

Creación de Empresas



- El plan de empresa -

INDICE:

1. EL PLAN DE EMPRESA

1.1 ¿Qué es el Plan de Empresa?	3
1.1.1. Definición	3
1.1.2. ¿Para qué sirve un Plan de Empresa? (Objetivos).....	4
1.1.3. Apartados clave.....	5
1.1.4. Recomendaciones	7
1.2 Estudio de Mercado	9
1.2.1. ¿Qué es un estudio de mercado?.....	9
1.2.2. Descripción del estudio de mercado.....	10
1.2.3. Análisis de la demanda.....	15
1.2.4. Análisis del cliente.....	16
1.2.5. Análisis de la competencia	22
1.2.6. Análisis de los proveedores.....	25
1.2.7. Análisis del entorno.....	26
1.3 El Plan de Marketing	28
1.3.1. ¿Qué es un plan de Marketing?	28
1.3.2. Objetivos del plan de Marketing.....	29
1.3.3. El Marketing Mix	29
1.3.4. Políticas de precio	35
1.3.5. Canales de distribución	37
1.3.7. Imagen y Posicionamiento de Marca.....	42
1.3.8. Planificación de ventas.....	43
1.3.9. Herramientas básicas del Marketing on-line.	46
1.3.10. Recomendaciones	47
1.4 Análisis DAFO	48
1.4.1. Análisis DAFO	48
1.4.2. Análisis externo	50
1.4.3. Análisis interno.....	51
1.5 Estructura organizativa	52
1.5.1. Estructura organizativa	52
1.5.2. Infraestructura e instalaciones.....	53

1.5.3. Aprovisionamiento y logística	58
1.5.4. Valoración de existencias	62
1.6.1. Fases del proceso de producción	64
1.6.2. Capacidad de producción	67
1.6.3. Recursos necesarios (Materias primas/auxiliares y energía)	69
1.6.4. Control de calidad	70
1.6.5. Medidas de seguridad / Prevención de riesgos laborales.....	71
1.6.6. Factores medioambientales.....	72
1.6.7. Sistema de compras: proveedores.....	72

1. EL PLAN DE EMPRESA

1.1 ¿Qué es el Plan de Empresa?

1.1.1. Definición

El plan de empresa, también denominado plan de negocio, proyecto empresarial, estudio de viabilidad o “business plan”, es un documento escrito que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad de negocio en un plan de empresa concreto.

Es un documento escrito por los promotores del proyecto y en él están recogidos los diferentes factores y los objetivos de cada una de las áreas que intervienen en la puesta en marcha de la empresa. No debe confundirse con una simulación de cuentas de documentos financieros provisionales.

El plan de empresa también se puede considerar como la plasmación escrita y ordenada de la idea. Es un documento donde la persona emprendedora detalla los objetivos y las estrategias de la empresa, las actividades a realizar, así como los medios necesarios para ello. Puede entenderse como un mapa de navegación que indica la dirección que debe seguir el/la emprendedor/a en el proceso de creación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos.

En definitiva, el Plan de Empresa:

- Identifica y analiza la oportunidad de negocio, llevando al emprendedor/a empresarioa reflexionar sobre aspectos en los que no reparó en un principio.
- Estudia la viabilidad técnica y financiera para poder así concretar la viabilidad del proyecto.
- Desarrolla las estrategias necesarias para que el proyecto empresarial tenga éxito.

Es muy importante que en la elaboración del Plan de Empresa participen todos los socios o promotores del proyecto. Esto garantiza la plena implicación de todos en los objetivos de la empresa y en la manera de alcanzarlos.

Destinar tiempo y esfuerzo a la confección del plan de negocios es una excelente y valiosa oportunidad para que el/la emprendedor/a piense en su proyecto, le dé forma, lo analice, y haga los ajustes que crea convenientes respecto a cómo espera administrar y operar el negocio en búsqueda de sus objetivos.

1.1.2. ¿Para qué sirve un Plan de Empresa? (Objetivos)

El plan de empresa es una herramienta de indudable utilidad que permite al emprendedor/a conseguir múltiples objetivos:

- A nivel interno
 - *Comprobar la coherencia del proyecto:* la realización del plan de empresa permite alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo de la empresa que se pretende poner en marcha y constituye para el/la emprendedor/a un valioso instrumento para evaluar la viabilidad de su proyecto y reducir considerablemente el riesgo en la puesta en marcha de un negocio.
 - *Establecer objetivos y planificar su consecución:* en la preparación de este documento no sólo se describen todas las áreas del nuevo negocio, sino también se aprende a fijar objetivos y planificar la manera de alcanzarlos. Por ello, permite al emprendedor/a medir sus expectativas y sustentar las metas posibles de alcanzar.
 - *Evaluar el progreso del proyecto empresarial:* cuando el nuevo negocio se encuentra en funcionamiento, el plan de empresa servirá como herramienta interna para valorar la marcha de la nueva empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

- A nivel externo

De cara al exterior el plan de empresa constituye nuestra mejor tarjeta de presentación y resulta útil a diversos niveles:

- *Obtener la financiación necesaria para lanzar el negocio.*
- *Optar a posibles subvenciones de las administraciones públicas.*
- *Encontrar socios o convencer a éstos del mérito del proyecto.*

El proyecto empresarial, debe recoger principalmente un modelo de negocio que demuestre que el/la emprendedor/a o el equipo de emprendedores, ha meditado en profundidad los impulsores clave del éxito o el fracaso para su nueva empresa.

Estos objetivos ayudarán sin ninguna duda a tener en cuenta todos los aspectos importantes antes de la puesta en marcha. Es posible que se tengan las ideas muy claras, sin embargo al entrar a analizar y profundizar en el proyecto de una forma ordenada y por escrito, se puede comprobar que se han podido pasar por alto algunos aspectos relevantes. Es posible que se olviden costes (seguridad social, seguros, transporte, comisiones,...) o que no se conozcan del todo bien a los competidores del sector, o que se encuentre con que no es tan fácil conseguir las ventas que se tienen previstas. Son muchos los elementos que se tienen que tener en cuenta y es difícil, por no decir imposible, tenerlo todo en la cabeza con lo que ayudará mucho escribir de forma ordenada todo lo que se tiene en mente.

El plan de empresa servirá para controlar y realizar un seguimiento continuo del negocio. Así, se podrá analizar si la realidad se asemeja a lo previsto y el porqué de las desviaciones en el caso de que las hubiera.

El objetivo último del Plan de Empresa no es otro que concretar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a medio y largo plazo.

1.1.3. Apartados clave

Aquí se definen algunos de los apartados claves en el plan de empresa:

- 1. La idea y los/las emprendedores/as empresarios/as:** En este apartado se describe brevemente la actividad y la historia de la idea empresarial, así como de los promotores.
- 2. Identificación de la empresa:** En este apartado se dan a conocer los datos más importantes de la empresa como es la razón social, domicilio, fecha de constitución,...También hablaremos de los procesos, inversiones e infraestructuras.
- 3. Análisis de mercado:** Es muy importante que el plan de empresa incluya un buen estudio de mercado que profundice en la identificación de los principales rasgos como su tamaño,

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

evolución, previsiones de evolución y crecimiento, etc. En este apartado se intentará analizar los aspectos que afectan a la empresa (contexto-demanda, competencia, clientes y proveedores).

4. **Plan de marketing:** Consiste en establecer unos objetivos comerciales que sean coherentes con los objetivos globales de la empresa. El marketing es el proceso de planificación y ejecución del producto, precio, promoción y distribución de ideas o servicios a fin de satisfacer las necesidades de los consumidores, por un lado y los objetivos por otro. En este apartado se analizarán las características del producto y/o servicio, precio del producto y/o servicio, la distribución, promociones y publicidad y otros aspectos.
5. **Análisis DAFO:** Una vez hayamos conocido el mercado se realizará un análisis de los aspectos positivos frente a los negativos que va a tener la empresa de cara a hacer balance y tomar decisiones.
6. **Organización y recursos humanos:** En este apartado se pretende analizar la forma en que va a estar organizada la empresa, la distribución del trabajo y las personas que van a formar parte del proyecto. Es necesario limitar las funciones de los promotores. También es interesante saber cuáles van a ser las características y cualidades profesionales de los empleados, el método de selección que se va a tomar y que tipos de contratación se van a utilizar.
7. **Proceso de fabricación:** Es necesario detallar cómo se van a fabricar o adquirir los productos o servicios a ofrecer: equipos necesarios (características y modelos, coste, modo de pago,...) y ciclo productivo o modo de prestación de servicios (gestión de stocks y existencias, unidades a producir, horas necesarias,...).
8. **Aspectos formales:** Dentro de este apartado se va a conocer los aspectos legales que afectan a la constitución de la empresa y a su actividad diaria. Es importante un previo conocimiento de las diferentes posibilidades para elegir la forma jurídica que mejor se adapte a las características de la empresa que se quiere poner en marcha.
9. **Plan económico-financiero:** Definidos los objetivos y el método a seguir en la puesta en marcha de la idea empresarial, se deberá realizar una fusión de toda la información obtenida: coste de materias primas del plan de compras, sueldos y salarios, organización de la empresa, etc. Para realizar una síntesis de los mismos que plasmaremos de forma cuantitativa en lo que se denomina presupuestos generales de la empresa(producción,

inversión, financiación,...).El estudio económico financiero deberá presentar al menos información financiera sobre los siguientes puntos:

- Plan de inversiones inicial.
- Plan de financiación.
- Presupuesto de tesorería.
- Previsión de la cuenta de resultados.
- Balance de situación.

1.1.4. Recomendaciones

Ciertos aspectos del documento final quedarán mejor si se cuenta con la colaboración de un experto en esa determinada área (contabilidad, marketing, recursos humanos, etc.), pero los elementos principales del proyecto empresarial los tiene que realizar el/la propio/a emprendedor/a.

- *Recomendaciones para la redacción del plan de empresa*
 - Claridad: la información y redacción ofrecida debe ser clara, concisa, veraz y comprobable.
 - Actualidad: el plan debe ser un documento que recoja información y datos recientes.
 - Globalidad: el plan de empresa abarcará todas las áreas de la actividad empresarial, con el fin de que el mismo sea completo.
 - Lenguaje comprensible: se debe utilizar un lenguaje que sea inteligible para diferentes tipos de lectores (inversores, bancos, proveedores, técnicos, etc.). Se debe realizar un especial esfuerzo para acercar la terminología a un lenguaje comprensible para todos los colectivos interesados.
- *Recomendaciones para la redacción del plan de empresa con el objetivo de obtener financiación*

Si el propósito del plan es captar una inversión, convendrá subrayar que se ofrece una rentabilidad excelente contra un riesgo muy escaso. Para ello será necesario recabar toda la información económica de la que se disponga y detallar el beneficio que podrá obtener el inversor sobre el capital que haya invertido.

Los inversores que leen un plan de empresa quieren ver la demostración, buscan datos para convencerse de que es cierto lo que están leyendo. Por ello, se necesitan aportar datos y hechos que permitan apoyar los supuestos. Todo lo que se diga debe sustentarse con datos.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Por otra parte, se debe mostrar que el promotor o equipo de promotores está capacitado para lograr los objetivos que se plantean en el proyecto empresarial. Por ello, resulta especialmente recomendable incluir el currículum del emprendedor/a o los currículos de las personas implicadas en la puesta en marcha del nuevo negocio.

- *Recomendaciones para la redacción del plan de empresa con el objetivo de obtener subvenciones*

Si se trata de conseguir subvenciones de entidades públicas habrá que documentarse previamente sobre qué condiciones debe cumplir el proyecto empresarial para acceder a esas ayudas. Verificar si nuestro proyecto puede ser receptor de la subvención y explicar en el plan de empresa cómo se satisfacen las condiciones que piden.

Las entidades públicas prestarán más atención a aspectos como la creación de puestos de trabajo, la utilización de nuevas tecnologías o el beneficio social que supondrá la empresa.

- *Recomendaciones para su presentación*

El contenido del plan de empresa es muy importante, pero no lo es menos la presentación. Difícilmente podremos obtener la credibilidad y atraer socios o inversionistas, si nuestro plan está mal escrito, desorganizado y mal confeccionado. La impresión que tendrá el lector sobre nuestro proyecto es que no se ha meditado mucho o no estamos capacitados para llevarlo a cabo.

Para que el plan de empresa tenga un buen aspecto, debemos:

- Mecanografiar el original, no hay que presentar nunca nada escrito a mano.
- Usar un tipo de letra legible y separar los párrafos con líneas en blanco.
- Ser claro.
- Mantener un orden coherente.
- Usar papel de calidad aceptable.
- Incluir una página de cubierta con título.
- Numerar las páginas y quizá también los puntos de la exposición.
- Incluir una página de índice que remita correctamente a las páginas numeradas.
- Articular el documento de forma que sea fácil de leer. Dividido en epígrafes.
- Uso de tablas, gráficos y figuras para facilitar su comprensión.
- Incluir diagramas, imágenes o fotografías (por ejemplo, de los productos, instalaciones, procesos, logotipos, etc.).
- Controlar que la gramática y la ortografía sean correctas.
- Controlar la ausencia de errores en los cálculos.

- Fechar el documento para evitar la confusión con versiones anteriores o posteriores.
- Llamar la atención de la persona que lo lee, no tiene que aburrirle.
- Transmitir confianza y entusiasmo en el proyecto.

Cuando se presenta el documento a terceras personas, resultará de gran utilidad que el Plan disponga de un resumen ejecutivo, en el que se presente brevemente en qué consiste el proyecto. Esta presentación debe aportar a la persona que lo lee una visión inmediata de lo que encontrará en las páginas siguientes. Por esta razón, este resumen debe resultar lo suficientemente atractivo e interesante como para invitar al lector a una lectura detenida del resto del documento. En este sentido, es muy útil conocer también cuáles son los aspectos en los que se centran los posibles inversores al leer un plan de empresa.

1.2 Estudio de Mercado

1.2.1. ¿Qué es un estudio de mercado?

El análisis de mercado es una de las actividades fundamentales que se debe acometer a la hora de valorar una iniciativa empresarial. La realización de un análisis de mercado debe permitir conocer la situación actual del mismo y la evolución prevista para valorar la idoneidad de la idea y los riesgos a los que habrá que hacer frente.

El resultado del análisis detallado de mercado debe determinar si definitivamente se aborda o no la iniciativa empresarial, ya que si no, existieran unas garantías sólidas de que la idea se puede desarrollar en el mercado establecido no debería continuar el proceso de creación de la empresa.

El análisis de mercado se suele iniciar con la definición del mercado objetivo de la iniciativa. Esta definición permitirá establecer el ámbito de mercado donde se debe ubicar las siguientes fases del análisis. A partir de este momento el análisis se concentra en dos coordenadas básicas: por un lado el análisis de la demanda prevista para su producto o servicio, y de otro el análisis de la competencia. Una vez analizado en detalle estos aspectos claves del mercado se podrán identificar las oportunidades que existen para la iniciativa empresarial, así como las amenazas que hay que mitigar para asegurar su éxito. En definitiva, el análisis de mercado debe ofrecer una panorámica interna de la actividad que se desea emprender, debe permitir el entendimiento de las necesidades de los potenciales clientes, debe posibilitar la identificación

de factores que permitan diferenciarse de la competencia y, sobre todo, debe permitir establecer el perímetro de mercado donde la iniciativa empresarial se va a concentrar.

El proceso suele plantear dificultades a la hora de conseguir y cualificar la información necesaria. La obtención de la información se debe basar en fuentes públicas (Cámara de Comercio, Asociaciones Empresariales, etc.) y en observaciones directas del mercado (proveedores, clientes, empleados, socios, etc.).

Una vez iniciada la actividad empresarial se debe revisar periódicamente el análisis de mercado, sobre todo con la información proveniente del propio negocio, de forma que se puedan ir ajustando las estrategias comerciales y de marketing, así como las financieras. De esta forma, se podrán anticipar situaciones que permitan ejercer, con antelación, acciones correctoras que mejoren la eficiencia del negocio.

1.2.2. Descripción del estudio de mercado

Esta fase tiene por objetivo el establecimiento claro y sin matices del terreno de juego donde se va a desarrollar el plan de negocio objeto de nuestra idea. Para ello es necesario fijar las características del mercado, su estructura, área geográfica, tamaño, así como las previsiones de evolución. Por ejemplo para describir un mercado específico debe relacionarse con el tipo de producto o servicio ofrecido, la zona geográfica donde se va a desarrollar la actividad, analizar el grado de madurez del mercado y la evolución prevista, tendencias del mercado en otras áreas más evolucionadas, definir los factores clave del éxito en el mercado, las barreras y limitaciones existentes para entrar/salir del mercado, la evolución estimada a futuro, etc.

- Características y grado de consolidación del mercado

Aquí se detallan las características del mercado donde centrarse, así como su grado de consolidación y madurez. En este sentido, se podrían revisar los siguientes aspectos:

- *Sector/subsector*: donde se desarrolla el servicio o se vende el producto objeto de la iniciativa empresarial. Una identificación concreta permitirá disponer de datos más exactos y fiables en el momento de localizar información para el desarrollo de las estimaciones de otros componentes del plan de empresa. Habitualmente existen tipificaciones oficiales de sectores, disponibles en entidades públicas, que permiten una caracterización exacta del apartado.
- *Segmentos*: a los que va dirigida la oferta de productos o servicios.

