de obra directa, en el que insistimos como el más importante, cabría mencionar otros de menor cuantía como el impreso que debemos adquirir en la Agencia Tributaria, necesario para cumplimentar dicha declaración.



Mantenimiento de jardines

Los costes variables serán:

- Mano de obra del personal que realiza la labor de mantenimiento.
- Productos: abono, fertilizantes, plantas, etc.
- Amortización, combustibles y mantenimiento de la maquinaria necesaria (segadoras, podadoras, etc.).

Comercio de productos de herboristería y dietética

Pensemos ahora en una empresa que comercialice productos de herboristería y dietética.

En el caso de una **empresa comercial** como ésta, la cuantificación de los costes variables es relativamente sencilla ya que, por regla general, se limita exclusivamente a dos componentes:

- Coste de compra de los productos de las diferentes líneas: dietética, higiene, cosmética, plantas medicinales, semillas, etc., es decir, precio de factura de la empresa proveedora.
- Gastos en el transporte desde el mayorista o fabricante a la herboristería.

Como conclusión, resulta fundamental analizar en cada caso cómo es el proceso de producción o de prestación de servicios para, de esta forma, conocer perfectamente nuestro producto/servicio y saber cuantificar los costes variables que supone, ya que será uno de los factores clave en la fijación del precio. Cabe añadir que el coste variable unitario es el verdadero precio límite del producto/servicio, por debajo del cual no se debe vender el mismo. Todo producto/servicio debe cubrir, al menos, el coste que origina producirlo o realizarlo.

El margen bruto

El margen bruto unitario es la diferencia entre el precio de venta y el coste variable unitario. En definitiva, es la parte del precio de venta que nos queda de cada producto/servicio para, una vez que ha cubierto sus costes variables, **hacer frente a los costes fijos de la empresa y proporcionar beneficio.**

$$\text{Margen bruto (unitario)} = \text{Precio de venta unitario} - \text{Coste variable unitario}$$

A partir de este concepto, empezamos a tener criterios para establecer una política de precios. No todos los productos/servicios se venden por igual, ni la clientela posee el mismo conocimiento previo de los precios de todos los productos/servicios, ni existe la misma competencia luego es lógico que no cuenten con el mismo margen. Lo ideal es que, en función de los objetivos de los productos, se ajuste su margen.

Imaginemos un producto/servicio cuya función sea reclamar la atención hacia una línea. Podemos, entonces, fijarle un precio muy ajustado y venderlo próximo a su precio límite, es decir, su coste variable unitario. Este producto/servicio aportará poco para cubrir la estructura de costes fijos de la empresa, pero cumplirá su objetivo: captar la atención.

Tendremos que diseñar las líneas de productos/servicios en la que los precios se combinen de tal forma que entre todos cubran la estructura de costes fijos de la empresa y, además, proporcionen el beneficio suficiente para hacer rentable la actividad.

Otra herramienta que es comúnmente utilizada en la fijación de precios es el margen bruto con respecto al precio de venta. La terminología más utilizada para este concepto es la de **ratio coste volumen** (ratio C.V.), o **tasa de contribución**.

$$\text{Ratio C.V.} = \frac{\text{Margen bruto unitario}}{\text{Precio de venta}} \times 100$$

La tasa de contribución de un producto/servicio expresada en porcentaje, nos indica de cada 100 € de venta, cuánto nos queda por cubrir los costes fijos de la empresa y aportar beneficio, una vez cubiertos los costes variables del producto o servicio.

A mayor R.C.V., el producto es más rentable, por tanto, serán más rentables, por sí mismos, los productos con mayor R.C.V., ya que de cada 100 € de venta contribuyen en mayor medida a soportar la estructura fija de la empresa y colaboran a aportar beneficios. No obstante, habrá que tener en cuenta el mínimo de unidades a vender de cada producto/servicio.



Ejemplo

Supongamos dos productos. Uno, A, con un precio de venta de 9,02 euros y un coste variable de 5,11 euros, y otro, B, con un precio de venta de 12,02 euros y un coste variable de 7,21 euros. Calculemos ambas magnitudes:

Producto	Precio venta	Coste Variable	Margen bruto	Ratio C.V.
A	9,02	5,11	9,02 - 5,11 = 3,91	3,91/9,02 = 0,43
B	12,02	7,21	12,02 - 7,21 = 4,81	4,81/12,02 = 0,40





Como vemos, el producto A tiene un menor margen bruto en euros, pero le queda una mayor proporción de su precio de venta para cubrir costes fijos y obtener beneficio. En definitiva, **el ratio coste-volumen es una magnitud que nos ayuda a conocer más profundamente los productos/servicios** y, por lo tanto, poder compararlos mejor.

Para terminar con este punto, pongamos un ejemplo sencillo de cómo construiríamos una cuenta de resultados para una empresa teniendo en cuenta los conceptos anteriormente tratados. Supongamos una empresa con tan solo tres productos y los siguientes datos anuales:

Productos	A	B	C
Precio de venta (euros)	12,62	16,83	11,12
Ventas (unidades)	20.000	10.000	12.000
Ventas (euros)	252.400,00	168.300,00	133.440,00
Coste variable unitario (euros)	9,02	9,92	7,21
Margen bruto unitario (euros)	3,60	6,91	3,91
Ratio C.V.	0,28	0,41	0,35
Margen bruto total por producto (euros)	72.000,00	69.100,00	46.920,00
Margen bruto total de la empresa (euros)	188.020,00		

Si sabemos que los costes fijos de la empresa ascienden a 101.872 euros al año, podemos determinar que la cuenta de resultados de la empresa quedaría como sigue:

+ Total ventas	554.140,00
- Coste variable total	366.120,00
= Margen bruto total	188.020,00
- Costes fijos	101.872,00
= Resultado (beneficio)	86.148,00

LA DEMANDA

La demanda nos va a indicar el límite superior del precio, nos dirá cuánto está dispuesta a pagar como máximo la clientela por nuestro producto/servicio. Es importante resaltar que las estrategias de precios vendrán condicionadas siempre por el **tipo de mercado** en el que compita la empresa.

La demanda de un producto o servicio depende de un gran número de factores. En general siempre se ha analizado el comportamiento de la demanda ante las variaciones de los precios, pero debemos reconocer que, aunque para algunos productos el precio sea el factor determinante de la demanda, no siempre es así. Hay casos en los que la demanda depende de otros factores como la propia evolución del producto o servicio, la situación del mercado, el nivel de renta de la clientela y de sus gustos, el precio de los productos de la competencia, las acciones de marketing, etc. que pueden afectar de forma conjunta o independiente.

Como **norma general se confirma que a menor precio mayor será la demanda de un determinado producto.**

Para estimar la demanda se pueden aplicar métodos muy diversos, entre otros:

- **Estimación subjetiva.** En función de su experiencia, conocimiento del sector, del mercado y su propia intuición, la empresaria o el empresario valoran su capacidad para vender una determinada cantidad de producto con un cierto nivel de precio, o cuánto puede variar la demanda si se produce una modificación en los precios.
- **Experimentación.** El método experimental consiste esencialmente en probar distintos niveles de precio en el mercado y analizar las respuestas de la clientela. Cuando se realiza adecuadamente se obtienen mediciones muy fiables.
- **Encuestas.** Consiste en preguntar a una muestra de consumidoras y consumidores qué cantidad comprarían a un determinado nivel de precio después de haberles descrito el producto y sus beneficios.
- **Comparación o analogía.** Analizar la respuesta de la demanda a precios de productos de la competencia puede darnos a conocer, por analogía, el posible comportamiento de los productos de la propia empresa.

Cuando van a adquirir un producto/servicio, las posibles clientas y/o los posibles clientes tienen una percepción más o menos clara de lo que significa el precio dentro de su contexto personal y de su capacidad económica para hacer frente a la adquisición. Esto se traduce en una mayor o menor compra.



El instrumento que permite medir la sensibilidad de la clientela al precio es la **elasticidad de la demanda**. Se define como la relación entre el grado de variación (normalmente expresado en porcentaje) de la cantidad demanda de un bien o servicio y el grado de variación de su precio.

Ante una variación en el precio, puede ocurrir que se observe que la demanda ha variado en sentido contrario y en una proporción:

- **Mayor**, por ejemplo, al disminuir el precio de un producto en un 10%, se observa que la demanda reacciona incrementándose en un 40%. Se dice entonces que la demanda del producto o servicio es **elástica**. En este caso, desde el punto de vista de la demanda y para aumentar los ingresos por la venta, a la empresa le interesa bajar los precios.
- **Menor**, por ejemplo, al disminuir el precio de un producto en un 10%, se observa que la demanda reacciona incrementándose sólo en un 2%. Se dice entonces que la demanda del producto o servicio es **rígida**. En este caso, desde el punto de vista de la demanda y para aumentar los ingresos por la venta, a la empresa le interesa subir los precios.

Hay otras situaciones en las que el comprador es menos sensible al precio, es decir, la demanda se puede considerar como rígida. Esto ocurre cuando los productos/servicios:

- Suponen una innovación.
- Están muy diferenciados.
- Tienen una ventaja clara para la clientela.
- Carecen de sustitutos o éstos son poco conocidos.
- Resultan difíciles de comparar con otros productos y precios.
- Transmiten una imagen de calidad o prestigio.
- Son desconocidos para la clientela y/o el cliente. En estos casos el precio es un indicador de calidad.
- Implican un gasto poco representativo respecto de la renta de la clientela.
- Complementan a un producto principal ya adquirido.
- No se pueden almacenar.
- Van a ser pagados en parte por otra persona.

Cuando un precio alto no va a suponer pérdida o dificultad en la captación de la clientela, a la empresa le interesa fijar precios altos.

LA COMPETENCIA

Los precios de los productos/servicios de la competencia influyen a la hora de determinar los nuestros. El grado de influencia depende del sector en el que estemos, del tipo de producto o servicio y de las ventajas diferenciales que posean nuestro productos/servicios con respecto a la competencia.

No obstante, como norma general podemos decir que existe **resistencia empresarial** a competir basándose en variaciones en el precio por las siguientes razones:

- Los efectos son muy visibles y pueden producirse rápidas reacciones de la competencia.
- Conduce a una guerra de precios que suele ser perjudicial para todas las empresas.
- Afecta a los ingresos por ventas, con lo que se incumplen los presupuestos y los objetivos previstos.

Es necesario planificar nuestras actuaciones intentando ir por delante de la competencia, imaginando los posibles escenarios y teniendo planes alternativos según cual pueda ser su reacción. Así podemos establecer precios:

- **Por encima de la competencia.** Se pueden fijar cuando se buscan segmentos de mercado elitistas o de alto poder adquisitivo. Siempre que el producto tenga una calidad superior y prestigio frente a otras alternativas y esté claramente diferenciado pueden conducir a un buen resultado.
- **Al mismo nivel que la competencia.** Este precio se corresponde con el concepto de precio de mercado. Superarlo entraña dificultades para vender los productos/servicios. Se utiliza cuando se dan las siguientes condiciones:
 - ➔ Los productos son indiferenciados. Si no hay diferencias en la percepción de los productos, el elemento clave en la decisión de compra es el precio.
 - ➔ Hay una empresa líder de precios. Ésta suele ser la que toma la iniciativa de la modificación, el resto de las empresas la siguen.
 - ➔ Existe un precio tradicional o acostumbrado. Si aumentamos el precio perdemos ventas y si lo reducimos, como el precio esperado es sólido, la ganancia por ventas no compensaría la pérdida por precio.
 - ➔ El mercado es un oligopolio (dominado por unas cuantas empresas) y los productos/servicios son parecidos. Vender por encima de la competencia supondría una fuerte reducción de ventas, y vender por debajo de la competencia puede provocar una guerra de precios.



- **Por debajo de la competencia.** Es la forma más clara de utilizar el precio con fines competitivos. Consiste en fijar el precio algo por debajo del precio que prevalece en el mercado. Es propio de tiendas de descuento que, a su vez, ofrecen una gama de servicios más limitada.

GUERRA DE PRECIOS

Aunque normalmente **nos son deseadas por la mayoría de las empresas**, porque toda vez que se ponen en marcha son difíciles de parar, en algunas ocasiones permiten a algunas conseguir importantes objetivos y mejorar su rentabilidad y su participación en el mercado. Se pueden alcanzar objetivos como:

- Mejorar la participación de mercado. Una de las formas más conocidas de ganar participación en el mercado es competir con un precio bajo.
- Penetrar, antes que la competencia, en un canal sensible al precio. Un precio bajo permite conquistar nuevos mercados, sobre todo cuando el precio es una variable clave en la decisión de compra.
- Eliminar empresas competidoras. Los precios bajos y las guerras de precios conducen, en muchos casos, a la desaparición de las organizaciones en peor situación competitiva.

La utilización del precio como arma competitiva está unida al estudio detallado de nuestras posibilidades y a la previsión de las respuestas de las empresas competidoras.

La efectividad de la guerra de precios depende de la posición de poder de la empresa frente a las competidoras. Cuando el poder de las empresas es similar, los resultados no suelen ser buenos para ninguna de ellas. La consecuencia final de una guerra de precios suele ser la **disminución de los beneficios de todas las empresas participantes** y una mejora de la situación para las consumidoras y consumidores.

Lo ideal y recomendable es derivar la competencia hacia otras variables de marketing, es decir competir en función de variables como producto, distribución, publicidad, servicio post-venta, prestaciones adicionales... y no competir sobre la base del precio. Si nos encontramos dentro de una guerra de precios para salir de ella es vital utilizar esas mismas variables buscando diferenciar nuestra oferta.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Para conseguir aplicar la política de precios que determinemos podemos utilizar, entre otras, las siguientes estrategias:

1. Precios altos-bajos.

- **Precio alto**, si nos dirigimos a un segmento de poder adquisitivo alto, nuestro producto/servicio es totalmente nuevo en el mercado o la demanda es rígida, podemos fijar un “precio de selección”.
- **Precio bajo** o de “penetración”, normalmente para productos dirigidos al gran consumo o cuando la demanda es elástica.

2. Diferenciación de precios.

Establecer precios para cada producto/servicio en función de determinados criterios que nos permiten establecer diferenciaciones por:

- **La clientela**, basándonos en las características de los segmentos a los que nos dirigimos. Ejemplo: determinados servicios tienen precios distintos para el público infantil, adulto y tercera edad.
- **El producto/servicio**, basándonos en la gama de productos/servicios con diferencias no esenciales en la marca, el envase o la distribución. Ejemplo: Ford Mondeo CLX, Ford Mondeo Ghia.
- **El tiempo**, cuando procedemos a diferenciar el precio en función del tiempo en que se demanda el mismo. Ejemplo: tarifa nocturna de los taxis o temporada alta en los hoteles.
- **Las áreas geográficas**, que se plantean principalmente por las diferencias en los costes de distribución. Ejemplo, una fábrica de muebles puede establecer un precio para la zona de mayor proximidad, otro distinto para áreas más alejadas, precio puesto en fábrica, precio puesto en destino.

3. Política de descuentos.

Consiste en fijar precios diferentes de forma independiente de los costes, generalmente en función de acciones comerciales de distribución. Así, se establecen descuentos a la clientela:

- **Por cantidad**, irá en función del consumo, tanto en unidades como en euros, comúnmente se le denomina *rappel*.
- **Comerciales o promocionales**, son descuentos periódicos que tienen como objeto llamar la atención de las empresas distribuidoras sobre nuestra oferta.

- **En efectivo**, son los descuentos por "pronto pago".
- **Estacionales**, que responden a la necesidad de evitar la estacionalidad de las ventas de los productos/servicios, como sucede con los descuentos que realizan las agencias de viajes en temporada baja.

Hemos llegado al final de este tema del producto/servicio. Merece la pena que ahora pensemos en nuestro proyecto.





Reflexiona...

- ¿Podemos delimitar el sector de actividad de nuestra empresa?
 - ¿Cuál va a ser, *a priori*, nuestro ámbito geográfico de actuación?
 - ¿A qué grupo o grupos de clientela vamos a ofertar nuestros productos/servicios?
 - ¿Cuántos productos/servicios o líneas vamos a ofrecer en un primer momento?
 - ¿Qué necesidades satisfacen? ¿Cuál es el público al que van dirigidos?
 - ¿Qué ventajas competitivas ofrecemos con respecto a nuestra competencia?
 - ¿Cuáles son las características técnicas de los productos?
 - ¿Hemos analizado diferentes alternativas de aprovisionamiento?
 - ¿Hemos reflexionado sobre el precio de venta en función de la demanda, costes y competencia?
 - ¿Podemos traducir el producto/servicio desde el punto de vista de coste variable? ¿Cuáles son sus principales componentes de coste? ¿Sabemos calcular el ratio coste-volumen de cualquiera de ellos?
 - ¿Podemos realizar un primer acercamiento a la estructura de costes fijos de nuestra empresa?
 - ¿Conocemos el comportamiento de nuestro mercado hacia la variable del precio? ¿Y nuestro entorno competitivo y el nivel de precios de nuestra oferta frente a ellos?
 - ¿Existen limitaciones legales a la hora de fijar nuestros precios?
 - ¿A qué objetivos responde nuestra política de precios?
 - ¿Cuál es la estrategia de precios de la empresa?
-

Tema 2: Análisis e investigación del mercado



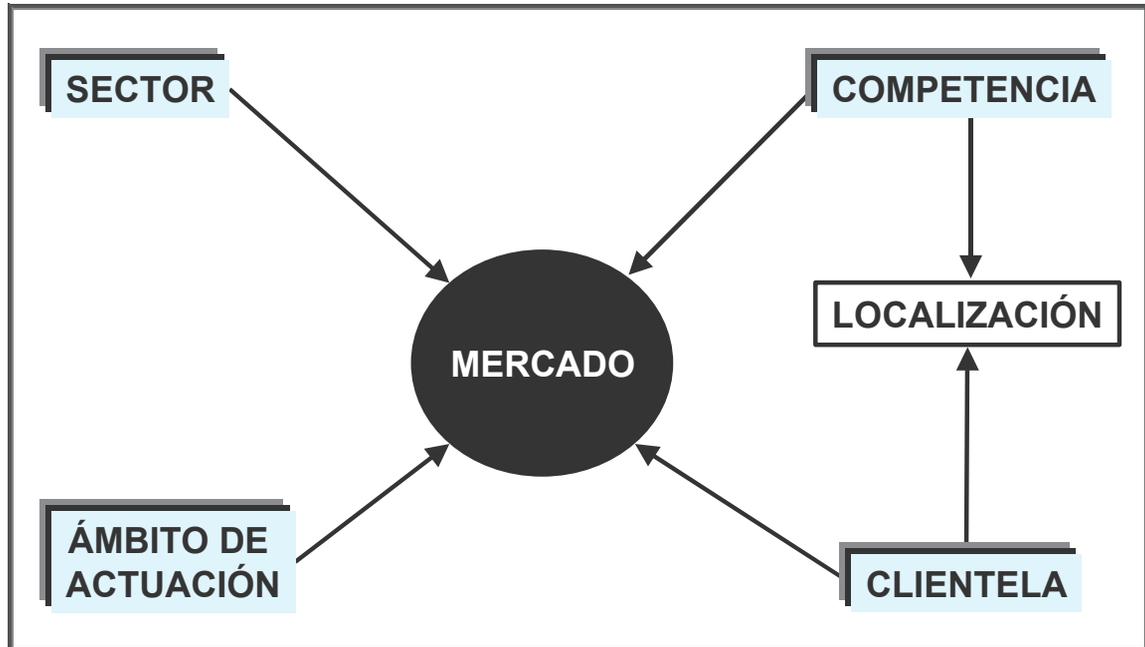
- 2.1.- Análisis de mercado e información.
 - 2.2.- Sector.
 - ¿Qué datos hemos de obtener?
 - ¿Dónde y cómo obtenemos datos del sector?
 - 2.3.- Entorno, ámbito geográfico o área de influencia.
 - ¿Cómo determinamos el entorno?
 - ¿Qué datos hemos de obtener?
 - ¿Dónde podemos encontrar estos datos?
 - ¿Cómo debemos tratar la información obtenida?
 - 2.4.- Competencia.
 - Tipos de estudio de la competencia.
 - ¿A quién debemos estudiar?
 - ¿Qué tipo de información es relevante que obtengamos?
 - 2.5.- Clientela potencial.
 - Descripción y análisis de la clientela.
 - Segmentación de la clientela.
 - Determinación del público objetivo.
 - 2.6.- Evaluación del mercado.
 - Cuantificación.
 - Estacionalidad.
 - Mercado atractivo.
 - 2.7.- Proceso de localización.
 - Factores para la ubicación de la empresa.
 - Localización de un establecimiento comercial.
 - Evaluación del mercado potencial del punto de venta.
-

El análisis e investigación de nuestro mercado constituye uno de los puntos fundamentales del plan de marketing.

Por ello, prestaremos especial atención a aspectos claves, como el sector, el entorno, etc. para realizar un análisis y evaluación del mercado al que se dirige nuestra empresa.

También estudiaremos las claves para que la localización sea la más acertada posible, en función de la actividad de nuestra empresa.

En resumen...





2.1.- ANÁLISIS DE MERCADO E INFORMACIÓN

Una vez estudiado y definido nuestro producto/servicio necesitamos ubicarlo en su entorno y mercado, conociendo cómo éste va a afectarnos y cómo actuaremos. La finalidad de la investigación de mercados es evidente: **disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones**.

La investigación de mercados implica analizar el siguiente conjunto de factores:

- El sector de actividad.
- El entorno, ámbito geográfico o área de influencia de la empresa.
- La competencia.
- La clientela potencial.

Se trata de profundizar en el “marco” donde vamos a desarrollar nuestra empresa, partiendo de un análisis general para llegar a lo particular. En definitiva, estudiar qué aspectos delimitan nuestra actividad y cuáles son determinantes en ella.

La **observación** y el **sentido común** son dos de los mejores instrumentos de análisis, que dan valor a la información recopilada.

