

GUÍA PARA LA ELABORACION DEL PLAN DE EMPRESAS

Aprendiendo a emprender

The screenshot shows the 'PLAN DE EMPRESAS' web application interface. On the left, a vertical banner reads 'PLAN DE EMPRESAS'. The top left corner features the 'Cámara Las Palmas' logo and a 'Zoom' control. The main content area is titled 'EL Plan de Empresa' and includes a description: 'La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas y la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias publican este material teórico y práctico, sustentado en una importante labor de recopilación, como un instrumento de ayuda a emprendedores y tutores de centros de formación.' Below this, there are three icons representing 'Plan de Empresa', 'Plan en INTERNET', and 'Guías Teóricas'. Further down, there are three buttons: 'COMENZAR >>', 'ABRIR PLAN >>', and 'GUARDAR COMO >>'. The bottom section contains contact information for 'Tino' and 'angel', logos for 'Cámara Las Palmas', 'GOBIERNO DE CANARIAS', 'FONDO SOCIAL EUROPEO', and 'Pacto por la Educación', and a 'Inicio' button.

Cámara
Las Palmas

Ver Pantalla: Zoom

PLAN DE EMPRESAS

EL Plan de Empresa

La Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas y la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias publican este material teórico y práctico, sustentado en una importante labor de recopilación, como un instrumento de ayuda a emprendedores y tutores de centros de formación.

[Siguiente](#)

Plan de Empresa **Plan en INTERNET** **Guías Teóricas**

COMENZAR >>

ABRIR PLAN >>

GUARDAR COMO >>

Tino: 928 391 045
creacion@camaralp.es

Tino: 928 385 810
angel@camaralp.es

Cámara
Las Palmas

GOBIERNO DE CANARIAS
Consejería de Educación,
Cultura y Deportes

FONDO SOCIAL EUROPEO

Pacto por la Educación
La calidad, compromiso de todos

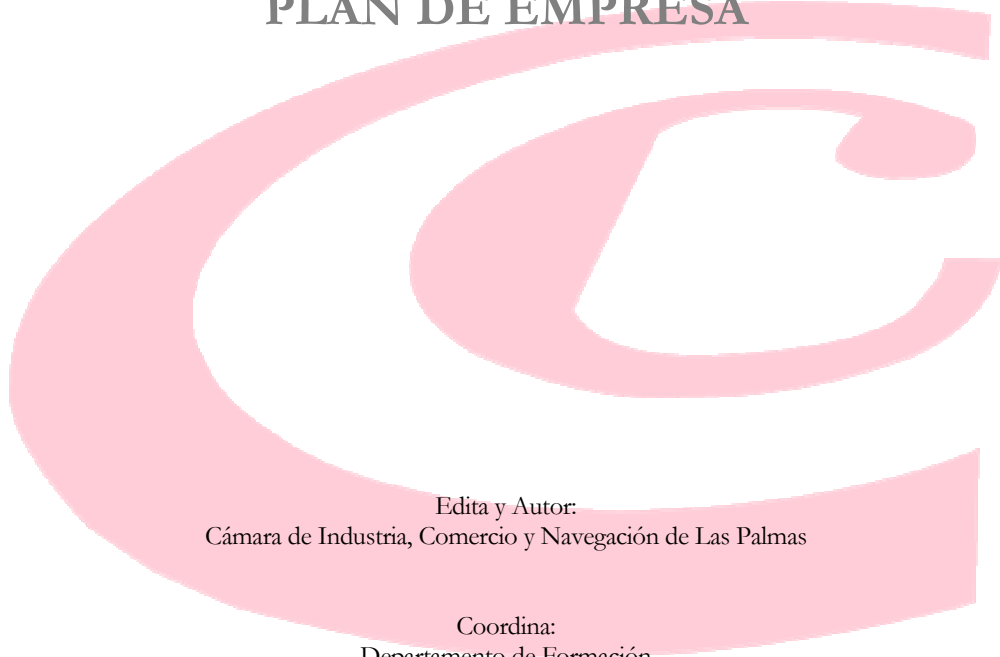
Inicio

Desarrollado por: AQ Professional Learning S.L. (vinfo@iaformacion.com)



CÁMARA DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE LAS PALMAS
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES DEL
GOBIERNO DE CANARIAS

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA



Edita y Autor:
Cámara de Industria, Comercio y Navegación de Las Palmas

Coordina:
Departamento de Formación
Formación en Centros de Trabajo (FCT)
Ángel Ramos (angel@camaralp.es)
Teléfono 928 385 810 • Fax 928 366 067

Realización:
Valentín Brito (vbrito@laformacion.com)

Tabla de contenido

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- 1.1. Resumen del proyecto
- 1.2. Evolución del proyecto: Orígenes y actualidad
- 1.2. Identificación del promotor/es
- 1.4. Valoración del proyecto

2. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

- 2.1. Necesidades que satisface
- 2.2. Descripción del producto o servicio
- 2.3. Comparación con la oferta existente

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

- 3.1. Delimitación del mercado
- 3.2. Factores de competitividad
- 3.3. Caracterización de la demanda
 - 3.3.1. Segmentación: Perfil del consumidor
 - 3.3.2. Demanda potencial y tendencias
 - 3.3.3. Público objetivo o mercado meta
- 3.4. Caracterización de la oferta
 - 3.4.1. Estructura de la competencia
 - 3.4.2. Dinámica competitiva
- 3.5. Valoración del mercado: Amenazas y Oportunidades

4. PLAN DE MARKETING

- 4.1. Estrategia de posicionamiento y objetivo de mercado
- 4.2. Política de producto
- 4.3. Política de precios
- 4.4. Política de distribución
- 4.5. Política de comunicación
- 4.6. Sistema de información y control de marketing
- 4.7. Sistema de satisfacción del cliente

5. PLAN DE OPERACIONES

- 5.1. Estrategia de operaciones
- 5.2. Descripción del proceso productivo
- 5.3. Planificación de la actividad
 - 5.3.1. Producción, operaciones y capacidad
 - 5.3.2. Aprovisionamientos
- 5.4. Infraestructuras
- 5.5. Costes de producción

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

- 6.1. Análisis previo de necesidades y capacidades
- 6.2. Organización funcional
- 6.3. Dimensión y estructura de la plantilla
- 6.4. Política de retribución
- 6.5. Plan de contratación
- 6.6. Plan de selección
- 6.7. Política de motivación
- 6.8. Plan de formación
- 6.9. Plan de externalización de funciones
- 6.10. Seguridad e higiene

7. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

- 7.1. Elección de la forma jurídica de la empresa
- 7.2. Trámites para la constitución de la empresa
- 7.3. Trámites administrativos
- 7.4. Obligaciones legales

8. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

- 8.1. Presupuesto de inversión y de financiación inicial: Localización y ubicación
- 8.2. Plan económico: Cuenta de resultado provisional
 - 8.2.1. Previsión de ingresos
 - 8.2.2. Previsión de compras y gastos
 - 8.2.3. Cuenta de resultados provisional
- 8.3. Plan financiero: Balance provisional
 - 8.3.1. Plan de inversión
 - 8.3.2. Plan de financiación
 - 8.3.3. Balance provisional
- 8.4. Plan de tesorería
- 8.5. Análisis económico-financiero: Ratios
- 8.6. Valoración de resultados económicos-financieros

9. PUESTA EN MARCHA DEL LOCAL

- 9.1. Disposición del punto de venta
- 9.2. Optimización de escaparates

10. ANEXO

- 10. Información sobre creación de empresas
- 10.2. Formación sobre creación de empresas
- 10.3. Financiación y subvenciones
- 10.4. Viveros de empresa
- 10.5. Otra información de interés

Presentación del Proyecto

El objetivo del Plan de Empresa es organizar y sistematizar la información necesaria para completar el conocimiento y descripción del negocio, tanto del conjunto del sector en el que se va a desarrollar la actividad (información externa), como del proyecto o empresa individual (información interna).

En este documento se presentarán los aspectos más relevantes para la puesta en marcha del proyecto empresarial de la empresa, para lo cual se desarrollará un análisis minucioso de la oferta y la demanda existente en el mercado, así como las necesidades de sus clientes que esta empresa cubre.