- *Mecanismos de comercialización*: es conveniente identificar los canales habituales de venta de los servicios o productos en el mercado objetivo.
- *Aspectos logísticos*: deberán identificarse los mecanismos de distribución del producto o de entrega del servicio en el mercado analizado. También habría que identificar otros aspectos logísticos habituales como política de almacenamiento, transporte, etc.
- *Aspectos técnicos*: deben valorarse aquellos que condicionan el éxito en el mercado en cuestión. Podrían considerarse requerimientos de clientes (normas específicas de calidad), requerimientos regulatorios de instituciones u organismos oficiales, etc.
- *Aspectos administrativos y financieros*: que pudieran caracterizar el mercado y diferenciarlo de los mecanismos administrativos o financieros habituales.
- *Características productivas*: habría que identificar si el mercado objetivo dispone de procesos productivos específicos que caractericen y diferencien ese mercado.
- *Grado de consolidación*: pretende identificar la madurez del mercado y su consolidación dentro del ámbito de mercado objetivo. Un mercado maduro y consolidado permitirá disponer de información y estimaciones más fiables para el desarrollo del plan de negocio, pero las barreras de entrada en él serán muy fuertes, por lo que resulta clave establecer una estrategia de diferenciación muy acusada. En mercados más inmaduros, las estimaciones de negocio son menos exactas aunque las barreras de entrada suelen ser más débiles. Para conocer el grado de madurez del mercado deberá analizarse la evolución histórica del mercado así como las incorporaciones de nuevos agentes en el mismo, a lo largo del tiempo.

- Estructura/Tamaño/Geografía

Aquí se determinan los aspectos que definen el ámbito y tamaño del mercado donde se desea desarrollar la actividad. El objetivo de este punto es dimensionar y delimitar el ámbito de mercado donde desarrollar el negocio, y conocer la estructura de éste en cuanto a agentes que participan en el mismo:

- *Estructura*: es necesario analizar e identificar los diferentes participantes en el mercado objetivo. Es necesario conocer el proceso de negocio para identificar posibles socios, barreras de entrada, alianzas, canales utilizados, etc.

- *Tamaño*: es necesario identificar volúmenes de actividad que permitan dimensionar el mercado. En concreto, con volúmenes de facturación, número y tipología de clientes objetivo, número y tamaño de proveedores, grado de atomización o concentración del mercado, tipo de mercado, y determinar que factores podrían limitar su crecimiento, etc. A este tipo de información se podrá acceder en organismos públicos y empresariales.
- *Geografía*: se definirá el ámbito geográfico donde se pretende desarrollar la actividad. La zona geográfica podría incluir una zona de actividad donde se actuará comercialmente para la venta del producto o servicio. Estas zonas pueden ser cercanas o no a la ubicación de la empresa, pero en cualquier caso, deben ser áreas que se conozcan exhaustivamente, que tengan posibilidades reales de acceso de sus productos o servicios, y que puedan disponer de una cobertura comercial efectiva, independientemente del mecanismo de acceso comercial que se establezca. Adicionalmente a la zona de actividad, se podrían establecer zonas de influencia, donde no se dispone de una activa presencia comercial, pero donde podría residir una parte complementaria de la demanda debido a la influencia generada desde las zonas de actividad comercial.

- Evolución/Crecimiento/Tendencias

Aquí se establecerán previsiones de evolución del mercado que permitan proyectar el plan de negocio en un horizonte temporal de tres años:

- *Evolución del mercado*: se realizan estimaciones de alto nivel sobre el mercado objetivo. Para ello se deberían consultar proyecciones oficiales y sectoriales, así como estimaciones macroeconómicas que pudieran condicionar la evolución del mercado. Las estimaciones consistirán en realizar un cálculo del volumen de negocio para cada línea de productos en el ámbito geográfico establecido. Se realizarán para un periodo de tres años. También es conveniente realizar una estimación de los clientes objetivos de nuestro negocio.
- *Crecimiento*: estimaciones sobre el crecimiento del mercado objetivo. Es necesario conocer la evolución y crecimiento del ámbito de clientes, puesto que este condicionará en gran medida las estimaciones de negocio para sus productos o servicios. Es conveniente acceder a información histórica sectorial o incluso de competidores.

- *Tendencias*: en este apartado identificamos las tendencias para el producto o servicio objeto de su iniciativa. Es necesario conocer cuales van a ser las tendencias a medio plazo dentro del mercado porque permitirá posicionar la oferta objeto de su negocio de una forma diferenciada y adaptada a las nuevas exigencias de los clientes.

- Barreras de entrada y riesgos del mercado

También hay que analizar las limitaciones y dificultades inherentes al mercado objetivo que pueden condicionar el éxito de la iniciativa empresarial. Para identificar estas limitaciones hay que conocer en profundidad el mercado, y el ámbito del mismo condicionado por la geografía y el modelo de negocio de su iniciativa:

- *Barreras de entrada*: hay que identificar cualquier aspecto que dificulte la incorporación de su idea de negocio a ese mercado y limite su éxito desde los momentos iniciales de actividad.
- *Riesgos de mercado*: hay que analizar factores externos concurrentes con el mercado que pudieran poner en riesgo la evolución prevista para éste. Algunos de los riesgos que podría analizarse son: evolución económica del sector o sectores donde se encuentren sus clientes objetivos, la necesidad de materia prima en el proceso productivo con un precio muy volátil en determinadas circunstancias.

- Fases

- *La definición del mercado relevante*: en esta etapa se trata de definir el mercado, la categoría del mercado, que supone la oportunidad descubierta, lo cual supone dar respuesta a tres cuestiones:
 1. *La identificación de los límites del mercado*: cuyo objeto es el de definir el área o ámbito relevante del mercado y facilitar así la identificación del tipo o categoría de producto que puede servir a ese mercado. Esto hace posible la identificación de los clientes potenciales, la identificación de la competencia que opera en ese mercado y orienta en la tarea de medir el tamaño de ese mercado, es decir, en la estimación de la demanda que en el mismo se manifiesta.
 2. *La caracterización del mercado*: una vez se sabe en qué mercado se va a operar, estudiamos si sus características son las adecuadas para arriesgarse a invertir en él. Las características ideales podrían ser las siguientes: facilidad

para entrar, crecimiento sostenido de la demanda, competencia débil, bajo nivel de inversión para entrar, facilidad para conseguir e incrementar la cuota de mercado, plazo corto para amortizar y rentabilizar la inversión.

3. *La estimación de la demanda global del mercado:* el conocimiento de la demanda global del mercado constituye una primera medida de la importancia de la oportunidad que se ha descubierto. Apoyándose en este conocimiento, se debe ser capaz de estimar las ventas de la empresa es decir, que parte de la demanda de ese mercado es capaz de ocupar la futura empresa, teniendo en cuenta la casi segura existencia de competidores ya establecidos o que pueden entrar en el futuro.

- *La consideración del entorno:* la identificación del mercado relevante facilita la visualización del entorno, que puede afectar e influir en el mercado considerado. Ese entorno viene caracterizado por factores o tendencias que escapan al control de la empresa y pueden afectarla positiva o negativamente. Estos factores son de naturaleza económica, tecnológica, demográfica, sociocultural, política o jurídica.
- *La apreciación de los clientes:* el establecimiento de los límites del mercado va a permitirnos también identificar quienes son los clientes potenciales a los que pretendemos servir. Y esa identificación será la base para profundizar en el estudio de éstos, poner de manifiesto cuáles son sus necesidades específicas y detectar, en su caso, si están bien satisfechas o, por el contrario, no están siendo atendidas por los productos y proveedores existentes.
- *La apreciación de la competencia:* es muy improbable que la empresa se encuentre sola en un mercado. Lo más frecuente es que encuentre competidores ya establecidos que están atendiendo el mercado identificado.
- *El pronóstico o previsión de las ventas:* el análisis de la oportunidad descubierta se concreta en gran parte cuando se es capaz de hacer una estimación del nivel de ventas que puede lograr en el mercado seleccionado, teniendo en cuenta la demanda global y la presencia de los competidores. Para llevar a cabo este pronóstico o previsión de las ventas se debe concretar aspectos tales como: el producto para el que se hace la previsión, el periodo de tiempo en que se hace el pronóstico, el área geográfica segmento del mercado considerado, etc.

1.2.3. Análisis de la demanda

Una vez delimitado el ámbito de mercado donde se concentra la iniciativa empresarial se deberá conocer cuál es la demanda prevista en ese mercado. Se entiende por análisis de la demanda la identificación cuantitativa, a partir de análisis históricos y previsiones de evolución, del tamaño de mercado que requiera la tipología de producto o servicio objeto de su idea. En definitiva, hay que entender cuál es el tamaño y volumen de la demanda, la capacidad de compra de nuestros clientes objetivos, el consumo por cliente, etc.

El análisis de la demanda debe considerar también escenarios posibles de evolución en un horizonte temporal de tres años.

- Demanda potencial y real de mercado

En este apartado se establecerá la estimación de la demanda real de mercado en el momento actual, así como realizar las estimaciones de demanda potencial para su producto o servicio.

La demanda potencial es el volumen máximo que podría alcanzar un producto o servicio en un horizonte temporal establecido y se calcula a partir de la estimación del número de compradores potenciales a los que se determina una tasa de consumo individual. Además constituye un límite superior que alcanzaría la suma de las ventas de todas las empresas concurrentes en el mercado para un determinado producto y servicio, y bajo unas determinadas condiciones establecidas.

Para estimar la demanda real se deberá partir de datos históricos existentes. A veces, es difícil conseguir la información por lo que será necesario ajustar en función de datos demográficos y de datos de comportamiento disponibles para niveles nacionales o regionales.

- Demanda futura del mercado

Para realizar las proyecciones financieras y comerciales en el horizonte temporal de tres años es necesario realizar una estimación de la demanda prevista del mercado objetivo. La estimación de la demanda futura estará muy condicionada por el grado de madurez del mercado y de la propia iniciativa de negocio en sí.

Mercados muy maduros y estables en el tiempo suelen experimentar un comportamiento de demanda con crecimientos poco acentuados y extrapolables a partir de datos históricos. No obstante, mercados poco maduros deberían proyectar crecimientos notables en los años iniciales.

La estimación de la demanda futura debe realizarse para el área geográfica y mercado seleccionado. Será necesario partir de datos globales (nacionales o provinciales), y ajustarlos en función del grado de acercamiento del ámbito objeto de la estimación con el entorno al que

correspondan los datos disponibles. En muchos casos, será aconsejable utilizar datos generales de comportamiento y evolución, bien del sector, bien de la economía en esa zona geográfica para realizar las estimaciones de evolución de demanda.

Realizar una estimación puntual de la demanda adquiere especial relevancia para evaluar la viabilidad del proyecto. La creación de una nueva empresa supone siempre una inversión, un riesgo con un horizonte temporal más o menos dilatado. En la medida en que el mercado esté en crecimiento, facilitará el desarrollo de la actividad de la empresa y, por tanto, la recuperación de dicha inversión.

- **Participación prevista en el mercado**

En este apartado se establece la estimación de la porción de mercado que la iniciativa puede captar en el horizonte temporal objeto del plan de negocio.

Este análisis se debe basar en estudios de campo que permitan identificar el posicionamiento de nuestra iniciativa frente a los competidores.

La participación prevista en el mercado estará sujeta al grado de madurez de este mercado. En los maduros la cuota de mercado a la que se accede debería ser menor en la etapa previa, y en mercados más emergentes la participación sería inicialmente mayor. De todos modos habría que tener en cuenta una evolución de la participación progresiva en el tiempo, ya que en el momento en que las iniciativas alcanzan la madurez se suelen ocasionar participaciones en el mercado bajas durante el primer año, para empezar a ser significativas a partir del tercero.

Para estimar la participación en el mercado hay que analizar a la competencia, entender cómo se divide el mercado, los competidores e identificar cómo se podría entrar a operar en él. Hay que identificar si el producto o servicio ofrecido va a suponer una expansión del mercado o si por el contrario debe captar parte del mercado de la competencia.

1.2.4. Análisis del cliente

Aunque el producto o servicio es la razón de ser de la empresa, un aspecto clave del plan de negocio es definir el sector de la población que potencialmente sería consumidor de éstos. Para posicionar el producto o servicio es necesario considerar las necesidades y requerimientos de los clientes a los que se va a dirigir e identificar aquellas características diferenciales en el público objetivo que permitan posicionar el producto o servicio de una forma favorable frente a la competencia.

También se habrá de detallar el perfil de los clientes a los que va dirigida nuestra iniciativa y se deberá conocer el comportamiento de los clientes y sus necesidades. Este

aspecto es clave para asegurar el éxito de nuestra iniciativa. La empresa debe centrarse en el cliente y orientar las actividades comerciales a satisfacer sus demandas y necesidades.

Una vez definido el público objetivo es necesario definir las pautas de comportamiento dentro de ese público, de forma que se puedan identificar grupos con comportamientos homogéneos frente al producto o servicio. Esta actividad se conoce como segmentación de clientes y permite adaptar nuestra oferta a cada uno de esos grupos o segmentos.

- **Clientes potenciales**

En un primer momento se debería establecer el perfil de cliente al que se va a dirigir la oferta. Hay que establecer si los clientes van a ser otras empresa o negocios, clientes particulares o ambos. Hay que definir los rasgos demográficos del cliente objetivo como la edad, el nivel adquisitivo, las aficiones, la profesión, el tamaño de la empresa, las ubicaciones, los sectores de actividad,...

Debemos establecer atributos que caractericen al cliente objetivo del producto y/o servicio que permitan resolver, entre otras, las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes serán los clientes/consumidores finales?
- ¿Cuántos clientes serán?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Qué necesidades tienen?
- ¿Qué hábitos de compras tienen?
- ¿Cómo satisfacen actualmente esas necesidades?
- ¿Cómo adquieren el producto/servicio?
- ¿Cuál es el grado de dependencia de sus proveedores?
- ¿Qué factores son más valorados por lo clientes?(precio, calidad, servicios post-venta)

Es importante determinar si las ventas se esperan concertar en un reducido número de cliente o bien si se van a diversificar.

- **Segmentación de clientes**

A la hora de identificar y seleccionar los mercados-metas, la empresa puede adoptar dos enfoques alternativos:

- *Enfoque de mercado total:* La empresa elige como mercado-meta al total de compradores o clientes potenciales, pues considera que no existen diferencias apreciables en el comportamiento y en los deseos que manifiestan los clientes. En consecuencia todos serán atendidos con la misma oferta, es decir, con el mismo producto, vendido a un precio determinado, comercializado por

canales específicos y apoyados por un determinado programa de comunicación (publicidad, promoción,...).

- Enfoque de segmentación: La empresa considera que en el conjunto de clientes potenciales es posible identificar varios grupos que manifiestan su necesidad y se comportan de forma diferente y, en consecuencia, lo más adecuado es atender a cada grupo o segmento con una oferta adaptada a sus exigencias y características.

Aunque en el apartado anterior ya se ha definido el conjunto de clientes potenciales no todos los clientes van a tener un comportamiento homogéneo. Con el objetivo de poder ajustar la oferta y centrarla más en el cliente, se procederá a realizar una segmentación de clientes que tiene como finalidad identificar y agrupar a los clientes en segmentos que por compartir pautas de comportamiento homogéneas a la hora de adquirir el producto o servicio, deben ser tratados de forma diferencial.

- REQUISITOS

Una buena segmentación será aquella que reúna los siguientes requisitos:

1. Los segmentos deben estar constituidos por clientes con comportamientos similares, pero éstos deben ser muy diferentes de los de los componentes de otros segmentos.
2. Los segmentos identificados deben ser accesibles para poder actuar sobre ellos con las acciones de marketing.
3. En el caso de ser elegidos como mercados-meta de la empresa, los segmentos deben tener un tamaño adecuado, que permita explotarlos comercialmente.

- ETAPAS

Para segmentar un mercado y seleccionar los segmentos que van a constituir los mercados-meta de la empresa es aconsejable, seguir las etapas que se describen en el siguiente proceso:

1. **Definir el mercado relevante**: Se trata de saber cuál es el conjunto (mercado) que se va a dividir en subconjuntos (segmentos).
2. **Describir y analizar las características esenciales del mercado relevante**: Se trata de identificar las características de los clientes potenciales que pueden orientar en la selección de los criterios que van a ser aplicados para segmentar el mercado.