Ahora, matizaremos ciertos aspectos relacionados con la captación de información. Estamos en la Era de la Información y sabemos que la “información significa poder”. Tal afirmación es, sin duda, cierta, pero consideremos lo siguiente:

- Aun cuando existen numerosas fuentes, la información no siempre está depurada y podemos encontrarnos con grandes cantidades de datos que, en lugar de ayudarnos a extraer conclusiones, pueden complicarnos todavía más nuestro estudio. En el momento de decidir qué datos nos pueden ser útiles y cuáles no, debemos aplicar nuestro sentido común y ser coherentes.
- Suele ser inútil la búsqueda del “dato mágico” que dé sentido a nuestro proyecto. Casi siempre tendremos que intentar extrapolar una información general a nuestro caso particular y, en último término, complementarla con aquellos estudios que por nuestra parte, en la medida de nuestros recursos y tiempo, podamos realizar.
- Cada organización empresarial debe esforzarse todo lo posible para obtener la información que le interese. Lo peor es salir a buscar información sin tener claro qué queremos encontrar.

Para localizar información podemos recurrir a dos tipos de fuentes:

- **Fuentes primarias.** Son aquellas a través de las cuales obtenemos información con nuestros propios medios. Estamos utilizando fuentes primarias cuando, por ejemplo:
 - ➔ Realizamos un estudio de nuestra competencia mediante su observación.
 - ➔ Llevamos a cabo una pseudocompra, es decir, actuamos como presunta clientela de una empresa potencialmente competidora.
 - ➔ Diseñamos una pequeña encuesta con el fin de recabar la opinión que tiene nuestra clientela potencial acerca de nuestros productos/servicios.
- **Fuentes secundarias.** Son aquellas donde la recogida y/o análisis de la información ya ha sido desarrollada por otra empresa, organismo o institución, ya sea pública o privada. Estamos utilizando fuentes secundarias cuando, por ejemplo:
 - ➔ Recopilamos información de revistas generales o de nuestro sector.
 - ➔ Recurrimos a un estudio sociodemográfico de nuestra zona que realizó recientemente el Ayuntamiento.
 - ➔ Buscamos datos de empresas similares a las nuestras en el Registro Mercantil para analizar su estructura económica.

Como hemos visto anteriormente, la información puede ser muy diferente. Por ello siempre que sea posible debemos intentar obtenerla de más de una fuente.

En el caso de los datos que provienen de las fuentes primarias, puesto que están realizadas personalmente, podemos asegurar su actualización. Pero en el caso de las fuentes secundarias, debemos valorar algunos elementos antes de seleccionar una u otra como:

- Año de elaboración.
- Fuente que suministra los datos.
- Origen de la información.
- Método de obtención de la información.

Cuando analizamos los datos es muy posible que nos encontremos con diferencias entre unas fuentes y otras. Esto es lo habitual, por lo que no debe sorprendernos. Naturalmente, si son muy grandes existe un problema: ¿de cuál fiarnos?

En este caso, la fecha (por cercanía) y el método (por forma de captura) nos permiten otorgar fiabilidad a aquella que nos resulte más rigurosa.



Algunas de las fuentes que hemos de analizar son:

- Los **recintos feriales** editan guías de cada una de las ferias, en las que se recogen las empresas del sector y sus datos de identificación. Por tanto, es una manera rápida de recopilar información sobre la competencia o sobre empresas proveedoras.
- Los **periódicos** generan información actualizada. Habitualmente poseen un archivo o **hemeroteca** donde reúnen información de manera ordenada. Generalmente es para uso interno, pero suelen proporcionarla si se solicita, también editan anuncios con información socioeconómica de interés.
- En España existen numerosas **asociaciones**, públicas y privadas, dedicadas a temas muy específicos. Gran parte de ellas elaboran información que puede ser de utilidad. Para localizarlas, disponemos del método tradicional, buscando el número de teléfono a través de guías o, de forma más rápida, cómoda e incluso barata, a través de Internet.
- Algunos **bancos y cajas de ahorros** editan informes con datos socioeconómicos muy interesantes y fiables.
- Los **organismos oficiales** también realizan estudios y publicaciones que pueden ser muy útiles.

Deberíamos asegurarnos de que la información que buscamos se encuentra disponible y nos la pueden facilitar sin ningún tipo de problema.

Volvamos a los cuatro factores clave que componen nuestra investigación del mercado empezando, tal como comentábamos, de lo más general a lo particular. Premeditadamente se ha obviado el estudio del que podríamos denominar macroentorno, que aparece en muchas de las publicaciones que existen sobre el tema que nos ocupa. El motivo de tal decisión no es otro que intentar no malgastar esfuerzos en estudiar algo que, por decirlo de alguna forma, afecta prácticamente de la misma manera a todas las empresas.

2.2.- SECTOR

Analizar el sector significa no sólo abordar las grandes cuestiones que marcan tendencias de futuro, sino fundamentalmente **observar las actuaciones de empresas similares a la nuestra**, a fin de buscar la información más relevante para la nueva empresa. La profundización de nuestras reflexiones nos llevará a estudiar el **concepto de sector**, según las siguientes coordenadas:

- **Desde la óptica de los productos o servicios a considerar**, el segmento objeto de nuestro interés podrá ser todo lo amplio o restringido que se desee. Es decir, incluiremos uno, varios o todos los productos o servicios que integren el marco genérico del estudio. Fundamentalmente esta dimensión estará en función de la disponibilidad de datos al respecto.



Academia de inglés

Supongamos que queremos evaluar la posibilidad de constituir una academia de inglés. Nuestro estudio debería encaminarse a conocer la situación pasada, actual y futura de empresas que desarrollen esa actividad. Al intentar buscar dicha información vemos que no la encontramos en ningún lugar. Imaginemos que tan solo tenemos el volumen del mercado de la educación en general que, lógicamente, incluye muchos otros tipos de empresas. Si esto ocurriese, tendríamos que quedarnos en ese nivel generalista, en cuyo caso sólo cabe realizar una aproximación según la información que se tiene y, siempre siguiendo una cierta lógica, según nuestra opinión sobre su posible tendencia o evolución.

Si llegamos a la conclusión de que, aunque en menor medida que en los últimos cinco años, el mercado mantiene su tendencia de crecimiento, debemos intentar acercarnos al mayor nivel de detalle en la información. Por ejemplo, número de academias de idiomas existentes en el país y cifra global de facturación en los últimos años. Sin duda, esta información sería muy valiosa para nuestro estudio.

- **Desde una perspectiva geográfica**, centrándonos en una zona determinada, según el ámbito territorial del mercado sobre el que vayamos a actuar. La referencia nacional siempre puede ser de utilidad, pero mucho más útil será esa referencia si vamos descendiendo a la comunidad autónoma, al ámbito provincial e, incluso, comarcal y local. De cualquier forma, no debemos llegar a estrechar demasiado el área del estudio, ya que se trata de obtener una visión general de la misma.



Hostal

Si quisiéramos crear un hostal en Sanlúcar de Barrameda, lo ideal sería estudiar el desarrollo de este tipo de empresas partiendo de una breve descripción de ámbito nacional, pasando por la autonomía andaluza para llegar a la provincia o mancomunidad de municipios a la que pertenece dicha localidad.

¿QUÉ DATOS HEMOS DE OBTENER?

En general, y con las premisas descritas anteriormente, algunos de los datos de mayor interés que debemos intentar conseguir acerca del sector son los siguientes:

- Empresas que lo integran.
- Número, distribución geográfica y localización.
- Grado de concentración.



- Cifras medias de facturación aproximadas.
- Cifras agregadas del sector.
- Número de empresas creadas en los últimos años.
- Número de empresas que causan baja en la actividad en los últimos años.
- Nivel de precios.
- Situación tecnológica.
- Problemática de abastecimiento.
- Etc.

El objetivo será disponer de información, lo más fiable posible, que sirva como base para predecir comportamientos futuros. El análisis deberá realizarse desde una perspectiva evolutiva que permita determinar tendencias, estableciendo:

- Los problemas y oportunidades actuales del sector.
- Las tendencias esperadas a corto y medio plazo.

¿DÓNDE Y CÓMO OBTENEMOS DATOS DEL SECTOR?

Las mejores fuentes de información suelen ser las asociaciones sectoriales, las cámaras de comercio, anuarios estadísticos y las revistas sectoriales.

Podemos obtener también información a través de organismos públicos, como los Institutos Oficiales de Estadística, departamentos ministeriales e instituciones autonómicas relacionadas con el sector y la actividad.

Existen compañías privadas que facilitan datos sobre sectores. Estas compañías, a menudo, piden dinero al ofrecer este servicio.

Por último, tenemos una vía que pasa por obtener los datos a través de una empresaria o un empresario que lleve tiempo en el sector. Utilizando la técnica de la entrevista en profundidad, trataremos de obtener los datos o, cuanto menos, una aproximación.

2.3.- ENTORNO, ÁMBITO GEOGRÁFICO O ÁREA DE INFLUENCIA

Coloquialmente, se define como “el verdadero campo de batalla”. El entorno próximo es el marco en el cual va a operar nuestra empresa. Dependiendo de las características de ésta, el entorno a estudiar abarca una zona menor o más amplia.

¿CÓMO DETERMINAMOS EL ENTORNO?

Si es una empresa comercial (establecimiento) o una empresa de prestación de servicios donde la clientela vendrá principalmente por proximidad, el entorno a estudiar será, normalmente: el barrio, el pueblo y/o la ciudad.

¿CÓMO DETERMINAMOS EL ÁREA?

No existen reglas fijas. Para un comercio pequeño suele estimarse en torno a 500 metros a la redonda o unos quince minutos como máximo andando; no obstante, esto varía considerablemente según el tipo de comercio. A más especialización y menos competencia, más amplio es nuestro poder de atracción.

Aun así, hay una pregunta que puede ayudarnos mucho a su delimitación: ¿de dónde viene mi clientela? Si la respuesta es “principalmente del barrio”, éste será nuestro entorno, si decimos “vienen de todo el pueblo” o “de toda la ciudad”, ya tenemos delimitada nuestra zona de influencia.

Si nos enfrentamos a una empresa industrial, dedicada a la producción o enfocada al negocio para otras empresas, el entorno suele ser mucho más amplio. Normalmente, estará en función del tamaño que sea capaz de gestionar su red comercial y/o de distribución: la ciudad, la provincia, la comunidad autónoma, etc.



Ejemplos de área de influencia

EMPRESA	ÁREA DE INFLUENCIA
Librería	Barrio, pueblo, ciudad pequeña.
Centro de educación infantil	Polígono industrial, barrio, pueblo, ciudad pequeña.
Fábrica de pan	Ciudad, provincia.
Hotel	Ciudad, provincia, comunidad autónoma.
Fábrica de juguetes	Provincia, país.
Vivero de plantas	Municipio, mancomunidad, provincia.
Óptica	Barrio, pueblo, ciudad pequeña.
Fábrica de aceite	Provincia, comunidad autónoma.



¿QUÉ DATOS HEMOS DE OBTENER?

Los datos sobre el entorno son relativamente fáciles de conseguir, puesto que al ser genéricos y necesarios para muchas empresas, suelen estar ya elaborados. Por tanto, el estudio se realizará a través de la obtención de información de fuentes secundarias. No obstante, estas fuentes suelen ofrecer una ingente cantidad de información, mucha de ella irrelevante, como ya comentamos.

Básicamente la información se concentra en conocer los siguientes puntos:

- Datos **demográficos**, situación actual y evolución. Población por edades y nacimientos.
- Datos sobre la actividad **económica**.
- Datos sobre las características de la **población**.
 - Renta.
 - Nivel cultural.

A continuación, aparece una lista en la que describimos los principales datos a recoger. Hay que tener en cuenta que está diseñada para una empresa cuyo entorno no sea muy reducido puesto que, en dicho caso, seguramente no existirá información tan específica; en este caso, se reflejará la información más aproximada. Por ejemplo, si no hay datos de mi barrio, recopilaré los de mi distrito o pueblo.

- **Datos de población**.
 - Densidad de población.
 - Distribución y porcentajes de la población por grupos o segmentos de edad.
 - Nivel de estudios:
 - ⇒ Sin alfabetizar.
 - ⇒ Primarios.
 - ⇒ Secundarios/universitarios.
- **Equipamiento de la zona de influencia**.
 - Número de viviendas:
 - ⇒ Ocupadas.
 - ⇒ Desocupadas.

- Número de automóviles.
- Número de locales comerciales e industriales.
- **Actividad económica.**
 - Tipología:
 - ⇒ Industrial.
 - ⇒ Comercio mayorista.
 - ⇒ Comercio minorista.
 - ⇒ Hostelería y restauración.
 - ⇒ Servicios financieros.
 - ⇒ Servicios no financieros.
 - ⇒ Etc.
 - Población activa.
 - Desempleo.

¿DÓNDE PODEMOS ENCONTRAR ESTOS DATOS?

Como ya hemos indicado, existen lugares que recopilan dicha información. Básicamente, para este apartado debemos dirigirnos primero al Ayuntamiento. No obstante, es conveniente acercarnos a centros de nuestra comunidad autónoma y a los Institutos Oficiales de Estadística.

El resto de las fuentes secundarias no suelen ofrecer datos precisos o suelen ser recopilación de estas otras fuentes. Sólo los bancos y cajas de ahorro con fuerte implantación en nuestra zona pueden aportarnos, quizá, algo más de información.

¿CÓMO DEBEMOS TRATAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA?

Una vez que hemos tenido en cuenta todos estos aspectos a la hora de trabajar con los datos, pasamos directamente al análisis de los mismos. La mejor forma es la comparación, dado que un dato por sí solo no dice mucho si no lo relacionamos con otros.

Las personas residentes en una localidad se gastan 30,05 euros en pan al año ¿Es mucho o poco? Es una pregunta difícil de contestar. Si lo relacionamos con la media de consumo de pan por persona/año en España, que es de 54,84 euros/año, podríamos contestar a la pregunta.



Siempre es adecuado contrastar y referir los datos, pero ¿con quién? Si estudiamos una provincia, podemos hacer la comparación con los datos de nuestra comunidad autónoma; si estudiamos una comunidad autónoma, nos comparamos con el resto de España. Si es posible, conviene comparar con las zonas cercanas a nosotros.

La problemática del estudio de tal número de datos surge de la gran cantidad de informes que podemos llegar a recopilar. Con el fin de que las cifras no nos abrumen, debemos realizar una selección para su análisis. Para ello, debemos buscar las "grandes diferencias" con la media de los datos más significativos.

 **Ejemplo**

Zona	% de crecimiento de la población	Renta media familiar (en euros)	% desempleo
A	2,1	19.352,59	20
B	2,3	18.210,67	29
C	1,7	30.531,41	18
X	1,9	19.232,39	22

En este caso, lo que más llama la atención es el porcentaje de "paro" de la zona B. Esos serían los datos a analizar con detalle, intentando encontrar los porqués de dichas diferencias.

En el caso anterior, vemos que la zona B tiene una tasa de desempleo mucho mayor que el resto, presenta también la renta más baja y el crecimiento más importante en número de personas. En el caso la zona C, llama la atención el dato de su renta por ser la más elevada de todas.

Como conclusión, vemos que a mayor crecimiento de la población más "paro" y menos renta, luego si la tendencia en la zona B va a seguir este ritmo, la renta seguirá bajando.

2.4.- COMPETENCIA

Cada día la competencia cobra mayor importancia dentro de las estrategias de marketing, hasta tal punto que empiezan a aparecer empresas que orientan su estrategia tomando como referencia, tal vez excesivamente, a la competencia.

Definimos la competencia como el conjunto de empresas que ofrecen productos/servicios que satisfacen las mismas necesidades que los nuestros y que, por lo tanto, lucharán por la misma clientela potencial.

TIPOS DE ESTUDIOS DE LA COMPETENCIA

Son muchos los beneficios que podemos obtener de un análisis detallado de la competencia. Para ello disponemos de dos tipos de estudios que se basan en la:

- **Observación**, analizando aquellas empresas que obtienen buenos resultados y las que los obtienen pésimos. Las primeras nos dirán en qué tenemos que mejorar, las segundas aquello que no debemos hacer.
- **Diferenciación**, conociendo a la competencia de manera que descubramos beneficios, características o segmentos del mercado que no cubren correctamente, para posteriormente dirigirnos a ellos. Con este tipo de estrategias, conseguiremos ganarnos a una parte del público que actualmente se encuentra insatisfecho con la oferta existente.

¿A QUIÉN DEBEMOS ESTUDIAR?

Existen distintos grados de competencia, lo que a menudo dificulta definir con exactitud a quién es relevante estudiar y a quién no.

Supongamos que comercializamos productos de electricidad y ferretería, hemos de preguntarnos quién resulta competencia:

- ¿La ferretería de enfrente?
- ¿Los grandes almacenes que se encuentran a cinco minutos?
- ¿El centro de bricolaje situado a las afueras de la ciudad?
- ¿La ferretería que está a quince minutos?

Algunas de estas preguntas son fáciles de responder, pero no todas ¿Cómo podemos entonces delimitar quién es o no competencia? La respuesta es sencilla, lo importante es saber a quién tenemos que hacérsela.



Nuestra clientela nos dirá si, cuando piensa en una empresa que ofrezca nuestros productos o servicios, tiene en mente a la ferretería de enfrente, al gran almacén, al centro de bricolaje, a la lejana tienda o a nuestro establecimiento.

Por eso, preguntémosle dónde realiza sus compras: **su respuesta será nuestra respuesta.**

Existen dos clases de competencia:

- **Competencia directa:** aquella que realmente puede “quitarnos clientela”, por su cercanía, productos o servicios similares, por su importancia o dimensión, etc.
- **Competencia paralela:** la que aun dedicándose a nuestra misma actividad, no nos “quita clientela”.

Para realizar un estudio de diferenciación, sólo nos interesa la competencia directa, pero a la hora de realizar un estudio de observación a veces es conveniente analizar la competencia paralela.

¿QUÉ TIPO DE INFORMACIÓN ES RELEVANTE QUE OBTENGAMOS?

Vamos a utilizar los dos tipos de estudios sobre la competencia indicados anteriormente:

- **Estudios de observación.**

En los estudios de observación realizamos dos agrupaciones: en primer lugar, **toda la competencia directa**, en segundo lugar, las dos empresas más representativas de competencia paralela.

Para ello se puede utilizar una ficha similar a la que encontramos más adelante. Ésta contiene información sobre toda la competencia, que podemos transformar en una puntuación (por ejemplo, del 1 al 10) que permita la comparación.

De modo análogo, analizamos mediante una ficha individual a las empresas representativas de la competencia paralela.

Al finalizar, disponemos de tres documentos: el global de la competencia directa y uno por cada una de las empresas competidoras paralelas.

Bien, y ¿qué hemos de analizar de cada establecimiento? Pues depende de las empresas. Evidentemente, no podemos recoger la misma información de una fábrica (incluiremos elementos como sistemas de distribución, logística, turnos de trabajo, etc.) que de un establecimiento de venta al público (recogeremos datos sobre instalaciones, formas de cobro, localización, etc.). Por eso las fichas deben ser creadas de acuerdo con el tipo de actividad que nuestra empresa vaya a desarrollar.

Establecimientos comerciales competidores

Ficha de valoración individual

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:				
DETALLISTA / MAYORISTA				
	SÍ	NO	VALORACIÓN (1 - 10)	COMENTARIOS
SISTEMA DE VENTA				
TRADICIONAL				
AUTOSERVICIO				
AUTOSERVICIO CON MOSTRADOR				
EQUIPAMIENTO				
AGRUPACIÓN				
CENTRO COMERCIAL				
CALLE PEATONAL				
OTRAS				
INSTALACIONES				
CALEFACCIÓN				
AIRE ACONDICIONADO				
ALARMA Y DETECCIÓN DE INCENDIOS				
SEÑALIZACIÓN DE OFERTA				
MÚSICA AMBIENTAL				
ASEOS PÚBLICOS				
ÁREA CARGA Y DESCARGA				
CARRITOS DE COMPRA				
ETIQUETADO DE P.V.P.				
T.V. CIRCUITO CERRADO				
SERVICIOS				
TELÉFONO PÚBLICO				
VIGILANCIA				
BAR - CAFETERÍA				
REPARTO A DOMICILIO				
COMPRA POR TELÉFONO				
GUARDERÍA				
PARKING GRATUITO				
PAGO ELECTRÓNICO				
PUBLICIDAD				
BUZONEO				
PRENSA				
RADIO/T.V.				
EXTERIOR				
OTROS DATOS				
Nº TRABAJADORAS Y TRABAJADORES				
Nº DE CAJAS REGISTRADORAS				
SUPERFICIE DE VENTA				
SUPERFICIE DE ESCAPARATES				
SUPERFICIE DE APARCAMIENTO				
HORARIOS				
LABORABLES				
SÁBADOS				
DOMINGOS Y FESTIVOS				



Ficha de valoración global

ESTABLECIMIENTOS COMPETIDORES	A	B	C	D	E	F	...
SISTEMA DE VENTA							
EQUIPAMIENTO							
AGRUPACIÓN							
INSTALACIONES							
SERVICIOS							
PUBLICIDAD							
HORARIOS							
OTROS							
TOTAL VALORACIÓN							

○ Estudios de diferenciación.

En este tipo de estudio sólo tendremos en cuenta a la competencia directa, que es de quien debemos diferenciarnos. Es imprescindible si optamos por la estrategia de concentrarnos en un segmento de mercado.

De cada empresa competidora analizaremos su oferta, es decir, sus productos/servicios, su posicionamiento, su comunicación, sus precios, su distribución, etc.



Importación de equipamientos para oficinas

Supongamos que queremos poner en marcha una empresa de importación de equipamiento para oficinas, cuyo producto estrella es el fax. Tendremos que analizar detenidamente lo que hacen y cómo lo hacen las empresas competidoras directas, recogiendo toda la información que nos sea posible, con el objetivo de buscar sus posibles puntos débiles en los que centrar el diseño de nuestra oferta.