A partir de los datos obtenidos de la caracterización de la oferta y demanda, se han establecido planes detallados de marketing, operaciones, organización, recursos humanos y financiación con el objeto de aprovechar la oportunidad de negocio identificada.

A continuación vamos a presentar a modo de resumen algunos de los datos más importantes de este plan de empresa.

1.1. Resumen del proyecto

Este apartado resumirá la información básica del documento del Plan de Empresa. Detallándose la misión, objetivos, actividad, localización, forma jurídica que se va a adoptar, la agenda de constitución así como la rentabilidad del presente proyecto. Con la presentación de estos datos se pretende mostrar la viabilidad económica y de mercado de la empresa.

Esta información permitirá analizar oportunidades y amenazas del entorno y fuerzas y debilidades de la empresa, proyectar la evolución del mercado y del entorno y establecer los objetivos y las estrategias del marketing mix.

Reflexione: ¿cuál es la actividad de la empresa, los productos, la localización, la inversión y financiación inicial, la demanda, las ventas y los gastos, los beneficios, la rentabilidad del negocio?



Es importante definir con exactitud ya desde este momento la actividad a desarrollar. A continuación figura un resume los conceptos fundamentales del presente apartado.

DATOS IDENTIFICATIVOS			
Razón social		N.I.F.	
Forma Jurídica			
Domicilio social			
Capital social			
Relación de socios	% desembolsado		
Nombre y apellidos o razón social			
Objeto social			

Misión: Es la declaración del empresario/s sobre los productos y servicios a comercializar en el presente inmediato, a quiénes se les venderá (clientes), dónde se venderá (ámbito geográfico) y cómo venderá (ventajas competitivas y capacidades singulares). Ejemplo: *La misión del negocio de Formagral, S.A. es la formación de buenos profesionales del sector agrícola y medio natural en el municipio.*

Objetivos: Son las metas en términos cuantitativos que establecen los empresarios a alcanzar en el corto, medio y largo plazo. Ejemplos: *Alcanzar un volumen de ventas de 50 millones de pesetas anual, una cuota de mercado del 10%, un beneficio de 15 millones de pesetas anual, etc..*

Visión: Es la proyección de la actividad de la empresa dentro de tres o cinco años. Qué productos se venderán entonces, a qué clientes, en qué ámbito geográfico y cuáles serán las ventajas y capacidades que tendrá la empresa para competir frente a la competencia. Ejemplo: *La misión del negocio de Formagral, S.A. es la formación de buenos profesionales del sector agrícola, medio natural, pesquero e industrial en la provincia.*



Ficha nº 1.1. Resumen del Proyecto

Descripción del proyecto

¿Cuál es el nombre social y forma jurídica de la empresa?
¿Cuáles son los datos de localización (dirección, teléfono, fax, E-mail, página Web)?
¿Cuál es el capital social y cómo se distribuye el mismo?
¿Cuál es el fin o causa principal para poner en funcionamiento este proyecto empresarial?
¿Cuál es la misión del negocio (a qué se va a dedicar la empresa, su actividad principal)?
¿Cuáles son los objetivos de la empresa a medio y largo plazo?
¿Qué estrategia genérica se va seguir para alcanzar dichos objetivos (liderazgo en costos, diferenciación en tecnología, diferenciación a través de la calidad del producto/servicio)? Dicha estrategia debe alcanzar una ventaja competitiva que permita a la empresa sobrevivir en el largo plazo.

Producto que se ofrece

¿Qué productos y servicios la empresa va a ofrecer?
¿Cuál será el coste de elaborar los productos y de prestar los servicios?
¿A qué precios se va a vender cada producto y servicio?

Mercado a quien va dirigido el proyecto

¿Qué cantidad de unidades de producto y servicio se prevé vender y qué cifra de negocio representa?
¿Qué cuota de mercado prevé alcanzar la empresa? y ¿cuándo?

Datos económicos del proyecto

¿Cuál es la inversión inicial del proyecto?

¿Cuál es la aportación de los promotores con recursos propios y cuál la financiación con recursos ajenos?

¿Con qué otros recursos físicos, humanos o tecnológicos se cuenta para poner en marcha el negocio?

¿Cuánto tiempo tendrá que pasar antes de que podamos recuperar la inversión?

¿Cuál será el beneficio de cada ejercicio durante el periodo de previsión?

¿Cuál es la rentabilidad global del proyecto de empresa?

Evolución del futuro de la empresa

¿Cuál es la visión del negocio a medio/largo plazo (acceso a nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, crecimiento de la empresa, cambio de forma jurídica..)?

1.2. Evolución del proyecto: Orígenes y actualidad

Cuando el objetivo es presentar nuestro plan de empresa a un inversor o a un socio, debemos comentarle cómo surgió la idea de negocio y cuáles han sido los pasos y acciones realizadas, así como los recursos físicos, tecnológicos, financieros, etc. con los que contamos en el momento presente.



Reflexione: Si presenta su plan de empresa a un tercero éste debería conocer cómo surgió la idea y qué pasos se han dado hasta el momento actual.

Ejemplo: *Hace seis meses, uno de los cinco promotores detectó el incremento en los precios de las viviendas en la región debido a la escasez de las mismas. En estos momentos la empresa cuenta con los conocimientos, los contactos y parte de los recursos económicos necesarios para afrontar el proyecto de empresa.*

Ficha nº 1.2. Evolución del proyecto: Orígenes y actualidad

¿Cómo surgió la idea?

¿Qué pasos se han llevado a cabo hasta la puesta en marcha?

¿Qué problemas se han planteado y cuáles sus posibles soluciones?

Señale los contactos realizados y las expectativas de apoyo previstas.

¿De qué forma le ayudarán a desarrollar el proyecto a buen término?

1.3. Identificación del promotor/es

En este apartado detallaremos información de interés sobre el promotor o promotores de la empresa y el equipo directivo:

- datos generales,
- formación,
- experiencia profesional, así como,
- cualquier otro dato de interés.

Reflexione: Es preferible crear empresas entre profesionales antes que con amigos o pareja. Ya que en ocasiones, se confunden las relaciones de trabajo.

Ficha nº 1.3. Identificación del promotor/es

¿Quiénes son los socios promotores? y ¿cuál es su aportación al proyecto?

¿Quiénes formarán el equipo directivo de la empresa? y ¿cuál es la formación académica, experiencia profesional y motivación de dicho equipo?

1.4. Valoración del proyecto

Todo Plan de Empresa tiene por objeto, además de planificar y organizar la actividad de la empresa la de analizar la viabilidad de mercado, económica y financiera del proyecto empresarial.

Este apartado tiene por objeto resumir las conclusiones realizadas en los diferentes apartados de la memoria. Este es probablemente uno de los contenidos más importantes de nuestro plan de empresa.

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

Ficha nº 1.4. Valoración del proyecto

¿Cuáles son las conclusiones del proyecto respecto a la valoración de la oportunidad de mercado y la posición para competir?

¿Cuáles son las conclusiones del proyecto respecto a la factibilidad técnica?

¿Cuáles son las conclusiones del proyecto respecto a la valoración económica y financiera?

Conclusión de la valoración global del proyecto.

RESUMEN

- Realice un resumen ejecutivo con la información básica de su proyecto empresarial; nombre, localización, forma jurídica, actividad, productos, mercado y clientes, inversión y financiación inicial, ingresos y gastos, beneficio y rentabilidad esperada.
- Comente como surgió la idea del proyecto de empresa, así como, los pasos que se ha realizado hasta la fecha actual.
- Redacte un pequeño currículum de cada uno de los promotores y miembros del equipo directivo de la empresa.
- Realice una valoración de la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

Definición del Producto o Servicio

El producto es el elemento esencial del marketing mix.

Los elementos fundamentales del producto son: su calidad, sus características, marca, tipos de empaquetado y diseño y servicios relacionados.



2.1. Necesidades que satisface

El mercado de un producto o servicio viene dado por el tipo de personas o de grupos de personas dispuestas a convertir dicho producto en una necesidad.