3. **Identificar los criterios de segmentación:** El conocimiento de las características más relevantes del mercado de referencia va a orientar la elección de los criterios más apropiados para segmentar el mercado.
4. **Identificar y describir los segmentos del mercado:** La aplicación de los criterios de segmentación elegidos permite identificar los segmentos que hay en el mercado.
5. **Evaluar los segmentos del mercado:** Una vez que se conocen los segmentos del mercado, la empresa debe evaluarlos de cara a tomar una decisión relativa a la elección de uno o varios de ellos como mercados-meta que se pretende atender. Esta evaluación se realiza, para cada segmento, en términos de demanda total, competidores instalados, fuerza y agresividad de los competidores, cuota de mercado que se puede alcanzar y recursos necesarios en los que se debe invertir para alcanzar la cuota de mercado deseada.
6. **Elección de los segmentos:** En esta fase se decide qué segmentos van a ser elegidos como mercados-meta de la empresa. En este proceso de elección la empresa puede optar entre diferentes alternativas estratégicas, que pueden resumirse en las siguientes:
 - Estrategia de mercado indiferenciado (También denominada “de mercado total”): Mediante esta estrategia la empresa atiende al conjunto de clientes potenciales de la misma forma y por lo tanto con la misma oferta. Los supuestos que sustentan esta opción estratégica son que todos los clientes potenciales presentan características muy similares respecto a sus necesidades y tienen un comportamiento semejante en lo que respecta a las satisfacción de las mismas, o que aunque existan diferencias entre los clientes potenciales, estas no son apreciadas como relevantes por la empresa, que decide atender a todos de la misma manera.
 - Estrategia de mercado diferenciado: La empresa entiende que entre los diferentes segmentos del mercado sí existen diferencias importantes que justifiquen un tratamiento diferencial para poder adaptarse mejor a los diferentes tipos de clientes y lograr su satisfacción. Cada uno de estos

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

mercados-meta será atendido con una oferta adaptada a sus necesidades y deseos específicos. Una de las ventajas más importantes de esta estrategia es que permite un nivel elevado de adaptación a los diferentes tipos de clientes del mercado, pero, por otra parte, tiene el inconveniente del incremento de los costes de marketing y producción como consecuencia de la diversificación de la oferta de la empresa.

- *Estrategia de mercado concentrado:* La empresa elige un único segmento como mercado-meta, concentrando su oferta en la atención específica del grupo de clientes que integra ese segmento. La concentración en un solo segmento permite a la empresa especializarse en un tipo de clientes y satisfacerlos de una forma más eficaz, gracias al conocimiento más profundo de los mismos. Cuando una pequeña empresa, que cuenta con recursos muy limitados, quiere introducirse en un mercado dominado por un número reducido de empresas, suele adoptar la estrategia de concentración, eligiendo como mercado-meta un segmento en el que no exista un fuerte competencia. El inconveniente más destacado de esta alternativa es el elevado riesgo que se asume, ya que nuestros ingresos dependen exclusivamente de ese segmento.
- *Estrategia de mercado clientizado:* Supone un caso extremo de mercado diferenciado. Se sustenta en el supuesto de que las diferencias entre los clientes son tan fuerte que cada uno de ellos debe ser considerado como un segmento, de tal forma que el mercado está formado por tantos segmentos como clientes. Esta situación suele ser propia de algunos mercados de servicios, como por ejemplo la consultoría, donde cada cliente presenta un problema diferente y reclama una solución adaptada a su caso.

7. **Elegir un posicionamiento y definir marketing-mix:** Una vez que el mercado ha sido identificado, la empresa debe decidir cómo quiere ser percibida por sus clientes, ¿Cómo un producto de calidad?, ¿Cómo un producto eficaz pero barato?, ¿de alguna otra forma diferente?

A continuación se describen las segmentaciones más habituales:

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

- *Segmentación demográfica:* Agrupa a los clientes en función de atributos objetivos personales como la edad, sexo, nivel educativo, profesión, domicilio. En el caso de que los clientes potenciales fueran empresas algunos de los atributos serían: sector empresarial, volumen de facturación, número de empleados, etc.
- *Segmentación geográfica:* Agrupa a los clientes en función del lugar donde viven o trabajan y donde desean comprar. Hay iniciativas donde la ubicación es clave para su éxito.
- *Segmentación de valor añadido:* Agrupa a los clientes que están dispuestos a adquirir un bien o servicio por las características diferenciales frente a los bienes o servicio de la competencia. Esta segmentación pretende identificar a aquellos clientes que están dispuestos a adquirir el bien o servicio por sus características específicas de calidad, pasando a un segundo plano cuestiones como el precio. Ofrece la posibilidad de establecer relaciones con los clientes más fieles y duraderos y, habitualmente con mayores márgenes comerciales.

Las diferentes segmentaciones descritas no son excluyentes y sería conveniente realizar más de una para asegurar la identificación fiel de los clientes preferenciales para la iniciativa empresarial. Adicionalmente, deberán realizarse procesos de segmentación más específicos y detallados que estarán condicionados por las características del mercado en relación al producto o servicio que se ofrezca. En definitiva el proceso de segmentación de clientes debería responder a las siguientes cuestiones:

- *Factores que condicionan qué se compra* (precio, situación, características del producto y/o servicio,...).
 - *Factores que condicionan por qué se compra* (calidad, aspectos diferenciales, atención al cliente, imagen de marca,...).
 - *Factores que condicionan quién compra* (nivel de vida, oferta personalizada, aspectos demográficos,...).
- **Previsiones de tamaño, volumen de ventas, rentabilidad del segmento**

Una vez definidos los segmentos de los clientes es necesario dimensionar los segmentos y establecer datos de volumen que permitan analizar en detalle las cifras correspondientes. En un primer momento será necesario dimensionar el tamaño de cada uno de los segmentos. Para ello será necesario acceder a datos oficiales o sectoriales para realizar una cuantificación.

Cuando se ha dimensionado cada segmento (en cuanto al número de clientes), es necesario estimar los volúmenes de venta correspondientes a cada segmento. Las pautas de comportamiento de cada segmento son muy diferentes y condicionan significativamente dichos volúmenes. Por este motivo es conveniente realizar un estudio de campo identificando a los clientes de cada segmento que puedan servir como pauta de comportamiento para identificar el consumo. Una vez establecido el consumo individual es necesario estimar la porción de clientes de ese segmento que podrá ser captado por la oferta del servicio o producto.

Un aspecto clave de cualquier negocio es la rentabilidad. La segmentación ayuda a identificar comportamientos que permitan maximizar la rentabilidad del negocio. Con este objetivo resulta esencial identificar en cada segmento cuáles son las pautas de consumo de forma que se establezca claramente la posición del precio dentro de la escala de valores de los consumidores de cada grupo.

Para asegurar un balance adecuado entre precio y servicio, es necesario analizar la rentabilidad de cada segmento de clientes. No debemos olvidar que algunos segmentos de clientes podrían exigir unos servicios adicionales que deben ser consecuentes con el precio del producto o servicio.

En definitiva, para el análisis de rentabilidad de cada segmento es necesario conocer, por un lado, los costes generales asociados al producto o servicio y, por otro, hay que estimar para cada uno de los segmentos los costes de los servicios y actividades comerciales o de marketing que se ofrezcan específicamente para ellos. De esta forma se podrá balancear la oferta a cada segmento con los ingresos, y contribución, a los resultados de cada uno de ellos.

1.2.5. Análisis de la competencia

Una vez que se conoce el tamaño del mercado, se puede preguntar si esta cifra será la demanda que debe atender la empresa. Esto sólo será cierto si la empresa se encuentra sola en el mercado, es decir si no existe ninguna otra firma que lo atienda. Sin embargo, la situación anterior es poco frecuente; al contrario, lo normal es la presencia de otras empresas competidoras que tratan de satisfacer a los mismos clientes.

Por tanto, parece lógico que una empresa de nueva creación se preocupe por saber quiénes son los competidores ya instalados en su mercado, conocer su tamaño, las características de su oferta, la parte del mercado que están atendiendo, sus estrategias, etc.

Este conocimiento será vital para determinar el volumen de demanda que va a atender el nuevo negocio, evaluar la viabilidad del proyecto y diseñar las estrategias más adecuadas para afrontar esa competencia y hacerse un hueco en ese mercado. En definitiva, los resultados del nuevo negocio van a estar poderosamente determinados por la presencia y el comportamiento de esos competidores.

El análisis detallado de sus competidores puede aportar información muy valiosa y útil para desarrollar el negocio. Es necesario valorar rigurosamente sus pautas de comportamiento, no minusvalorarlas, porque en gran medida pueden estar provocados por el comportamiento del mercado.

En este sentido, se ha de indicar que las empresas que ya están operando en el mercado no verán con buenos ojos la entrada de una nueva firma. Por ello, no debe resultar extraño que dichas organizaciones traten de obstaculizar esta entrada o, al menos, iniciar una serie de acciones tendentes a defender su posición en ese mercado. La nueva empresa deberá, llegado este momento, prever estos obstáculos y acciones, y prepararse para contrarrestarlos, minimizando de este modo el impacto de los mismos.

Analizar a la competencia puede resultar complejo ya que la información que más interesa no está accesible. Si la competencia fuera numerosa habría que centrarse en aquella que pueda impactar más en la iniciativa empresarial.

- **Compañías competidoras (directas e indirectas)**

En un primer momento se elabora una relación de las compañías que se consideren que comercializan un producto o servicio que compita en el mercado definido para la iniciativa empresarial. Se entiende por competidores aquellas compañías que ofrezcan un producto y/o servicios que satisfagan la misma necesidad que los propios (compañía directa) o bien aquellas compañías que ofrezcan productos o servicios sustitutivos que pudieran convertirse en una amenaza competitiva (compañía indirecta).

Respecto a la competencia, algunos de los datos que deberían capturarse son los siguientes:

- Relación de las principales empresas que compiten en el mercado.
- Características de cada una de las empresas (años de fundación, volumen de facturación, catálogo de productos y servicios, ámbito de actuación, estructura de propiedad, etc.)
- Evolución histórica de ventas y datos financieros.
- Estrategia comercial – marketing.
- Marcas. Imagen en el mercado.

- Segmentación de clientes. Clientes objetivo.
- Estructura logística. Canales de distribución.
- Cuota de mercado estimada.
- Gama de productos o servicios que compiten directamente con nuestra oferta.

Descripción técnica.

- Líneas de productos complementarios que no son competencia directa.
- Estrategia de diferenciación.
- Zona geográfica predominante.
- Calidad de los productos/servicios.
- Fortalezas y debilidades.

Una clave para el éxito de la iniciativa es la diferenciación de la competencia. Por este motivo, el análisis de la competencia tiene que tener por objetivo la identificación de los factores diferenciales que posicionen su producto o servicio frente a otros.

En caso de no conocer a sus competidores la primera actividad a realizar será identificarlos.

- **Parámetros de competencia**

Una vez que se dispone de información detallada de los competidores directos, se pasa a realizar un análisis comparativo entre ellos. Su finalidad será identificar necesidades no cubiertas que refuercen el conocimiento del mercado con que se cuenta. Debería hacerse con un número limitado de competidores, limitando a aquellos que supongan una mayor amenaza para la iniciativa (los que tengan mayores cuotas de mercado, los que tengan un ámbito geográfico de actuación coincidente con su mercado geográfico,...).

En un primer momento deberá realizarse un análisis comparativo de datos disponibles, volúmenes de venta, datos financieros, precios de cada producto/servicio de los competidores, condiciones de pago, etc.

Posteriormente sería conveniente realizar un análisis del posicionamiento del mercado. Deberán analizarse datos como cuota de mercado, precios, canales de distribución, servicio post-venta, segmentación de clientes, reputación,...

- **Estrategias y planes: fortalezas y debilidades de la competencia**

Una vez realizado el análisis comparativo se podrán identificar los competidores más potentes, así como las fortalezas y debilidades de cada uno de ellos y de los productos y servicios que ofrecen.

Algunos de los aspectos que se deben analizar son los siguientes:

- *Fortalezas de cada competidor:* Se entiende por fortalezas aquellas características que permiten al competidor disponer de un posicionamiento preferente de su oferta. Se deben analizar con el máximo detalle porque son las principales barreras de competencia que se van a encontrar para la oferta.
- *Debilidades de cada competidor:* Entendemos por debilidades aquellas características que hacen vulnerable la oferta del competidor. Las debilidades de un competidor suelen ser puertas de entrada para nuestro producto o servicio al mercado.
- *Análisis comparativo financiero:* Es necesario identificar los competidores financieramente más potentes, puesto que serán aquellos que dispondrán de una capacidad de reacción más efectiva ante el lanzamiento de nuestro producto o servicio.
- *Factores clave del éxito de cada competidor:* Es conveniente identificar aquella característica que entendemos, posibilitó un posicionamiento positivo de cada competidor en el mercado (momento de lanzamiento, precio, estrategia de clientes,...).

Una vez concluido este análisis se deberá realizar un trabajo de *benchmarking*, proceso por el cual se trata de identificar los líderes de cada una de las características clave del modelo de negocio. De esta forma el objetivo debería ser igualar o superar al líder en cada aspecto del negocio (calidad, precio, costes, gestión, atención al cliente, canales de distribución,...)

1.2.6. Análisis de los proveedores

Una de las cuestiones más importantes en el análisis de mercado es la relativa al estudio de los proveedores. Esto se refiere a aquellas empresas que van a suministrar los materiales y servicios necesarios para el funcionamiento de la actividad.

La problemática referente a los proveedores radica, fundamentalmente, en decidir quiénes son, entre las distintas alternativas posibles, los más adecuados para garantizar el buen funcionamiento de nuestra empresa. Esta selección se puede apoyar en la consideración de un conjunto de criterios a saber:

1. *Criterios de rendimiento:* Se trata de analizar la oferta del proveedor desde la perspectiva de la adecuación de la oferta de éste a las necesidades que plantea nuestra actividad.

2. *Criterios económicos:* Aunque nos referimos básicamente al precio de compra del suministro, es necesario tener en cuenta también otros aspectos tales como la forma y el plazo de pago, los costes de uso y mantenimiento del bien adquirido, el nivel de cumplimiento en el ritmo de entrega de la mercancía, los costes de transporte,...
3. *Criterios integrativos:* Se trata de solventar si los posibles proveedores están orientados hacia la empresa y comprometidos con el sector. Es decir, si el proveedor está dispuesto a cooperar con la firma en aquellas cuestiones que considere prioritarias, sobre todo en lo referente a la satisfacción de los clientes finales.
4. *Criterios adaptativos:* Son aquellos que ponen de manifiesto si los proveedores pueden adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa compradora.
5. *Criterios legales:* Hace referencia a las restricciones en materia político-jurídica que regulan las transacciones entre organizaciones.

Para finalizar hay que indicar que la empresa compradora, a la hora de elegir definitivamente a sus proveedores, puede intentar renegociar las condiciones ofertadas por éstos en sus propuestas. También hay que señalar que la firma adquirente podría optar por seleccionar varios proveedores de una misma categoría de productos, con la clara finalidad de evitar el riesgo de estar a expensas de un único proveedor.

1.2.7. Análisis del entorno

Para finalizar el análisis del mercado habrá que estudiar detalladamente las condiciones del entorno donde se va a desarrollar la iniciativa empresarial. Este análisis, en muchas ocasiones no repercute en el resultado. De cualquier modo, lo que se describe a continuación debe servir para realizar algunas reflexiones que, de otra forma, podrían pasar desapercibidas y afectar al buen desarrollo del negocio.

Se entiende por análisis del entorno la revisión de aspectos no directamente ligados al negocio, pero que condicionan, o podrían condicionar a futuro, su éxito.

- Condiciones legales y económicas

Habitualmente existen condiciones legales y económicas, de ámbito genérico, que afectan a la mayoría de los negocios. Sin embargo, la especificidad de alguna iniciativa puede requerir el análisis detallado de las exigencias legales existentes o futuras, a las que se pueden ver sometidas las actividades encuadradas en el negocio.

Las exigencias legales pueden existir en diferentes ámbitos administrativos, desde exigencias a nivel nacional hasta a nivel autonómico y municipal que, cada vez más, se encargan de regular detalladamente las actividades empresariales.

De igual modo pueden existir condicionantes económicos que pueden tener orígenes impositivos o relacionados con la situación económica dentro del ámbito de mercado donde se va a desarrollar la actividad empresarial. Los de tipo impositivo suelen ser generales, aunque habitualmente pueden existir aquellos que graven determinadas actividades empresariales. En cuanto a los condicionantes de situación económica se deberán identificar aquéllos que puedan afectar a la generación de ingresos para el negocio.

- Condiciones sociales, culturales y demográficas

También deberán ser analizadas otro tipo de consideraciones, más ligadas al ámbito de la población donde se ubicará la compañía. En definitiva, la iniciativa empresarial que se desarrolle debe ser coherente con la tipología y estructura de población que, directa o indirectamente, va a ser cliente del negocio.

Estos condicionantes son de muchos tipos y es imposible desarrollarlos en este apartado pero para un mejor entendimiento, se relacionan a continuación algunos ejemplos que pueden ilustrar este apartado:

- La implantación de un negocio de librería debería estar condicionado por el nivel cultural de una determinada localidad, así como por características de ámbito demográfico como el número de habitantes, el número de jóvenes en edad escolar, etc.
- La implantación de un negocio ligado al cuidado de personas mayores estaría condicionado por aspectos demográficos (edad media, personas mayores de una determinada edad), y por aspectos sociales (es habitual que se utilicen centros de mayores o no).
- La puesta en marcha de un negocio de ropa infantil debería estar condicionado por aspectos demográficos (índice de natalidad, número de niños, etc.).

- Condiciones tecnológicas

También deben estudiarse condicionantes de ámbito tecnológico que afecten al desarrollo del negocio. Habitualmente, este aspecto no debe afectar, desde el punto de vista de análisis del mercado, a la mayoría de los negocios. Sin embargo, algunas de las iniciativas empresariales están ligadas a la aparición o mejora de determinada tecnología y es necesario conocer su evolución para completar adecuadamente el análisis del mercado.