FICHA BÁSICA DE INFORMACIÓN DE LA COMPETENCIA		
PRODUCTOS O SERVICIOS PRINCIPALES	Producto.	Fax.
	Función básica.	Transmisión rápida de documentos.
	Ventaja.	Se utiliza un fax de última generación con una gran calidad de reproducción y envío.
	Posicionamiento.	Fax para empresas que requieran calidad de imagen.
COMUNICACIÓN	Medios utilizados.	Marketing directo.
	Inversión.	Pequeña.
	Mensaje que transmiten.	No hay mensaje claro, transmiten las características del producto.
	Promoción.	20% de descuento.
PRECIO	Precio.	901,52 euros.
	Descuentos.	Realizar hasta un 20%.
DISTRIBUCIÓN	Canales utilizados.	Directa y a través de tiendas de informática.



Estudio de decoración

Si la empresa se dedica a los servicios de decoración, la principal competencia serán otros estudios de decoración pero, además, se ha de tener en cuenta las tiendas que ofrecen este servicio junto a la venta de muebles y al resto de los profesionales (de la decoración, del interiorismo, etc.) en la localidad en la que se sitúa.



Parafarmacia

Estamos interesados en abrir una parafarmacia en un centro comercial de Jerez de la Frontera (Cádiz), en la que se venderán productos fabricados o distribuidos por laboratorios farmacéuticos que no sean considerados medicamentos (como cosméticos, productos de alimentación infantil, ortopedia, herboristería, accesorios de higiene, etc.).

En este caso la competencia estará formada por empresas con la misma actividad y otras, como las farmacias y herbolarios (que hasta hace pocos años tenían la exclusividad del mercado y ahora ven nuestra actividad como una posible pérdida de clientela) o las grandes superficies (que tienen dentro de su oferta esta línea de negocio).

2.5.- CLIENTELA POTENCIAL

Desde un punto de vista técnico, es la máxima clientela a la que podrían llegar a vender, con un consumo adecuado, el conjunto de empresas competidoras existentes en un mercado.

La orientación hacia la clientela es la base de la filosofía del marketing, por tanto, es nuestra obligación descubrir cuáles son sus motivaciones, características, capacidad, hábitos y proceso de compra, etc.

Cuanto más conozcamos a nuestro público objetivo, más fácil será conseguir que se convierta en clienta o cliente, de lo contrario, será probablemente nuestra competencia quien lo consiga.

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA CLIENTELA

Es necesario determinar quién es realmente nuestra clientela. A menudo, las empresas venden directamente a la consumidora o al consumidor final, es decir, a quien va a hacer uso del producto/servicio. No obstante, en ocasiones la venta se realiza a otra empresa (detallistas, mayoristas, etc.) que lo vende de nuevo. En este caso, tenemos dos tipos de clientela: la que directamente nos compra y aquellas personas que realmente consumen los productos/servicios. Aunque llamaremos clienta o cliente a quien nos compra, no deberemos olvidar nunca quién es la consumidora o el consumidor.

A la hora de comercializar un producto/servicio pueden aparecer distintas figuras que actúan por motivaciones diferentes. Estas figuras son:

- a) **Prescriptora o prescriptor.** Quien, por su posición o conocimientos, influye de manera determinante en la compra, por ejemplo una o un pediatra en alimentos infantiles.
- b) **Compradora o comprador.** Quien realiza la compra, aunque no use el producto, por ejemplo, madres o padres que compran potitos para su bebé.
- c) **Pagadora o pagador.** Quien abona el precio de la compra, por ejemplo, el departamento financiero en la compra de material para uso de oficina.
- d) **Usuaría-usuario o consumidora-consumidor.** Quien finalmente hace uso del producto/servicio, por ejemplo, el personal administrativo que emplea el material de oficina.

Por lo tanto, debemos identificar a cada una de estas figuras y su motivación concreta hacia nuestro producto/servicio.

SEGMENTACIÓN DE LA CLIENTELA

En este apartado vamos a describir las características que diferencian los distintos grupos de clientas y clientes que existen en nuestro mercado, para terminar eligiendo a quiénes nos vamos a dirigir y a quiénes no.

Existen dos formas de segmentar la clientela:

- **Segmentación cuantitativa.** Obtiene, partiendo de los datos de nuestra clientela, la dimensión e importancia de los diferentes segmentos o grupos en que ésta se divide.
- **Segmentación cualitativa.** Permite describir los grupos, pero no su importancia, no su cuantificación.

Por tanto, se hace evidente que la segmentación cuantitativa es mucho más práctica que la cualitativa.

SEGMENTACIÓN CUANTITATIVA

La dificultad normalmente estriba en la obtención de los datos. Debemos diseñar un sistema de información que nos permita obtener los datos precisos. No hay nada peor a la hora de recoger información que no definir aquello que queremos buscar.

¿Qué datos son importantes para segmentar? Básicamente **cuatro tipos**:

- **Geográficos.** País, región, hábitat, climatología, etc.
- **Demográficos.** Edad, sexo, estado civil, número de descendientes, etc.



- **Socioeconómicos.** Nivel de renta, clase social, profesión, estudios, etc.
- **Específicos del producto/servicio.** Frecuencia de compra, nivel de gasto en el producto/servicio, etc.

La utilización de unos y otros depende del tipo de negocio pero básicamente, es necesario tener en cuenta diferentes aspectos en función a quién se dirige el producto/servicio. Por ejemplo:

- **Consumidora o consumidor final.**
 - Edad.
 - Sexo.
 - Estado civil.
 - Nivel de renta.
 - Tamaño de la unidad de convivencia.
 - Clase social.
 - Profesión.
 - Estudios.
 - Zona de residencia.
 - Frecuencia de compra.
 - Gasto en nuestro producto/servicio.
 - Tipo de productos/servicios.
- **Otras empresas.**
 - Sector.
 - Actividad.
 - Zona geográfica.
 - Facturación/venta.
 - Número trabajadoras y/o trabajadores.

- Estructura de decisión:
 - ⇒ Centralizada.
 - ⇒ Descentralizada.
- Frecuencia de compra.
- Gasto en nuestro producto/servicio.
- Tipo de producto/servicio.

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Una vez obtenidos los datos, pasamos al análisis de los mismos mediante el agrupamiento de la clientela.

Para realizar el agrupamiento tomaremos como referencia las variables relacionadas con la adquisición de productos/servicios de nuestro catálogo. Establecemos la clientela:

- Que compra con mucha frecuencia.
- Que compra más de una o dos veces.
- Que no repite la compra.

Una vez dividida la clientela según esta clasificación, intentaremos descubrir si estos tres grupos tienen características en común.

SEGMENTACIÓN CUALITATIVA

Realizaremos esta segmentación cuando no podamos obtener datos sobre nuestra clientela. Esta segmentación, como ya hemos indicado, tiene el defecto de imposibilitar una cuantificación de los grupos en los cuales dividiremos el mercado y, por lo tanto, resta operatividad a la hora de tomar decisiones. No obstante, sirve como medio para conocer mejor a nuestra clientela.

Segmentaremos según el beneficio principal que esperen obtener de nuestro producto/servicio.



Compra de libros

En la compra de libros, las motivaciones son muy diferentes. Nos podemos encontrar con personas que:

- Buscan un regalo.
- Les gusta la lectura.
- Desean ampliar sus conocimientos en una materia.
- Necesitan ampliar sus conocimientos por el trabajo o actividad que realizan.
- Les obligan a adquirir un determinado texto o título.
- Quieren decorar una habitación.
- Son coleccionistas.

Una vez descrito el mercado y dividido en grupos, intentaremos profundizar en cada uno de los perfiles. Por ejemplo:

- **Buscan un regalo:** personas a las que les gusta leer y desean transmitir sus gustos, o personas que desean quedar bien con un regalo cultural. Suelen adquirir libros bien editados y de calidad.
- **Les obligan a comprar un libro:** estudiantes que deben ajustarse a una bibliografía predeterminada. No son fieles, no volverán a comprar hasta que no necesiten otro título.
- **Coleccionistas:** compran por hábito, son fieles, se gastan bastante dinero y compran por impulso.

DETERMINACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO

Tras la descripción del mercado y sus diferentes segmentos, es el momento de determinar a qué grupos vamos a dirigirnos. Existen tres tipos de estrategias a seguir:

- **Indiferenciada.** Nos dirigimos a todo tipo de clientela. Esta estrategia tiene aspectos positivos para una nueva empresa, dado que amplía su posible mercado, pero esto sólo es posible si no existe mucha competencia.
- **Diferenciada.** Lanzamos productos y servicios específicos para cada segmento. Esta estrategia es más costosa y difícil de llevar a cabo, puede crear imagen de indefinición de la empresa.

- **Concentrada.** Consiste en enfocar nuestros esfuerzos en un solo segmento, o en unos pocos muy relacionados. Con ello se rentabilizan más los esfuerzos y podemos diferenciarnos de la competencia, siempre y cuando ésta no realice el mismo tipo de estrategia.

ESTUDIO DE HÁBITOS

Una vez que hemos optado por una de estas estrategias, pasamos a definir con mayor profundidad a nuestro público objetivo. No sólo estudiaremos sus características geográficas, demográficas y económicas, sino que también profundizaremos en sus hábitos de compra y consumo.

Generalmente, los **hábitos tanto de compra como de consumo** son las respuestas a estas preguntas:

- ¿Dónde compras/consumes?
- ¿Qué compras/consumes?
- ¿Cada cuánto tiempo compras/consumes?
- ¿Cuánto gastas?
- ¿Quién compra/consume?
- ¿Por qué compras/consumes?
- ¿Cómo compras/consumes?

Los hábitos de compra, se refieren únicamente a la adquisición del producto/servicio.

Los hábitos de consumo, son los relacionados con el uso o utilización del producto/servicio.



Algunos hábitos

- De compra:
 - ⇒ "Yo compro la cerveza en el hipermercado".
 - ⇒ "Compro una vez al mes".
 - ⇒ "Compro la marca que está en oferta".
- De consumo:
 - ⇒ "Yo bebo una cerveza todas las tardes".
 - ⇒ "Me gusta la cerveza de importación".
 - ⇒ "Me gusta tomar la cerveza en compañía de otras personas".





En algunas ocasiones, especialmente en servicios, la compra y consumo del servicio se realiza indistinta e inseparablemente, por lo cual los hábitos de compra y consumo serán los mismos.



Casa de turismo rural

Una emprendedora tiene una vivienda tradicional en la población de Benamahoma (Cádiz), la quiere convertir en casa rural y tiene un total de 13 plazas. Podría alquilarla completa o en alojamiento compartido (por habitaciones). La emprendedora deberá conocer cuál es el perfil de la demanda potencial de su futura casa rural. Existen diversos estudios de donde puede tomar de referencia los siguientes datos:

- **Procedencia.** Aproximadamente un 85% de la clientela procede de ciudades a una distancia no superior a las 2 ó 3 horas de viaje.
- **Edad.** Alrededor del 65% de la clientela son menores de 35 años, el siguiente grupo en importancia se sitúa en el intervalo 35-45 años.
- **Nivel sociocultural.** Un 50% de la clientela es de un nivel medio-alto, un 40% son personas con titulación universitaria y un 10% son empresarias y empresarios.
- **Colectivos.** Prácticamente en la misma proporción, parejas, familias y grupos de amigas y amigos.
- **Nivel de ocupación.** El mayor nivel de ocupación se suele conseguir durante los fines de semana y puentes. No obstante, se van aumentando progresivamente las estancias superiores al fin de semana, que llegan a suponer el 50% de los días de ocupación. Cuando esto ocurre, la clientela procede de otras comunidades autónomas o países.

2.6.- EVALUACIÓN DEL MERCADO

Después de haber analizado cada uno de los aspectos que componen el mercado estamos en disposición de evaluar el atractivo del mismo. Para ello estudiaremos:

- Cuantificación del mercado.
- Estacionalidad del mercado.

Queremos destacar que la evolución del mercado y del mercado de nuestra empresa será abordado de forma directa en el tema de "Objetivos de Venta" en esta área.

CUANTIFICACIÓN

Es el volumen de ventas total que se podría dar en nuestra zona de influencia y en el período de un año. Analizaremos dos posibles vías para la cuantificación del mercado.

- a) **La primera**, partir de los datos que obtendremos del mercado total, para posteriormente acotarlo a nuestro mercado particular o zona de influencia. Si nos dirigimos a todo el mercado, el dato será el índice ya obtenido, pero si sólo nos dirigimos a una zona, tendremos que calcular la proporción del mercado que corresponde a nuestra área.

Para ello dividiremos el dato del mercado total entre el número de consumidoras o consumidores. Posteriormente, multiplicaremos dicha cantidad por el número de consumidoras o consumidores de nuestra zona.

A veces, las características de nuestro mercado son muy diferentes a las de la media. En ese caso ajustaremos el dato según un coeficiente, que previamente determinaremos.

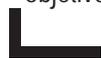


Óptica

Establecimiento especializado en la venta al por menor de productos y servicios ópticos-optométricos, situado en la zona centro de Almería, que ofrecerá servicios como: graduación de la vista, adaptación de lentes de contacto, montaje y adaptación de gafas graduadas y productos englobados en las líneas de gafas graduadas, gafas de sol, lentes de contacto y productos varios.

MERCADO AL QUE NOS DIRIGIMOS

Personas con problemas visuales, personas sensibilizadas a la calidad visual y a la protección de la luz solar. Por tanto, inicialmente vamos a considerar nuestro público objetivo como indiferente del sexo, la edad y el nivel de renta.





Entre la población de la ciudad y la zona de influencia suman aproximadamente unas 200.000 personas.

Según estudios realizados por especialistas de la visión, un 40% de la población española usa gafas y un 3,5% usa lentes de contacto. En nuestra zona existen actualmente 28 ópticas. Con estos datos, podemos hacer la siguiente cuantificación de nuestro mercado potencial:

MERCADO POTENCIAL

- **Gafas:** 40% de 200.000 personas = 80.000 personas.
- **Lentes de contacto:** 3,5% de 200.000 personas = 7.000 personas.

Como hay 29 ópticas (incluyendo la nuestra) la media por establecimiento es:

- **Gafas:** $80.000 / 29 = 2.759$ posibles clientas o clientes.
- **Lentes de contacto:** $7.000 / 29 = 241$ posibles clientas o clientes.

Si estimamos para el primer año de actividad un mercado real para nuestra empresa del 85% de la media estimada anteriormente, tendríamos cuantificado nuestro mercado para el primer ejercicio en:

- **Gafas:** 85% de 2.759 = 2.345 clientas o clientes.
- **Lentes de contacto:** 85% de 241 = 205 clientas o clientes.

- b) **La segunda** es menos exacta, pero deberá utilizarse en el caso de que no podamos contar con datos sobre el mercado.

Se trata de realizar una aproximación del tamaño del mercado. Podrá pensarse que el error puede ser enorme, pero para ello vamos a intentar acotarlo de manera que la cifra, si bien no sea la real, nos permita hacernos una idea de la dimensión del mercado.

Para ello, partiremos de la consumidora o del consumidor tipo. Seguidamente, y utilizando la **lógica**, le asignaremos un consumo medio.



Ejemplos

○ **Producto:** pan.

Una persona consume $\frac{1}{4}$ barra de pan al día: $\frac{1}{4} \times 365$ días = 91 barras al año por persona.

○ **Servicio:** peluquería.

Un hombre se corta el pelo una vez cada 2 meses, luego, 12 meses / $2 = 6$ veces al año va a la peluquería.

○ **Industria:** analizador de gases para garaje.

Un garaje cambia de analizador de gases cada 10 años. Entonces cada garaje consume $1/10$ de analizador al año.

Después de calcular una aproximación al consumo medio, multiplicaremos dicha cantidad por el número de consumidoras y/o consumidores y obtendremos la dimensión del mercado.

ESTACIONALIDAD

En este punto vamos a estudiar si las ventas se realizan durante todo el año a un ritmo constante o, como suele ser habitual, cambian a lo largo del año. Es importante que la empresaria o el empresario conozca cómo se distribuyen las ventas a lo largo del año, es decir, en qué meses se producen más ventas y en cuáles disminuye la cifra de ventas, para ello debe tener datos que cuantifique dicha estacionalidad. Para poder analizar la evolución de las ventas, tenemos dos alternativas:

- Partir de los datos.
- Realizar una aproximación.

La única forma de tener cierta seguridad sobre los datos es conocer las ventas de alguna empresa que opere en este mercado. Dado que esto a veces no es posible, en la mayoría de las ocasiones deberemos estimar la estacionalidad. Para ello, nos basaremos en la experiencia de personas que lleven más de un año en el sector.

La información que cualquier persona del sector nos facilite es determinante, sea cual sea su nivel jerárquico o departamento en el que trabaje (desde la gerencia a la comercialización, pasando por la administración o facturación).



Si no disponemos de dicha fuente, sólo nos quedará utilizar la lógica y nuestros posibles conocimientos sobre el mercado.

En cualquiera de las situaciones anteriores, conviene reflejar gráficamente la estacionalidad.

a) **Si disponemos de cifras de ventas mensuales.**

Primero calculamos las ventas anuales, a través de la suma de todas las cifras mensuales.

 **Ejemplo (meses y unidades vendidas)**

Ene.	8.000	Abr.	20.000	Jul.	5.000	Oct.	10.000
Feb.	5.000	May.	14.000	Ago.	5.000	Nov.	5.000
Mar.	10.000	Jun.	5.000	Sep.	7.000	Dic.	6.000

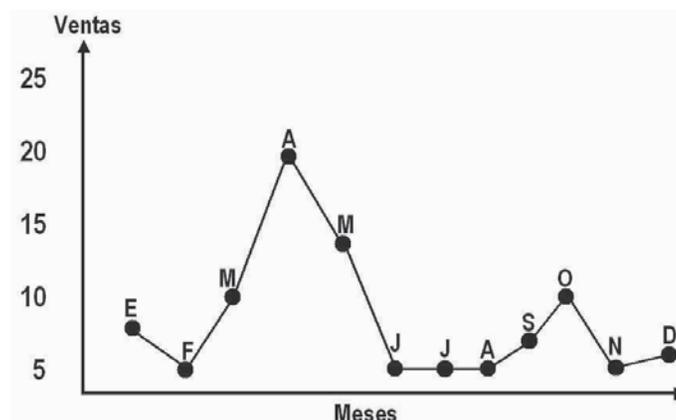
Venta anual = 8.000 + 5.000 + 10.000 + 20.000 + 14.000 + 5.000 +
+ 5.000 + 5.000 + 7.000 + 10.000 + 5.000 + 6.000 = 100.000 unidades

Seguidamente calculamos el porcentaje de venta mensual, relacionando la venta de cada uno de los meses con la cifra total (por ejemplo, para enero $8.000 / 100.000 \times 100 = 8\%$).

 **Ejemplo (distribución gráfica)**

Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
8%	5%	10%	20%	14%	5%	5%	5%	7%	10%	5%	6%

Gráficamente, quedaría de la siguiente forma:



- b) **Si no disponemos de cifras de venta**, debemos transformar las opiniones en datos y cifras.

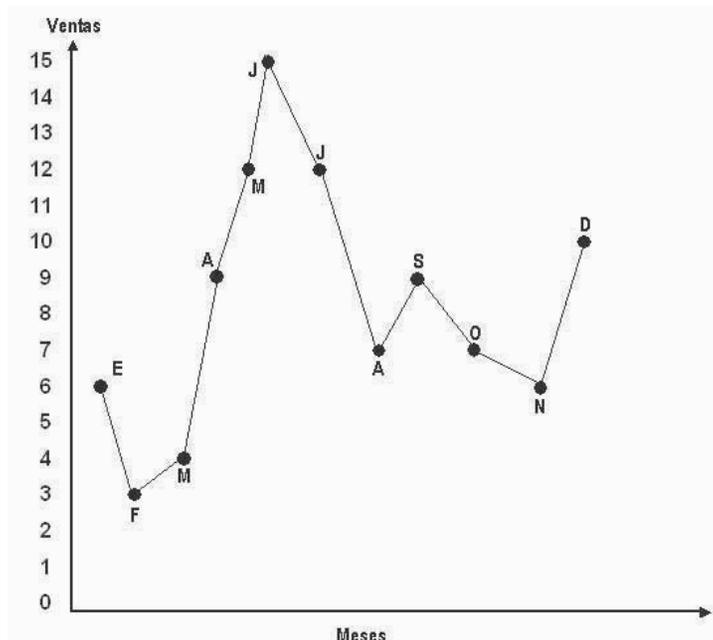
Pensemos en el mes en el cual se realizan las mayores ventas. A ese mes le adjudicaremos una puntuación máxima de 10, el resto de los meses se puntúan tomando como referencia el mes de mayor venta, de tal manera que si al siguiente mes se vende la mitad, la puntuación será 5, etc.

Después calcularíamos los porcentajes de cada uno de los meses sobre la puntuación total otorgada. De esta forma, disponemos de unos índices aproximados de estacionalidad.

 Venta de coches		
<input type="radio"/> Junio - Mes de mayor venta.	10	15%
<input type="radio"/> Julio - Se venden bastantes coches, pero algo menos.	8	12%
<input type="radio"/> Agosto - Baja la venta a la mitad que en junio.	5	7%
<input type="radio"/> Septiembre - Crece algo la demanda.	6	9%
<input type="radio"/> Octubre - Baja un poco la demanda.	5	7%
<input type="radio"/> Noviembre - Baja un poco más todavía la venta.	4	6%
<input type="radio"/> Diciembre - Sube la venta por las ofertas promocionales.	7	10%
<input type="radio"/> Enero - Baja bastante la venta.	4	6%
<input type="radio"/> Febrero - Casi no se vende.	2	3%
<input type="radio"/> Marzo - Empieza a venderse algo.	3	4%
<input type="radio"/> Abril - Las ventas se animan.	6	9%
<input type="radio"/> Mayo - Las ventas suben bastante.	8	12%
TOTAL	68	100%



Gráficamente quedaría de la siguiente forma:



Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
6%	3%	4%	9%	12%	15%	12%	7%	9%	7%	6%	10%

Aun siendo ambas formas muy distintas en su exactitud, nos serán de mucha utilidad para extrapolar ese comportamiento cambiante en las ventas de nuestro mercado a las ventas de nuestra empresa, dado que esas diferencias van a tener una importante repercusión en casi todas las áreas de la empresa, y especialmente en las acciones de marketing.