Es preciso, pues, conocer cuál es la necesidad del consumidor que pretende satisfacer el producto o servicio. Más aun, debería acotarse el tema añadiendo cuál es la necesidad que se pretende cubrir y que ya no es cubierta por otro producto o servicio.



Analice qué hace su producto o servicio por el cliente, es decir:

- ¿Qué necesidad resuelve?
- ¿Por qué, en qué momento y dónde satisface esa necesidad?
- ¿Cómo se satisface la necesidad?
- ¿Qué necesidades no cubre el producto que se ofrece?

Para tener éxito, por tanto, en el proyecto empresarial es preciso conocer cuáles son las necesidades de los clientes para posteriormente analizar que les motiva en su consumo y poder ofrecérselo. Para ello, hemos estudiado qué carencias

Reflexione: Se crean las empresas para comercializar productos y ganar dinero. Se vende productos porque cubren las necesidades de los clientes.

existe en el mercado y que supone una falta de un bien específico y por el cual el cliente potencial estaría dispuesto a pagar una cierta cantidad de dinero.

La totalidad de las características y elementos del producto/servicio deberá estar orientada a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que le integran; estos deseos actúan como motivador de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico. Muchas de estas necesidades pueden ser suscitadas a través de oportunas acciones de márketing mix.

Ficha nº 2.1. Necesidades que satisface

¿Va a satisfacer el producto o servicio una necesidad existente?, en caso afirmativo ¿cuál?

Si se trata de crear esa necesidad o si ya está cubierta por otro producto o servicio igual o similar producido por otras empresas competidoras, ¿qué novedades o ventajas competitivas (en precios, servicios, calidad, proceso de fabricación, producto final, etc.) aportará nuestro producto frente a otros similares existentes en el mercado?,

¿Cuál es la forma de que esa diferencia pueda ser percibida por nuestros potenciales clientes?

2.2. Descripción del producto o servicio

Público objetivo	Beneficios
Producto	Precio
Forma de utilización	Gama de productos

Para una empresa es importante conocer qué atributos, sobre el producto/servicio a comercializar, tienen mayor relevancia para el consumidor. En este sentido, describa las líneas de productos o servicios que ofrece y las características fundamentales de los mismos.

Además de los atributos físicos y funcionales es preciso tener en cuenta los atributos psicológicos que forman parte de los productos o servicios. Aspectos como la calidad y el servicio posventa se muestran como elementos diferenciales en nuestro mercado.

Reflexione: El cliente compra productos que además de cubrir sus necesidades le proporcionen beneficios: servicio posventa, calidad, innovación, ...

Ficha nº 2.2. Descripción del producto o servicio

Describa las cualidades físicas, técnicas, de utilidad, valor añadido, ..etc. del producto o servicio que va a ofrecer la empresa.

¿Cuáles son los atributos específicos que le diferencian a los productos o servicios similares que ya existen en el mercado? (incluir en su caso figuras, planos, mapas, ..etc.)

¿Qué cualidades tecnológicas y aspectos innovadores ofrece el producto o servicio?

¿Cuál es el nivel de desarrollo del producto/servicio (disponible, en fase piloto, ..etc.)?

¿Cuál fue el origen del producto (creación propia, licencia, copia, compra, franquicia, etc.)?

¿Qué grado de propiedad se tiene sobre el producto (patente, licencia, ..etc.).

2.3. Comparación con la oferta existente

La intensificación de la competencia en muchos mercados hace necesario prestar cada vez más atención a otros aspectos relacionados con la competencia. Por ello, es importante conocer a nuestros competidores y lo que ofrecen. De la comparación de nuestro producto/servicio con la oferta existente en el mercado, se pueden extraer las siguientes conclusiones: las características similares o semejanzas con la oferta existente, así como, las ventajas competitivas frente a la competencia.



Compare sus productos-servicios con productos-servicios de la competencia.

Analice si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos-servicios están ya satisfechas por otros productos-servicios.

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

Es conveniente que tengan elementos innovadores que los diferencien de la competencia. Examine este aspecto cuidadosamente y sea precavido si quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).

Considere que si tiene éxito, la competencia reaccionará sacando productos similares, por ello

planee la diferenciación futura del producto o el desarrollo de nuevos productos.



Esta diferenciación puede venir como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio que va a realizar, del proceso que utilice en su elaboración, de la técnica de venta que aplique e incluso de otras prestaciones que ofrezca-la garantía y el servicio postventa son especialmente importantes para determinados bienes-y para verificarlo debe analizar, observar, estudiar y aprender de aquellos que realizan actividades similares a la suya o bien venden

productos u ofrecen servicios sustitutivos de los suyos.

Piense que sus competidores ya están en el mercado, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando, días el examen del mercado.

Si lo estima necesario, imíteles en aquello que hayan tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; reúna la máxima información que pueda sobre ellos y estudie su posicionamiento, tanto desde el punto de vista de las funciones de uso de sus productos o servicios, como desde el de su elaboración física o



acondicionamiento, estudie su publicidad, sus productos y sus estrategias, y piense que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar e incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

Ficha nº 2.3. Comparación con la oferta existente

¿Qué similitudes observa entre los productos y servicios de la empresa, y los existentes en el mercado?

¿Qué diferencias observa entre los productos y servicios de la empresa, y los existentes en el mercado?

RESUMEN

- Identifique las necesidades del cliente que cubren su producto o servicio.
- Describa los productos y servicios que comercializa empresa, así como, los beneficios que proporciona al cliente.
- Compare sus productos y servicios con los de la competencia, es decir, detalle las semejanzas y diferencias.



Análisis del mercado

El objetivo de este apartado es demostrar la viabilidad comercial del proyecto. Para ello es necesario determinar si existe una oportunidad real de mercado para el producto o servicio descrito en el apartado anterior.

En primer lugar, definiremos el mercado al que va dirigida la oferta comercial que se describe en este documento (delimitación del mercado) para continuar identificando las variables estructurales del entorno que condicionan la competitividad de las empresas que operan en el mercado (factores de competitividad del entorno).

En segundo lugar, se determinará el tamaño del mercado, sus tendencias y el comportamiento de compra de los clientes (caracterización de la demanda).

En tercer lugar, se analizará la posibilidad de obtener una cuota de mercado que rentabilice la inversión del proyecto en base al tipo e intensidad de la competencia existente en el ámbito de mercado definido (caracterización de la oferta).

Por último, se compara la demanda potencial que se deriva de la caracterización de la demanda, con el atractivo del mercado desde el punto de vista de la oferta, para valorar la oportunidad de mercado del proyecto.



3.1. Delimitación del mercado



El producto o servicio que va a ofertar nuestra empresa va a tener un mercado que es necesario localizar y cuantificar, con el fin de conocer quiénes van a ser nuestros clientes, los productos similares que ya existen, sus características, quiénes los producen y en qué cantidades. En otras palabras, conocer la oferta y la demanda del mercado de referencia es preciso caracterizar a nuestro cliente objetivo. Para ello vamos a emplear diferentes criterios de segmentación que nos ayuden a establecer el perfil del cliente. A continuación deberemos realizar una descripción del perfil del cliente para cada segmento de mercado.

Reflexione: A pesar de la globalización de la economía, las PYMEs de nueva creación comercializan durante los primeros años en el área geográfica más próxima.

1. Establecer un ámbito geográfico. Dividir el mercado en unidades geográficas, sobre las cuales realizar un análisis posterior de las características de los clientes objetivo que se encuentran en esa área. Algunos criterios para dividir dicho ámbito geográfico pueden ser: por calles, barrios, zonas, municipios, poblaciones, islas, regiones, países, continentes, etc.

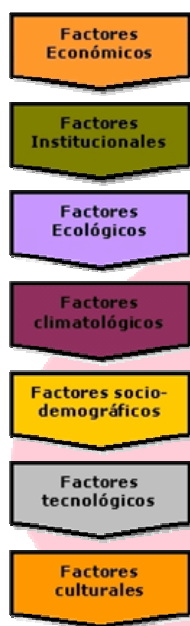
Ficha nº 3.1. Delimitación del mercado

¿Qué factores del entorno económico, político, legal, sociológico, cultural, tecnológico, etc., pueden limitar o desarrollar la actividad de la empresa?