Por ejemplo, el desarrollo de la fotografía digital puede suponer un impacto fuerte en un subsector y es necesario conocer las oportunidades de desarrollo de negocio, ya que la rapidez de expansión de nuevas tecnologías puede dejar un negocio obsoleto al poco tiempo del inicio de actividad.

1.3 El Plan de Marketing

1.3.1. ¿Qué es un plan de Marketing?

Un diseño apropiado de las estrategias de marketing y ventas constituye una de las principales bazas para que en el futuro el negocio que se está gestando obtenga los resultados favorables que se desean. En definitiva, un negocio si no se comercializa de una forma apropiada y coherente con su naturaleza y entorno nunca tendrá éxito.

Para ello es necesario desarrollar un plan detallado que cubra la política de precios a fijar, los canales de distribución a utilizar, las acciones de publicidad, comunicación y relaciones públicas a aplicar, las campañas o promociones a lanzar, etc. Todos estos aspectos van a ser recogidos del plan de empresa, en donde el/la emprendedor/a adoptará las decisiones adecuadas para cada uno de estos elementos, definiendo así su política o estrategia de marketing.

Así mismo se deberá estimar cuáles son los objetivos comerciales y previsiones de venta planificadas para los primeros tres años, estimaciones que estarán basadas tanto en la estrategia de precios que se aplique como en el análisis de la demanda desarrollado anteriormente.

Es elemental que en el momento de iniciar un negocio se idee previamente una estrategia comercial basada en la investigación de mercado efectuada con antelación, lo que concederá mayor rigor y seriedad a la iniciativa empresarial, sobre todo a la hora de ser evaluada por cualquier inversor o entidad financiera. La venta de los productos o servicios es, evidentemente, una de las parcelas de mayor criticidad en la administración de un negocio de pequeñas dimensiones.

Una vez puesto en marcha el nuevo negocio e iniciada la actividad comercial habrá siempre oportunidad de hacer las correcciones o ajustes convenientes y depurar progresivamente las estrategias de marketing y comercialización definidas inicialmente en este plan.

1.3.2. Objetivos del plan de Marketing

Los objetivos marcados en el Plan de Marketing deben ser:

- Adecuados a la misión, a los objetivos y ética de la empresa.
- Claros.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Deben suponer un reto.
- Deben ser consensuados entre todas las personas que trabajarán para lograrlos.
- Deben ser flexibles ante posibles imprevistos.

Se diferencian, por una parte, los objetivos *cuantitativos* que hacen referencia a aquellos objetivos que pueden ser medidos a través de cifras (ventas, rentabilidad, etc.) y, por otra parte, los *cualitativos* difíciles de cuantificar, pero de alguna manera mensurables (imagen de la empresa, grado de satisfacción, fidelización, etc.), que pueden ser medidos mediante encuestas, entrevistas personales, etc.

Cuando se fijan los objetivos de ventas (siempre en términos monetarios), estos objetivos deben ser detallados al máximo, y no debe ceñirse únicamente en lo que uno piensa vender. Se tiene que indicar las ventas previstas diferenciadas por productos, clientes, zonas geográficas, etc. de manera que los objetivos se ajusten más a la realidad y resulten más fáciles de controlar en el futuro.

Del mismo modo, también se tiene que prever el coste de ventas estimadas, atendiendo a los costes de materiales, transformación, distribución, comisiones, etc. identificando en qué medida puede afectar alguna variación de los mismos.

1.3.3. El Marketing Mix

El marketing mix es la conjunción de cuatro elementos básicos del marketing que están relacionados entre sí: producto/servicio, precio, distribución y promoción. La correcta combinación de estos cuatro elementos permitirá abordar el mercado objetivo con éxito, por lo que se tendrá que meditar detenidamente las decisiones a tomar sobre estas variables.

El *producto o servicio* debe ser considerado como el medio para satisfacer la necesidad del cliente lo que convierte a esta variable en la más importante del Marketing Mix.

El diseño del producto tiene que ser claro y cumplir una triple función:

- Estar de acuerdo con las necesidades del mercado que interesa.
- Contar con unos atributos básicos claros.
- Además de una serie de especificaciones técnicas propias del producto.

Para cada uno de los productos/servicios que se va a ofrecer se deberán identificar sus características principales, y traducirlas en términos de beneficios para el cliente. Se trata de desarrollar el concepto de producto/servicio, y decidir cómo se va a ofrecer, describiendo con detalle el producto/servicio.

Producto/servicio ampliado = Producto básico + Extras (envase, marca, servicios, garantías, mantenimiento,...)

El *precio* es una variable del marketing mix que tiene un efecto directo sobre la elección del cliente y un efecto indirecto sobre la percepción de la calidad. Con carácter general, destacan dos grandes orientaciones estratégicas que las empresas de nueva creación suelen adoptar al empezar a competir en el mercado:

- *Precios bajos*: orientados a sacrificar rentabilidad en favor de una mayor cuota de mercado.
- *Precios altos*: orientados a ofrecer una imagen de calidad del producto en detrimento de un mayor volumen de ventas. Busca beneficios y una penetración selectiva.

Para tomar la decisión sobre el precio que tendrán los productos, se deberá conocer:

- El *coste del producto*, para conocer cuál es el precio mínimo, es decir, el precio a partir del cual el producto le resulta rentable a la empresa.
- Los *precios de la competencia*, para conocer el grado de competitividad de nuestros precios.
- La *sensibilidad de la demanda*, para conocer como variará la demanda ante un cambio en el precio. Se distingue entre:
 - *Demanda elástica*: cuando una variación en el precio lleva a fuertes variaciones de la demanda.
 - *Demanda inelástica*: cuando una variación en el precio lleva a pequeñas variaciones de la demanda.

Atendiendo a la información de estas variables, se comenzará a orientar tu política de precios.

Se suelen distinguir diferentes estrategias:

- Fijar el precio añadiendo un margen de beneficio sobre el coste. El punto débil de este sistema es que ignora la demanda.
- Valor de mercado.
- Precios altos, cuando el producto es percibido como único por el cliente y se pretende dar una imagen de calidad y exclusividad.
- Precios bajos de salida, cuando se pretende una rápida expansión del producto/servicio.
- Precios disuasorios, cuando se pretende disuadir a la competencia de entrar en el mercado.

La *política de distribución* determina el modo en el que se hará llegar el producto/servicio al cliente. Se deberá seleccionar los canales que permitan hacer llegar los productos al mercado objetivo de la manera deseada y en el momento adecuado.

Los canales de distribución varían según el tipo de producto y según la política de distribución de la empresa. Se debe desarrollar un sistema eficiente de distribución, cosa que no es fácil ya que generalmente se tiene que trabajar con intermediarios cuyo trabajo no es posible controlar al 100%.

En cualquier caso, se debe decidir si la empresa va a asumir la distribución de su producto, es decir controlar todos los eslabones de la cadena de distribución o, por el contrario, va a hacer uso de otros canales de distribución, establecidos o no.

Estos son los diferentes canales a través de los cuales la empresa puede hacer llegar el producto al cliente final:

- Venta directa.
- Venta a través de mayoristas.
- Venta a través de detallistas.
- Venta multicanal (combinando las anteriores).

También hay que destacar otros posibles canales de distribución:

- *Franquicias*: Es un modo de conseguir un sistema de distribución compartido sin la necesidad de realizar fuertes inversiones como ocurriría en el caso de que la distribución fuera propia.
- *Métodos modernos de distribución*: Venta por catálogo, por teléfono, televisión, Internet, etc.

Del mismo modo, la empresa puede trabajar paralelamente con varias modalidades de distribución:

- *Distribución exclusiva:* Da exclusividad a un agente para ofrecer tu producto en un área geográfica determinada.
- *Distribución selectiva:* El fabricante elige determinados puntos de venta atendiendo a características especiales (clientela, ubicación,...).
- *Distribución intensiva:* La distribución se concentra en establecimientos de un mismo ramo comercial.
- *Distribución extensiva:* Se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos.

Se deberá valorar cuál es, dentro de todas las modalidades al alcance, la que se adapta mejor a las necesidades ponderando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Se debe tener en cuenta que la opción elegida no debe ir en ningún momento reñida con la estrategia y los objetivos comerciales de la empresa.

Otros aspectos a considerar:

Se debe tener en cuenta que formar una buena red de ventas es complicado. Es difícil encontrar vendedores, representantes y distribuidores que quieran trabajar con una empresa de nueva creación. Antes de ganar clientes se tendrá que convencerles a ellos.

Se tiene que saber que el/la emprendedor/a será el primer comercial de la empresa. En los primeros meses e incluso años de actividad buena parte de la tarea comercial recaerá sobre el/la emprendedor/a, por lo que deberá prepararse bien para el desempeño de estas funciones de venta.

En el caso de que se decida contratar vendedores, la selección debe ser muy cuidadosa, se tendrá que motivarlos y mantener una fluida comunicación con ellos, ya que ellos poseen información directa del mercado.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el transporte. Se tendrá que elegir el medio de transporte que más se adecue a las necesidades.

Para ello, es necesario considerar factores como seguridad, fiabilidad, tarifas, puntualidad, cobertura de riesgo, capacidad, etc.

Otro modo de distribución que cada día está acaparando mayor protagonismo es el relacionado con la compra y venta de productos por Internet, es decir el comercio electrónico. Conviene valorar las oportunidades que ofrece.

La política de comunicación tiene como objetivo principal transmitir al cliente objetivo el mensaje que la empresa considera más apropiado acorde con su estrategia.

Normalmente en una empresa de nueva creación los esfuerzos en comunicación deben ir dirigidos a conseguir:

- Propagar la identidad de la empresa.
- Presentarse ante su público objetivo.
- Ganar prestigio.
- Generar un clima de confianza con los inversores.
- Empujar a los consumidores a que prueben el producto/servicio.

Cuando se piensa en comunicación siempre se relaciona con la publicidad e incluso muchas veces se piensa que la publicidad es la única manera de comunicarse que tiene la empresa. Ese fundamento es falso. Son muchas las herramientas que permiten la comunicación con el público objetivo, y la publicidad es una de ellas pero no la única.

La imagen de la empresa es la opinión que tiene la gente de la empresa. Normalmente se constituye partiendo de lo que la gente ve, lo que se dice de la empresa, lo que la empresa hace y lo que ella misma comunica. La opinión que uno se forma de la empresa es fruto de la imagen que ésta proyecta. Concretamente se constituye en torno a tres elementos:

- Identidad objetiva: El nombre de la empresa, actividad principal de la empresa,...
- Identidad visual: Logotipo, colores, formas, símbolos, figuras...
- Identidad corporativa: Modo de atención al cliente, trato personal, facilidades, modo de trabajar...

La publicidad es una comunicación «pagada» que tiene como objetivo promocionar ideas, bienes o servicios que se lleva a cabo por un emisor identificado (radio, televisión, vallas publicitarias,...).

Algunos de los objetivos más importantes de la publicidad son:

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

- Incrementar el conocimiento de la marca.
- Mejorar el conocimiento de las características del producto.
- Crear y mejorar la imagen de la empresa.
- Crear y mejorar la imagen de producto/servicio.
- Aumentar las ventas a corto plazo.
- Apoyar otras acciones de marketing.

La promoción de ventas consiste en un conjunto de incentivos que estimulan generalmente a corto plazo la compra de determinados productos/servicios por parte de los consumidores y/o clientes. Algunas modalidades de promoción de ventas son: rebajas, ofertas, sorteos, ventas con regalo, premios, cupones de descuento, degustaciones, exposiciones, ferias...

Las relaciones públicas son las acciones comunicativas realizadas por la empresa que no están directamente relacionadas con su actividad. Su objetivo es generar un clima favorable para la empresa y mejorar su imagen.

Algunas de las modalidades más comúnmente utilizadas son: acciones de patrocinio, participación en actos sociales, donaciones,...

La Venta Personal es una manera más de comunicarse, y muchas veces la más idónea, ya que se tiene relación directa con el cliente.

Una vez que ya se conocen las herramientas principales de comunicación de una empresa, es hora de que se comience a elaborar una estrategia de comunicación para tu empresa. Se debe decidir cuáles serán los objetivos de comunicación, quiénes constituirán el público objetivo y qué medios se utilizarán para transmitir los mensajes.

La elección de un medio u otro estará seguramente condicionada por el presupuesto disponible, por lo que se tendrá que optar por los medios más efectivos dentro de las posibilidades existentes. Sin embargo, hay que saber que no por gastar más se realizará un mejor plan de comunicación. En cualquier caso, nunca hay que perder de vista que una estrategia de comunicación eficaz debe ser coherente con la estrategia general de la empresa.

1.3.4. Políticas de precio

Uno de los factores clave dentro de la estrategia comercial es el precio. Determinar a qué precio se va a poner a la venta el catálogo de productos/servicios no suele representar una tarea especialmente fácil (aunque tampoco excesivamente compleja).

No obstante, lo que sí se puede argumentar con total fundamento es que para fijar los precios, como mínimo es necesario conocer:

- Cuáles son los costes (fijos y/o variables) en los que se va a incurrir, y así poder asegurar la obtención de un margen razonable.

- Cuáles son los precios que se ofertan en el mercado, con la finalidad de ser razonablemente competitivos y para disponer de un marco de referencia orientativo.

El objetivo perseguido es que el/la emprendedor/a comunique qué precios va a aplicar, defina cómo va a fijarlos, y exponga y justifique cuál es la estrategia que va a llevar a cabo. Para facilitar la posterior lectura de este apartado de una forma más estructurada, se podría desagregar su contenido en dos subapartados:

- Definición del precio/margen.

- Estrategia de Precios.

(No obstante, sería perfectamente válido documentar todo el apartado de forma conjunta).

Definición del precio/margen

En este apartado se comunica y justifica el precio de la oferta o catálogo de productos y/o servicios que se van a comercializar. Indiscutiblemente, los precios que se decidan deberán cubrir tanto los costes fijos (o indirectos) como los variables (o directos) en que se va a incurrir, además de proporcionar un sobreprecio o excedente adicional que será concluyente para cuantificar la rentabilidad del negocio. La estructura del precio está configurada tanto por los costes como por los márgenes a aplicar.

El tipo o naturaleza de negocio que esté ideando el/la emprendedor/a va a condicionar el cálculo del precio basado en costes. No será lo mismo este cálculo si se trata de un fabricante, de un comerciante minorista o de una empresa de servicios.

Pero lógicamente también hay que tener en consideración, a la hora de realizar este ejercicio, no sólo los costes sino también otros factores que lo condicionan como: el precio al que la competencia ofrece en el mercado productos o servicios de características o cualidades similares, cuánto están dispuestos a pagar por ellos los potenciales clientes, calidad del producto, etc..

Parece lógico y coherente que en el proceso de fijación de precios se combinen estos factores:

-Partir de la referencia de precio que marca el mercado para asegurar la obtención de una cuota del mismo razonable.

-Contrastar posteriormente que con el precio de referencia se cubren costes y se obtiene un margen adecuado y alineado con los objetivos del emprendedor/a.

Existen otros factores que también pueden incidir en el establecimiento del precio como son: el posicionamiento del producto/servicio (mientras más exclusivo sea éste más elevado será su precio), la imagen que se quiera proyectar, redondeos hacia arriba o hacia abajo que hagan el precio atractivo a los compradores, la fase en la que se encuentre el producto/servicio (por ejemplo, si se está introduciendo o ya está en declive habrá que favorecer su venta con precios más bajos), en qué eslabón de la cadena de distribución (productor, mayorista, comerciante) se encuentre el/la emprendedor/a, etc.

Estrategia de precios

Adicionalmente a comunicar y defender cuál va ser el catálogo de precios de lanzamiento del nuevo negocio, se puede enriquecer y dotar de mayor solidez al Plan de Empresa.

En este apartado se asentará, por un lado, cuál será la política de precios que regirá la estrategia de marketing de la iniciativa (precios bajos de penetración, precios igual que la competencia, precios elevados para diferenciarse dada la calidad del producto/servicio, etc.) y por otro, se deberán decidir qué políticas de descuentos se van a aplicar o qué condiciones de pago se va a exigir a los clientes.

Los factores que pueden condicionar al emprendedor/a, para diseñar una u otra estrategia de precios, pueden ser variados como, la estrategia de precios en consonancia con la estrategia de la empresa, la estrategia de precios de lanzamiento, establecimiento de precios mínimos (en función de costes) para asegurar la rentabilidad de la iniciativa (estrategia arriesgada y poco recomendable), elasticidad de la demanda frente al precio (será más elástico cuánto más sensible sea la demanda ante variaciones en el precio), precios de la competencia, etc.

Estas políticas se podrán aplicar, bien de forma genérica a todo el catálogo, bien una estrategia concreta a cada línea de producto o a cada producto específico, diferenciando por zonas geográficas, por segmentos de mercado, etc.

Los objetivos que el/la emprendedor/a pretende conseguir con la aplicación de estas estrategias o políticas son: rentabilizar el capital invertido, conseguir el máximo beneficio, conseguir una participación relevante en su mercado, conseguir rentabilidad sobre las ventas, etc.

Se ha de tener en cuenta si van a existir líneas muy diferenciadas de productos o servicios se deberá especificar con claridad que precios se establecen y con qué márgenes se trabaja para cada una de ellas.

1.3.5. Canales de distribución

Se entiende por distribución a la transferencia de la propiedad y el movimiento físico de los productos desde su origen de fabricación hasta el consumidor final, siendo el canal la estructura de la que se valen las compañías para hacer llegar sus productos a los consumidores.