MERCADO ATRACTIVO

Habitualmente, se dice que el atractivo de un mercado se refleja a través de cinco factores:

- **Concentración de la competencia.**

Expresa si existe poca o mucha competencia en el mercado. Como parece lógico, un mercado pierde atractivo a medida que aparecen nuevas empresas competidoras; este aspecto es particularmente grave si hemos comprobado al analizar el mercado que está en retroceso.

○ **Barreras de entrada.**

Las barreras de entrada son las dificultades que existen a la hora de instalar una nueva empresa en el mercado. Las barreras de entrada suelen tener carácter:

- Económico, se necesitan elevadas inversiones.
- Tecnológico, se requiere una maquinaria o unos conocimientos muy específicos.
- Gremial, el mercado es muy cerrado y existen leyes (escritas o no escritas) que no admiten nuevas empresas.

○ **Barreras de salida.**

Son las posibles dificultades que tendríamos en el caso de abandonar el mercado donde estamos.

A un mercado se le llama “estanco” cuando salirnos de él es difícil, puesto que no es fácil recuperar lo invertido sin sufrir fuertes pérdidas. Otras veces, sin embargo, no presentan dificultades, e incluso se pueden obtener algunas plusvalías.

○ **Poder negociador de la clientela.**

Describe el “peso” que tiene la clientela a la hora de tratar con ella. El poder negociador es alto cuando posee una posición de fuerza en una hipotética negociación, marcando plazos de entrega, condiciones de pago e incluso precios. Es evidente que un gran poder negociador de la clientela quita atractivo a un mercado.

○ **Poder negociador de las empresas proveedoras.**

Lo mismo ocurre con las empresas proveedoras. A mayor poder negociador de éstas menos atractivo es un mercado, ya que probablemente nos impondrán sus condiciones.

A modo de resumen, podemos realizar la siguiente tabla para visualizar los factores que hacen atractivo nuestro mercado, para ello marca con una “X” de acuerdo con la valoración que se estime oportuna.

	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo
Concentración					
Barreras de entrada					
Barreras de salida					
Poder de negociación clientela					
Poder de negociación empresas proveedoras					



2.7.- PROCESO DE LOCALIZACIÓN

El objetivo de este apartado es establecer los criterios que deben guiar la decisión de localización de la empresa. Este aspecto es importante en todas las empresas. En las de fabricación, los costes de transporte de la venta o de aprovisionamiento pueden variar considerablemente dependiendo de la ubicación elegida. Pero en el caso de la empresa que desarrolla su actividad en un local comercial, la localización del mismo puede resultar la clave del éxito o fracaso. Prácticamente todas las decisiones relativas a la política comercial tienen la posibilidad de ser corregidas a un coste no muy grande, pero en un error de localización, las repercusiones económicas pueden ser enormes.

La localización de la empresa puede ser una decisión clave para el éxito de determinados negocios. Por ello, es conveniente que esta decisión no se condicione exclusivamente por motivos económicos (que un local tenga un alquiler bajo no es sinónimo de que sea un buen local comercial), por poseer un local en propiedad (en algunos casos su localización no es accesible a nuestro mercado potencial) o por comodidad (cercanía al lugar de residencia de la empresaria o del empresario).

FACTORES PARA LA UBICACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se enumeran algunas **consideraciones importantes** que conviene evaluar antes de tomar la decisión definitiva sobre las posibles localizaciones:

- Calificación urbanística del suelo según la normativa al uso.
- Información sobre los futuros proyectos urbanísticos.
- Facilidad para obtener los suministros de agua, teléfono, electricidad, etc.
- Gastos de adecuación y/o instalación del local.
- Posibles ventajas fiscales de la zona.
- Ayudas públicas a empresas que se implanten en la zona.
- Existencia de recursos humanos adecuados a las necesidades del proyecto.
- Accesibilidad al local.
- Limitaciones derivadas de la normativa medioambiental.
- Economías externas existentes en la zona (auge empresarial, servicios varios...).
- Clima o atmósfera emprendedora de la zona.

- Mayor o menor agilidad municipal en la concesión de los correspondientes permisos.
- Existencia de infraestructura de apoyo empresarial (información de mercados, bases de datos, nuevas tecnologías,...).
- Ambiente favorecedor al uso de productos/servicios innovadores.
- En el caso de polígonos industriales, que estén perfectamente urbanizados y comunicados.
- Existencia de servicios comunes para las empresas ubicadas en el polígono en cuestión.

A la hora de **tomar la decisión** para ubicar nuestra empresa, consideraremos los siguientes puntos:

1. **Situación del local.** Es importante la zona en la que localizaremos nuestro negocio, la existencia de mercado potencial en ella puede determinar su éxito o fracaso. Además, consideraremos las características de la calle, la superficie del local, etc.
2. **Condiciones del local.** En determinadas ocasiones tendremos que asumir la inversión que representa un traspaso o una obra de acondicionamiento del mismo, por estimar que es la mejor localización posible para nuestro negocio, también tendremos en cuenta el desembolso inicial que nos exigirán, denominado fianza. Además, consideraremos el coste del alquiler. Este coste no debe ser un condicionante a la hora de decidir la ubicación, ya que, por asumir un coste menor, podemos poner en juego el éxito de nuestra empresa.
3. **Análisis de flujos.** Para que un local comercial sea conocido debe ser visible por las personas. Cuanto mayor sea el número de personas que vean nuestro negocio, mayores posibilidades tenemos de que puedan entrar en él. Otro flujo importante a estudiar es el de vehículos.
4. **Barreras.** Estudiaremos si la zona presenta obstáculos físicos o psicológicos que dificulten el flujo, tanto de personas como de vehículos.

En las empresas de carácter comercial, es muy conveniente habilitar el espacio de forma que los productos sean visibles, atractivos, sin problemas de accesibilidad en la entrada, cuidar el escaparate, respetar la normativa en cuanto a salidas de emergencia, etc.



LOCALIZACIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO COMERCIAL

¿Cómo elegir un local para un establecimiento comercial? Proponemos el siguiente proceso:

La localización del establecimiento comercial dependerá del tipo de negocio. Si somos un comercio especializado puede ser interesante buscar una localización donde estén ubicados otros comercios similares al nuestro para generar la atracción de la clientela que quiere un producto especial y poder comparar con otras ofertas en el mercado. Si nuestro comercio es de alimentación, puede ser interesante buscar una localización de reciente construcción donde no haya comercios similares pero sí tráfico de personas y coches.

Recorreremos a pie la zona para identificar los locales que estén disponibles, recabando de cada uno de ellos la siguiente información:

- **Situación del edificio y de la fachada.** ¿Se encuentra en una calle, en una galería comercial, en una plaza...?, ¿es de reciente construcción?, ¿es accesible?, ¿la fachada es amplia?...
- **Visibilidad desde la calle.** ¿Es fácil de ver por las y los peatones?, ¿y por las personas en los vehículos?, ¿está en un lugar de paso?...
- **Escaparate.** ¿Cuál es su tamaño?, ¿y su forma?...
- **Tamaño y forma del local.** ¿Cuántos metros cuadrados tiene?, ¿qué forma tiene?, ¿tiene columnas en el interior?, ¿es fácil de adaptar el interior a nuestras necesidades comerciales?...
- **Comercios en la zona.** ¿Cuántos hay?, ¿son compatibles con nuestra actividad?, ¿son comercios complementarios?, ¿hay una saturación de comercios de nuestra especialidad?...
- **Comunicaciones.** ¿Nuestra clientela tiene facilidad para acceder a nuestro comercio?, ¿hay aparcamientos?, ¿transportes públicos?...
- **Acondicionamiento y obras.** A partir de nuestras necesidades y de la situación del local, ¿hay que realizar una gran reforma?
- **Régimen del local.** ¿Cuál es su alquiler?, ¿qué obligaciones adquirimos?, ¿cuál es el plazo de arrendamiento?, ¿existe posibilidad de prórroga?...

Una vez analizados los pros y contras de cada local, elegiremos aquel que consideremos que mejor se adapta a las necesidades de nuestra empresa.

Es conveniente visitar los locales de la competencia y analizar los aspectos del establecimiento que consideremos positivos y los que consideremos negativos. Así, captaremos todo lo bueno y malo de las empresas competidoras, intentando siempre ubicar las buenas ideas de los demás en nuestra empresa. De esta forma conseguimos sumar a nuestros puntos fuertes otros que puedan mejorar la idea de empresa.

Después de valorar todos estos elementos seleccionaremos el local que mejor se adapte a nuestras necesidades. Insistimos en que el hecho de que poseamos un local en un sitio concreto no es condición suficiente para iniciar la actividad. Si la ubicación es inadecuada para el tipo de negocio que planteamos, la empresa comenzará con una dificultad añadida a las propias del inicio de toda actividad empresarial.

ANÁLISIS DE FLUJO EN LA ZONA DE INFLUENCIA

Los desplazamientos de la población son determinantes a la hora de ubicar un establecimiento comercial. Nuestro establecimiento necesita ser visto e identificado por un gran número de personas, ya que de otra forma no será tenido en cuenta a la hora de comprar. Nos interesa situarnos en una zona de flujo, lo que supone considerar dos aspectos:

- El flujo de personas.
- El flujo de vehículos.

Evidentemente es más importante el flujo de personas, pero no debemos menospreciar el flujo de vehículos, en este caso tenemos que fijarnos en las posibilidades de que estos vehículos no sólo pasen, sino que paren. La existencia de semáforos, paradas de autobús o taxi, paso de peatones o aparcamiento próximo, son puntos importantes que representan que nuestro negocio pueda ser visible para las personas que circulan en dichos vehículos.

Hay una forma muy sencilla de controlar el flujo: **la observación**. Hay que considerar que pueden existir variaciones importantes en función de la hora del día, del día de la semana, etc. Por eso, en la medida de lo posible, controlaremos el flujo en varias ocasiones y en diferentes circunstancias.

Una vez decidido cuándo vamos a realizar la observación, sólo necesitamos una ficha, similar a la siguiente, y un reloj.

LOCAL EN ESTUDIO													
DIRECCIÓN				LOCALIDAD									
Día	Hora	< 20 años		20 - 30 años		30 - 40 años		40 - 50 años		50 - 60 años		> de 60 años	
		M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H
CONCLUSIONES													



Establecimiento de mobiliario de oficina

Una empresa comercial de mobiliario de oficinas deberá tener en cuenta que la zona sea atractiva y esté bien situada, con facilidad de acceso. Aunque no tiene por qué estar en el centro de la ciudad, sí deberá estar situada en una zona con atractivo comercial o próxima a centros empresariales.



Centro de educación infantil

Parece adecuado ubicar este tipo de actividad, por ejemplo, en una ciudad dormitorio o en un barrio en el que exista una importante concentración de parejas jóvenes. Pero hay otros mercados menos evidentes, como situarse en zonas o polígonos empresariales o incluso en una empresa. En cualquier caso, una de las principales dificultades es que el local reúna las condiciones o requisitos legales que se establecen para poder ejercer esta actividad.

AJUSTE DE LA ZONA DE INFLUENCIA

Una vez realizada una primera aproximación a la zona de influencia, podemos ajustarla ampliándola o reduciéndola en función de criterios como:

- Competencia existente.
- Barreras físicas: vías de trenes, descampados próximos, calles de difícil cruce, aceras estrechas, calle sin salida...
- Barreras psicológicas: resultan menos evidentes que las físicas, pero lo cierto es que existen zonas por las que no se pasa ya que los flujos de compra y desplazamientos van por otras, o bien tienen mala imagen en cuanto a seguridad.

EVALUACIÓN DEL MERCADO POTENCIAL DEL PUNTO DE VENTA

Una vez delimitada la zona de influencia, podemos realizar la evaluación del mercado potencial de la siguiente forma:

- a) **Cuantificar el número de viviendas o unidades de convivencia existentes en la zona.** Lo podríamos hacer por medio de los porteros automáticos y buzones. Es necesario quitar un porcentaje (5-10%) en concepto de viviendas desocupadas.

- b) **Determinar el potencial de compra de la zona.** Esto lo haríamos multiplicando el número de unidades de convivencia por el presupuesto medio que cada una dedica a la compra de nuestros productos/servicios. Una referencia más o menos válida en este sentido nos la ofrece la Encuesta de Presupuestos Familiares del Ministerio de Economía y Hacienda.
- c) **Ajustar el potencial global anteriormente calculado** (gasto medio x número de unidades) en función de factores como:
- Poder adquisitivo de la zona (mayor o menor con respecto a la media).
 - Nivel de equipamiento de la zona.
 - Frecuencia de consumo o nivel de reposición de nuestros productos.
 - Tamaño de la unidad de convivencia y edad de la población.
 - Nivel de endeudamiento de las personas residentes en la zona (antigüedad de la zona).
 - Viviendas de nueva construcción.

La forma de conseguir esta información es mediante:

- Observación de la zona.
- Entrevistas a empresas de la zona.
- Entrevistas a personas residentes.
- Encuestas a una muestra representativa de la clientela potencial.
- Datos recogidos por el Ayuntamiento o la Junta Municipal de Distrito.

El potencial real se obtiene sumando al potencial global las compras que puedan realizar en la zona personas que vivan fuera de nuestro radio de influencia, y restándole las previsibles fugas de compra a otras zonas.

Aquí no tenemos más remedio que utilizar toda la experiencia y sentido común posibles.



Reflexiona...

- ¿Conocemos el sector del que formaremos parte? ¿Quiénes lo componen?
- ¿Cuál es la tendencia del sector?
- ¿Hemos delimitado correctamente nuestro ámbito de influencia?
- ¿Cómo analizaremos a las empresas competidoras? ¿Quién es la principal competencia?
- ¿Cuál es su oferta? ¿Qué nivel de servicios ofrecen? (financiación, postventa, etc.).
- ¿Cómo nos vamos a diferenciar?
- ¿Quién es nuestra clientela? ¿Cómo es? ¿Qué perfil tiene?
- ¿Hemos cuantificado nuestro público objetivo? ¿Cuáles son sus hábitos de compra y consumo?
- ¿Cómo se adapta nuestra oferta a sus preferencias?
- ¿Hemos evaluado y cuantificado nuestro mercado?
- ¿Consideramos los efectos de la estacionalidad?
- ¿Tenemos, en definitiva, una visión integral de todos los factores externos que afectan a nuestra actividad?
- ¿Conocemos los factores que hacen atractivo o no nuestro mercado?
- ¿Hemos analizado diferentes opciones para ubicar nuestra empresa? ¿La ubicación seleccionada tiene en cuenta a nuestro mercado y a la competencia?
- ¿Estamos en la mejor ubicación posible, en función de nuestros recursos y las posibilidades que ofrece el mercado inmobiliario? O, por el contrario, ¿debemos seguir analizando una mejor localización de nuestra empresa?

Tema 3: Objetivos de venta



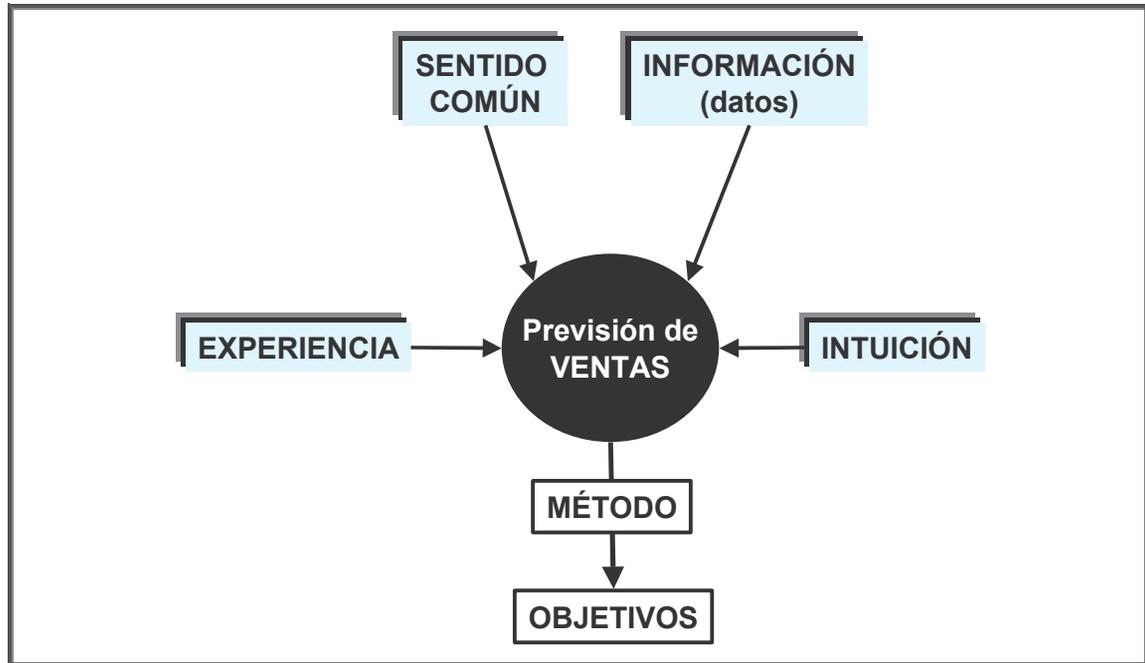
- 3.1.- Previsión de ventas.
 - 3.2.- Proceso a seguir: desarrollo simplificado.
 - 3.3.- Previsión de compras.
-

Una vez realizado un estudio y análisis, lo más minucioso posible, de los productos/servicios de nuestra empresa y el mercado al que se dirige, nos tenemos que ocupar de uno de los temas más difíciles, pero fundamental, del plan de marketing, que es la previsión de ventas.

Para fijar los objetivos de venta se aplicará todo el sentido común del que dispongamos así como nuestra experiencia e intuición que, apoyados en un método simple, nos proporcione la cifra de ventas prevista para un periodo determinado.

En función de estas previsiones se construirán el resto de las políticas de la empresa, de ahí la necesidad de dedicar el tiempo suficiente para el cálculo de esta previsión, una de las aplicaciones inmediatas será determinar la previsión de compras para los tres primeros años de actividad.

En resumen...





3.1.- PREVISIÓN DE VENTAS

Este punto suele ser el más conflictivo a la hora de realizar el plan de marketing, siendo una de las claves que condicionará muchas decisiones, tanto en el área de marketing como en el resto de las áreas del Plan de Empresa.

Etimológicamente, prever significa “ver con anticipación, conjeturar lo que ha de suceder a través de algunas señales o indicios”. En consecuencia, parece más adecuado hablar de “previsión” que no de otra cosa, como por ejemplo de “predicción”, que sugiere más bien adivinación, suposición, etc.

La **previsión de ventas** es una función que se ha realizado siempre en la empresa, aunque muchas veces se hayan utilizado técnicas o métodos poco racionales para estimarla. En una primera aproximación, podemos definir la previsión de ventas como: **una estimación racional del volumen de ventas para un período futuro.**

Queremos resaltar el adjetivo “racional”, ya que si el sentido común ha de conducir cada uno de los temas anteriores, con más motivo debe ser utilizado ahora. La previsión de ventas es fundamental, no hay ningún método que asegure su exactitud, pero sí hay que intentar reducir la incertidumbre. Debemos usar la observación por encima de cualquier otro método, sin desestimar ninguno.

Nos encontramos ante un aspecto de trascendental importancia para la marcha de la empresa, ya que **la previsión de ventas afecta en gran medida a todas y cada una de las áreas de gestión.** Es de resaltar, si cabe, la mayor importancia que tiene el realizar una acertada previsión en aquellas empresas de nueva creación, ya que constituye uno de los pilares fundamentales sobre los que construir la estructura empresarial. La previsión nos permite, entre otras cosas, dar solución a las siguientes cuestiones:

- Ajustar los volúmenes de compra de materias primas y demás consumos, ya que sabemos qué tipo de productos y en qué cantidad hemos de producir.
- Saber qué plantilla, tanto para producir como para vender y administrar, tenemos que contratar.
- Determinar qué retribuciones, en forma de sueldos y salarios, comisiones, etc., hemos de satisfacer.
- Planificar el flujo de ingresos y gastos necesarios y qué necesidades de inversión tendremos que financiar.
- Plantear qué decisiones será necesario tomar sobre los distintos elementos de marketing y sobre las posibles estrategias comerciales a seguir, especialmente la estrategia de comunicación.

Dada la importancia que supone, debemos atrevernos a realizarla contemplando todos los aspectos posibles. Ahora bien, no debe ser especialmente preocupante el que nos equivoquemos en la cuantificación exacta de los objetivos de venta, lo realmente importante es que nos hayamos metido de lleno en una dinámica de planificación en la empresa con las ventajas que ello supone.

A través del establecimiento de nuestros objetivos de venta conseguimos:

- **Facilitar el análisis de las oportunidades comerciales.**

La previsión de ventas permitirá realizar inicialmente diversas estimaciones cuantitativas y cualitativas para poder elegir aquella que, en principio, sea más realista.

- **Suministrar las bases para una correcta planificación.**

Es absolutamente necesario disponer de cuantos más datos mejor, a fin de eliminar riesgos innecesarios. Por ello, la previsión de ventas facilita la toma de decisiones sobre el futuro.

- **Facilitar el control.**

Si la empresa hace previsión de ventas, tiene más facilidad para controlar las posibles desviaciones que pudieran producirse y, así, adoptar las medidas necesarias para corregirlas.