¿Cuál es el tamaño de mercado total en unidades de producto o servicios y cifra de negocio? ¿Cuál es la tasa de crecimiento del mercado?

3.2. Factores de competitividad

Para ello debemos contar con la mayor información posible, disponiendo de datos básicos sobre el mercado, por ejemplo a través de entrevistas a personas relacionadas con el sector de actividad, profesionales, proveedores, distribuidores, posibles clientes, etc., describiendo las posibles aplicaciones del producto así como los motivos que impulsarán a los clientes a comprarlo y cuál es el tamaño de nuestro mercado.



Además debemos tener en cuenta que existen una serie de variables que actúan sobre el mercado y sobre la empresa; es lo que se ha dado en llamar: **entorno**. El empresario no puede controlar estas variables pero debe estar atento para poder predecirlas, estudiarlas y adaptar la estrategia de nuestra empresa a las nuevas necesidades o demandas de los clientes.

1. Definir los factores del entorno. Son aquellos que la empresa no puede controlar y afectan a su competitividad. La clave se encuentra en las distintas habilidades de la empresa para adaptarse a su evolución. Algunos ejemplos tales como:

- La tecnología.
- El mercado laboral.
- La demografía.
- La economía.
- La competitividad.
- Las leyes.

2. Definir los factores del sector. Que están en función de las características y naturaleza de las actividades que en él se realizan. Algunos ejemplos tales como:

- La estructura de costes de la organización.
- La eficiencia en la ejecución en las actividades productivas.
- La capacidad para comercializar.
- El grado de innovación.
- El empleo de las tecnologías de la información.

Reflexione: Lo importante es competir en mercados donde la empresa tenga una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Ficha nº 3.2. Factores de competitividad

¿Cuáles son los factores claves de éxito en el sector y que pueden significar tanto oportunidades como amenazas para la empresa (por ejemplo, precio, time-to-market, calidad, diseño, dimensiones, novedad tecnológica, respeto medioambiental, agresividad comercial, duración, imagen de marca,)?



Posición competitiva de la empresa

POSICIÓN COMPETITIVA	PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
1. DOMINANTE	Muchos productos con un margen único o muy competitivo. Muy distanciada de sus competidores. Se considera un modelo en su sector.	Sus precios determinan el nivel de todos los demás competidores serios. Cuando dichos precios cambian, los de los demás también.	Gran participación en todos los canales. Algunos canales pueden pertenecerle. Capacidad para imponer las condiciones del canal.	Se espera con expectación cualquiera de sus declaraciones. Normalmente está muy presente en los medios. Todas sus sugerencias se aceptan positivamente.
2. SECUNDARIA	Los productos se encuentran al mismo nivel que los mejores de su gama. Amplia variedad para la mayoría de las necesidades del cliente.	Los precios pueden variar por encima o por debajo de los de sus competidores más cercanos, pero normalmente dentro de una franja estrecha. Hay margen para fijar precios de manera estratégica.	Presencia parcial en la mayoría de los canales; presencia destacada en los más importantes.	Presencia media. Normalmente están incluidas en las comparaciones de los medios de comunicación. Imagen respetable. Se presta gran atención a sus sugerencias.
3. ESPECIALIZADA	La mayoría de los productos son especialidades en su sector. Lagunas en la gama.	Puede imponer precios más elevados en campos que domina. Necesita tener un margen de precios en los demás. Poco margen de flexibilidad.	Probablemente participa ampliamente en alguno de los canales principales con presencia mínima en los demás.	Conocida y reconocida sobre todo en un área limitada de especialización. No se encuentran en el mismo grupo que los principales competidores.
4. MENOR	Gama de productos limitada. Oportunidades reducidas. Las prestaciones en cuanto a la calidad no sobrepasan la media.	Debe ofrecer precios ventajosos para permanecer en el mercado. Los beneficios son más suficientes que importantes.	Sólo algunos canales le están abiertos y su participación en los mismos es poco importante. Poco interés en adoptar nuevos canales salvo que ofrezca grandes descuentos.	Se conoce su existencia, pero no se tienen muy en cuenta sus productos o actividades. Bajo e irregular nivel de presencia.
5. MARGINAL	Pocos productos ofrecidos. Ninguna especialización aparente. Generalmente por debajo de la calidad media. No se tienen muy en cuenta.	Precios más reducidos que el resto. Escasos márgenes. Importantes descuentos. Efecto de rechazo que señala la baja calidad de los productos.	Lucha por mantenerse en pie en cualquier canal.	Casi invisibles con presencia casi nula, o bien mala imagen a causa de una mala y excesiva publicidad. Pocas empresas destacadas estarían dispuestas a asociarse a ella

3.3. Caracterización de la demanda

La empresa reconoce la gran dificultad que supone dirigir la oferta a toda la demanda potencial, debido principalmente a las diferentes necesidades, motivaciones, características personales y percepciones de los consumidores.

Además, los recursos que podemos dedicar para lograr la venta están limitados, por lo que es necesario conocer con exactitud las variables que caracterizan a nuestros consumidores potenciales.



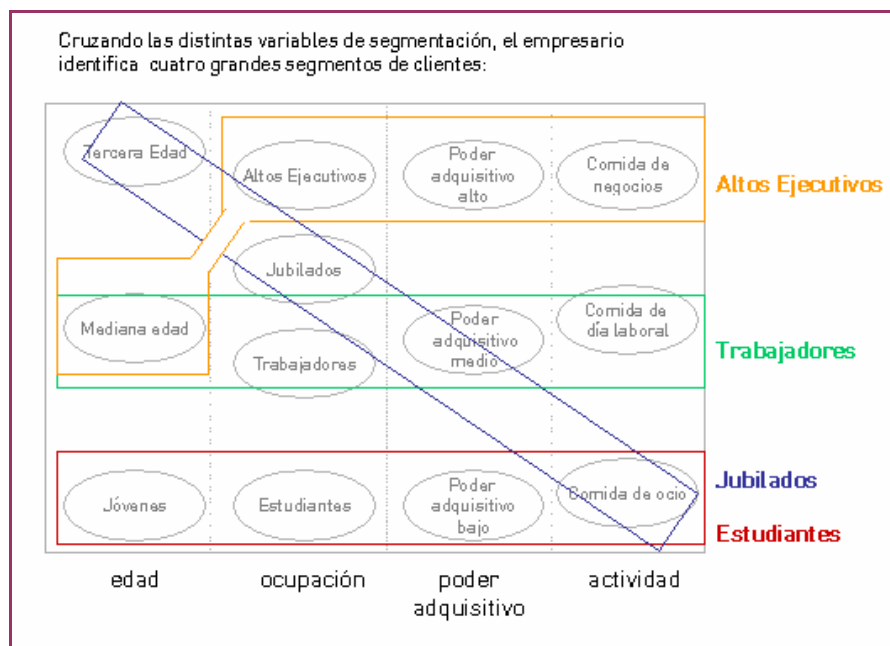
El objetivo de este apartado es cuantificar la demanda potencial del producto o servicio e identificar y evaluar las tendencias de mercado que pueden tener una mayor repercusión en el proyecto. Para ello se va a describir, en primer lugar, el perfil de los clientes que constituyen el público objetivo del proyecto. A continuación se analizará su comportamiento de compra con el fin de identificar sus preferencias. Por último, se presenta una estimación del tamaño del mercado y una previsión de la cuota que se espera alcanzar en el primer año de vida del proyecto.

3.3.1. Segmentación: Perfil del consumidor

1. Segmentar el mercado. Significa dividir el mercado en grupos diferenciados según sus características específicas. Existen innumerables maneras de segmentar el mercado. Las fórmulas más básicas de segmentación son:

Reflexione: La segmentación se realiza para averiguar cuáles son los grupos de clientes más rentables, y establecer políticas de marketing-mix distintas.