En este apartado el/la emprendedor/a deberá perfilar cómo va a aproximar los productos o servicios que comercialice a sus clientes finales. La importancia y el contenido de este apartado variará según sea el tipo, la naturaleza, ubicación en la cadena de suministro o implantación geográfica del negocio que pretenda impulsar el promotor de la idea. Serán muy diferentes los métodos y canales de distribución que utilice una empresa que se dedique a la fabricación de productos de consumo de los que se valga para llegar al cliente una tienda tradicional.

El objetivo que persigue este apartado es que el/la emprendedor/a seleccione los canales de distribución que va a llevar a cabo, cómo van a funcionar, y que exponga cuál es la estrategia de distribución que va a seguir (por ejemplo, si va a diferenciarla por zonas geográficas o líneas de producto).

Para facilitar la lectura de este apartado de una forma más estructurada, se podría desagregar su contenido en estos dos subapartados:

- Canales de distribución y punto de venta
- Políticas de distribución.

Canales de distribución y punto de venta

El/la emprendedor/a tendrá que decidir qué canal o canales de distribución facilitarán en mayor medida la disponibilidad del producto y/o servicio en el momento, en el lugar y en la forma en los que el cliente los desee adquirir. Es decir, en este apartado se va a:

- Definir los canales a través de los cuales se van a entregar los productos a los consumidores, estableciendo ubicación, características e influencia de cada canal.
- Asignar las zonas, áreas de distribución y sectores a cada canal.
- Concretar quiénes y cuántos serán los intermediarios, las rutas óptimas, los medios y costes de transportes.

Por este motivo, el promotor de la iniciativa tendrá que seleccionar aquellos canales que:

- Sean más apropiados para la distribución del producto en cuestión.
- Estén en consonancia con los habilitados por la competencia para productos/ servicios de similares características.
- Faculten mejor a la empresa, para generar el volumen de ventas esperado.
- Sean lo suficientemente económicos para no encarecer el precio final del producto hasta un extremo en que sería rechazado por el cliente.

En lo que respecta a los métodos o canales que el/la emprendedor/a adoptará para distribuir sus productos estos, variarán de forma según sea el tipo de negocio objeto del plan (según sean la actividad, las zonas, el producto, el mercado, etc.).

Algunos ejemplos de métodos o canales más utilizados (sobre todo en aquellos negocios que impliquen la fabricación de algún tipo de producto) son:

- *Venta directa* (del fabricante al cliente), en la que la comercialización se realiza directamente por la empresa.
- *Venta a través de mayoristas*, o intermediarios que adquieren el producto para venderlo, a su vez, a otros mayoristas o minoristas, adquiriendo la propiedad del producto y, por tanto, el riesgo en las operaciones con los clientes.
- *Venta a través de minoristas* que venden, a su vez, al consumidor final, y que adquieren los productos bien a mayoristas, bien al propio fabricante, bien a otro tipo de intermediarios.
- *Venta a través de distribuidores oficiales*, o empresas autorizadas para distribuir los productos del fabricante en una zona geográfica determinada, y que pueden vender directamente a clientes o minoristas.

Estos tipos de intermediarios (mayoristas, minoristas, distribuidores, otros agentes...) o canales que pueden intercalarse entre el fabricante y el consumidor final pueden abarcar un amplio rango de servicios añadidos tales como transporte y almacenamiento de mercancías, promoción de ventas, disponibilidad de vendedores, facturación y cobro a clientes, asistencia al cliente, captura de información de mercado, etc.

Por otro lado, en el caso de que el/la emprendedor/a opte directamente por la apertura de un establecimiento comercial (tipo comercio minorista) su canal de distribución lo constituirá fundamentalmente el propio punto de venta en el que se instale, que servirá de escaparate y de venta al cliente. En cualquier caso, este emprendedor/a podrá habilitar diferentes puntos de contacto con sus clientes.

Políticas de distribución

Una vez especificados los canales que se van a utilizar, se define la estrategia de distribución que va a desplegar la nueva empresa, determinando las diferentes maneras en las que el/la emprendedor/a va a colocar sus productos en manos del cliente final.

Según la naturaleza del producto o servicio que se comercialice la estrategia de distribución podría ser:

- Exclusiva (un único punto de venta).
- Selectiva (varios puntos de venta).
- Intensiva en un solo canal (muchos puntos de venta pero en un único canal).
- Extensiva en todos los canales (grandes superficies, estancos, quioscos, supermercados...).

En este subapartado sería conveniente concertar también las políticas de distribución que se van a articular. Puede darse el caso, por ejemplo, que el/la emprendedor/a decida que para hacer llegar sus productos a sus clientes (de la forma más eficiente y/o eficaz) deberá utilizar diversos canales según sea el tipo o línea de producto, el área geográfica en la que residan los clientes, el segmento de mercado al que vaya dirigido, por alguna combinación de algunos de los criterios anteriores.

1.3.6. Estrategia de promoción

El restante componente tradicional que compone el *marketing-mix* (junto con el producto, el precio y los canales de distribución) lo representa la promoción, cuya finalidad no es otra que estimular el consumo de los productos/servicios que se comercialicen.

El objetivo que se persigue es que el/la emprendedor/a documente, no sólo las técnicas de promoción propiamente dichas que piense implementar, sino también los soportes publicitarios que emplee, así como las acciones de comunicación y relaciones públicas que vaya a poner en marcha para favorecer el crecimiento del negocio. Para facilitar su comprensión, se podría desagregar su contenido en estos tres subapartados: *Política de promoción de la venta, Campañas de marketing y relaciones públicas y publicidad.*

- Política de promoción de la venta

En este sub-apartado se deben especificar todas aquellas técnicas que conforman la política de promoción de ventas de la nueva compañía de acuerdo con las intenciones del emprendedor/a. Según sean los objetivos estratégicos que él marque (por ejemplo, intensificar en una etapa inicial las ventas en un área geográfica determinada, o acelerarlas el segundo año en un segmento de clientes concreto) se aplicarán unas u otras técnicas o métodos promocionales. Adicionalmente a este factor, existen otras dos variables que determinarán la política promocional, y que serán la cobertura y la frecuencia de las promociones que se planifiquen.

Algunas de las técnicas promocionales más habituales (que pueden ir dirigidas tanto al consumidor final, como a distribuidores, representantes o minoristas), entre las que se podrá decantar el/la emprendedor/a son:

- Reducción del precio (por ejemplo, en una promoción de lanzamiento).
- Muestreos (envío de muestras gratuitas para dar a conocer un producto, tanto a consumidores finales como a prescriptores).
- Demostraciones del funcionamiento de un producto en la tienda.
- Concursos y sorteos (para lo cual es necesario una prueba de compra).
- Cupones o vales de descuento para futuras compras.
- Regalos (obsequios gratuitos con la compra de un producto).
- Correo directo presentando una oferta especial.
- Participación en exposiciones, seminarios, congresos, ferias, etc.

- **Campañas de marketing**

En este punto se describen las campañas de marketing que se prevén lanzar a lo largo del horizonte temporal que cubre el Plan de Empresa.

Si se trata de un nuevo negocio, será preciso que el/la emprendedor/a se centre inicialmente en la definición de una campaña de lanzamiento que favorezca la difusión y aceptación, entre los clientes potenciales, de la introducción en el mercado de la nueva empresa. Esta campaña tendrá como objetivo, básicamente, la atracción de clientes.

Adicionalmente, será recomendable que se definan también todas aquellas campañas o programas que se prevean desplegar a lo largo de los siguientes ejercicios (dentro de la cobertura del plan). Estas acciones de marketing irán orientadas a alcanzar diferentes objetivos: no sólo atraer progresivamente a nuevos clientes para ir ganando cuota de mercado, sino también a retener a la base de clientes ya consolidada, o a vender más a los clientes actuales (más cantidad y/o nuevos productos).

En algunos mercados altamente competitivos, la ejecución de este tipo de programas resulta esencial para contribuir a que el crecimiento en ventas planificado se pueda materializar.

La definición de las campañas que se programen implicará concretar:

- Qué objetivo persigue (fidelización, desarrollo, atracción de nuevos clientes, etc.).
- A qué segmentos de clientes va a ir dirigida.
- A través de qué canal de contacto se va a lanzar (acorde con el tipo de cliente al que vaya dirigido: buzoneo, radio, televisión o prensa local, teléfono, e-mail, etc.).
- Durante cuánto tiempo y en qué plazo.
- Si va ser periódica o puntual.
- Qué mensajes u ofertas se van a lanzar (alineadas con el posicionamiento decidido en la estrategia de marketing).
- Qué coste y esfuerzo aproximado va a representar (buscando siempre la rentabilidad y la eficacia).

- **Relaciones públicas, publicidad, comunicación**

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Guardando relación con los sub-apartados anteriores, en este bloque se señalan qué soportes publicitarios y de comunicación (por ejemplo: páginas amarillas, radio, prensa, vallas, buzoneo, patrocinios, tele marketing, *mailings*, etc.) se van a hacer uso para dar a conocer al mercado potencial la empresa y los productos que comercializa, así como para dotar de soporte al lanzamiento de otras acciones de marketing específicas.

Si la clientela potencial no conoce la existencia de una nueva compañía, o ignora las cualidades diferenciales de los productos/servicios que comercializa, no generará el volumen de negocio deseado. Por ello, este aspecto del marketing es clave, dada la importancia que para las empresas tiene darse a conocer desde su mismo nacimiento, o introducir y posicionar exitosamente en el mercado sus productos y servicios.

Para decidir qué instrumentos o herramientas publicitarias se van a utilizar habrá que evaluar no sólo el precio sino también su impacto sobre el público objetivo o, por ejemplo, su alineamiento con la imagen de la empresa que se desea transmitir a los clientes.

En la configuración de esta imagen van a influir desde la creación del logotipo y resto de identidad corporativa, hasta la denominación social, nombre o marca, pasando por los medios publicitarios, lenguaje y eslóganes utilizados, etc.

Por otra parte, también se podrá considerar la utilización de medios de comunicación, no para publicitarse de forma explícita sino, por ejemplo, para presentar la empresa sin pagar por el espacio utilizado. Esto puede constituir un atractivo reclamo que atraiga la atención de potenciales clientes.

1.3.7. Imagen y Posicionamiento de Marca

En caso de que la idea de negocio, en torno a la cual gira el plan de empresa, implique la creación y registro de una marca, es recomendable exponer, qué posicionamiento desea el/la emprendedor/a para la misma, en particular, o simplemente para la nueva empresa.

El/la emprendedor/a deberá saber qué imagen quiere proyectar tanto a sus clientes potenciales como a la propia comunidad de negocios (proveedores, competencia, inversores, etc.) donde se va a desenvolver. Asimismo, tendrá que poner todo de su parte por conseguir y mantener esa imagen deseada.

Con la finalidad de que la imagen esté bien definida y sea identificable con la empresa, el/la emprendedor/a habrá de determinar cuáles serán los atributos más relevantes que quiere transmitir sobre sus productos, a los clientes objetivos, para que éstos así los perciban y recuerden (imagen de marca). Por ejemplo, características, valores o atributos diferenciales respecto a la competencia como pueden ser:

- Precio.
- Determinadas cualidades del producto.
- Variedad.
- Personal cualificado.
- Distribución, modalidad de entrega, rapidez.
- Garantía, servicio y atención post-venta, etc.

Esta imagen y atributos a proyectar determinarán el posicionamiento de la nueva compañía respecto a la competencia y, por tanto, constituirá un activo esencial para la misma, ya que en ocasiones puede ser el factor que condicione el acercamiento o la fidelidad de los clientes.

1.3.8. Planificación de ventas

Partiendo del conocimiento del mercado adquirido en el apartado análisis del mercado (y fundamentalmente el obtenido en el apartado análisis de la demanda), habrá que construir una previsión de las ventas de los productos o servicios que se van a comercializar.

Esta planificación de ventas (totalizada o agrupada por categorías) deberá estimarse de forma mensual para el ejercicio económico inicial, e irá agregada por trimestres para el segundo y tercer año.

El objetivo que se persigue cumplimentando este apartado es que el/la emprendedor/a documente fundamentalmente los objetivos comerciales que se ha fijado, sobre todo en cuanto a ventas (y en un segundo término, si procede, en cuanto a cuota de mercado), así como las principales partidas que van a configurar el presupuesto comercial. Adicionalmente, se completará este capítulo con la descripción de la fuerza de ventas que va a habilitar para favorecer la comercialización de sus productos o servicio.

- **Objetivos Comerciales**

El/la emprendedor/a deberá resumir cuáles son los objetivos comerciales que estima objetivamente alcanzar para los 3 años que constituyen el horizonte temporal del Plan de Empresa (basándose para ello en el análisis de la demanda previamente desarrollado).

Por objetivos comerciales se entiende, el volumen de ventas aproximado que se espera generar. Adicionalmente, se podrán documentar también (si se disponen de los suficientes elementos y datos que lo permitan) otros aspectos tales como penetración, posición y cuota en el mercado.

Las previsiones de ventas deberán estar suficientemente justificadas, de acuerdo con las hipótesis de evolución que proyecte y documente debidamente el/la emprendedor/a, para lo que se basará en los datos derivados del análisis de mercado y en otras fuentes de información objetivas.

La planificación de los objetivos comerciales deberá hacerse desde una perspectiva básicamente cuantitativa. Cualquier desagregación en productos o familias o líneas de productos, contribuirá a enriquecer el plan de empresa, aunque no es estrictamente necesario, sobre todo si el objeto del plan es un establecimiento comercial de dimensiones reducidas. La forma más aconsejable para construir estas previsiones y así poder minimizar errores, es cuantificarlas de forma mensual al menos durante el primer año de arranque del negocio. Hay que ser especialmente conservador durante este primer ejercicio, puesto que las ventas suelen ser menores durante la etapa inicial o de introducción en el mercado de una compañía. Así mismo, habrá que tener en consideración un posible carácter estacional de los productos o servicios que se comercialicen, puesto que este factor también condicionará la temporalidad de las previsiones.

La proyección de ventas para los dos siguientes ejercicios será suficiente considerarla con periodicidad trimestral, teniendo en cuenta que, una vez introducido el negocio, las perspectivas de venta deberán experimentar una tendencia ascendente.

Adicionalmente al volumen de facturación aproximado también se podría aportar, la cuota de mercado que se estima alcanzar, si bien dependiendo del tipo, sector y contexto del negocio

que se lance, el ámbito de ese mercado podría ser sumamente variable. Lo más razonable para hacer un cálculo aproximado de la cuota de mercado sería partir de los segmentos de clientes identificados como público objetivo y estimar, de forma aproximada, el número de clientes que se podrían atraer dentro del área geográfica de influencia y del segmento.

- **Fuerza de Ventas**

Aquí se diseña la estructura y se dimensiona la plantilla, fuerza o red de vendedores que se necesitará para acudir al mercado con ciertas garantías, siempre que la naturaleza y envergadura del negocio requiera ciertos niveles de capacidad de venta personal fuera del establecimiento.

Para ello se partirá del conocimiento del mercado que se haya adquirido, en cuanto a mercado, clientes y demanda potencial realista. En función de este parámetro, y estimando cuántas visitas puede hacer diariamente un vendedor, el tiempo promedio de duración de cada una, y la dispersión geográfica de los clientes, se podrá aproximar el número de vendedores que necesitará el/la emprendedor/a para desarrollar una actividad comercial acorde con los objetivos.

Posteriormente habrá que evaluar si conviene disponer de una red de vendedores propia, a tiempo completo, o externa (agentes libres), a tiempo parcial y compartida con otras empresas. Finalmente habrá que determinar cómo van a estar organizados (por productos o generalistas, por regiones geográficas, por categorías -delegado, supervisor, vendedor-), que funciones desempeñarán y qué objetivos serán asignados a cada uno de ellos, etc.

Posiblemente, gran parte de los emprendedores/as que aspiren a cristalizar una idea de negocio basada en un establecimiento comercial, sólo requieran la colaboración de uno o dos asistentes al público, localizados en el propio punto de venta, como fuerza comercial.

- **Presupuesto comercial**

El/la emprendedor/a deberá resumir los gastos en que incurrirá en el ejercicio de la actividad comercial, una vez definida todas las políticas del plan de marketing. Algunos de los más relevantes son:

- Publicidad.

- Promociones.
- Salarios, Comisiones e Incentivos de la FFVV propia.
- Gastos de Viaje y Dietas de la FFVV propia.
- Honorarios y Gastos de Trabajos Realizados por Terceros (Agentes Libres).
- Otros Gastos de Distribución (transportes).

La forma más aconsejable para dimensionar estos gastos comerciales, es cuantificarlos de forma mensual, al menos durante el primer año de arranque del negocio. El resto de años bastará hacerlo con carácter trimestral.

1.3.9. Herramientas básicas del Marketing on-line.

Sea cual fuere el negocio, es indispensable que se cuente con presencia en Internet, ya sea de una confitería, una peluquería o un local de venta de productos.

Hoy en día, los consumidores buscan información de productos o servicios en internet, y más allá de que no se comercialice un producto o servicio por este medio, será vital que se cuente con un sitio web.

Tener un sitio en la web hoy día es relativamente sencillo y económico, y puede traer innumerables ventajas.

Es importante que se mantenga el sitio actualizado, y que esté organizado de forma que sea sencillo para los usuarios comprar los productos o servicios.