3.2.- PROCESO A SEGUIR: DESARROLLO SIMPLIFICADO

La previsión de ventas debe ser el resultado de todo un proceso de análisis de la información conseguida, del sector de actividad, y de la cuantificación de nuestra clientela potencial, una vez que tenemos determinada la localización de nuestra empresa. No hay que olvidar que estamos hablando de estimar la posible facturación de nuestra futura empresa y, por tanto, no existe una certeza total para el cumplimiento de la misma. Sólo si el proceso de análisis se realiza con una buena información y una visión realista de nuestra situación, podremos acercarnos a dicha estimación, pero debemos contar con la desviación que se producirá cuando nuestra empresa inicie realmente su actividad.

Aún siendo una fase con ciertas complicaciones, es una fase determinante para el posterior desarrollo del área de recursos humanos y del área económico financiera.

Existen métodos para estimar las ventas, pero ninguno se puede considerar como definitivo, sólo estimativo. Sin embargo, es necesario que el método que utilicemos para la previsión de ventas sea lógico y coherente, así como que sea realizado con todo el sentido común y el realismo posible.



También tendremos que estudiar la **estacionalidad** de nuestras ventas, es decir, conocer cuáles son los meses buenos y malos para la actividad de la empresa. Este análisis puede realizarse mediante observación o por conocimientos específicos del sector, por parte de la persona que desea iniciar dicha actividad empresarial o de otras personas que están relacionadas con ese tipo de actividad. Con este estudio podremos ver cómo puede evolucionar nuestra cifra de negocio a lo largo de un año, siendo determinante este análisis, para posteriormente, ver cómo evoluciona nuestra cifra de tesorería.

La previsión de ventas debe realizarse para un período de tres años, realizando un desglose mensual para el primer año, en función del estudio de la estacionalidad.

La **estimación de ventas** es seguramente el apartado que te parece más complicado, sin embargo, todo es cuestión de tener en cuenta los elementos más importantes y no poner una cantidad sin sentido. Hay que decidir objetivos de venta, pero aplicando el sentido común y **métodos racionales, que permitan argumentar por qué una cantidad y no otra**. Para ello debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ¿Quién es nuestra clientela?
- ¿Cuál es el tamaño de la misma?
- ¿Cuánto gastan?
- ¿Cuál es el potencial anual del mercado?
- ¿Con qué competencia nos enfrentamos?
- ¿Qué parte del mercado pretendemos captar?

Veamos con algo más de detenimiento el posible proceso a seguir:

1. **Líneas de productos/servicios.** Es mucho más fácil realizar una estimación de ventas por grupos de productos/servicios que globalmente.
2. **Clientela potencial y cuantificación.** Conviene conocer el número de clientas o clientes posibles que puedan existir en la zona donde se va a localizar la empresa.
3. **Gasto anual.** Hay que recoger información sobre el gasto al año que de manera habitual realizan las personas que utilizan ese grupo de productos/servicios.
4. **Volumen total de ventas.** Multiplicaremos lo que habitualmente gasta una persona en ese grupo de productos/servicios, por el número de posible clientela, y repetiremos la misma operación para todos los grupos de productos con los que se va a trabajar, haciendo la suma final, obtendremos la cantidad máxima que podemos llegar a vender en la empresa.

5. **Competencia y venta media al año por empresa.** Sin embargo, no somos la única empresa existente. Por ello, hay que valorar cuántas empresas competidoras pueden existir y el trozo del mercado que se puede estar llevando cada empresa competidora y pensemos, también, qué parte de ese mercado puede conseguir nuestra empresa.
6. **Estacionalidad.** Además debemos considerar que, dependiendo del sector de actividad en el que te encuentres, hay meses del año en los que se venderá más, porque corresponden a fechas especiales, como por ejemplo, Navidades, y otros meses en los que las ventas serán muy escasas, porque pueden coincidir con fiestas, períodos vacacionales, etc.
7. **Gestión comercial.** Por otro lado, también tendremos que tener en cuenta la capacidad de producción del personal y sobre todo las acciones publicitarias y promocionales.
8. **Estimación del objetivo de ventas.** Considerando todos estos factores, para calcular la parte del mercado que podemos conseguir, multiplicaremos las ventas totales que anteriormente calculamos por el porcentaje que estimamos que podemos realizar. Con esto ya habremos previsto las ventas que podemos obtener.

En definitiva, se trata de poner en práctica todo el sentido común de que seamos capaces, sin olvidar la experiencia, la intuición y la información sobre el sector y nuestra empresa en concreto, así como la evolución o expectativas de los mismos. Todo ello, ayudado con algún método racional, sencillo y simple, de previsión de ventas, te permitirá fijar la previsión de ventas de tu empresa para los próximos tres años.

Hemos de tener en cuenta que la previsión de ventas que hagamos nunca será igual a las ventas que se den en la realidad pero, seguramente si realizamos la previsión teniendo en cuenta los factores mencionados, la desviación que se produzca será menor que si fijamos una cantidad sin la mínima reflexión.

Y es que, la importancia que tiene la concreción de la previsión de ventas (en la medida de lo posible) es enorme, ya que afectará y marcará decisivamente al resto de puntos del Plan de Empresa. Tendremos en cuenta además que, a medida que nos alejamos en el tiempo, la previsión de ventas es menos fiable, ya que pueden cambiar las hipótesis sobre las que se ha realizado.

Herramientas como el margen bruto, punto muerto, etc., que se estudiarán con detenimiento en el área económico-financiera, nos permitirán comparar si la previsión y fijación de objetivos realizada en función del mercado es coherente con la estructura prevista. Grandes desviaciones en este sentido serían motivo suficiente para replantearse las premisas contempladas.



Este tipo de herramientas internas permiten, económicamente, una operativa más sencilla, pero no debemos olvidar que, en definitiva, es el mercado quien debe orientarnos por encima de cualquier otra consideración, a pesar de las dificultades que conlleva el establecimiento de los objetivos en función de ese mercado.

**SE TRATA DE PONER EN PRÁCTICA TODO EL SENTIDO COMÚN
DE QUE SEAMOS CAPACES.**

LAS OPORTUNIDADES HAY QUE BUSCARLAS FUERA.

Para ordenar y visualizar las previsiones de ventas podemos utilizar los siguientes cuadros en los que se registran:

- **Tabla 1.** Las ventas previstas durante el primer año de cada producto/servicio.
- **Tabla 2 y 3.** Las ventas desglosadas mes a mes para el primer año.
- **Tabla 4.** La previsión de ventas para los próximos tres años.

Tabla 1. Previsión de ventas para el primer año

PRODUCTO/ SERVICIO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VOLUMEN VENTAS
...			
TOTAL euros			

**Tabla 2. Previsión de ventas para el primer año desglosada por meses
(en unidades físicas)**

PRODUCTO/ SERVICIO	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
...													
TOTAL													

Tabla 3. Previsión de ventas para el primer año desglosada por meses (en euros)

PRODUCTO/ SERVICIO	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
...													
TOTAL													

Tabla 4. Previsión de ventas para los tres próximos años (en euros)

PRODUCTO/ SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
...			
TOTAL			



Centro de educación infantil

Queremos crear un centro de educación infantil en una zona determinada y hemos recabado la siguiente información de niñas y niños de 0 a 3 años:

- 1.200 de 0 a 1 año.
- 1.100 de 1 a 2 años.
- 1.000 de 2 a 3 años.

De la población total (3.300), el 80% se quedan con la madre o el padre, o bien con otros familiares, por lo que el número de posibles asistentes a los centros de educación infantil es de 660.

También sabemos que el promedio que se paga por el servicio desde las 8 a 15 horas de lunes a viernes es de 200 euros al mes.

Con estos datos observamos que el mercado total alcanza un volumen de:

$$660 \text{ niñas y niños} \times 200 \text{ €} = 132.000 \text{ € al mes}$$





O lo que es lo mismo, de 132.000 € x 12 meses = 1.584.000 € al año.

En la ciudad ya hay siete centros de educación infantil, por lo que con el nuestro harían un total de ocho, lo que supondría una venta media anual por centro de educación infantil de:

$$1.584.000 \text{ €} / 8 \text{ centros} = 198.000 \text{ € al año}$$

A continuación, hemos de estimar cuánto podemos vender en nuestro centro y qué parte del mercado podemos captar, teniendo en cuenta nuestros servicios, nuestros precios, nuestra localización, nuestra atención u orientación a la clientela, etc.

Es decir, hemos de analizar qué porcentaje de la venta media anual por centro de educación infantil podremos alcanzar. Inicialmente nos puede parecer razonable aspirar a conseguir un 60% ¡se trata del primer año de actividad! y así tendremos la previsión de ventas:

$$60\% \text{ de } 198.000 \text{ €} = 118.800 \text{ €}$$



Tienda de electrodomésticos

Supongamos un establecimiento comercial dedicado a la venta de electrodomésticos. En la tienda se vendería desde el pequeño electrodoméstico (batidoras, tostadoras, cafeteras, etc.) al resto de los artículos de equipamiento del hogar (lavadoras, lavavajillas, campanas extractoras, televisores, vídeos, etc.).

Estudiaríamos el volumen de población de la zona y el número medio de personas por vivienda para calcular el número de hogares, que finalmente estimamos en aproximadamente 10.000. Mediante un estudio de hábitos hemos calculado la frecuencia de compra, bien por renovación o compra nueva, fijándola en dos años para los pequeños electrodomésticos y en seis años para los grandes electrodomésticos.

Así, tendríamos el siguiente razonamiento:

- Para pequeños electrodomésticos:

$$10.000 \text{ hogares} / 2 \text{ años} = 5.000 \text{ hogares comprarían un pequeño electrodoméstico.}$$

- Para grandes electrodomésticos:

$$10.000 \text{ hogares} / 6 \text{ años} = 1.667 \text{ hogares comprarían un gran electrodoméstico.}$$

Total de artículos electrodomésticos al año = 5.000 + 1.667 = 6.667





El gasto medio para los pequeños electrodomésticos se fija en 90 € y para los grandes electrodomésticos el precio representativo se estima en 800 €. De esta forma, nuestro mercado total se compondrá por:

- Para pequeños electrodomésticos:

$$5.000 \text{ pequeños electrodomésticos} \times 90 \text{ €} = 450.000 \text{ €}$$

- Para grandes electrodomésticos:

$$1.667 \text{ electrodomésticos} \times 800 \text{ €} = 1.333.600 \text{ €}$$

Total de venta electrodomésticos al año = 450.000 + 1.333.600 = 1.783.600 €

Los hábitos de compra analizados en nuestra zona nos muestran que el 40% de las compras se realizan en grandes superficies próximas, el 20% en tiendas especializadas y el 40% restante en pequeños comercios. Puesto que nuestra empresa se sitúa dentro del segmento de los pequeños comercios, en el que existen dos empresas competidoras directas, podemos calcular un mercado estimado de:

$$40\% \text{ de } 1.783.600 \text{ €} = 713.440 \text{ €}$$

La venta media anual para cada uno de los pequeños establecimientos (incluida nuestra empresa) sería de:

$$713.440 \text{ €} / 3 = 237.813 \text{ €}$$

Como nuestro establecimiento es de nueva creación, consideramos conveniente fijar unos objetivos de venta para el primer año del 90% de la cifra de un establecimiento más consolidado. Por lo tanto:

$$90\% \text{ de } 237.813 \text{ €} = 214.032 \text{ €}$$

Que se desglosa de la siguiente forma:

- Pequeño electrodoméstico:

Establecimiento consolidado	
Cifra de ventas total:	40% de 450.000 € = 180.000 €
Cifra de ventas por establecimiento:	180.000 € / 3 = 60.000 €
Número de artículos:	60.000 € / 90 € = 666,66





Nuevo establecimiento		
Cifra de ventas total:	90% de 60.000 € =	54.000 €
Número de artículos:	54.000 € / 90 € =	600

Gran electrodoméstico:

Establecimiento consolidado		
Cifra de ventas total:	40% de 1.333.600 € =	533.440 €
Cifra de ventas por establecimiento:	533.400 € / 3 =	177.813 €
Número de artículos:	177.813 € / 800 € =	222,26

Nuevo establecimiento		
Cifra de ventas total:	90% de 177.813 € =	160.032 €
Número de artículos:	160.032 € / 800 € =	200

3.3.- PREVISIÓN DE COMPRAS

Una vez definida la previsión de ventas de los productos/servicios de la empresa, será necesario realizar y cuantificar las necesidades de compras de productos/servicios o materias primas necesarias para poder alcanzar dicha previsión. También tendremos que considerar el volumen de stock suficiente que la empresa deberá mantener al final de cada período.

El volumen de compras de una empresa estará condicionado por los consumos del período en cuestión y del stock que la empresa deba mantener.

Además de analizar cuánto comprar, también es conveniente definir cuándo hacerlo según el tipo de actividad que se desarrolle. En algunos negocios, las compras se realizan en función de los consumos de un período determinado (días, semanas, etc.), siempre que no existan problemas de suministros (que los plazos se cumplan, que se pueda reponer con rapidez...).

Es importante conocer cómo se produce el acto de la compra, el momento de la recepción del pedido y el de pago en cada sector de actividad, ya que estas diferencias pueden representar condicionantes significativos para determinados negocios.

Anteriormente estudiamos las posibles empresas proveedoras. No obstante, para poder negociar con ellas, hay que saber qué cantidad les vamos a comprar, calculándolo según la previsión de ventas:

SEGÚN LO QUE VAYAMOS A VENDER, ASÍ TENDREMOS QUE COMPRAR.

Para registrar ordenar y coordinar las previsiones de compras podemos utilizar las siguientes tablas en las que se registran:

- **Tabla 1.** Las compras necesarias durante el primer año de cada producto/servicio sin contar con el stock inicial, que se anota como inversión en el área económico-financiera. Es decir, se registrarán las compras siguientes al stock inicial.
- **Tabla 2 y 3.** Las compras desglosadas para el primer año, teniendo en cuenta los momentos en que se producen las compras en firme, no los posibles compromisos de compra ni el momento de pago, que será un aspecto a tratar posteriormente en el área económico-financiera.
- **Tabla 4.** La previsión de compras para los próximos tres años.

Tabla 1. Previsión de compras para el primer año

PRODUCTO/ SERVICIO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VOLUMEN COMPRAS
...			
TOTAL euros			

Tabla 2. Previsión de compras para el primer año desglosada por meses (en unidades físicas)

PRODUCTO/ SERVICIO	MESES												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
...														
TOTAL														



Tabla 3. Previsión de compras para el primer año desglosada por meses (en euros)

PRODUCTO/ SERVICIO	MESES												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
...														
TOTAL														

Tabla 4. Previsión de compras para los tres próximos años (en euros)

PRODUCTO/ SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
...			
TOTAL			



Tienda de electrodomésticos

Continuamos con el ejemplo descrito en el apartado de previsión de ventas, referente a un comercio de venta de electrodomésticos con dos líneas de productos (pequeño y gran electrodoméstico).

Si la previsión de ventas del gran electrodoméstico es vender 200 artículos al año (según estimación realizada de nuestra participación en el mercado) el volumen de compra puede ser:

- Igual a 200 artículos si queremos reponer las ventas producidas.
- Superior a 200 artículos si queremos ampliar el surtido o el número de unidades de algunos productos, para responder a un posible aumento de la demanda.
- Inferior a 200 artículos si queremos ir reduciendo el *stock*, bien porque resulte excesivo o bien porque la reposición de las unidades vendidas no platee problemas ni en tiempo ni en coste.





Si nuestra decisión es comprar 220 artículos, es decir, algo más que el consumo de productos, y teniendo en cuenta que el coste medio de estos productos representa un 55% del precio de venta medio (800 €) tendríamos una previsión de compras de esta línea de:

$$220 \text{ artículos} \times (800 \text{ €} \times 0,55) = 96.800 \text{ €}$$

Lo mismo haríamos para el pequeño electrodoméstico. Si la previsión de ventas es de 600 artículos y compramos 650, el precio de venta es de 90 € y el coste representa un 60%, la previsión de compras de esta línea será:

$$650 \text{ artículos} \times (90 \text{ €} \times 0,60) = 35.100 \text{ €}$$

El total de la previsión compras de electrodomésticos para el primer año sería:

$$96.800 \text{ €} + 35.100 \text{ €} = 131.900 \text{ €}$$

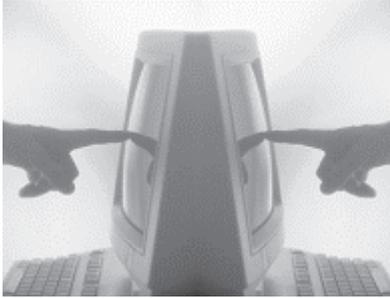




Reflexiona...

- Si hemos determinado el perfil de la clientela que conforma nuestro público objetivo, ¿podemos precisar el número?
- ¿Cuáles son sus hábitos de compra, en cuanto al consumo medio?
- ¿Podemos señalar el potencial económico total de nuestro mercado?
- ¿Conocemos la cuota de mercado que absorbe nuestra competencia directa (con dimensión y estructura similar a la nuestra)?
- ¿Qué cuota del mercado queremos asumir con nuestra empresa?
- ¿Hemos tenido en cuenta la estacionalidad?, es decir, ¿podemos estimar las ventas mes a mes para el primer año?
- ¿Cuánto “vamos a vender” anualmente en los tres primeros años?
- ¿Cuánto necesitaremos comprar para la previsión de ventas realizada y el mantenimiento de un stock suficiente para la empresa?
- ¿En qué momentos, para el primer año?
- ¿Cuánto compraremos en el segundo y tercer año?

Tema 4: Comunicación



- 4.1.- Comunicación.
 - Impacto de las nuevas tecnologías.
 - 4.2.- Publicidad.
 - Planteamiento de objetivos.
 - Mensaje a transmitir.
 - Elección de los medios.
 - 4.3.- Promoción.
 - Objetivos.
 - Diseño.
 - Planificación de las acciones de publicidad y promoción.
 - 4.4.- *Merchandising*.
 - Elementos clave del local comercial.
 - Presupuesto de las acciones.
 - 4.5.- Red comercial.
 - Dimensión.
 - Tipología.
 - Control.
 - Remuneración.
 - Personal comercial en un establecimiento.
 - 4.6.- Distribución.
 - Funciones.
 - Canales.
 - Sistemas.
-

Para finalizar el plan de marketing de nuestro proyecto nos falta un aspecto crucial en su desarrollo como es la **estrategia de comunicación** con el mercado y la clientela a la que nos dirigimos.

Es preciso que la clientela potencial conozca la existencia de nuestros productos/servicios así como sus características, para que pueda elegirlos frente a los de la competencia.

Será necesario conocer las opciones de comunicación que tenemos a nuestra disposición, su adecuación a la clientela, así como los costes de las mismas, para poder elegir, en cada caso, la más conveniente.

En resumen...





4.1.- COMUNICACIÓN

Una empresa puede tener muy claro los productos/servicios que va a ofrecer y negociar eficazmente con las mejores empresas proveedoras posibles. Puede, a su vez, conocer exhaustivamente todos los aspectos externos que condicionan su actividad, es decir, su clientela, su competencia, su zona de influencia, etc. Finalmente, puede haber establecido unos objetivos de venta con realismo y coherencia.

Pero todo lo anterior no basta. Para completar nuestro análisis, debemos abordar otro aspecto crucial de nuestra empresa: **¿cómo nos vamos a dar a conocer?**

Un esfuerzo en comunicación, bien diseñado, tendrá probablemente una repercusión directa en las ventas. La empresa tiene que establecer una óptima estrategia de comunicación para que:

- **La clientela conozca nuestros productos/servicios**, sus características, y necesidades que satisfacen.
- **El público objetivo diferencie nuestros productos/servicios** de los de la competencia.
- **Nuestras clientas y clientes sepan dónde y/o cómo** encontrarnos.
- **Nuestra empresa pueda alcanzar los objetivos de venta** previstos, con la ayuda de una adecuada cuantificación del esfuerzo en comunicación, así como una correcta elección de medios y soportes para llegar a nuestra clientela.

En este tema, vamos a **abordar la comunicación de la empresa desde un punto de vista amplio**, genérico, tal vez poco ortodoxo, ya que incluimos en los contenidos problemáticas habituales: publicidad, promoción y *merchandising*; pero, a la vez creemos conveniente contemplar otros contenidos, como son la fuerza de ventas y la distribución, para facilitar a la persona emprendedora una visión de conjunto de los elementos que tiene la empresa para comunicar en sentido amplio con la clientela, obviamos otras variables como las relaciones públicas o la esponsorización por no ser estrategias de comunicación habituales en las pequeñas y medianas empresas.

¡TODO EN LA EMPRESA DEBE COMUNICAR!

La publicidad y las acciones promocionales son herramientas habituales para posicionarnos, de una u otra forma, en la mente de nuestra clientela potencial.

La red de ventas, ya sea personal de atención a la clientela en el establecimiento o fuera de él, es parte vital de la imagen de la empresa.

Debemos, por otro lado, escoger cuidadosamente a las empresas intermediarias o distribuidoras (si así lo requiere nuestra actividad), ya que su papel será clave para dar a conocer nuestros productos/servicios.

Ignorar cualquiera de los aspectos anteriores puede echar por tierra todo el esfuerzo realizado para ofrecer productos/servicios adaptados a las necesidades de nuestra clientela y, aunque los de la competencia sean incluso peores, puede que “nos ganen la batalla”, ya que o no hemos conseguido impactar en el mercado de forma adecuada o, simplemente, no se nos conoce lo suficiente.

IMPACTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

En pocos años hemos pasado de apenas conocer qué es Internet a que sea algo cotidiano, un fenómeno global y con implicaciones en todos los ámbitos de nuestra vida.