- **Geográfica:** división del mercado por la ubicación geográfica de los clientes - por países, regiones, ciudades, etc.
- **Demográfica:** división del mercado por las características demográficas de los clientes - edad, sexo, estado civil, número de hijos, etc.
- **Socioeconómica:** división del mercado por las características socioeconómicas de los clientes - clase social, nivel de estudios, poder adquisitivo, etc.
- **Psicográfica:** división del mercado por las características psicográficas de los clientes, sus comportamientos, hábitos, estilos de vida, etc..



2. Identificar las necesidades de cada segmento. Una vez identificados los distintos segmentos de nuestro mercado, podemos analizar sus características, sus comportamientos y sus hábitos de consumo. El objetivo es, en definitiva, identificar las necesidades particulares de cada grupo.

El empresario debe ordenar los distintos segmentos que ha identificado utilizando tres criterios:

- El **rendimiento de las ventas** (la diferencia entre los costes y los ingresos que genera un determinado segmento).
- El **volumen de ventas** que puede generar (medido por el número de clientes potenciales que tiene cada segmento).
- El **potencial de crecimiento** que tiene cada segmento de mercado.

3. Establecer una estrategia comercial para cada segmento de mercado. Existen tres tipos estándar de estrategia comercial:

- **Competir por diferenciación**, ofreciendo productos mejores que los competidores, ya sea por su calidad, imagen de marca, lugar de distribución, etc.
- **Competir por precio (liderazgo en costes)**, ofreciendo productos y servicios similares a los de los competidores, pero a un menor precio.

- **Competir por nicho (focalización)**, ofreciendo productos y servicios específicos a segmentos de clientes cuyas necesidades no estén cubiertas por la oferta actual del mercado.

4. Definir una estrategia de marketing. En función de esta estrategia comercial global, se define el plan de marketing, que gira en torno a cuatro políticas fundamentales:

- Política de producto
- Política de precios
- Política de promoción
- Política de distribución

Ficha nº 3.3.1. Segmentación: Perfil del consumidor

¿Cuáles son los segmentos o nichos de mercado que ha elegido la empresa para dirigir la venta de sus productos y servicios?

¿Cuál es el perfil del consumidor de cada segmentos de mercado específicos? ¿Cuáles son las necesidades y deseos del perfil del consumidor de cada segmento?

3.3.2. Demanda potencial y tendencias

Conocida la necesidad que se pretende satisfacer es preciso cuantificar el volumen del mercado.

Si el producto o servicio no es nuevo, y existen ya productos o servicios que satisfacen la misma necesidad, puede evaluarse el mercado real, es decir, el número de productos que se venden al año, la cantidad total y su importe.



Si el producto es radicalmente nuevo, hay que buscar referencias de los que venden productos sustitutivos, o de los que venden productos parecidos o idénticos en otras provincias, regiones o países.



Para evaluar el atractivo de nuestro mercado potencial, el siguiente paso sería estimar la demanda potencial de la empresa.

1. Estimar la demanda potencial. La demanda de nuestra empresa es el volumen total susceptible de ser comprado por un grupo de consumidores, situados en el área geográfica descrita en el apartado anterior, durante un periodo de un año.

En este sentido, la empresa ha de estimar la demanda potencial del proyecto en unidades producto/servicio, el precio y la cifra de negocios.

2. Determinar la tendencia del mercado.

Por último, considerando la evolución previsible de los factores de competitividad del entorno y teniendo en cuenta el perfil del público objetivo podemos deducir cuál es la tendencia del mercado.

Reflexione: A veces no contamos con información de las ventas del sector pero podemos extraer conclusiones visitando a la competencia.

Ficha nº 3.3.2. Demanda potencial y tendencias

¿Qué demanda potencial, en unidades de producto y cifra de negocio, tiene cada segmento o nicho de mercado?

¿Cuál es la evolución de la demanda en cada segmento?

¿Es la demanda estacional o se mantiene regular a lo largo de todo el año?

3.3.3. Público objetivo o mercado meta

1. Analizar las motivaciones de compra del cliente. Motivaciones que afectan a los distintos clientes (la moda, el interés económico, la comodidad, el afecto o atractivo de las cosas o personas, la seguridad y el orgullo entendido como ostentación o emulación), es decir, el porqué de sus compras, el cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, y dónde y cuánto compran.



Hay compradores innovadores, abiertos a los nuevos productos y tecnologías; otros emuladores, o bien seguidores, más lentos en reaccionar; finalmente, existe un núcleo conservador, fiel a sus hábitos y costumbres.

2. Establecer el proceso de toma de decisiones. Las personas primero se informan, después contactan y por último adquieren y, según sea el "peso" económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más mediata, sopesando el riesgo de la compra o bien actuando por impulso, pero siempre valorando la confianza que el producto les ofrece, su precio y su imagen, valoración que puede ser individual o mediatizada por recomendaciones o influencias.



3. Describir el comportamiento de compra. Normalmente, cuando el producto/servicio es nuevo para el cliente, éste recorrerá todas las etapas del proceso de compra. Esto repercutirá probablemente en el periodo de maduración de la venta.

Reflexione: En el proceso de compra de un producto, generalmente, intervienen varias personas. Conocer qué rol desempeña cada uno puede ayudarnos a realizar la venta.



4. Detallar el comportamiento de compra. Por último, pensamos que es imprescindible determinar por qué compra el cliente, es decir, determinar los criterios que condicionan las decisiones de compra del público objetivo. Dichos criterios determinan las preferencias de los clientes entre los

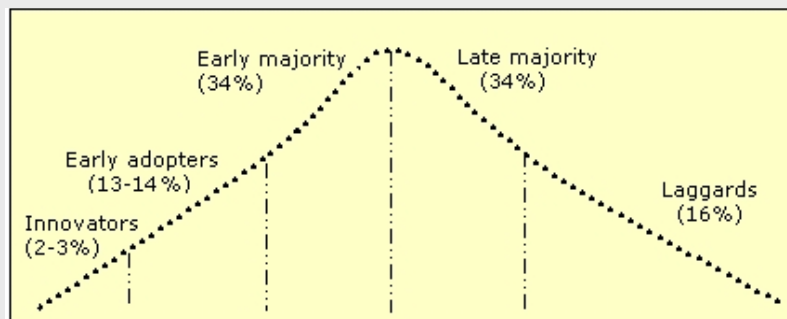
distintos productos o servicios y constituyen el punto de partida de la política comercial que nos proponemos desarrollar para llegar al mercado.

Los atributos de compra que más valora nuestro público objetivo en sus decisiones de compra son: el precio, la flexibilidad, el plazo.

Tipos de consumidores

Ante la innovación y desarrollo de nuevos productos nos encontramos distintos tipos de consumidores en función del tiempo que transcurre en aceptar y comprar los mismos:

- **Innovators:** son las personas que adoptan nuevas ideas antes que el resto de las personas de su entorno social. Son los pioneros, los que se arriesgan en probar cosas nuevas. Suelen representar entre un 2% y un 3% de su segmento.
- **Early adopters:** toman iniciativas a probar nuevos productos pero son más precavidos que los innovadores. Normalmente son los líderes de opinión de su entorno. Representan entre un 12% y un 13%.
- **Early majority:** es un grupo que adopta nuevas ideas pero tras haberlas madurado, aunque antes que la media. No suelen ser líderes de opinión, y vienen a representar un 34% de los consumidores.
- **Late majority:** son escépticos, adoptan la innovación sólo después de que la mayoría lo haya hecho. Representan también el 34% de los consumidores.
- **Laggards:** son un grupo reacio al cambio, tradicionales, que adoptan la innovación sólo cuando viene impuesta por la tradición en sí misma. Representan el 16% aproximadamente.



Ficha n° 3.3.3. Público objetivo o mercado meta

¿Cuál es su público objetivo?, es decir, ¿en qué nichos de mercado la empresa se va a posicionar y ofrecer sus producto y servicios?. La elección de los nichos de mercado que formarán el público objetivo dependerá de la demanda potencial del nicho, de la cifra de negocio que represente, de la rentabilidad, etc.

¿Cuáles son las motivaciones de compra que afectan a cada perfil del consumidor del público objetivo (la moda, el interés económico, la comodidad, el afecto o atractivo de las cosas o personas, la seguridad y el orgullo entendido como ostentación o emulación), es decir, el porqué de sus compras, el cómo y cuándo toman sus decisiones de adquirir un producto, dónde y cuánto compran?