Es recomendable contratar los servicios de un estudio profesional y solicitar un sistema auto-administrable de contenidos, es decir, que una vez realizado el trabajo de programación y diseño, se pueda acceder al sitio para incluir nuevos productos, ofertas o actualizar los textos.

Desde aquí se ofrecen algunos consejos para que un sitio web sea exitoso:

- *Buenos contenidos:* revisar cuidadosamente los textos del sitio web. Mantener una redacción uniforme, cuidando el estilo, la gramática y especialmente la ortografía.
- *Usabilidad:* un sitio web es usable cuando es fácil de navegar, los usuarios encuentran rápidamente lo que buscan, y se puede navegar por el sitio de manera intuitiva.
- *Rapidez de carga:* es muy importante que el sitio web se cargue rápidamente en el navegador. Un sitio muy pesado, que demora mucho en mostrar las imágenes perderá usuarios.

- *Compatibilidad con navegadores:* hoy en día, si bien la mayoría de las personas navega por la web a través de Internet Explorer, cada vez más usuarios se han volcado en usar otros navegadores, como Firefox. Habrá que tener en cuenta que el sitio podrá verse diferente en cada uno de los navegadores, lo que podría estropear la imagen y el trabajo. Antes de publicar el sitio, hay que verificar en W3C (www.w3c.org) si el mismo es compatible.
- *Optimización para buscadores:* si un sitio es muy bueno, pero no recibe visitantes es necesario utilizar algún tipo de estrategia para atraerlos. Hay varias formas de posicionar el sitio, como puede ser la publicidad paga. Tanto en otros sitios como en buscadores, el envío de email marketing, o el SEO (Search Engine Optimization) o Posicionamiento Web. Que el sitio esté optimizado significa que sea amigable a los buscadores y, que aparecerá en la primera página de los resultados de búsqueda de las palabras clave que definen tu negocio. Esto se logra con un trabajo minucioso, y que deberá realizarse de manera continua. Pero garantiza una excelente inversión.
- *Medios de pago seguro:* para que la tienda virtual sea completa, es necesario que se ofrezca medios de pago online. Para ello, es recomendable utilizar los servicios de un portal de cobros online que ofrezca garantías de seguridad, a la vez que variedad de medios de pago.

1.3.10. Recomendaciones

1. Ser especialmente meticuloso en la elaboración de este apartado, puesto que representa, conjuntamente con el análisis y valoración económico-financiera, el bloque que mayor relieve cobra en el conjunto del Plan de Empresa.
2. No abrumar al lector con un exceso de terminología técnica (específica del sector en que se encuadra el proyecto empresarial) que pueda abrumar a los potenciales inversores o financiadores que lo lean.
3. Analizar cuidadosamente la política de precios, fijando precios realistas, alineados con la competencia e incluyendo en su cálculo todos los costes en que se incurren.
4. Tener en cuenta que al principio de la actividad de la nueva empresa, los productos y servicios se deberán ofertar a precios competitivos que los hagan atractivos a la clientela potencial.

5. Durante el proceso de fijación del precio, y para calcular el coste de la mano de obra, considerar el trabajo que realiza el/la propio emprendedor/a como si tuviera que pagar a un empleado por hacer el mismo trabajo.
6. Si los precios son mayores a los de la competencia se deberá explicar el sobreprecio en términos de novedad, exclusividad, calidad, garantía, prestaciones, servicio, ahorro en costes derivados.
7. Evaluar la posibilidad de efectuar un análisis de sensibilidad estudiando diferentes políticas de precio, que permitiría detectar, por ejemplo, si a mayores precios, a pesar de reducirse el volumen de ventas, podría incrementarse la rentabilidad del negocio.
8. Diseñar la estrategia de distribución, ya que han existido muchos productos atractivos que han fracasado por no haber definido la estrategia de distribución correcta, habiéndose seleccionado canales impropios del producto/servicio a comercializar.
9. Asignar un presupuesto de publicidad y promoción suficientemente holgado, dado que es muy importante, para aquellos negocios nuevos que se lanzan al mercado, darse a conocer (el producto/servicio, la marca, el establecimiento comercial, etc.), necesitando publicitarse entre sus clientes potenciales para favorecer la introducción de sus productos/servicios.
10. Ilustrar el apartado de estrategia de promoción anexando al plan de empresa todos aquellos elementos de comunicación que se tengan elaborados (aunque sea en versión borrador): folletos, logotipo, cartas de presentación, trípticos, tarjetas de visita, boceto de memoria, diseño de sitio web, etc.
11. Monitorizar el resultado de las campañas o actividades promocionales que se lancen, con la finalidad de aprender de los errores en que se incurra y poder realizar los ajustes oportunos de cara a próximas acciones.
12. Ser honestos, objetivos y moderadamente conservadores en la estimación de previsiones de venta. Intentar justificar de forma exhaustiva estas estimaciones.

1.4 Análisis DAFO

1.4.1. Análisis DAFO

La situación del mercado puede afectar favorable o negativamente en el desarrollo exitoso de un proyecto empresarial. Pero de igual forma, la situación actual de una empresa y el colectivo humano que la compone puede influir decisivamente en su evolución futura.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Un modelo de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) facilita la identificación tanto de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado actual para un negocio, y también permite detectar las fortalezas y debilidades de ese negocio y del equipo profesional que lo soporta. Esto comprende un análisis externo e interno de la empresa y del mercado. En definitiva permite visualizar la situación o contexto donde se va a desarrollar la futura empresa.

Explorando estos cuatro factores, el/la emprendedor/a deberá concentrarse en potenciar sus puntos fuertes para:

- Difuminar o restar protagonismo a sus debilidades.
- Medir, aprovechar y rentabilizar las oportunidades que le brinda el mercado.
- Conocer y esquivar las amenazas que puedan planear sobre el negocio.

De este modo, el/la emprendedor/a sabrá si las políticas y estrategias de marketing que ha diseñado son las más acertadas para los intereses de la nueva empresa y así poder implementar los ajustes necesarios.

El/la emprendedor/a deberá ser capaz de identificar sus fortalezas y debilidades desde el mismo momento en que se pongan de manifiesto de forma razonable. Lo más difícil resultará detectar con precisión las amenazas y oportunidades externas.

Es importante comprender la diferencia entre factores internos y externos. Los internos son aquellos en los que la empresa puede influir, como la producción, organización...Y los externos, sin embargo, son los que la empresa tiene poca posibilidad de influir sobre ellos, como la inflación o el fenómeno El Niño.

El análisis DAFO puede orientar la elección de las estrategias del proyecto emprendedor. Un resumen de las estrategias que se pueden adoptar según los casos sería:

- *Estrategia defensiva:* Pueden atacar a las debilidades, hay que prepararse para la defensa.
- *Estrategia adaptativa:* Hay oportunidades, pero se tienen que preparar, es necesario adaptarse.
- *Estrategia reactiva:* Hay amenazas pero hay fuerzas para afrontarlas, reaccionaremos cuando se presenten.
- *Estrategia ofensiva:* Tenemos ventajas, podemos competir bien y crecer, actuaremos al ataque.

La técnica de análisis DAFO es un eficaz instrumento que permite diagnosticar la situación, el punto de partida del emprendedor/a en su entorno interno y en relación con el

marco externo en que va actuar para poder elaborar sus objetivos y las estrategias para alcanzarlos.

1.4.2. Análisis externo

En este punto se identifican las *oportunidades* y *amenazas* que el entorno brinda o acecha al nuevo negocio. Este análisis externo va a resultar determinante puesto que permitirá verificar qué puede favorecer o dificultar el desarrollo del nuevo proyecto empresarial. En el siguiente cuadro se definen exhaustivamente los conceptos de oportunidad y amenaza.

Oportunidad: todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

Amenaza: todas aquellas fuerzas externas a la empresa que puedan tener una influencia desfavorable en sus actividades.

El doble objetivo que se persigue es por una parte, medir, aprovechar y rentabilizar las oportunidades que brinda el mercado y, por otra, conocer y esquivar las amenazas que puedan planear sobre el negocio.

Algunos de los factores externos que se deben tener en cuenta son:

- *Factores macroeconómicos:* políticos, sociales, económicos, tecnológicos...
- *Factores de mercado e industria:* tamaño y potencial del mercado, comportamiento de la clientela, segmentación, competencia, productos sustitutos, nuevos competidores que están entrando al mercado, etc.

A continuación se van a detallar algunos ejemplos ilustrativos de *oportunidades*:

- Previsiones oficiales favorables en cuanto a crecimiento de la economía, etc.
- Nueva normativa autonómica orientada a apoyar con nuevas subvenciones la apertura de nuevas empresas, la creación de empleo, etc.
- Evolución de nuevos hábitos en el consumidor alineados con el tipo de producto que comercializará la nueva empresa.
- Descontento generalizado del consumidor con las compañías de la competencia.
- Mercados vírgenes susceptibles de explotación.
- Disminución del precio de la materia prima.
- Acceso a nuevas tecnologías.
- Nuevos inversionistas.

Por lo que respecta a *amenazas*, a continuación se enumeran algunos ejemplos:

- Pesimistas proyecciones sobre la demanda en el sector.
- Nueva legislación medioambiental que obligará a hacer fuertes inversiones para reducir la generación de gases contaminantes derivados de la actividad industrial.
- Previsión de nuevos competidores en la misma zona de competencia.
- Previsible reacción de la competencia ante la introducción de nuevos jugadores en el mercado.
- Mercado imprevisible, en constante cambio.
- Época de recesión económica.
- Inflación acelerada.
- Aparición de nuevos productos competitivos.

1.4.3. Análisis interno

En este punto se identifican las *fortalezas* y *debilidades* del nuevo negocio, es decir, el análisis interno, que va a resultar determinante puesto que deberá permitir verificar qué se va a saber hacer bien y qué se va a hacer mal.

El doble objetivo que se persigue no es otro que el de, por una parte, rentabilizar al máximo los puntos fuertes y, por otro, buscar las formas de mejorar o minimizar las debilidades reconocidas. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos.

A continuación se van a definir las debilidades y fortalezas, conceptos claves en el análisis interno.

Fortalezas: factores internos positivos que contribuyen al los objetivos de la empresa.

Debilidades: factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivo.

Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción, comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad.

A continuación se van a exponer algunos ejemplos de *fortalezas*:

- Fidelidad de los clientes, posibilidades de atracción de nuevos segmentos.
- Productos y servicios atractivos, innovadores y rentables.
- Localización accesible y cómoda para los clientes.

- Amplia gama de alternativas de distribución.
- Precio muy competitivo.
- Equipo de profesionales cualificado, comprometido y fiel.
- Bajos costos de producción.
- Buena reputación.
- Buen control de calidad.

En cuanto a las *debilidades*, se nombrarán algunas de las más destacadas:

- Altos costes para atraer a nuevos clientes.
- Productos y servicios anticuados.
- El precio elevado es rechazado por numerosos clientes potenciales.
- Ubicación del punto de venta con escasa visibilidad comercial.
- Escaso esfuerzo publicitario.
- Capacidades de gestión deficientes.
- Falta de experiencia comercial.
- Ignorancia sobre las estrategias y precios de la competencia.
- Reservas insuficientes.

1.5 Estructura organizativa

1.5.1. Estructura organizativa

Una vez superadas las etapas del plan de negocio que responden a las preguntas sobre qué productos o servicios comprenderán la actividad, el por qué, qué debe estar soportado en un análisis de mercado y el cómo se van a comercializar los productos, se debe responder al cómo se van a entregar los productos.

La respuesta genérica a esta cuestión es compleja y está muy condicionada a la tipología de productos objeto del negocio. En muchos casos consistirá en establecer y diseñar exclusivamente el canal de distribución de un producto fabricado por terceros del que hay que proveerse. Sin embargo, en otras ocasiones, es posible que el producto deba ser elaborado en las propias instalaciones, por lo que el proceso de fabricación sería el aspecto clave del plan de empresa.

En este apartado se desarrollará la definición de la infraestructura e instalaciones sobre las que se debe apoyar el desarrollo de las actividades del negocio. Se entiende por infraestructura al conjunto de componentes que se requiere incluir en las instalaciones para poder desarrollar un negocio determinado. Así, unas mismas instalaciones pueden ser capaces de ubicar y soportar diferentes negocios cambiando únicamente las infraestructuras que contienen.

A lo largo de este apartado se describirá el proceso mismo de ejecución del objeto del negocio. Este apartado abarca desde el diseño del proceso de fabricación de los bienes hasta el desarrollo y entrega del servicio, en el caso de que sólo cubra esta etapa de la cadena.

Finalmente, se detalla el apartado logístico, que incluye cómo realizar el aprovisionamiento de los bienes o materia prima del proceso de producción, desde la compra hasta su entrega en el sitio de destino, y cómo realizar la entrega del bien o servicio en el proceso post-productivo.

1.5.2. Infraestructura e instalaciones

La ubicación o localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico esencial para la viabilidad de la empresa.

Cualquier iniciativa empresarial necesita infraestructuras e instalaciones, aún cuando sean simplemente una habitación de su domicilio y el mobiliario. La búsqueda de las instalaciones adecuadas y la dotación de infraestructuras es un aspecto crucial para el éxito del negocio. Obviamente, están muy condicionadas por la tipología del negocio a desarrollar pero, independientemente de este aspecto, siempre la ubicación de las instalaciones constituye un factor crítico de éxito, tanto si son instalaciones de atención al público como si son de almacenaje o producción.

Hay que buscar la localización adecuada, pensando en la distancia conveniente a las áreas de influencia, y en las posibilidades de acceso tanto del personal, como de las materias primas y compradores, que esté dotada de suministros mínimos (agua, luz y teléfono), así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que se vaya a implantar.

La implantación ideal es aquella en donde los costes de instalación son los más bajos y, al mismo tiempo, cumple el mayor número de exigencias del proyecto y utiliza al máximo los recursos del entorno: proximidad a los clientes, fuentes de aprovisionamiento, posibilidades

de subcontratación, equipamiento de la zona, mano de obra cualificada, incentivos a la creación de empresas y calidad de vida.

Hay que pensar si puede plantear impedimentos para la ampliación de la empresa y examinar detenidamente su superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, etc.

La elección del local no suele ser una tarea complicada aunque en ocasiones las características técnicas del producto, la naturaleza del servicio y otras razones hacen que la localización sea un problema importante.

Una vez se tiene seleccionada la ubicación más completa, se debe analizar cuáles serán las infraestructuras más adecuadas en cuanto a equipamiento físico como tecnológico.

Una vez seleccionada la ubicación, se analizará cómo dotarla de las infraestructuras adecuadas en cuanto a equipamiento físico y tecnológico, para posteriormente analizar los requisitos de mantenimiento de la ubicación e infraestructuras instaladas.

- **Instalaciones físicas (ubicación, tamaño, distribución, venta/alquiler)**

La elección de la localización vendrá determinada por una serie de circunstancias que permitirá valorar las ventajas, así como solventar los inconvenientes del lugar seleccionado (cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costes de transporte, nivel de precios, etc.).

- **Ubicación**

La ubicación geográfica de las instalaciones es el aspecto decisivo de este apartado. Para realizar un análisis completo de las diferentes alternativas de ubicación es conveniente desarrollar una relación detallada de los aspectos que se consideran críticos a la hora de seleccionarla. Para identificar la ubicación idónea habría que plantearse ciertas preguntas como:

- ¿Cuál es el mejor sitio para implantar el negocio?
- ¿Cómo lo van a encontrar los clientes?
- ¿Se necesita acceso rápido a carreteras?
- ¿Por dónde pasarán los futuros clientes?
- ¿Debe estar cerca de algunas instalaciones o negocios específicos?
- ¿Necesita tener algunas características especiales (área de carga, almacén, etc.)?

-¿Se trata de una zona comercial, (industrial o empresarial)?

- **Tamaño**

Las dimensiones del local o nave donde desarrollar la actividad condicionarán tanto el precio como la viabilidad técnica de instalar las infraestructuras o de satisfacer las necesidades de espacio para desarrollar la actividad. La decisión del tamaño del local suele estar muy condicionada a las posibilidades de expansión física en caso de ampliación del negocio. En caso de existir estas posibilidades, parece más conveniente identificar el local más pequeño que permita satisfacer adecuadamente las necesidades de espacio para poder desarrollar la actividad.

- **Distribución**

Paralelamente al tamaño es clave establecer, a priori, una distribución básica del local. Una correcta distribución de un local, cuando ofrece un servicio al público directamente, ha de ser sencilla y facilitar al cliente la entrada y movimientos dentro del mismo. En caso de ser una ubicación para un proceso productivo, una correcta distribución simplifica significativamente las actividades de fabricación y repercute directamente en los costes de fabricación y calidad del producto.

- **Compra o alquiler**

La decisión sobre compra o alquiler del local suele estar sujeta a la situación financiera de partida. Habitualmente, cuando se inicia un negocio, la opción más apropiada sería alquilar, puesto que limita la necesidad de recursos financieros. Posteriormente, en función del desarrollo del negocio y de las necesidades de expansión, podría evaluarse la opción de compra.

- **Características del local**

Para determinadas actividades, tanto la normativa municipal como la autonómica exigirán que el local cumpla con una serie de normas o requisitos. Antes de la compra o alquiler de un local debemos verificar con los organismos correspondientes si el local se adecúa a las normas establecidas y en el caso de que no sea así, habrá que cuantificar los costes que supondrá la adecuación del local a la normativa.