Utilizamos los *chats* para “hablar” a través de nuestro teclado y pantalla de ordenador con alguien al que acabamos de conocer, con la familia o con nuestra pareja. Enviamos *e-mails* en lugar de cartas o postales. Compartimos información en forma de ficheros de música, de texto o imágenes con otras personas.

Y todo ello sin movernos de nuestras sillas, en tiempo real y con un coste inferior en tiempo y dinero a la alternativa tradicional: enviar un paquete por correo, utilizar nuestro coche o moto para compartir esas “fotos” con nuestras familias o contratar a una mensajería para que lleve la documentación, tan pronto como pueda y sorteando coches, semáforos etc. a esa persona que lo necesita con urgencia. Con Internet todo se soluciona con pulsar una tecla de nuestro ratón o un icono de la pantalla.

Por eso podemos considerar Internet como la plataforma de comunicación más potente, al menos de momento, en toda la historia de la humanidad. Y con la misma naturalidad que la empleamos para la comunicación entre personas, hemos de comprender la potencialidad que representa la para la comunicación entre empresas y entre empresas y personas.

LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES NUNCA FUE TAN FÁCIL, FIABLE Y RÁPIDA.

Es posible que consideremos que en nuestro sector no es necesario emplear Internet. Pero la tecnología y el mundo de los negocios “no duermen nunca”, de nada vale cerrar los ojos y obviar las nuevas tecnologías. Por tanto, no queda otra alternativa, las empresas necesitan incorporar y rentabilizar sus iniciativas en Internet.

En general, comenzaremos con una página *web* o *website*, que es el **escaparate** de la empresa **en la red y el lugar de encuentro** entre la empresa y su clientela. Es un canal que permite mostrar y recoger información (de nuestra empresa, nuestros productos y sus características y nuestra clientela actual y potencial).

Pero no es un camino de una única dirección: al igual que presentamos información, también la recogemos. Detrás de lo que aparece en pantalla, existe una estructura interna que debería recoger en una gran base de datos toda la información que nos aportan las personas que la visitan.



Esta información tiene mucho valor y puede ser clave para el éxito de nuestra actividad comercial. ¿Para qué queremos esos datos? Pues para ayudarnos a encontrar “patrones” de clientes, elementos comunes a todo nuestro público objetivo que nos ayudan a conocer mejor el comportamiento de consumo de esa potencial clientela, sus preferencias o gustos, sus necesidades de suministro en lugar y forma, etc. Así podremos tomar decisiones respecto a nuestro producto o servicio.

Pero, ¿cómo podemos empezar?, ¿cuál es el primer paso?, ¿cómo lo hacemos? Siguiendo tres pasos:

- **Informar**, de quiénes somos y lo que ofrecemos, es decir, presentarles datos generales de nuestra empresa y los productos y servicios que ofertamos.

Para la persona emprendedora este es el primer cometido: estar presente en la red, beneficiarse de un escaparate por el que “pasean” muchas personas de muchos lugares diferentes y contar con una dirección que permita a la potencial clientela conocer más profundamente a nuestra empresa y sus productos o servicios.

Es un tipo de información de nuestra empresa al mercado, como “un folleto impreso en Internet”. Eso sí, podemos integrar la tecnología multimedia (videos de las instalaciones, del proceso productivo, de la cadena logística, presentaciones de los productos, animaciones que ilustren un proceso de montaje o las fases que comprende la prestación de un servicio...) lo que lo hará mucho más atractivo.

Además, la sola presencia en Internet confiere a la empresa de nueva creación una serie de atributos como la orientación a la clientela, innovación, modernidad, utilización de nuevas tecnologías, incorporación a una economía global, internacionalización, apertura a nuevos mercados, etc. que nos ayuda a conformar una imagen corporativa positiva.

- **Automatizar algunos aspectos internos** como por ejemplo, que nuestro equipo comercial pueda descargar desde cualquier lugar listas de precios, catálogos y pedidos. En esta fase, nuestra *web* progresa de un contenido “cerrado y estático” (folleto) a uno algo más “dinámico”, donde podemos contestar las preguntas de nuestros clientes acerca de nuestros productos o servicios. Conseguimos la consolidación de nuestra marca y de nuestros productos al estar más cerca de nuestro público.
- **Comunicación** con nuestros clientes, proveedores y posibles socios y socias (que nos ayuden a comercializar, a hacer llegar nuestros productos al mercado o a que nos paguen cuando les llegue la mercancía o el servicio) integrando todos los procesos de nuestro negocio. Así nuestra clientela podría consultar sus pedidos, el historial de sus transacciones con nuestra empresa, etc. Desde un punto de vista operativo es el estado más desarrollado, al que podemos llegar en Internet.

Como vemos, la presencia en la red de la empresa es muy importante y puede ayudarnos. Sin embargo, una vez decidida la presencia surgen otras preguntas como ¿puedo hacer yo mi página de Internet? y si no puedo ¿es muy caro?, Además ¿tengo que desarrollar todas las fases desde el principio?

En cuanto a la primera pregunta, la respuesta es sí. En el mercado existen diferentes herramientas informáticas que nos permiten “fabricarnos” nuestra página *web*. Pero, evidentemente, no lo hacen solas. Necesitaremos unos conocimientos mínimos relacionados con el diseño, la informática, el marketing y la empresa para que nuestra página sea atractiva.

Por eso resulta interesante disponer de la ayuda, las ideas y el consejo de una persona experta, que sepa adaptarse a nuestras necesidades. Y no, no es muy caro, cada vez más accesible. Eso sí, tengamos la precaución de pedir más de un presupuesto y comparar diferentes ofertas.

Por último, no es necesario que todas las fases se acometan desde el principio. Podemos comenzar con una página informativa que sea nuestro primer “escaparate”, que nos dé presencia en la red y experiencia para que más tarde, y en función del avance y progreso de nuestro negocio, desarrollarnos en la red de acuerdo a nuestras necesidades.

ELEMENTOS A TENER EN CUENTA

- La estructura del sitio ha de facilitar la **navegación** de quienes lo visitan.
- Internet es un medio interactivo, por lo tanto habrá que incluir instrumentos de **interacción** para que la potencial clientela pueda participar y se produzca una comunicación entre nuestra empresa y ella.
- La red requiere que analicemos nuestras necesidades como empresa y que realicemos un estudio detallado de cómo es nuestro público objetivo para **adaptar los contenidos**. Debemos ser capaces de darle un poco más que nuestra competencia, ofrecerle un valor añadido adecuado a su perfil.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Para que nuestra *web* sea un éxito, hay una serie de puntos que **no debemos olvidar**:

- **Conocer a la clientela**, determinar a quién nos queremos dirigir para orientar mejor nuestras acciones a esa clientela potencial que hemos identificado.
- **Buscar la utilidad**, hay que ofrecer a quienes nos visitan lo que quieren ver y, además, que le sirva para algo o no volverán.
- **Utilizar mensajes claros y concisos**, que cualquier persona que llegue entienda el contexto de la página y los datos que se le piden.



- **Tender a la sencillez**, un sitio bien diseñado no tiene porque estar recargado ni ser difícil de navegar, más bien al contrario.
- **Arriesgar**, probando y haciendo seguimientos para comprobar su acogida. Como es un medio dinámico y fácil de modificar, insertar o eliminar contenidos podemos rectificar de inmediato.

4.2.- PUBLICIDAD

La publicidad es un proceso de comunicación que, a través de diferentes medios, pretende dar a conocer un producto/servicio con objeto de influir positivamente hacia su compra.

Una vez que hemos definido qué es la publicidad, queremos destacar un aspecto que diferencia el desarrollo de este tema de otros: la utilización de ejemplos basados en grandes empresas. Al ser muy conocidos e ilustrativos de las ideas a transmitir, pueden ser adaptados fácilmente a la problemática particular de nuestra empresa.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Una campaña de publicidad comienza con la **fijación de los objetivos** que deseamos alcanzar. Estos objetivos son los parámetros que nos permiten determinar los medios óptimos a utilizar y el mejor mensaje a transmitir. Por tanto, dediquemos tiempo a reflexionar sobre los mismos.

Otro aspecto importante es la **concreción y especificación de los objetivos**. Un objetivo generalista es poco útil, por lo que debemos concretarlos y, en la medida de lo posible, cuantificarlos. Un objetivo de comunicación mal formulado puede ser: "Conseguir que la clientela esté contenta con nuestra empresa". Este objetivo contiene múltiples inconcreciones:

- ¿Cómo podemos saber si se ha conseguido el objetivo?
- ¿Cómo vamos a medir si la clientela está muy contenta, sólo contenta, poco contenta, algo descontenta o muy descontenta?
- ¿Qué grado de satisfacción es suficiente?

Como se ve, hay muchos interrogantes y difíciles respuestas. Sin embargo, veamos el siguiente objetivo: "Conseguir que al menos un 30% de la nueva clientela vuelva a solicitar alguno de nuestros productos o servicios". Este objetivo está cuantificado y puede medirse fácilmente su nivel de cumplimiento.

Los objetivos también deben tener una referencia temporal para poder poner un límite al cumplimiento de los mismos. No obstante, dado que los objetivos de comunicación se formulan dentro de un plan de marketing anual, se supone que éste es el período para cumplirlos. En caso de no ser así, debe especificarse.

Por lo tanto, los objetivos de la campaña de publicidad deben ser concretos, cuantificados y con un **marco temporal**. Pero ¿cuántos objetivos debemos formular? En general, los menos posibles. En comunicación es difícil lograr varios objetivos a la vez, salvo que estén muy relacionados y que se cuente con un presupuesto amplio.

Algunos de los **objetivos generales de una campaña de comunicación** son:

- Crear, mantener o mejorar la imagen de la empresa.
- Dar a conocer la empresa, una marca, un producto/servicio o una característica concreta de un producto/servicio.
- Favorecer la distribución de nuestros productos.
- Intentar influir en el cambio de hábitos o costumbres de la clientela.
- Contrarrestar acciones de la competencia.

No obstante, los más habituales para una empresa nueva son, lógicamente, aquellos enfocados a darse a conocer entre el público objetivo, creando una imagen positiva.

MENSAJE A TRANSMITIR

Una vez fijados los objetivos, hemos de diseñar el mensaje a transmitir. Esta es la fase de la campaña más difícil ya que debemos enfocar claramente el objetivo que deseamos conseguir. Antes de comenzar, hay que tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Quién es nuestro público y cuáles son sus características.
- Quién es nuestra competencia y en qué queremos diferenciarnos de ella.

El siguiente paso es decidir **qué imagen queremos transmitir**, cómo queremos que nos vean nuestras consumidoras y nuestros consumidores. Es decir, definimos el **posicionamiento** que deseamos obtener.



Ejemplos de posicionamiento

Objeto	Imagen percibida
Cancún	Playas paradisíacas
París	Lugar romántico
Yogur de fresa con mucho color	Producto poco natural
Champú que produce mucha espuma	Limpia más
Whisky de color oscuro	Añejo, mejor sabor
Automóviles suecos	Seguridad

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

Existen diversas estrategias y hemos de elegir aquella que mejor se ajusta a nuestra empresa, teniendo siempre en cuenta que sólo será efectiva si:

- Nuestra competencia no la utiliza.
- Es creíble o se puede demostrar.

Las principales **estrategias de posicionamiento** están basadas en:

1. **Ventajas diferenciales**, cuando contamos con una característica que la competencia no tiene y cuando, además, es tan importante para la consumidora o el consumidor que está dispuesto a pagar algo más por ella.
2. **Calidad/precio**, cuando nuestro precio sea más alto o más bajo que el de la competencia. La consumidora y el consumidor normalmente asocia mayor calidad a un precio más alto.
3. **Cientela**, cuando elegimos un elemento al cual quisiera parecerse nuestro público o a través del cual pudiera suponerse un beneficio.
4. **Diferenciación de la competencia**, cuando queremos explicitar la escala en la que nos encontramos con respecto a la competencia, más que con la clientela. Básicamente, consiste en transmitir la escala en la cual nos encontramos para que se nos sitúe con claridad.



Ejemplos

1. **Huevos con la fecha de caducidad en la cáscara:** Podría ser una ventaja diferencial, puesto que la competencia no la utiliza, y las personas que sacan los huevos de su envase para guardarlos en la nevera ven en ello una mejora importante.
2. **Leche Pascual:** “Por un poco más, leche Pascual”.
3. **Johnson:** “El champú para bebés” es suave y bueno para niñas y niños, luego también tendrá que serlo para personas mayores.
4. **1880.** “El turrón más caro del mundo”.
5. **Una tienda de barrio.** La más antigua, desde 1940.

LA PROMESA BÁSICA

Una vez determinada que imagen queremos transmitir, se crea lo que en términos publicitarios se llama la **promesa básica**, que es el argumento más persuasivo que poseemos y utilizamos.

Posicionamiento	Ejemplo	Promesa básica
Calidad/precio	Leche Pascual	Por un poco más de dinero se obtiene una leche de mejor calidad.
En función de las consumidoras y los consumidores	Champú Johnson	Si el champú no perjudica a las niñas y los niños, no va a molestar a las personas adultas.

Para definir la promesa básica más acertada elegimos distintas vías:

- **Hacer simple lo complicado, sintetizando las ideas.**

Si quisiéramos transmitir que nuestra tienda de comestibles tiene un horario muy amplio, realizaríamos una promoción sólo válida si se compra a partir de las diez horas de la noche.

- **Compararnos con algo como forma de mostrar mejor nuestra idea.**

Si fuésemos una asesoría de empresas, podríamos decir que nuestros servicios le cuestan menos que su factura de teléfono.



- **Utilizar testimonios de nuestra clientela, empresas proveedoras, etc.**

Para una empresa fabricante de falsos techos, podría ser impactante decir que ha instalado o vendido techos a El Corte Inglés mediante una persona representante de esta firma.

- **Decir lo que piensa la clientela que está satisfecha con nuestro producto/servicio.**

Si nuestra clientela cree que un tipo de empresa como la nuestra es lenta, da un mal servicio o no ofrece garantías, digámosle que conocemos los problemas. Esto crea una imagen de que somos conscientes de los errores que tiene nuestro mercado y que, evidentemente, hemos tomado medidas para que ello no ocurra.

Una vez que tenemos claro cuál va a ser nuestra promesa básica, es conveniente, perfilarla y convertirla en un eslogan.

EL ESLOGAN

El eslogan es la frase que condensa la idea que deseamos transmitir y por ello aparece en todas nuestras comunicaciones (dípticos, folletos, cartas, tarjetas, etc.).

El objetivo de un buen eslogan es identificar inequívocamente a la marca y para ello recurre a una serie de características que hacen que sea:

- **Fácil de recordar, no más de seis u ocho palabras.**
 - "Sensación de vivir" (Coca Cola).
 - "Más blanco no se puede" (Ariel).
- **Sonoro, empleando proverbios, juegos de palabras, asonancias y formas rítmicas.**
 - "No compre sin ton ni son, compre un Thompson" (Thompson).
 - "Oscar Mayer, mayor calidad" (Oscar Mayer).
- **Único, identificando el mensaje con el producto y la marca.**
 - "A cada perro sus Friskies" (Friskies).
 - "Un poco de Magno es mucho" (Magno).

○ **Evocador de otros elementos.**

- "La pasión se dispara" (Tónica Schweppes).
- "La diferencia que se ve, se siente y se toca" (Pantys Filodoro).

○ **Comprensible con facilidad.**

- "La crema de los quesos" (Philadelphia).
- "Su banco es su teléfono" (Banco Directo).

A la hora de crear la comunicación para nuestro mercado, no debemos olvidar nunca tres aspectos:

1. Comunicar beneficios, no características.

En lugar de comentar los caballos de potencia de un coche, decir que con una potencia mayor se pueden realizar adelantamientos más seguros. En vez de explicar cómo funciona el ABS, diciendo que es un sistema antibloqueo de frenos, mostrar un coche sobre un pavimento mojado, frenando en una curva sin derrapar.

2. Presentar siempre la comunicación en función de la clientela y no de la empresa fabricante.

En lugar de decir que las máquinas para planchar de nuestra empresa llevan compresores que alcanzan las 100 atmósferas, decir que con estas planchas se ejerce una gran presión sobre la prenda. Mejor todavía será afirmar que al ejercerse mayor presión sobre la prenda el planchado tiene mayor duración.

3. Crear beneficios emocionales.

Los avances técnicos, las diferencias competitivas basadas en ventajas tangibles suelen durar poco tiempo, sobre todo si funcionan bien, puesto que la competencia intentará imitarlos. Sin embargo, los beneficios emocionales son muy difíciles de imitar y, normalmente, la empresa que consigue diferenciarse por alguno de ellos, fideliza a su clientela. "Llevamos tan solo tres meses en el mercado y más de 2.000 personas nos han dado su confianza".



ELECCIÓN DE LOS MEDIOS

Una vez hayamos determinado qué vamos a decir, nos queda elegir a través de qué medios vamos a comunicarnos con nuestro segmento de mercado. Para ello, es conveniente reunir información de diferentes soportes y compararlos unos con otros.

Medios	Soporte	Coste	Audiencia	% Audiencia útil	Audiencia útil	Coste por impacto

- **Medios.** Básicamente, los más susceptibles de ser usados por una empresa son los siguientes:
 - **Prensa:** periódicos, revistas, etc. (fundamentalmente de carácter local o provincial).
 - **Radio:** cadenas locales, provinciales o nacionales.
 - **Televisión:** dependiendo de la dimensión de la empresa. A veces las televisiones autonómicas son un buen medio de comunicación. Además la aparición de algunas televisiones locales está posibilitando acercar este medio a las pequeñas empresas.
 - **Cine:** su producción es relativamente cara, pero las inserciones son bastante baratas y llegan a un público objetivo adecuado para algunos productos.
 - **Publicidad exterior:** vallas, marquesinas de paradas de medios de transporte, los propios medios de transporte público, etc.
 - **P.L.V.** (Publicidad en el Lugar de Venta): carteles, neones y luminosos, etc.
 - **Marketing directo:** buzoneo, *mailing* (cartas), *telemarketing* (teléfono), etc.
- **Soporte.** Es el nombre concreto del medio elegido, por ejemplo en prensa El País, ABC, en radio la SER, Onda Cero, etc.
- **Coste.** Es lo que pagamos por utilizar el medio una vez, es decir, el precio de cada uno de sus componentes:
 - **Revistas:** inserción del anuncio, incluido el fotolito.
 - **Buzoneo:** impresión y reparto de los envíos.

- **Mailing:** impresión y franqueo de los envíos.
- **Telemarketing:** tarificación de la duración de las llamadas y personal dedicado a la campaña.
- **Vallas:** producción del cartel a colocar y alquiler del espacio.
- **Audiencia.** Es el número de personas que recibirán nuestra comunicación:
 - **Revistas:** lectoras y lectores.
 - **Buzoneo:** buzones existentes en una zona previamente fijada.
 - **Mailing:** envíos a realizar.
 - **Telemarketing:** llamadas a realizar.
- **Porcentaje de audiencia útil.** Sólo las personas que reciben nuestra comunicación y pertenecen a nuestro público objetivo nos interesarán. Por ello, en función de las características de las personas que reciban el mensaje por los diferentes medios, debemos indicar el porcentaje que nos interesa. Hemos de conocer las características de la audiencia de cada uno de los medios.
 - **Revista:** de sus lectoras y lectores.
 - **Buzoneo:** del barrio.
 - **Mailing:** de la base de datos que utilizaremos.
 - **Vallas:** nivel de tránsito y tipo de personas que pasan por la zona.

Esas características normalmente deben proporcionarlas los propios medios, pero si no lo hacen podemos realizar alguna aproximación. En el caso de necesitar las características de un barrio o localidad, se puede solicitar al Ayuntamiento o Junta de Distrito correspondiente.

Una vez que tengamos las características de cada uno de los medios, ponderaremos de 0 a 1, según se ajusten o no a las características de nuestro público objetivo.

- **Coefficiente de utilidad.** Es una medida de eficacia del soporte.
- **Audiencia útil.** Audiencia del soporte por el coeficiente de utilidad de dicho soporte.
- **Coste por impacto.** Es la división entre el coste de la campaña en ese medio y la audiencia útil.



Valoración de una revista gratuita

Supongamos que nuestra empresa tiene un establecimiento comercial dedicado a la venta de libros y material educativo. Queremos valorar como soporte de publicidad una revista gratuita que se reparte en el barrio donde vamos a operar.

SEXO	% AUDIENCIA	PONDERACIÓN
Hombre	25	1
Mujer	75	1

Hemos ponderado de la misma forma a mujeres y hombres dado que, *a priori*, ambos tienen el mismo interés como clientela.

EDAD (años)	% AUDIENCIA	PONDERACIÓN
Menores de 18	20	0,3
Entre 18 y 30	60	1
Mayores de 30	20	0,7

En principio, valoramos como más importante la audiencia entre 18 y 30 años, pues observamos que es la que demanda nuestros productos y decide por sus hijas e hijos.

NIVEL DE RENTA	% AUDIENCIA	PONDERACIÓN
Media alta	20	1
Media media	45	1
Media baja	35	0,3

Ponderamos con mayor importancia a las unidades de convivencia de nivel de renta media-media y media-alta, por su mayor capacidad de hacer frente a la formación, al ocio y a la cultura que suponen nuestros productos.





OBJETIVO

En nuestro ejemplo estimamos que nuestro público objetivo es indistintamente mujeres u hombres jóvenes y, dado el surtido de productos de nuestra empresa, nos dirigimos principalmente a los niveles de renta social media-media y media-alta. Una vez ponderada cada variable y sus categorías, calculamos el coeficiente de utilidad del soporte que es el porcentaje de audiencia que nos interesa, es decir, la coincidencia entre una parte de la audiencia de las revistas con el perfil de la clientela que queremos buscar.

$$\text{Sexo} = (0,25 \times 1) + (0,75 \times 1) = 1$$

$$\text{Edad} = (0,20 \times 0,30) + (0,60 \times 1) + (0,20 \times 0,70) = 0,80$$

$$\text{Clase social} = (0,20 \times 1) + (0,45 \times 1) + (0,35 \times 0,3) = 0,755$$

$$\text{COEFICIENTE DE UTILIDAD} = 1 \times 0,80 \times 0,755 = 0,604$$

Lo que significa que de este soporte, sólo nos es útil el 60,4%.