¿Cuál es el proceso de compra (se informan, después contactan y por último adquieren y, según sea el "peso" económico del bien con respecto a sus rentas, tomarán una decisión más mediata).

¿Cuál es comportamiento y conducta del perfil de consumidor de cada segmento o nicho en el proceso de compra?, es decir, ¿cuál es el grado de conocimiento del producto, percepciones, actitudes y motivaciones del consumidor?.

¿Cuáles son los atributos en la compra (precio, imagen de empresa, marca, plazos de entrega, proximidad al proveedor, calidad, gama, servicio al cliente, financiación, visitas comerciales, presión promocional, fiabilidad, contacto personal, acuerdos a largo plazo, etc.)?

3.4. Caracterización de la oferta

Después de haber evaluado el atractivo intrínseco del segmento de mercado al que nos vamos a dirigir, el siguiente nivel de análisis es determinar cual es la dinámica competitiva del sector y evaluar las ventajas competitivas que los competidores existentes o potenciales tienen o pueden tener.

El simple hecho de una demanda atractiva no es requisito suficiente para hacer atractivo un determinado mercado. Es relativamente común el caso en que determinados



segmentos de mercado resultan muy atractivos desde el punto de vista de la demanda, pero la ventaja competitiva de los que ya participan en el mercado o de aquellas empresas que amenazan con entrar determinan que pierda su atractivo. Por ello vamos a describir el tipo de competencia que existe entre las empresas de nuestro sector de actividad (estructura de la competencia). A continuación analizaremos la dinámica de comportamiento entre los agentes del mercado (clientes, proveedores, gobierno, competencia actual, competencia potencial y productos sustitutivos), para valorar el poder relativo de cada uno de ellos y determinar las posibilidades del proyecto para competir con éxito en dicho contexto.

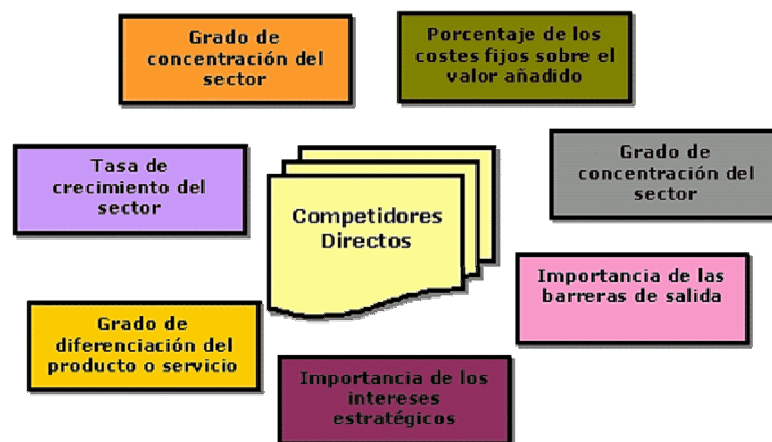
3.4.1. Estructura de la competencia

1. Describir el perfil de las empresas competidoras. La competencia de nuestra empresa está conformada por aquellas que tienen el mismo público objetivo y que utilizan una estrategia similar a la nuestra. A la hora de analizar a un competidor hay que considerar aspectos como los siguientes:

- Los segmentos del mercado que alcanza.
- Tiempo que lleva en el mercado, su nivel de éxito y qué estrategias de marketing le han permitido alcanzar dicho éxito.
- Sus políticas de precios, producto, distribución y promoción.

Reflexione: Es importante conocer a nuestros competidores, sus puntos fuertes y débiles, y así detectar las oportunidades del mercado.

Aunque parezca paradójico, el iniciar un negocio sin competencia resulta muchas veces más arriesgado que empezar enfrentándose a la existencia de competidores. Cuando otros se han abierto camino en un sector determinado, el que llega después tiene mucho camino trillado. Además puede comparar, analizar, las ventajas e inconvenientes que tiene el negocio del vecino, sus estrategias de éxito, sus puntos débiles, etc., y salir al mercado ofreciendo algo mejor y más competitivo.



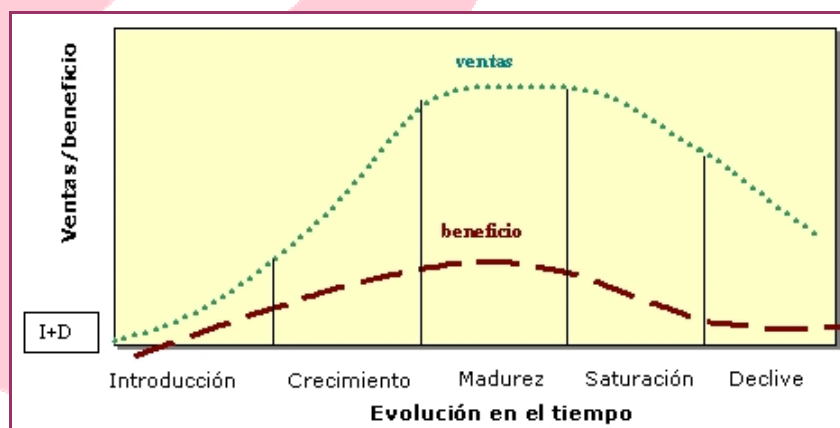
Es importante saber elegir a los competidores. Es decir, determinar a cuál o cuáles de ellos se va a enfrentar. Desde este punto de vista, abrir un negocio constituye una contienda. El objetivo no es destruir al contrario, pero sí arrebatárle cuota de mercado.

Optar por enfrentarse al competidor más débil no suele traer resultados positivos. Funciona mejor tomar en consideración al más fuerte, al mejor, ya que así se peleará-se consiga o no-por llegar a ser los primeros, los mejores.

2. Identificar la intensidad o rivalidad de la competencia en el sector.

A continuación vamos a analizar el ciclo de vida del producto, el número de competidores que existe y el nivel de diferenciación que podemos encontrar entre la oferta existente para determinar la intensidad o nivel de rivalidad de la competencia.

- **Ciclo de vida del producto.** El punto en el que se encuentre el producto dentro de su ciclo de vida va a tener importantes implicaciones en la estrategia adoptada: fases desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive.



- **Número de competidores.** Las ventas son bajas por lo que es fundamental la promoción y un desarrollo y puesta en el mercado rápido. Los clientes no conocen nuestra oferta o no se atreven a comprar todavía. De momento, el número de competidores es reducido y poco diferenciado por lo que el mercado está muy concentrado siendo la rivalidad entre las empresas moderada. Pensamos las barreras de entrada en el sector son previsiblemente bajas, debido principalmente a la reducida inversión inicial y accesibilidad a la tecnología.

Ficha n° 3.4.1. Estructura de la competencia

¿Cuál es el número, estructura, organización geográfica y cuotas de mercado de empresas competidoras actuales?

¿Cuáles son las características de las empresas competidoras actuales en términos de análisis de sus objetivos, líneas de producto, precios, publicidad y promociones, canales de distribución, recursos humanos y financieros?.

¿Cuál es el número, estructura, organización geográfica y características de las empresas de competencia indirecta con productos sustitutivos a los nuestros?

3.4.2. Dinámica competitiva

En este apartado se va a analizar la dinámica de relaciones que existe entre los agentes o fuerzas del mercado. Para ello se determinará la **amenaza de la competencia potencial**, la **relevancia de la acción gubernamental**, el **poder de clientes y proveedores** y la **facilidad o dificultad para salir del mercado**.

Una vez identificada la intensidad o rivalidad de la competencia y los factores que determinan la dinámica competitiva, nos permitirán valorar el atractivo del ámbito de mercado seleccionado, en base a las posibilidades de alcanzar una posición que garantice una rentabilidad adecuada para el proyecto.

Reflexione: Antes de crear el negocio debemos evaluar los competidores potenciales, los productos sustitutivos a los nuestros, el poder de negociación de clientes y proveedores.