- **Equipamiento (maquinaria, transporte, mobiliario, etc.)**

Una vez detallados los requerimientos del local donde se desarrollará el negocio, se debe identificar las necesidades de equipamiento para posibilitar el inicio de la actividad. Para ello,

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

hay que realizar un trabajo detallado que permita partir de las necesidades mínimas de equipamiento para asegurar una contención de la inversión inicial.

A la hora de analizar y seleccionar el equipamiento sería conveniente realizar un análisis exhaustivo de las características de cada alternativa, de las condiciones financieras de adquisición, renting/leasing o alquiler, garantías, evolución, alternativas de compra de equipamiento usado, etc.

Un punto clave que se ha de analizar en el equipamiento es el servicio post-venta, así como las garantías que soportan su funcionamiento. También se es necesario analizar el coste de mantenimiento de los equipos una vez superado el periodo de garantía, pues a veces este coste no guarda una relación directa con el coste de adquisición.

En el caso de un local comercial de atención al público se debería de realizar un planteamiento decorativo adecuado que considere la disposición del material, escaparates, expositores, mecanismos de control y seguridad, etc.

En el caso del equipamiento de un local industrial es necesario realizar un planteamiento de los flujos de trabajo de la industria, de forma que se establezcan claramente las áreas de almacenamiento (de materia prima y producto terminado), el flujo físico de trabajo para facilitar la realización de un trabajo eficiente y seguro, así como la reglamentación de industria y de seguridad que apliquen al sector en cuestión. Una vez establecido este planteamiento, se conocerán las características del equipamiento que se debe adquirir así como las necesidades de instalación.

- **Tecnología (Hardware, Software y otras tecnologías clave)**

Este apartado se centra únicamente en el equipamiento tecnológico para desarrollar la actividad administrativa y comercial. Si alguna iniciativa empresarial necesitara tecnología específica, muchas veces cercanas al equipamiento de producción, debería considerarse dentro del apartado anterior.

Se entiende por hardware los equipos físicos informáticos (ordenadores, pantallas, impresoras,...), y por software el conjunto de programas informáticos que se instalan en los equipos físicos. En general, la selección del software es más importante que la del hardware. El software va a permitir adaptar el funcionamiento del equipo a las necesidades del negocio.

Habitualmente la funcionalidad genérica de la que debería disponer un equipamiento tecnológico es la siguiente:

- **Ofimática**

El equipamiento tecnológico deberá disponer de procesador de textos para la elaboración de informes, cartas, facturas, presupuestos etc., de herramientas de cálculo para la realización de operaciones complejas de una forma sencilla, y herramientas de presentación gráfica para la realización de cartelería o presentaciones de productos o servicios. Anexamente, se podrán disponer de gestores de bases de datos para el almacenaje y la gestión de grandes volúmenes de información.

- **Sistemas de gestión**

En función de las necesidades del negocio, sería conveniente disponer de unos sistemas de gestión de la actividad estos podrían cubrir la funcionalidad de contabilidad de la compañía (en caso de no ceder esta función a una entidad gestora externa) funcionalidad comercial (muy adaptada al negocio específico) y funcionalidad logística para realizar el seguimiento de los *stocks* y compras.

- **Conexiones a internet y correo electrónico**

Hoy en día son herramientas imprescindibles para mejorar el sistema de comunicaciones en cualquier actividad.

- **Necesidades de mantenimiento**

Todo el equipamiento debe mantener su funcionamiento sin fallos durante los periodos de actividad de la compañía. Un fallo en un equipamiento clave puede generar cuantiosas pérdidas.

Por este motivo es muy importante categorizar los equipamientos en función de su criticidad para la continuidad del negocio. Esta clasificación debería agruparlos, al menos en tres conjuntos:

- **Criticidad de negocio alta**

En este grupo se deberá incluir aquel equipamiento que, en caso de avería, ocasione la parada total de la actividad (un equipo de una cadena de producción, un vehículo de transporte, sistema eléctrico, etc.). La reparación se debería iniciar en unas pocas horas.

- **Criticidad de negocio media**

En este grupo se deberían incluir aquellos equipos que, si bien no paralizan la actividad al completo, si ocasionan dificultades serias al desarrollo de la actividad e, incluso, durante una

avería prolongada podría llegar a ocasionar una suspensión de la actividad (por ejemplo, sistemas informáticos). La reparación se debería iniciar en el mismo día o siguiente a la avería.

- **Criticidad de negocio baja**

En este grupo se deberían incluir los equipos que no suponen una parada de la actividad y existen mecanismos alternativos de sustitución. La reparación se puede iniciar en una semana después desde la identificación.

El tipo de mantenimiento que se ha detallado hasta ahora se denomina correctivo, porque pretende solucionar incidentes que afectan al funcionamiento del equipo. Anexamente, algunos equipos deben someterse a procesos de mantenimiento preventivo o programado, sin existir ninguna avería que lo justifique. Este proceso de mantenimiento se denomina preventivo y debe realizarse de tal forma que afecte mínimamente a la actividad de la compañía, ya sea porque se realice fuera de los horarios de actividad, o porque exista un equipo de sustitución.

1.5.3. Aprovisionamiento y logística

Este apartado será útil sólo en el caso de empresas industriales ya que el apartado de aprovisionamientos y logística considera todos los aspectos relacionados con la adquisición, transporte y almacenamiento de los materiales necesarios para realizar la actividad objeto del plan de empresa.

En este apartado se desarrolla el modelo de relación con los proveedores, las alternativas de aprovisionamiento y el control de stocks. El éxito en el desarrollo de estos tres aspectos permite disponer de una base sólida para el inicio y sostenimiento de la actividad. La eficiencia en este sentido permitirá conseguir unos altos niveles de calidad y, consecuentemente, una optimización de los costes.

En primer término, no se debe comprar nada que no sea imprescindible. Los recursos son siempre escasos y el dinero debe cuidarse para ofrecer mejores precios, pagar mejor o, simplemente, gastar menos y ganar más y segundo, no se debe comprar nada hasta que no haya seguridades de que existen los clientes y hay pedidos. Hay que vender los productos o servicios y luego ya vendrán las instalaciones y los suministros normales. Aquí se expone un cuadro inicial para el Plan de Compras.

En este cuadro se busca tener un plan preparado para conseguir que el producto o servicio se pueda entregar en fecha al cliente mediante su fabricación por terceros o su producción.

Aprovisionamientos para producir antes de tener nuestras instalaciones
¿Qué puede pedir el cliente?
¿Cómo se va a producir?
¿Qué se va a comprar?
¿Cuánto va a costar?
¿Cuánto se va a tardar?

- **Proveedores - Política de compras**

El proveedor es una figura clave dentro de todo el proceso de negocio. Los suministros en numerosos casos pueden suponer entre el 50% y el 80% del coste total de producción.

La primera actividad que habría que realizar es identificar los proveedores necesarios para desarrollar la actividad empresarial y clasificarlos por orden de importancia. La importancia de un proveedor viene dada por el producto o productos que suministra, de forma que un proveedor debe tener para el negocio una importancia máxima si su producto es crítico para el proceso, y no existen productos alternativos, o si el volumen previsto de sus suministros es muy significativo en relación con el total de suministros.

Aquí se expone un cuadro de aprovisionamiento donde podemos identificar a los proveedores.

Cuadro de aprovisionamiento
Concepto
Proveedor
Cantidades
Fechas
Coste
Observaciones

Una vez clasificados todos los proveedores, se debe asegurar la disponibilidad de un número reducido de ellos sin poner en riesgo el proceso de producción. Tener numerosos proveedores resulta negativo para el negocio, pues dificulta el disponer de una relación preferencial y, por otro lado, incrementa el volumen de los procesos administrativos, por lo que se encarece todo el proceso. Los proveedores en los que debería concentrarse la actividad deberían cumplir los siguientes requisitos:

- Fiables en calidad y entrega.
- Mejor asistencia técnica.
- Flexibles en los tamaños y momentos de las entregas.
- Especializados en los productos que entregan.
- Más dotados técnicamente en infraestructura y servicios.
- Con políticas de calidad implantadas y coherentes con las del negocio.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

- Localización - proximidad a la ubicación del negocio.
- Costes.

De vez en cuando sería conveniente realizar una evaluación a los proveedores para conocer el grado de cumplimiento con los niveles de calidad que se le exigen.

La política de compras debe recoger los aspectos relacionados con la evaluación y selección de proveedores, requisitos de calidad necesarios, política de entregas, política de pagos (contado o crédito, y en este caso fijar el plazo de pago), etc.

- **Parámetros del aprovisionamiento (distancia, costes, plazo de entrega)**

Una vez escogidos los proveedores y definidas las políticas de compras, debemos establecer los parámetros de aprovisionamiento que se deben cumplir. Estos parámetros entran dentro del proceso de negociación con el proveedor, y serán muy diferentes en función del material a suministrar.

Uno de los aspectos clave del aprovisionamiento es el plazo de entrega. Este parámetro condiciona fuertemente el coste y, obviamente, posiciona mejor a los proveedores con proximidad a la ubicación de las instalaciones del negocio.

Para asegurar un adecuado aprovisionamiento es necesario relacionar los aspectos clave que se van a valorar, para proceder a la negociación con el proveedor y analizar su grado de cumplimiento. Estos parámetros deben tener un grado mínimo de cumplimiento por debajo del cual el proveedor no se debe considerar apto para el aprovisionamiento del negocio, pues se pondría en algunos casos en una situación vulnerable.

Se debe detallar los parámetros que se consideren más importantes a la hora de valorar su impacto en el proceso productivo.

- **Gestión de stocks**

Cualquier negocio debe disponer de unas capacidades de almacenamiento básicas para la ubicación de los materiales necesario para la producción. La política de gestión de stocks está ligada a las capacidades máximas de almacenamiento y a los costes asociados a estos productos y su rotación en el almacén.

En principio se debe almacenar la cantidad mínima de productos que asegure un proceso de producción sin problemas. Almacenar por encima de esa cantidad no supone ningún beneficio adicional. Por otro lado, también se deben establecer las cantidades que deban generar una alarma pues, por debajo de esa cantidad, se está poniendo en riesgo la continuidad del proceso productivo.

Es por eso que se debería establecer una política de gestión de stocks que marque los mecanismos de almacenamiento y de seguimiento del stock de producto, diferenciando entre las diferentes tipologías de producto y su impacto en el proceso productivo.

Adicionalmente, se deben recoger en este apartado posibles acuerdos con proveedores que permitan el almacenaje en sus instalaciones, lo que podría generar un ahorro significativo de costes.

No está de más incluir un análisis de la política de gestión de stocks que se va a seguir para el almacenaje de producto terminado, si la fase final del proceso productivo fuera la transformación o elaboración de productos. En este caso se deberá considerar la revisión de la demanda periódicamente para ir ajustando el stock a ésta y asegurar el suministro a clientes. Habrá de tenerse en cuenta las variaciones existentes en función de los parámetros que determinan el consumo (estacionalidad, publicidad, etc.).

1.5.4. Valoración de existencias

Los bienes comprendidos en las existencias deben valorarse al precio de adquisición o coste de producción.

Precio de adquisición

El precio de adquisición comprenderá el asignado en factura más todos los gastos adicionales, hasta que los bienes se hallen en almacén, tales como transportes, aduanas, seguros, etc. El importe de los impuestos indirectos que gravan la adquisición de las existencias solo se incluirá en el precio de adquisición cuando dicho importe no sea recuperable directamente de la Hacienda Pública.

Coste de producción

El coste de producción se determinará añadiendo al precio de adquisición de las materias primas y otras materias consumibles, los costes directamente imputables al producto. También deberá añadirse la parte que razonablemente corresponda de los costes indirectamente

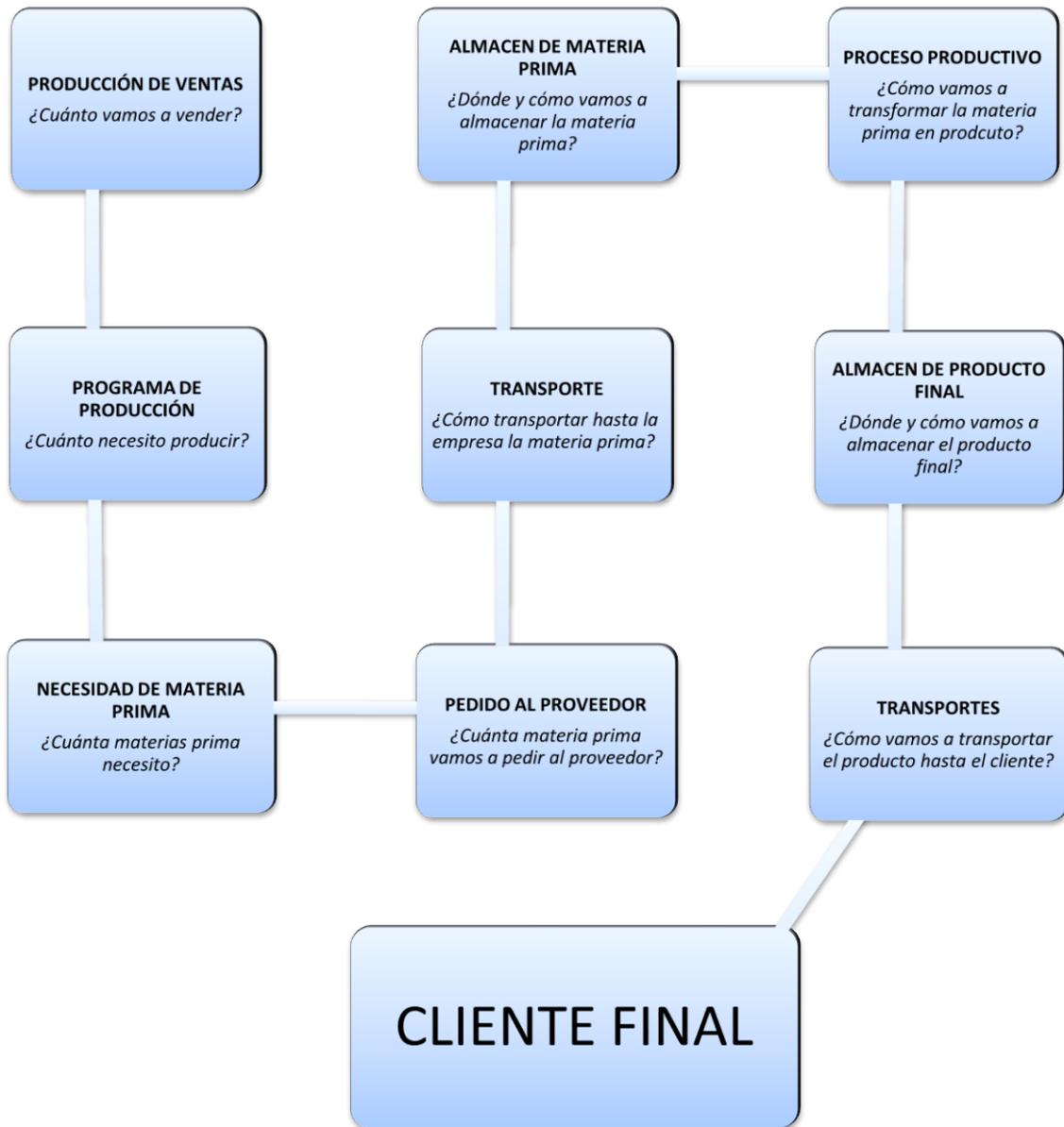
imputables a los productos de que se trate, en la medida en que tales costes correspondan al periodo de fabricación.

1.6 Proceso de producción

Cualquier iniciativa empresarial debe considerar cómo va a desarrollar la actividad, cómo va a producir el producto, o cómo va a acometer el servicio objeto del negocio. Evidentemente el proceso es muy diferente en función de si el negocio es una tienda, una fábrica o un servicio profesional. El plan de producción es el núcleo fundamental de toda empresa. Se entiende por producción, el proceso de transformación de factores productivos y suministros en productos o servicios destinados a la venta.

El objetivo último del Plan de Producción es demostrar la viabilidad técnica del proyecto. La viabilidad técnica es la capacidad del emprendedor/a para elaborar el producto o prestar el servicio de la empresa.

En cualquier caso es necesario describir la operativa detallada del negocio en estos aspectos. Es conveniente considerar pequeños detalles del proceso hasta aspectos adicionales, así como las condiciones medioambientales en las que se va a desarrollar la actividad o los mecanismos para asegurar la seguridad de las personas encargadas de la producción.



1.6.1. Fases del proceso de producción

En este apartado se describirá rigurosamente cada una de las etapas del proceso productivo, en caso de que se trate de un entorno fabril, o el proceso de arranque y prestación del servicio, en otro caso.