Supongamos que la audiencia de la revista gratuita del barrio es de 80.000 personas.

$$\text{Coeficiente de utilidad} = 0,604 \times \text{Audiencia útil} = 0,604 \times 80.000 = 48.320 \text{ personas}$$

Coste de una página en el periódico gratuito del barrio.

Coste de la inserción	+ 480,81
Coste de la maquetación	+ 60,10
Coste del fotolito	+ 120,20
	<hr/>
	= 661,11 euros

$$\text{Audiencia útil} = 8.320 \text{ personas}$$

$$\text{Coste por impacto} = \frac{661,11 \text{ euros}}{48.320 \text{ personas}} = 0,014 \text{ euros/persona}$$

Nos cuesta 0,014 euros alcanzar a una persona de nuestro público objetivo utilizando este soporte.



¿QUÉ MEDIO ELEGIR FINALMENTE?

A la hora de decidimos por uno u otro medio, uno de los factores es el coste por impacto, dado que nos permite conocer, según las características de nuestro público objetivo, cuál es el soporte más barato.

No obstante, hemos de tener en cuenta el número de personas a las cuales llegamos, pues a veces un soporte puede ser barato, pero con él se llega a muy pocas personas.

Normalmente esto no ocurre, lo habitual es que el coste por impacto sea menor a mayor número de personas alcanzadas que utilizando soportes con menos capacidad de llegar a más personas. El término que significa la capacidad de los soportes para llegar a más o menos personas es la **cobertura**.

Por último, el coste total, es decir, la inversión necesaria, es también un dato de suma importancia, pues un soporte puede ser ideal por obtener una gran cobertura y bajo coste por impacto, pero necesitar mucha inversión. De hecho, la televisión suele ser el medio con menor coste por impacto, pero ¿podemos permitirnos lanzar nuestra campaña en televisión?

Con todas estas consideraciones debemos diseñar nuestro plan de medios, indicando qué soportes hemos elegido y por qué.



Comunicación de apertura de un gimnasio

Es conveniente realizar un acto inaugural con motivo de la apertura del establecimiento, para darse a conocer entre la clientela potencial situada en nuestra zona de influencia. El buzoneo y el mailing son formas habituales de comunicación en este tipo de negocio, así como promover el "boca-oido". Algunos gimnasios también se anuncian localmente en prensa, radio o televisión e incluso en salas de cine.



Comunicación de una residencia de personas mayores

La estrategia de comunicación de esta empresa irá dirigida a personas mayores, sus familiares y otras personas que puedan actuar como prescriptoras, como puede ser el colectivo médico en general. La comunicación puede realizarse empleando, por ejemplo, los siguientes soportes:

- Trípticos en cuatricromía, que estarán disponibles para el público en las instalaciones de la empresa, así como en determinadas instituciones públicas y privadas.
- Cuñas radiofónicas en emisoras de ámbito comarcal y provincial.
- Anuncios en televisiones locales.
- Inserciones de anuncios en periódicos locales y provinciales.
- Página *web*, en la que se podrá hacer un recorrido virtual por las instalaciones de la empresa, además de proporcionar datos de localización, actividades, programas y servicios que se prestan en la residencia.

Campaña de difusión en las áreas de trabajo social de los ayuntamientos de la provincia.

4.3.- PROMOCIÓN

Conceptualmente la promoción es una herramienta de comunicación que tiene una serie de características particulares:

- Busca el **incremento de venta** en un periodo determinado.
- Se dirige a la **población objetiva**.
- Tiene que ser **comunicada**.
- Requiere un **esfuerzo adicional** por parte de la clientela.
- Debe buscar un **relativo sostenimiento de las ventas** conseguidas, una vez finalizada la promoción.
- Ofrece alguna **ventaja adicional extraordinaria** respecto a las condiciones de venta habituales.
- Tiene una **duración limitada** (plazo mínimo, plazo máximo).

Las campañas de promoción son un buen instrumento puntual para animar las ventas o fidelizar a nuestra clientela. Nunca olvidemos que las campañas de promoción deben ser coherentes con la campaña genérica de comunicación.



OBJETIVOS

Como en la campaña de publicidad, lo primero es fijar los objetivos. Existen diferentes tipos de objetivos orientados a aspectos como:

- **Aumentar directamente las ventas.** Son los más comunes y, a su vez, pueden estar orientados a captar nueva clientela o a aumentar el gasto de compra, por ejemplo, "lleve tres y pague dos".
- **Fidelizar a la clientela,** por ejemplo, regalos de Navidad.
- **Responder a otra promoción de la competencia.**
- **Destacar una fecha especial,** como una inauguración, aniversario, etc., por ejemplo, promoción del día de la madre.
- **Reducir stocks de productos.**
- **Conseguir la prueba de un producto nuevo.**

DISEÑO

Definiremos qué tipo de promoción vamos a realizar (descuento, regalo, sorteo, etc.) explicando con cierto detalle la campaña. Existen multitud de posibles promociones:

- **Reducciones de precios.** Rebajas directas o indirectas.
 - ➔ Descuentos marcados en el producto/servicio.
 - ➔ Mayor cantidad de producto/servicio por el mismo precio.
 - ➔ Entrega del producto viejo a cambio de un descuento en la compra del producto nuevo.
- **Ofertas especiales de la semana o día.**
- **Saldos o rebajas de temporada.**
- **Cupones o vales descuento.**
- **Muestras gratuitas.**
- **Degustaciones y demostraciones.**
- **Regalos u obsequios, concursos y sorteos, etc.**

PLANIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Es fundamental la planificación de acciones cuando la empresa se plantee el **lanzamiento de nuevos productos**, así como cuando **la empresa inicie su actividad**, y por otro lado, no podemos olvidar las **acciones de mantenimiento** que tienen como objetivo el recuerdo y refuerzo del lanzamiento realizado.

Es imprescindible determinar en qué épocas y fechas vamos a realizar las campañas de publicidad y promoción. También hemos de señalar la duración de éstas y explicar el porqué de nuestras decisiones en cada momento. Es clave resaltar que estamos hablando de **planes o campañas, no de acciones puntuales**.

En la planificación de las campañas no hay reglas fijas ni en cuanto a la duración ni en cuanto a las fechas más adecuadas. Cada empresa debe agudizar el ingenio y, en función de los recursos disponibles, diseñar su campaña y su calendario de realización. Se recomienda para estas campañas la **utilización simultánea o conjunta de distintos soportes**.

Para ello, es muy útil utilizar un cuadro resumen del plan de comunicación para obtener una visión global de toda nuestra campaña.

Cuadro resumen mensual del plan de comunicación para el primer año de actividad

Medios Soportes	Coste	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL ANUAL
...														
TOTAL														



Cuadro resumen del plan de comunicación para los tres primeros años de actividad

Medios Soportes	Coste	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
...					
TOTAL					

4.4.- MERCHANDISING

El término *merchandising* viene del inglés y su origen es el siguiente:

- *Merchandise* = mercancía.
- *Merchandising* = hacia la mercancía, idea de acción.

Este apartado es especialmente importante en aquellos casos en los que la actividad se desarrolla en un local comercial. El *merchandising* es el conjunto de técnicas que persiguen incrementar la rentabilidad del establecimiento comercial, a través de conjugar los distintos elementos con los que contamos en el local. Los cinco aspectos más importantes del *merchandising* aplicados a la clientela se pueden resumir en que:

1. Venga.
2. Entre.
3. Compre.
4. Repita.
5. Nos recomiende.

Que la clientela venga depende de la facilidad de localización y la accesibilidad de la zona donde se encuentre ubicado el punto de venta.

Por lo que al local en sí se refiere, existen elementos que debidamente manejados y diseñados hacen que el punto de venta sea un centro de comunicación, que nos permitirá posicionarnos y diferenciarnos de la competencia.

ELEMENTOS CLAVE DEL LOCAL COMERCIAL

Para que un local comercial resulte adecuado debe conseguir atraer la atención de las personas potencialmente compradoras. Esto se consigue mediante **elementos externos** que hacen que se quiera ver el interior y, una vez dentro, **elementos internos** que hacen que se compre.

ELEMENTOS EXTERNOS

○ La fachada.

Es la primera impresión que se tiene del punto de venta, por lo que se deben cuidar todos sus elementos. En ella irá situado el rótulo del establecimiento y el toldo, en el que pondremos siempre el anagrama (nombre del establecimiento) con el fin de facilitar la localización una vez desplegado.

Aspectos fundamentales de la fachada:

- Buen mantenimiento de todos los elementos, sin desconchones ni suciedad y con el toldo impecable. La imagen exterior es el reflejo de lo que esperamos encontrar en el interior.
- Iluminación para realzar la imagen exterior.

○ El escaparate.

Hasta hace muy poco tiempo, el escaparate era considerado como un lugar más del comercio en el que se colocaban los artículos, con el único fin de mostrarlos al público, sin ningún atractivo.

El concepto moderno del escaparate se traduce en **un vendedor silencioso**, pero eficaz, un elemento de comunicación destinado a transmitir y/o conferir una imagen, una invitación al establecimiento.

Las características principales de un escaparate son:

- Amplitud. Hoy en día, la misma tienda constituye ya un escaparate, es un gran escaparate. Lo adecuado, por tanto, será que el escaparate no obstaculice la vista general de la tienda.
- No debe "robar espacio". La mayor riqueza de que dispone la tienda es el espacio, no debemos ocuparlo con un gran escaparate. Puede ser suficiente con que tenga de 30 a 50 cm. de profundidad (en función del tamaño global del local y los productos a exponer) y así aprovechar mejor el interior del local.
- Tener pocos artículos. El escaparate no debe ser confuso y crear indiferencia en el público. Para destacar todavía más se deben utilizar elementos decorativos y luminosos.



- Renovar la imagen constantemente. Debe ser renovado con frecuencia, para que no pierda efectividad.
- Ofrecer sensación de limpieza. El aspecto del escaparate refleja de forma fiel lo que la clientela cree que puede encontrar dentro.

○ La puerta.

La puerta supone, de por sí, la conjunción de tres elementos determinantes:

- Es el punto de entrada al interior del establecimiento.
- Es la imagen más directa que se percibe.
- Es la última imagen que se percibe antes de salir.

Por todo lo expuesto, conviene tener en cuenta que la puerta debe:

- Facilitar la entrada evitando, en la medida de lo posible, molestias para acceder. Procuraremos que la energía necesaria para empujarla sea mínima.
- Ser lo más diáfana posible, mostrando el interior del establecimiento y dando sensación de claridad.
- Incluir mensajes, como el horario del establecimiento y algún otro de bienvenida, dando sensación de cordialidad.
- Estar limpia. Al igual que en el escaparate, la limpieza es fundamental.

○ Los rótulos exteriores.

El rótulo constituye una de las formas de comunicación visual más directa y efectiva del establecimiento, sobre todo porque es:

- Barato, comparado con otros medios publicitarios puede decirse que el rótulo es el soporte más barato.
- Fácil de instalar y, una vez instalado, de usar. Tan sólo requiere el encendido y apagado a su debido tiempo y la conservación y limpieza para evitar su deterioro.

Por todo ello, instalar un rótulo es una buena opción que nos proporciona una vía de comunicación insistente, ya que trabaja de noche y de día de forma repetitiva y continuada.

ELEMENTOS INTERNOS

En *merchandising* entendemos por animación e implantación todos aquellos factores que tienden a producir una buena impresión en la clientela, que se convierte en una imagen perdurable. Para conseguir este objetivo, podemos manejar varios elementos internos:

○ El surtido y su colocación.

Es un factor determinante a la hora de crear ambiente. Al igual que en el escaparate, es fundamental la agrupación lógica del surtido, facilitando así la localización de los productos por parte de la clientela.

- Los productos de mayor venta han de tener un acceso más fácil.
- Los de menor venta han de colocarse en sitios que los potencien.
- Los más estéticos a primera vista.
- Los productos apilados, puestos en islas o cantidades, se venden más.

○ La distribución interna. Circulación y recorridos.

El establecimiento ha de estar distribuido y ordenado de forma que permita un recorrido coherente y cómodo, además de mejorar la rentabilidad por metro cuadrado.

Para diseñar distintas alternativas de recorrido puede ser útil emplear planos de planta diáfana.

○ Las zonas del punto de venta.

Existen distintas zonas dentro de los establecimientos. Cada una de estas zonas posee unas características determinadas. El análisis y ubicación de éstas supone un mejor aprovechamiento del establecimiento.

- **Zonas frías.** Son lugares donde la afluencia de público dentro del establecimiento es muy baja o nula y, por tanto, la rentabilidad por metro cuadrado es muy baja. Los motivos que provocan estas zonas pueden estar determinados por ruidos, corrientes de aire, malos olores, etc. Las esquinas de los establecimientos son siempre puntos fríos.
- **Zonas cálidas.** Son puntos en los que la afluencia de público es mayor, bien por motivos psicológicos, bien por las características del surtido.
- **Zonas de contacto.** Son los puntos fijos en los que la clientela y las personas que la atienden realizan intercambios comerciales. La más conocida es la caja.



○ La disposición del mobiliario.

El mobiliario ha de cumplir dos funciones básicas: la primera es exponer el género y la segunda, decorar y ambientar el local. Con relación a la exposición hemos de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El punto de venta debe ser algo dinámico, por lo que siempre que se pueda, y no vaya en contra de su funcionalidad y estética, el mobiliario será removible.
- El diseño del equipamiento ha de:
 - ⇒ Ir acorde con la imagen del establecimiento.
 - ⇒ Permitir el acceso de la clientela al producto, de forma que pueda manipularlo.
- El mobiliario:
 - ⇒ Ha de ser útil y cómodo para la clientela, modulando los espacios.
 - ⇒ No debe suponer una barrera física entre productos y clientela.
- En los expositores existen tres niveles de altura. El paso de un nivel a otro supone un incremento o disminución sustancial en las posibilidades de venta.
 - ⇒ Nivel de ojos, facilita el reconocimiento de los productos.
 - ⇒ Nivel de manos, permite un acceso más fácil al producto.
 - ⇒ Nivel de pies, se utiliza para reponer los productos.
- El empleo de luz en los expositores permite potenciar las características de los productos.

○ La publicidad en el lugar de venta (P.L.V.).

El establecimiento debe ser alegre, agradable y atrayente. Existen gran variedad de materiales y elementos publicitarios que permiten dotar de originalidad y personalidad al establecimiento:

- **Carteles y otros elementos que remarcan las ofertas.** Su colocación supone un condicionante a la hora de hacer coincidir el flujo. Sin embargo, el empleo de los carteles debe realizarse con cuidado: demasiados carteles o poco estéticos pueden producir el efecto contrario, la pérdida de atención.
- **Materiales animados**, con efectos luminosos o sonoros.
- **Material de servicio**, como relojes, ceniceros, etc.

- **Televisión** adaptada a la P.L.V.
- **Megafonía o cadena musical**, incluyendo cuñas del propio establecimiento.
- Etc.

PRESUPUESTO DE LAS ACCIONES

Cada decisión y elemento de *merchandising* se va a traducir en un coste o inversión, dependiendo de las características del mismo, como se verá en el área económico-financiera. Debemos recoger todos y cada uno de ellos en un cuadro resumen como el siguiente:

Presupuesto de *merchandising*

CONCEPTO	COSTE/INVERSIÓN UNITARIO	COSTE/INVERSIÓN TOTAL
ELEMENTOS EXTERNOS		
Fachada		
Entrada		
Rótulos		
Etc.		
ELEMENTOS INTERNOS		
Mobiliario		
P.L.V.		
<i>Carteles</i>		
<i>Materiales animados</i>		
<i>Televisores</i>		
<i>Etc.</i>		
TOTAL PRESUPUESTO		

Para aquellas empresas que desarrollen su actividad en un establecimiento comercial, el correcto diseño, implantación y animación del mismo es indispensable.



4.5.- RED COMERCIAL

La red comercial de una empresa está formada por todas aquellas personas que, perteneciendo a la misma o vinculadas con ella, se ocupan de todas las tareas relacionadas directamente con la venta de los productos/servicios que fabrica o distribuye.

Las vendedoras y los vendedores son como un escaparate de la empresa. Su forma de tratar a la clientela, su manera de atender posibles reclamaciones, etc., hasta el comportamiento detrás del teléfono, dice todo acerca de nuestra empresa.

Será necesario determinar el tamaño óptimo de nuestra red comercial, definir, a su vez, cada puesto y delimitar funciones y responsabilidades, para tener claro el perfil comercial que necesitamos.

También debemos concretar claramente su remuneración ya que es un factor decisivo para el buen desarrollo del trabajo. Pasemos a pormenorizar cada uno de estos aspectos.

DIMENSIÓN

Dentro del personal comercial relacionado con la venta, se suelen diferenciar dos tipos de estructuras: aquellas que desarrollan sus funciones dentro de un local comercial y aquellas que lo hacen externamente. La necesidad de un tipo u otro de estructura depende de la actividad de la empresa.

Habitualmente, el término "dimensionamiento" se emplea cuando nos referimos al segundo tipo (externamente). El tamaño de la red de ventas y el número de personas que lo compondrán depende de dos aspectos básicos:

1. Tamaño de los segmentos de mercado potencial y sus perfiles.

Es evidente que a mayor tamaño del segmento del mercado potencial, mayor cantidad de personal comercial necesitamos. A este factor hay que añadir elementos como la distribución geográfica, la tipología de la clientela y los productos/servicios que comercializamos. Todos estos elementos determinan el tamaño y la cualificación de la red comercial.

Si nuestra empresa se dedica a la fabricación de quesos y hemos decidido venderlos en toda la Comunidad Autónoma Andaluza empleando para ello desde las tiendas tradicionales de alimentación hasta las grandes superficies, necesitaremos una red comercial relativamente grande. Si decidiéramos venderlos únicamente a través de distribuidores mayoristas, la red necesaria sería sensiblemente inferior.

Por otro lado, un producto industrial, con un proceso de venta más lento y complejo, precisa un personal comercial más cualificado que un producto de consumo porque, normalmente, la compradora y/o el comprador es especialista y requiere una argumentación más técnica.

2. Frecuencia de visitas estimadas para cada segmento.

El grado de atención a nuestra clientela está en estrecha relación con el número de visitas que reciban. El hecho de ser visitada con frecuencia, independientemente de que se realice o no una venta, será, normalmente, bien acogido por su parte.

Es difícil que nuestro producto/servicio sea tomado en cuenta por nuestra clientela sin una atención suficiente por nuestra parte. Tan sólo cuando el producto es demandado constantemente por la consumidora o el consumidor final podemos disminuir la atención al distribuidor. Sin embargo, esto sólo sucede cuando logramos satisfacer completamente sus necesidades y expectativas o cuando hemos empleado grandes recursos en publicidad y promoción para generar una imagen adecuada.



Análisis de segmentos de clientela

Supongamos que somos una empresa que comercializa un producto con un proceso de venta lento. En nuestra clientela potencial hemos encontrado tres tipos de segmentos:

- Aproximadamente 20 empresas de **Tipo A**, que son empresas con un volumen de facturación muy alto y, *a priori*, nos resultan muy importantes. Para tenerlas bien atendidas estimamos necesarias al menos dos visitas al mes.
- Alrededor de otras 60 empresas de **Tipo B**, que tienen menor capacidad de compra, por lo que se estima adecuada una visita al mes.
- Cerca de 150 empresas de **Tipo C**, que probablemente compren tan solo esporádicamente, por lo que la frecuencia de visitas estimada se calcula en una vez cada dos meses.

Esta clasificación cambiará, sin duda, a lo largo del tiempo y las empresas pueden pasar de un grupo a otro. Incluso las visitas predeterminadas sufrirán modificaciones por muchas causas. En todo caso, y a pesar de los posibles cambios, es necesario realizar una primera aproximación.

Las empresas presentan una gran dispersión geográfica, por lo que no es frecuente que una o un comercial pueda realizar más de cinco visitas al día. Por lo tanto, podemos calcular el número de comerciales necesarios de la siguiente forma:

- 20 empresas tipo A x 2 visitas al mes x 12 meses = 480 visitas.

480 visitas / 5 posibles visitas día = 96 días para visitar a las empresas Tipo A.

- 60 empresas tipo B x 1 visita al mes x 12 meses = 720 visitas.

720 visitas / 5 posibles visitas día = 144 días para visitar a la empresas Tipo B.





- 150 empresas tipo C x 6 visitas al año = 900 visitas.

900 visitas / 5 posibles visitas día = 180 días para visitar a las empresas Tipo C.

Por lo tanto, para atender a todas las empresas de todos los segmentos necesitamos:

$$96 + 144 + 180 = 420 \text{ días para visitar}$$

Ahora bien, el tiempo del personal comercial se emplea en más actividades que en las visitas. Hemos de calcular:

Días de venta potencial al año: 365

○ Vacaciones	31 días
○ Festivos aproximados (contando fines de semana)	106 días
○ Absentismo común	5 días
○ Días de planificación, administración y otras tareas	30 días
	<hr/>
	172 días

Días de venta resultante al año: $365 - 172 = 193$ días.

Luego, si necesitábamos 420 días para realizar las visitas y cada comercial puede emplear en visitar 193 días al año, calcularemos: $420 / 193 = 2,17$ personas dedicadas a la venta.

Con dos vendedoras o vendedores no cumplimos exactamente los parámetros establecidos, pero nos acercamos bastante. Significa que tenemos tres alternativas:

- Quedarnos con dos personas para nuestra red, modificando las empresas a visitar o la frecuencia de visitas.
- Indicar a esas dos personas que se requiere algo más de esfuerzo para lograr la máxima eficiencia en su actividad.
- Escoger tres comerciales, aun sabiendo que va a quedar tiempo inactivo. Esta opción sería adecuada si, a corto plazo, pensamos ampliar el tamaño de nuestra clientela.