1. Analizar la amenaza de la competencia potencial. Este fenómeno depende de la relevancia de las barreras de entrada y de la existencia de productos o servicios sustitutivos, las economías de escala, la diferenciación del producto, la identificación de marcas concretas por los clientes, los costes de cambio, los requisitos de capital, la curva de aprendizaje, etcétera.

Cuanto mayores sean las barreras de entrada, y menor sea el riesgo de que aparezcan otros productos sustitutivos, menor será la competencia potencial del proyecto y mayor, por tanto, su atractivo de mercado.



2. Analizar el poder de los proveedores. El poder negociador de los proveedores reside en la posibilidad que estos tengan de aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad o suministrar tarde o en cantidades diferentes de las solicitadas a sus clientes.



3. Analizar el poder de los clientes. Continuando con el análisis realizado hasta el momento se ha prestado especial atención a algunas características de nuestros clientes, que nos indiquen su poder de negociación. Los clientes pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad en la medida en la que sean capaces de forzar bajadas de precios, condiciones más favorables, exigir servicios más amplios, etcétera.



4. Analizar de los productos sustitutivos. Los productos sustitutivos son aquellos ofertados por otras empresas en el mercado que desempeñen una función similar a la nuestra para el mismo grupo de consumidores al que se dirigirá la empresa. Suponen una amenaza constante que puede acentuarse por cambios en el entorno, como variaciones en el precio o la calidad.



5. Analizar la facilidad o dificultad para salir del mercado. En la medida en que las barreras de salida de la industria sean mayores, muchas empresas estarán dispuestas a continuar, en la medida en que sean capaces de cubrir sus costes variables y solo una parte de los fijos. Tal circunstancia repercutiría sobre los precios de la industria y en consecuencia sobre la intensidad de la competencia.

Ficha nº 3.4.2. Dinámica competitiva

- ¿Qué amenaza representa la competencia potencial?
- ¿Cuál es el número, características, estructura y poder de negociación de los proveedores?
- ¿Cuál es el número, características, estructura y poder de negociación de los distribuidores?
- ¿Cuál es poder de negociación de los clientes?
- ¿Cuál es la relevancia de la acción gubernamental?
- ¿Qué facilidad o dificultad existe para salir del mercado?

3.5. Valoración del mercado: Amenazas y Oportunidades

Después de haber evaluado el atractivo de la demanda y analizar la dinámica competitiva del sector debemos realizar un análisis de las debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (DAFO) del proyecto con el objetivo de definir la ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.



1. Analizar las oportunidades del proyecto. Algunos ejemplos;

- entrar en nuevos mercados o segmentos,
- atender a grupos adicionales de clientes,
- ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes,
- crecimiento rápido del mercado,
- diversificación de productos relacionados,
- eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos.

2. Analizar las amenazas del proyecto. Algunos ejemplos;

- entrada de nuevos competidores con costes más bajos,
- incremento en las ventas de los productos sustitutivos,
- crecimiento lento del mercado, cambio en las necesidades y gustos de los consumidores,
- incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos,
- creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.

3. Analizar los puntos fuertes de la empresa. Algunos ejemplos;

- capacidades en actividades clave, recursos financieros adecuados,
- habilidades y recursos tecnológicos superiores,
- propiedad de la tecnología principal,
- ventajas en costes,
- importante programa I+D,
- buena imagen en los consumidores,
- líder en el mercado,
- capacidad directiva.

Reflexione: Analice las oportunidades y amenazas del sector y la competencia, así como los puntos fuertes y débiles de la empresa

4. Analizar los puntos débiles de la empresa. Algunos ejemplos;

- no hay dirección estratégica clara,
- incapacidad para financiar los cambios necesarios en la estrategia,
- atraso en I+D,
- rentabilidad inferior a la media,
- débil imagen en el mercado, cartera de productos limitada,
- instalaciones obsoletas,
- red de distribución débil o sistemas ineficientes - exceso de problemas operativos internos.

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	¿Cómo usar las fortalezas para defenderse?	Principales posibilidades
Debilidades	Alto nivel de riesgo	¿Dejar probablemente estas oportunidades a otros?

Ficha nº 3.5. Valoración del mercado: Amenazas y Oportunidades

¿Qué oportunidades, amenazas, puntos fuertes y débiles tiene el proyecto? ¿Cuál es la valoración global del proyecto empresarial?

RESUMEN

- La herramienta DAFO nos permite analizar las oportunidades y amenazas del sector y competencia, y los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Plan de marketing

El desarrollo de un Plan de Marketing para un proyecto de empresa se revela como elemento indispensable en el proceso de planificación y distribución del intercambio de bienes.

En base a la detección de necesidades de los distintos grupos de individuos de empresa, el Plan de Marketing establece el modo de despertar el deseo de forma que los consumidores potenciales se sientan atraídos por la oferta que la empresa va a poner en el mercado.

El objetivo es lograr la venta influyendo sobre los criterios de selección de los individuos utilizando variables como la promoción, el precio, el producto o la distribución, logrando satisfacer las necesidades de los clientes.



4.1. Estrategia de posicionamiento y objetivo de mercado



Entre los productos del mercado normalmente existe algún tipo de diferencia en alguno de sus atributos. Por ello, la empresa debe promover aquellas características que distingan y que interesen más a nuestros clientes, para lo cual será preciso implementar una estrategia de posicionamiento centrada en el público objetivo.

1. Definir una estrategia de posicionamiento. La estrategia de posicionamiento consiste en decidir la imagen con que la empresa desea ser identificada por su público objetivo. Nosotros vamos a establecer a continuación las variables comerciales que van a

articular el resto de políticas que integrarán el plan de marketing.

Los atributos que vamos a resaltar y sobre los que va a girar la estrategia de marketing son el producto, el precio, la calidad, la imagen.

Las razones que justifican la selección de estas variables de posicionamiento son las siguientes:

- Condicionan el comportamiento de compra del público objetivo en cuanto que constituyen atributos de compra del producto.
- Facilita la diferenciación con respecto a la competencia.
- A partir de ellas se pueden desarrollar ventajas competitivas sostenibles por estar ligadas a puntos fuertes del negocio.

Reflexione: La empresa debe promover la diferenciación de aquellos atributos que le interesen más a nuestro cliente con el objeto de diferenciarnos.

2. Establecer el objetivo de mercado (demanda y volumen de ventas). En base al posicionamiento elegido, la dinámica competitiva y la demanda de mercado, hemos de realizar una estimación del volumen de ventas en unidades físicas y monetarias para un periodo de 3 años de acuerdo al entorno de marketing previsto.

3. Determinar las condiciones de venta. Se ha de determinar el crédito a nuestros clientes, es decir, el plazo de tiempo (días) que transcurre desde el primer contacto del posible comprador, aunque sólo sea para búsqueda de información, hasta que efectivamente se efectúa la venta, así como, los gastos comerciales en los que se incurre.



Ficha nº 4.1. Estrategia de posicionamiento y objetivo de mercado

¿Cuál es el objetivo de mercado de cada segmento o nicho de mercado?
¿Cuál es la estrategia de posicionamiento en cada segmento de mercado en términos de producto, precio, comunicación y distribución?.
¿Cuál es el crédito a clientes?

4.2. Política de producto

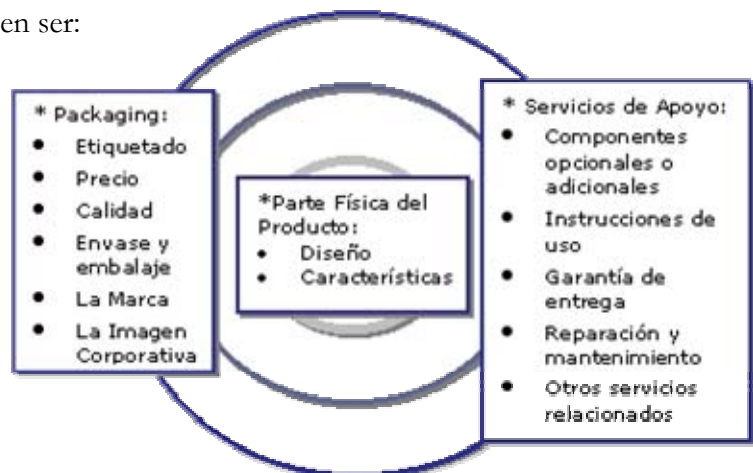
1. Describir cada producto y sus elementos. El producto es el elemento esencial del márketing mix. Los **productos** pueden ser:

- **Industriales** pueden ser finales (bienes producidos que sirven para producir otros bienes: edificios, maquinaria, bienes de equipo, etc.) o intermedios (bienes producidos que sirven para formar parte de otros bienes: piezas, componentes, etc.).
- **Consumo** también pueden ser finales (dirigidos al consumidor doméstico) o intermedios (dirigidos al consumidor industrial).