Será aconsejable describir claramente la secuencia de tareas que conforman el proceso, con una identificación, en cada etapa, del input (entrada de la tarea) y el output (salida de la

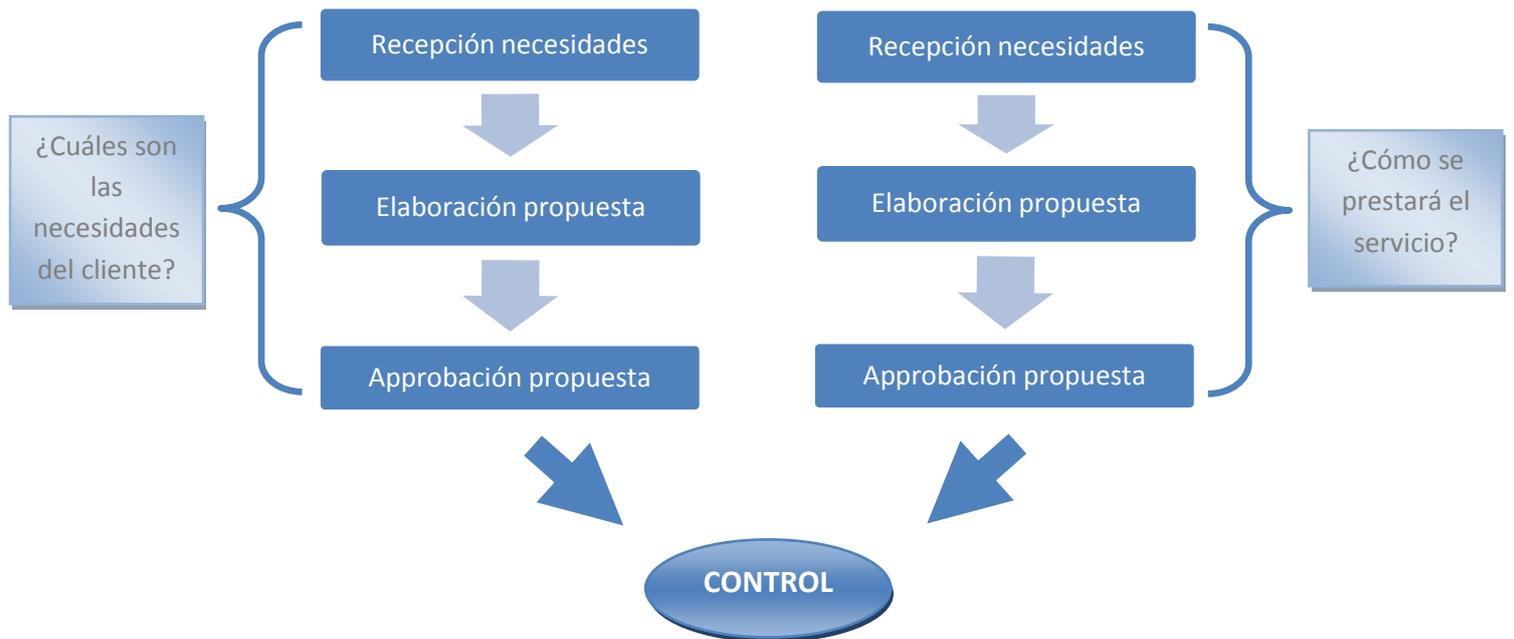
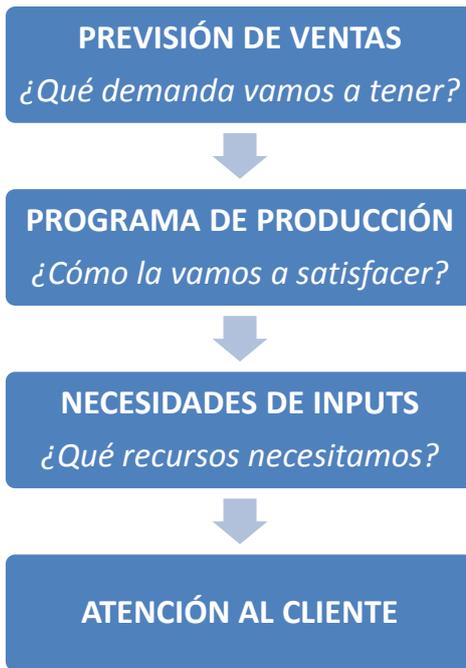
tarea). Si el proceso es complejo, sería conveniente que se acompañara la descripción de un gráfico que muestre la secuencia de tareas y etapas del proceso (flujograma de actividades o diagramas de flujo).

Una definición correcta y eficaz del proceso es clave para asegurar una eficiencia en los costes de producción. El proceso no es estático, y debe someterse a revisiones continuas para mejorar su eficiencia y maximizar la rentabilidad.

El proceso de producción tiene una estrecha relación con funciones que se verán condicionadas por la definición del mismo. En este sentido, una de las funciones clave en la que impacta es el aprovisionamiento de materia prima. Una errónea coordinación de producción con el proceso de aprovisionamiento puede generar interrupciones en la planta que impactarán significativamente en los costes y en la calidad del servicio prestado a los clientes.

Para asegurar la sincronización de todos los procesos involucrados es necesario desarrollar una planificación de la producción que puede servir a los procesos periféricos para planificar sus necesidades.

Evidentemente la información que se debe incorporar en el Plan de Empresa es muy diferente en función de si el negocio en cuestión es una fábrica, una prestación de un servicio o una distribución de producto. En definitiva, se debe describir en detalle, con un lenguaje sencillo y simplificando los detalles técnicos, cómo se va a realizar la actividad.



1.6.2. Capacidad de producción

La capacidad de producción es un aspecto clave para identificar el potencial de generación de ingresos de la iniciativa empresarial. Se entiende por capacidad de producción la cantidad máxima que se puede elaborar o el máximo número de servicios que se pueden prestar en un periodo determinado de tiempo.

La capacidad de producción está ligada a varios condicionantes tales como la pura capacidad técnica de una planta o un equipo, el número de personas disponibles para realizar el trabajo, o la capacidad máxima de almacenamiento (tanto de materia prima como de producto terminado).

Para conocer la capacidad de producción hay que analizar en detalle todo el flujo de los procesos involucrados, en cualquier medida, en la producción o prestación del servicio.

La capacidad de producción puede ir evolucionando a lo largo del tiempo, en función de las previsiones de ventas y de la mejora de los procesos productivos o de prestación de servicios. En este apartado sería necesario desarrollar la evolución de la capacidad de producción en el periodo estimado para el Plan de Empresa. Habitualmente, los incrementos de capacidades de producción deben ir acompañadas de incrementos de las inversiones, por lo que ambos aspectos deben estar correlacionados en el plan de negocio.

El plan de producción debe contemplar todos aquellos aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos. Principalmente deberá prestar atención a los siguientes elementos:

- *Producto o servicio*: Se deben describir las características técnicas de los productos de la empresa, destacando los aspectos más relevantes.
- *Localización geográfica de la empresa*: se deberá describir y justificar dónde se va a ubicar la empresa en qué tipo de instalación. Para ello se debe tener en cuenta la disponibilidad de mano de obra cualificada, sistema de comunicaciones, facilidades de acceso, proximidad con los clientes y proveedores, ayudas o incentivos públicos existentes, etc.
- *Tamaño de la empresa*: dependiendo de la actividad de la empresa, las necesidades de espacio,...se determinará el tamaño de la empresa para el correcto desarrollo de la actividad.

- *Procesos*: se deben de describir los procesos de la empresa (aprovisionamiento de materias primas, gestión de stocks, procesos productivos, logística interna,...) prestando especial atención a los procesos productivos.
- *Necesidades de mano de obra directa*: Deberá analizar cuántas personas se van a necesitar para llevar a cabo el proceso de fabricación: operarios *de máquina*, supervisores, empleados de almacén, etc.
- *Necesidades de equipo*: Se deberán describir los equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, sus especificaciones técnicas, los modelos, el modo en que se van a adquirir (pago a plazos, leasing,...), el coste esperado, su vida útil, etc.
- *Programa de producción*: Se deberá analizar la capacidad de producción, calcular el grado de utilización de la capacidad productiva, detallar los programas de producción anuales, decidir si se va a fabricar en serie o bajo pedido, etc.
- *Plan de compras*: Se deberá detallar y justificar el modo en que se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. Al planificar las compras se debe seleccionar a los proveedores, conocer las condiciones de pago, fijar controles de calidad, conocer las condiciones de entrega, organizar almacenes, plantear proveedores alternativos, etc.
- *Gestión de stocks*: Se deberá describir y justificar la forma en que se gestionarán las existencias de materias primas, productos semielaborados y productos terminados. Se diseñará un plan de almacenamiento óptimo, en el que se detallará cuándo se ha de realizar un pedido y de qué cantidad. Es importante que se disponga de un stock de seguridad, para posibles imprevisto.
- *Lay-out de la planta*: Se tiene que decidir cuál será la distribución óptima de la planta. En este sentido, los principios fundamentales a tener cuenta son:
 - Los materiales deben recorrer la mínima distancia dentro de la empresa.
 - Decidir si la distribución se hará según procesos o según producto.
 - Facilitar el flujo de materiales.
 - Realizar un uso efectivo del espacio disponible.
 - Adecuar la distribución de la planta a las necesidades de los trabajadores buscando su satisfacción.
 - Minimizar los riesgos laborales y buscar la seguridad de los empleados.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

- Posibilidad de cambiar la distribución de la planta.

En el caso de que la empresa sea de servicios, al no existir un proceso productivo puramente dicho, se deben analizar todos los procedimientos y necesidades técnicas de la empresa a la hora de prestar el servicio. En estas empresas los principales condicionantes a la hora de desarrollar su actividad son la disponibilidad de recursos y la capacidad para atender a los clientes. Además, muchas actividades de servicios se caracterizan por una notable estacionalidad, lo que dificulta aún más, el disponer de los recursos necesarios en los momentos de fuerte demanda.

1.6.3. Recursos necesarios (Materias primas/auxiliares y energía)

Dentro de la planificación de la producción, es importante detallar las necesidades de recursos para ejecutar y mantener el proceso productivo. En el caso de una prestación de servicio, donde no existe una manipulación o producción de bienes, esta tarea es más sencilla, aunque debe desarrollarse una actividad muy importante como es la previsión de la demanda de los clientes, de forma que no se produzcan incidencias en los plazos de ejecución del servicio que afectarían gravemente al éxito del negocio, sobre todo en sus estadios iniciales.

En cuanto a esta actividad, cuando se realiza en un entorno fabril, debe sincronizarse con el plan de producción. En este sentido, en función de las necesidades descritas en el plan de producción y, considerando los plazos de entrega de las materias primas auxiliares por parte de los proveedores, se deberá definir las necesidades de materias primas almacenadas para asegurar el proceso de producción previsto.

También es necesario identificar las necesidades de suministro energético para asegurar el proceso productivo. De hecho, se debe realizar junto con las previsiones de materias primas o auxiliares. En función de que el suministro energético sea eléctrico, o se requiera combustible que deba ser almacenado, las estimaciones son diferentes. En el caso de que el suministro sea eléctrico se deberá valorar la conveniencia de disponer o no de un generador que mantenga la actividad de la planta en caso de caída de suministro. Aunque habitualmente no es necesario, esta decisión deberá adoptarse una vez analizados los costes que ocasione la caída de suministro, en cuanto a la necesidad de reorganizar el proceso y los costes de inactividad de los equipos y personas.

1.6.4. Control de calidad

El control de calidad es un aspecto clave en cualquier proceso productivo, aunque es especialmente importante en los procesos de fabricación.

En principio, los controles de calidad deben asegurar la entrega de productos o servicios con los niveles de exigencia que se marquen internamente. Sin embargo, existen normas internacionales de calidad a las que podremos someter los productos o servicios. Estas normas son requeridas a veces por clientes, y en muchos casos las plantean como condición indispensable para ser considerado proveedor.

Los controles de calidad hay que introducirlos dentro de todo el proceso productivo o de prestación de servicios.

Para realizar un proceso de control de calidad correcto hay que definir primero qué entendemos por calidad:

- Calidad es satisfacer todas las necesidades del cliente.
- Un sistema de calidad debe estar orientado a la prevención de defectos, nunca a corregirlos.
- El objetivo de la calidad debe tener cero defectos o incidencias.
- La calidad tiene que ser medible.

Los controles de calidad no deben limitarse sólo al proceso productivo específico. El concepto de calidad total debe cubrir todos los procesos de la compañía (atención al cliente, control de proveedores, etc.).

El proceso de control de calidad debe ser uno único y, en caso de acceder a otras normas de calidad éstas deberían integrarse dentro del proceso de control de calidad inicial.

En caso de que los procesos de calidad sean complejos y numerosos, es conveniente definir un puesto en la organización que se responsabilice de la coordinación y supervisión de todos los procesos de control de calidad.

En el Plan de Empresa debería desarrollarse brevemente el proceso de control de calidad que se prevé implantar, incluyendo los aspectos críticos a verificar y los mecanismos correctivos existentes ante deficiencias de calidad.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

1.6.5. Medidas de seguridad / Prevención de riesgos laborales

Las medidas de seguridad e higiene son un elemento sustancial del proceso productivo. Éstas han de integrarse en todo el proceso de definición y desarrollo del proceso productivo.

Los criterios mínimos de seguridad e higiene están regulados rigurosamente por un cuerpo legislativo amplio, desarrollado a todos los niveles de la administración. El espíritu de este entorno legislativo es la prevención de incidentes.

La prevención de riesgos laborales debe cubrir tanto aspectos relacionados con el flujo de trabajo y procesos de la empresa como la organización de la compañía encargada de esta función. Las responsabilidades de la prevención de riesgos están distribuidas entre los diferentes niveles jerárquicos de la compañía.

En función de la complejidad del proceso productivo es conveniente elaborar un plan de prevención, seguridad e higiene en el trabajo. Para ello será necesario:

- Identificar los riesgos.
- Analizar y evaluar los riesgos.
- Identificar aquellos riesgos no eliminables (cambiando el proceso o método).
- Definición de las medidas preventivas.
- Integrar las medidas dentro del proceso productivo.
- Plan de formación a trabajadores.
- Plan de emergencia con las acciones a acometer en función de la tipología del incidente.
- Plan de revisión del plan de prevención y del plan de emergencia.

En función del tamaño de la empresa es conveniente identificar una persona como responsable de la seguridad e higiene en el trabajo que desarrolle las funciones de coordinación de las actividades necesarias en este ámbito.

Habitualmente los requerimientos de seguridad para una actividad que no emplee materiales o sustancias nocivas o peligrosas, o sus procesos no empleen mecanismos peligrosos, no son complejos y es sencillo cumplir con los requerimientos legales. En otros casos, sería conveniente contar con un asesor experto para asegurar el cumplimiento de toda la reglamentación y requisitos de seguridad del proceso productivo.

Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo

Todo el equipamiento descrito en los apartados anteriores debe mantener su funcionamiento sin fallos durante los periodos de actividad de la compañía. Un fallo en un equipamiento clave puede generar pérdidas cuantiosas si condiciona la actividad de la compañía durante el periodo de no funcionamiento.

De cara al plan de empresa es conveniente preparar una documentación resumen de todas las actividades de seguridad e higiene que incluya una descripción del plan de prevención previsto, así como un detalle de los recursos necesarios para acometer este plan.

1.6.6. Factores medioambientales

El cuidado y conservación del medioambiente es actualmente un aspecto clave a considerar en cualquier proceso productivo. La extraordinaria sensibilidad existente en estos aspectos exige prestar gran atención al impacto medioambiental, tanto por la importancia de cuidar el entorno como por el impacto que podría generar en la opinión pública, en definitiva en los clientes, cualquier incidente relacionado con el medio ambiente.

Adicionalmente, la exigencia regulatoria de las diferentes administraciones, fundamentalmente la administración autonómica que dispone de la mayoría de las competencias, requiere un análisis cuidadoso del proceso productivo para identificar si es necesario cumplir algún precepto.

Los controles medioambientales deben integrarse dentro del proceso productivo como una etapa más del flujo de trabajo. Desde el punto de vista organizativo, en caso de que el impacto medioambiental del proceso sea significativo, es conveniente establecer dentro de la organización la responsabilidad de seguridad medioambiental. Este puesto, habitualmente puede compatibilizarse con el descrito en el apartado anterior.

De cara al desarrollo del plan de negocio es necesario verificar, consultando con organizaciones sectoriales o administraciones públicas, si se requiere algún tipo de actividad de seguridad medioambiental. De ser así, habría que recoger una relación de las actividades de control o reparación medioambiental así como los recursos necesarios para ser acometidas.

1.6.7. Sistema de compras: proveedores

El plan de Producción también tiene que describir cómo se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. En concreto, habrá que conocer cómo se cursan los pedidos, se realiza la transacción...

Además el Plan recoge quiénes van a ser los proveedores de la empresa. Es necesario describir cuáles son los proveedores del sector, cómo se van a seleccionar y cuáles son las condiciones económicas de la relación: precio, pago, plazo y forma de entrega, así como las posibilidades de almacenamiento que ofrecen.

Es importante también una buena gestión de inventarios, es decir, cómo se van a gestionar las existencias, cuál va a ser su nivel mínimo, cuándo se va a cursar cada pedido a los proveedores, por qué cantidad y cuando se va a recibir cada pedido.

La gestión eficiente de las existencias debe tener en cuenta el equilibrio entre la inversión y el coste de mantenimiento de los inventarios, por un lado, y las necesidades de estos productos para no interrumpir la actividad de la empresa, por otro. La regla de oro es mantener en stock la menor cantidad posible de productos que garantice que no hay interrupciones en la actividad de la empresa: es lo que se llama "*stock de seguridad*".



Financiado: Ministerio de Industria, Energía y Turismo