TIPOLOGÍA

- **Red propia**, aquella en que el personal dedicado a la comercialización trabaja en exclusiva para nuestra empresa. La ventaja más importante es que este tipo de red nos permite un mayor control sobre la acción comercial.
- **Red compartida**, cuando trabajan con productos/servicios de varias empresas suelen ser comerciales a comisión (cobran un porcentaje sobre lo facturado). En este tipo de red el poder de presión y el grado de atención prestado a nuestros productos/servicios vendrá determinado por la cuantía de la comisión.

La elección de un tipo u otro depende fundamentalmente de los siguientes factores:

- **Volumen de ventas y rentabilidad de las mismas**, si nuestro volumen de ventas no es suficiente como para tener comerciales en plantilla podemos elegir, al menos en un primer momento, comerciales llamados multicartera (con varias empresas). Si la rentabilidad del producto/servicio es alta podemos encontrar más fácilmente comisionistas que, aunque no sean en exclusiva, presten la atención adecuada a nuestros productos/servicios, ya que podemos ofrecerles una comisión más alta.
- **Necesidad de presión sobre el producto/servicio y la gama**, a mayor necesidad de atención sobre los productos/servicios, más conveniente es la red propia. Esto puede ocurrir, por ejemplo, si la competencia es muy alta o si no hacemos nada de publicidad y el esfuerzo más importante es a través de la red comercial.
- **Dificultad técnica de la venta**, cuanto más complejo sea el proceso de venta del producto/servicio, más nos convendrá una red propia de comerciales, ya que puede ser necesaria cierta formación cuyo coste sólo es rentable en una red propia.
- **Disponibilidad de comerciales independientes**, la propia operativa del sector va a determinar, en muchos casos, si existen o no personas profesionales y cualificadas dentro del mismo.

CONTROL

Una vez que hemos determinado el tamaño y el tipo de red, habrá que marcar unos objetivos para la misma y controlar periódicamente sus resultados. El control se realiza, normalmente, teniendo en cuenta tres variables:

- **Actividad en sí**. El personal comercial no sólo tiene que vender sino también captar clientela, cobrar facturas en algunos casos, estudiar la competencia, etc.



- **Resultados.** Va unido al logro de determinados objetivos:
 - ➔ Objetivo global de ventas.
 - ➔ Objetivos por productos o por líneas de productos.
 - ➔ Objetivos especiales, por ejemplo, número de nuevas empresas captadas en un período.
- **Gastos.** Debe basarse en un presupuesto previo de gastos de venta individualizado que recoja todos los conceptos (transporte, dietas, alojamientos, etc.).

REMUNERACIÓN

El último aspecto a destacar acerca del personal dedicado a la venta será establecer la remuneración que van a percibir. Las cuatro modalidades más comunes son:

- **Sueldo fijo.** Cobrará la misma cantidad independientemente del nivel de ventas que realice. Es un sistema que proporciona una cierta seguridad, pero que no motiva excesivamente a superarse en el desarrollo de su actividad.
- **Comisiones.** Cobrará un porcentaje sobre las ventas, exclusivamente en función de las ventas que consiga. Es un método bastante extendido sobre todo en el caso de redes comerciales compartidas.
- **Sueldo fijo más comisiones.** Es una mezcla de las dos modalidades anteriores, donde se les garantiza un mínimo de seguridad y, a su vez, les motiva a que amplíen sus resultados constantemente.
- **Sueldo más primas en función del logro de objetivos.** Donde se tiene la seguridad de un sueldo fijo, pero, además, recibirá un "premio" (normalmente económico) si consigue los resultados marcados previamente.

PERSONAL COMERCIAL EN UN ESTABLECIMIENTO

Todo lo tratado hasta ahora se aplica fundamentalmente en aquellas empresas que necesiten de una red comercial, ya que desarrollan su actividad fuera de la empresa.

Pero numerosas actividades giran en torno a la venta en un local comercial, donde el personal de atención al público es exactamente igual de importante que el personal comercial descrito anteriormente.

Gran parte de lo expuesto anteriormente sirve para estos casos, adaptándolo a este tipo de venta. Tendremos que escoger el tipo de perfil adecuado, establecer el número de vendedoras y vendedores en función del grado de atención al público que queramos dar y el tamaño del establecimiento, marcar y definir unos objetivos de venta, así como establecer los horarios de trabajo y la remuneración que van a percibir.

4.6.- DISTRIBUCIÓN

La distribución es fundamental en empresas fabricantes con una zona de influencia geográficamente extensa. Evidentemente, es mucho menos importante en los locales comerciales.

Definimos la **política de distribución** como el conjunto de decisiones, medidas y actuaciones que se adoptan para conseguir que nuestro producto sea lo suficientemente accesible a nuestra clientela potencial, para que pueda comprarlo sin dedicar al acto de compra más esfuerzo del que considere oportuno emplear o del que se requiere para comprar el producto de la competencia.

Muchas empresas, por el tipo de productos que comercializan y el área de influencia que abarcan, necesitan de otras que estén más cerca de la clientela. La mayoría de las empresas de fabricación utilizan los canales de distribución como estrategia de comercialización.



Empresa de fabricación de bollería

Imaginemos que creamos una empresa de fabricación de bollería en Lebrija (Sevilla).

En un primer momento, podemos plantearnos tan sólo vender en la propia localidad y en localidades cercanas, a través de un servicio a domicilio que desarrollaremos con una pequeña flota de transporte.

Al poco tiempo, debido a la buena relación calidad/precio, los productos son cada vez más conocidos, lo que aumenta su demanda más allá del área geográfica marcada y, por lo tanto, se desbordan los planteamientos iniciales.

La inversión inicial en maquinaria es suficiente como para fabricar una cantidad mayor de productos, pero nuestro problema es que no hemos diseñado correctamente la comercialización de los mismos.

Aparece la necesidad imperiosa de buscar otros sistemas de comercialización para poder responder a esa demanda. Tendremos que buscar a otras empresas, normalmente establecimientos comerciales donde se vendan productos similares a los nuestros.



FUNCIONES

A veces, se tiende a pensar que las empresas distribuidoras o intermediarias son, poco más o menos, simples especuladoras que se dedican a revender el producto a un precio superior sin más. Esto, sin lugar a dudas, es un grave error. Su existencia es, en muchos casos, necesaria para poder abarcar más mercado por parte de empresas que de otra forma no podrían hacerlo. No obstante, no es ésta la única función que realizan las empresas distribuidoras y que justifica plenamente su existencia, sino que, además, realizan las siguientes:

- **Transporte**, a menudo se encargan de realizar el transporte al sitio que determine la clientela.
- **Ampliación de la zona de cobertura**, atendiendo a otras empresas aun cuando estén dispersas geográficamente, cuestión que de otra forma sería más complicada y costosa.
- **Almacenamiento**, reduciendo, en cierto modo, nuestros propios costes. Si hace acopio de un volumen de producto relativamente grande como para no tener que pedirnos en un período de tiempo determinado, la empresa distribuidora soporta parte de este coste. Por otro lado, pensemos que prácticamente ninguna empresa podría almacenar físicamente todo lo que fabrica si no existieran empresas intermediarias.
- **Servicio**, proporcionando valor añadido a nuestro producto al dar servicio a la consumidora y al consumidor final. La empresa distribuidora vende nuestro producto lo mejor que sabe y puede, realiza el servicio de entrega, de instalación, incluso asume en muchos casos el servicio postventa necesario. Estas funciones las realiza en su propio interés (sería ilógico pensar lo contrario), pero sin duda está favoreciendo indirectamente los nuestros.
- **Financiación**, porque prestan el servicio de financiación a la clientela si así se requiere y por otro lado, aún más interesante, porque a su vez financia nuestra actividad, ya que en numerosas ocasiones nos permite cobrar el producto sin que éste haya sido vendido a la clientela final.
- **Promoción**, puesto que anuncia en el punto de venta, traslada o realiza por su propia iniciativa acciones promocionales de cara a la clientela final, nos están ayudando a realizar las acciones de publicidad y promoción de nuestros productos.

Podría parecer que hemos dado demasiada relevancia a las empresas distribuidoras, pero para muchas empresas las empresas intermediarias son su público objetivo, ya que nunca llegan a tratar y negociar directamente con la clientela final. Lo ideal es plantearse el canal de distribución como una empresa asociada con sus propios deseos y un papel a desempeñar de cara a satisfacer a aquellas personas que realmente consumen los productos.

CANALES

Son los “caminos” que recorren los productos. Están formados por un conjunto de empresas escalonadas, desde las más lejanas a las más próximas al público objetivo, que cargan un margen por su actividad distribuidora y añaden valor al producto que reciben.

Tipos de canales

CANAL CORTO (SIN EMPRESAS DISTRIBUIDORAS)



CANALES LARGOS (CON EMPRESAS DISTRIBUIDORAS/INTERMEDIARIAS)

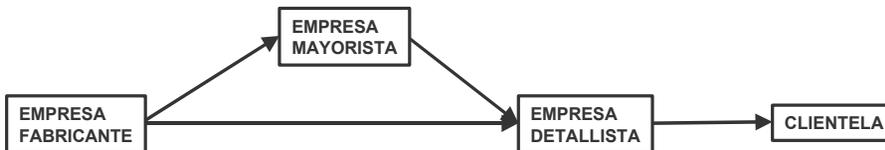
Tipo I



Tipo II



Tipo III



Podemos plantearnos cualquiera de las anteriores alternativas. En todo caso, existe una regla fundamental para que funcione un canal: que todos los elementos del mismo ganen dinero con él.

Tendremos que calcular qué margen “sacrificaremos” con cada uno de ellos, de tal forma que esa pérdida de margen se vea compensada con un mayor volumen de ventas y/o los servicios que prestan las empresas intermediarias.



SISTEMAS

Independientemente del tipo de canal, es importante conocer nuestro producto para adaptarlo coherentemente al mejor sistema de distribución.

1. **Masiva**, que busca, por encima de todo, llegar al mayor número de puntos de venta posible. Gran parte de los productos de gran consumo utilizan este sistema.
2. **Selectiva**, en la que tanto el número de empresas distribuidoras como el área de distribución geográfica es más reducida y seleccionada de acuerdo a nuestros intereses y las características de la propia empresa distribuidora.
3. **Exclusiva**, que se produce cuando por las características de nuestro producto escogemos cuidadosamente el canal para su comercialización con el fin de dar una idea de prestigio.



Empresa de fabricación de bollería: alternativas de canales

1. Si en la fábrica de bollería en Lebrija que mencionamos anteriormente deciden utilizar todo tipo de establecimientos donde se vendan productos de panadería y bollería, desde pequeñas panaderías pasando por supermercados grandes y pequeños hasta las grandes superficies, se estaría utilizando un sistema intensivo de distribución.
2. Si la mencionada fábrica de bollería creyera que las pequeñas empresas distribuidoras, como las panaderías y pequeños supermercados, van a prestar mayor atención a la venta de sus productos y eligiera emplear sólo esta vía, estaría utilizando una distribución selectiva.
3. Puede ocurrir que la empresa decida distribuir tan sólo a través de *boutiques* del pan.



Reflexiona...

Con respecto a la comunicación:

- ¿Hemos definido qué actuaciones se llevarán a cabo?
- ¿Vamos a tener presencia en Internet? ¿Por qué?
- ¿Qué tipo de *website* vamos a realizar? ¿disponemos de una aproximación de coste?

Con respecto a la publicidad y promoción:

- ¿Cuáles son los objetivos fundamentales que perseguimos con las acciones publicitarias que vamos a realizar?
- ¿Qué nivel de concreción tienen esos objetivos? ¿Podemos cuantificarlos?
- ¿Qué posicionamiento queremos transmitir? ¿En qué diferencias y ventajas competitivas vamos basarnos para desarrollar la campaña de publicidad?
- ¿Qué argumento o promesa básica vamos a utilizar? ¿Cuál va a ser el eslogan?
- ¿Qué medios y soportes publicitarios estimamos más adecuados para conseguir los objetivos de acuerdo a los recursos disponibles?
- ¿Vamos a utilizar algún tipo de promoción? ¿Con qué objetivos?
- ¿Qué instrumentos promocionales vamos a aplicar?
- ¿Qué presupuesto estimamos necesario para esas acciones promocionales?
- ¿Cuándo y por qué vamos a realizar cada una de las acciones promocionales?
- ¿Cuál es el presupuesto promocional anual estimado?

Con respecto al *merchandising*:

- ¿Qué características y materiales tendrá la fachada?
 - ¿Hemos pensado en el diseño de la entrada y el escaparate?
 - ¿Qué productos vamos a exponer en el escaparate? ¿Cada cuánto tiempo vamos a renovarlo?
-



-
- ¿El mobiliario escogido permite modular y modificar la disposición del espacio cómodamente?
 - ¿Dónde vamos a colocar cada una de las secciones?
 - ¿Hemos pensado cómo vamos a optimizar el recorrido de la clientela de tal forma que no haya zonas frías en el establecimiento?
 - ¿Qué herramientas de animación (televisiones, cadena musical, megafonía, etc.) podemos utilizar?
 - ¿A qué presupuesto asciende todo ello?

Con respecto a la red comercial:

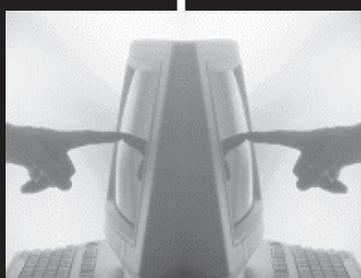
- ¿Qué número de comerciales necesita nuestra empresa?
- ¿Qué perfil, formación y experiencia se requieren para el tipo de productos/servicios que ofrecemos?
- ¿Cómo vamos a organizar dicha estructura comercial: territorios para cada comercial, frecuencia de visitas en función del tipo de clientela, etc.? ¿Hemos pensado cómo vamos a controlar la actividad del personal de ventas?
- ¿Qué sistema de remuneración vamos a utilizar para lograr los objetivos de la empresa y los del personal comercial?

Con respecto a la distribución:

- ¿Cuál es el comportamiento habitual de nuestro sector en este sentido?
- ¿Qué tipo de canal vamos a utilizar? ¿Canal largo? ¿Canal corto? ¿Por qué?
- ¿Cuál es nuestro poder negociador con cada una de las empresas distribuidoras?
- ¿Qué grado de exclusividad vamos a dar a las empresas distribuidoras? ¿Para qué zonas? ¿Por cuánto tiempo?
- ¿Cuáles son los márgenes habituales con los que trabajan las empresas distribuidoras que vamos a elegir?
- ¿El presupuesto de comunicación es equilibrado con respecto a la previsión de venta?

En las siguientes páginas encontrarás el modelo de Plan de Marketing en el que hemos detallado los elementos sobre los que debes reflexionar en tu proyecto concreto.

3



Modelo de Plan de Marketing

1. Breve identificación del sector, ámbito de actuación y segmento de mercado.
2. Descripción de los productos/servicios.
3. Descripción técnica. Proceso de fabricación y desarrollo de los servicios.
4. Aprovisionamiento de productos/servicios.
5. Clientela potencial o público objetivo.
6. Localización.
7. Precios y márgenes.
8. Estudio de la competencia.
9. Estacionalidad de las ventas.
10. Previsión de ventas.
11. Previsión de compras.
12. *Mix* de comunicación.
13. Viabilidad comercial.

1. Breve identificación del sector, ámbito de actuación y segmento de mercado.

Describe detalladamente los tres puntos anteriores para tu actividad empresarial.



.....

.....

.....

.....

2. Descripción de los productos/servicios.

Estudia desde el punto de vista comercial los productos/servicios de la empresa, agrúpalos por líneas o familias de productos/servicios.



.....

.....

.....

.....

3. Descripción técnica. Proceso de fabricación y de desarrollo de los servicios.

Detalla brevemente, si procede, el proceso de fabricación de tus productos o desarrollo de la prestación de tus servicios. Analiza desde el punto de vista técnico los productos/servicios de la empresa.



.....

.....

.....

.....

4. Aprovisionamiento de productos/servicios.

Enumera las empresas que te pueden ofrecer los productos que necesitas y valóralas en función de su servicio, calidad y precio. No olvides indicar el plazo de tiempo que te dejan para que les pagues las facturas. Realiza un posible catálogo de empresas proveedoras.



.....

.....

.....

.....

Relaciona los productos/servicios necesarios para la actividad.

PRODUCTOS/SERVICIOS	COSTE UNITARIO (Sin I.V.A.)	OBSERVACIONES

Comenta la tabla anterior.



.....

.....

.....

.....

5. Clientela potencial o público objetivo.

Desarrolla la tipología de la clientela a la que te diriges dentro de tu zona de influencia. Describe sus características socio-económicas (edad, sexo, etc.) y sus hábitos de compra. Cuantifica las ventas por tipología de clientela.



.....

.....

.....

.....

6. Localización.

Identifica la ubicación que has elegido para tu empresa y justifica qué motivos te han llevado a esta decisión. Analiza las ventajas e inconvenientes que supone con respecto a tu mercado. Ten en cuenta las necesidades de inversión a realizar en el local, descríbelas.



.....

.....

.....

.....

7. Precios y márgenes.

Indica los precios y márgenes de tus productos o servicios (utiliza las familias o líneas de productos/servicios). No olvides que tendrás que considerar los costes (límite inferior), demanda (límite superior) y competencia. Has de reflejar los precios y costes sin tener en cuenta el I.V.A.

PRODUCTO/SERVICIO (LÍNEAS)	COSTE VARIABLE (UNITARIO)	PRECIO VENTA (UNITARIO)	MARGEN BRUTO	RATIO C.V.

Explica y justifica los precios fijados a tus productos/servicios, comenta detenidamente la tabla anterior.



.....

.....

.....

.....

8. Estudio de la competencia.

Refleja los nombres de las empresas competidoras que estén cerca de ti y que vendan productos o servicios iguales o similares a los tuyos. Enumera los factores que, según su clientela actual, describen a tu futura competencia (de forma general). Señala, según tu criterio, los aspectos positivos y negativos de tu competencia.

Describe qué piensa la clientela de los precios que actualmente tiene tu competencia.

Analiza la cercanía de tu competencia al lugar donde vas a poner tu negocio. Realiza un plano, indicando tu situación y la de tu competencia.



.....

.....

.....

.....

9. Estacionalidad de las ventas.

Argumenta las ventas que estimas realizar el primer año de actividad mes a mes y, posteriormente, exprésalas en porcentajes.

VENTAS:

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL

PORCENTAJES:

MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL

Explica la estacionalidad de las ventas de tu empresa.



.....

.....

.....

.....

10. Previsión de ventas.

A continuación, te sugerimos que cumplimentes y comentes una serie de tablas. Si no posees la información desglosada por producto/servicio, utiliza las familias o líneas de productos/servicios. Si te fuera imposible realizar esto último, pon el total.

PREVISIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO

Te adjuntamos tabla para recoger la información desglosada por productos/servicios.

PRODUCTO/ SERVICIO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VOLUMEN VENTAS
...			
TOTAL euros			

PREVISIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO DESGLOSADA POR MESES

PRODUCTO/ SERVICIO	MESES												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
...														
TOTAL														

PREVISIÓN DE VENTAS POR PRODUCTOS/SERVICIOS PARA LOS 3 AÑOS

PRODUCTO/ SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
...			
TOTAL			

Comenta con detalle la previsión de ventas, para los tres primeros años de actividad. Argumenta.



.....

.....

.....

.....

Define la política de cobros a la clientela.

Indica como vas a cobrar a la clientela, plazos, descuentos, etc.



.....

.....

.....

.....

11. Previsión de compras.

Una vez realizada la previsión de ventas, debes calcular las compras necesarias para realizar dicha facturación y mantener un stock adecuado. Te adjuntamos una tabla para recoger la información desglosada por productos/servicios.

PREVISIÓN DE COMPRAS PARA EL PRIMER AÑO

PRODUCTO/ SERVICIO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VOLUMEN COMPRAS
...			
TOTAL euros			

Periodo de pago de las compras.

Indica el periodo de pago al que te has comprometido con las empresas proveedoras.



.....

.....

.....

.....

PREVISIÓN DE COMPRAS DESGLOSADA POR MESES Y PRODUCTOS PARA EL PRIMER AÑO

PRODUCTO/ SERVICIO	MESES												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
...														
TOTAL														

PREVISIÓN DE COMPRAS PARA LOS 3 AÑOS

PRODUCTO/ SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
...			
TOTAL			

Comenta las previsiones de compras para los primeros tres años de actividad. Argumenta.



.....

.....

.....

.....

12. MIX DE COMUNICACIÓN (Publicidad, Promoción, Distribución, Red Comercial y Merchandising)

Analiza las acciones que desarrollarás para darte a conocer. El objetivo es que la clientela sepa cómo son tus productos/servicios y cómo encontrarlos. Señala las acciones, el número de ellas y el coste que supondrán.



.....

.....

.....

.....

Modelo de Plan de Marketing

PREVISIÓN DE GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA EL PRIMER AÑO

MEDIOS O SOPORTES	MESES												TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
...													
TOTAL													

PREVISIÓN DE GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA LOS 3 AÑOS

Ahora describe el plan de comunicación que vas a realizar para cada año. Te presentamos una tabla para ordenar la información.

MEDIOS O SOPORTES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
...			
TOTAL			

Comenta el plan de comunicación para los tres primeros años de actividad.



.....

.....

.....

.....

13. Viabilidad comercial

Comenta los datos, de acuerdo con el trabajo realizado, aportando tu opinión sobre la viabilidad comercial de tu proyecto. Analiza para ello cuestiones como el mercado existente, el realismo de la previsión de ventas realizada, la estrategia de comunicación planteada...

¿Son coherentes y realistas los planteamientos comerciales



.....

.....

.....

.....