En cuanto a los **servicios**, pueden ser:

- Empresariales (sus clientes son empresas).
- Personales (sus clientes son personas).



Sus **elementos** fundamentales son:

- su calidad,
- sus características,
- marca,
- tipos de empaquetado y diseño y
- servicios relacionados.

2. Comparar el producto con la oferta existente (semejanzas y diferencias).

Compare sus productos-servicios con productos-servicios de la competencia. Analice si las necesidades que pretenden satisfacer sus productos-servicios están ya satisfechas por otros productos-servicios.

La totalidad de estos elementos diferenciadores del producto o servicio deberán estar orientados a satisfacer las demandas del mercado, es decir, a complacer deseos de los individuos que le integran; estos deseos actúan como motivador de la acción de compra. Los individuos buscarán en el mercado hasta satisfacer esas necesidades, lo cual incluye componentes tanto de orden físico como social o psicológico. Muchas de estas necesidades pueden ser suscitadas a través de oportunas acciones de márketing mix.

Es conveniente que tengan elementos innovadores que los diferencien de la competencia. Examine este aspecto cuidadosamente y sea precavido si quiere hacer algo demasiado original (es sumamente arriesgado).

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

Considere que si tiene éxito, la competencia reaccionará sacando productos similares, por ello planee la diferenciación futura del producto o el desarrollo de nuevos productos.

Esta diferenciación puede venir como consecuencia de la naturaleza del producto o servicio que va a realizar, del proceso que utilice en su elaboración, de la técnica de venta que aplique e incluso de otras prestaciones que ofrezca-la garantía y el servicio postventa son especialmente importantes para determinados bienes-y para verificarlo debe analizar, observar, estudiar y aprender de aquellos que realizan actividades similares a la suya o bien venden productos u ofrecen servicios sustitutivos de los suyos.

Piense que sus competidores ya están en el mercado, y que muchas de sus actuaciones en cuanto a productos, precio, distribución y promoción, han pasado, y están pasando, días el examen del mercado.

Si lo estima necesario, imíteles en aquello que hayan tenido éxito, pero tratando de diferenciarse en algo; reúna la máxima



información que pueda sobre ellos y estudie su posicionamiento, tanto desde el punto de vista de las funciones de uso de sus productos o servicios, como desde el de su elaboración física o acondicionamiento, estudie su publicidad, sus productos y sus estrategias, y piense que ellos están trabajando duramente por mantenerse en el mercado, lo que les exige un esfuerzo para estar al día y adaptarse continuamente a los cambios, a fin de satisfacer, conservar e incrementar una clientela cada vez más consciente del valor de intercambio de su dinero, de su esfuerzo y de su tiempo.

3. Describir los artículos y las líneas de productos o servicios. Se ha de agrupar los productos y servicios que la empresa ofrece en líneas y gamas.

- **Artículo o referencia.** Versión específica de un producto que tiene unas características propias en el catálogo del establecimiento (modelo, talla, color, etc.), de forma que un artículo o referencia pueda tener más de un producto y no al contrario.
- **Línea de productos.** Grupo de productos muy relacionados, bien porque satisfacen un mismo tipo de necesidades, porque se complementan o porque van dirigidos al mismo tipo de cliente.

4. Definir el surtido

El surtido es el conjunto de artículos y líneas de producto que se ponen a la venta en el establecimiento.

Así mismo, se suele analizar el surtido de productos entorno a dos dimensiones:

- **La amplitud**, que mide el número de líneas de producto que dispone una empresa, de forma que un surtido será amplio cuando se componga de un número elevado de líneas, y estrecho cuando esté compuesto por pocas líneas.
- **La profundidad**, que mide el número de artículos diferentes que existen dentro de una misma línea de productos. De forma que una línea será profunda cuando tenga un número elevado de artículos, y poco profunda cuando no sea así.

		Profundidad.	
		Alta	Baja
Amplitud	Alta	Amplio y profundo.	Amplio y poco profundo.
	Baja	Estrecho y profundo.	Estrecho y poco profundo.

Cada tipo de surtido conlleva una serie de ventajas e inconvenientes para el establecimiento:

- **Surtido amplio y profundo:** Es aquel que tiene muchas líneas de producto distintas y cada línea tiene varios artículos o referencias.
- **Surtido amplio y poco profundo:** Consiste en un surtido con muchas líneas de producto distintas, pero cada línea tiene pocos artículos o referencias.
- **Surtido estrecho y profundo (comercio especializado):** Se compone de pocas líneas de producto distintas, pero cada línea tiene muchos artículos o referencias.
- **Surtido estrecho y poco profundo:** Tienes pocas líneas de producto distintas y cada línea tiene pocos artículos o referencias.

5. Establecer las estrategias en función del Ciclo de vida del producto

Estudiar el ciclo de vida de un producto determinado ayuda a tomar la decisión de incluirlo o no en el surtido del negocio, ya que mediante este análisis puede evaluar el potencial de ventas máximo y la amplitud del período de ventas del producto.

Se pueden distinguir cuatro fases o etapas distintas:

- Etapa 1: EMERGENTE.

Esta etapa se inicia cuando un producto nuevo se presenta por primera vez en el mercado.

- Etapa 2: CRECIMIENTO.

La demanda se empieza a acelerar y el volumen de ventas se expande rápidamente. Podría llamarse también la etapa del "despegue".

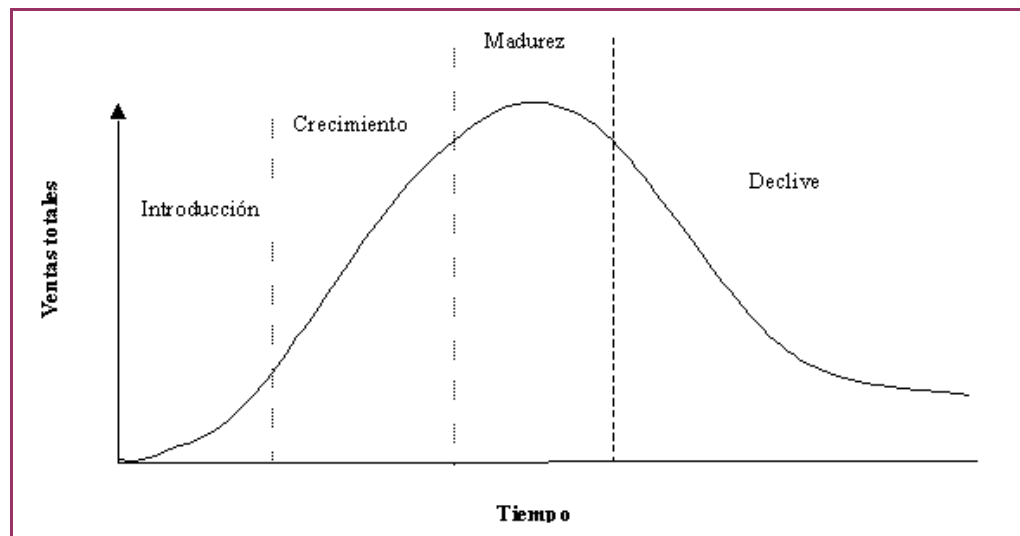
- Etapa 3: MADUREZ.

Se nivela la Demanda y, en general, los volúmenes crecen por las reposiciones de productos y por la creación de nuevas familias.

- Etapa 4: DECLIVE.

El producto empieza a perder su atractivo para los consumidores y las ventas disminuyen visiblemente.

Gráficamente el ciclo de vida del producto se representa de la siguiente forma:



Excepciones al ciclo de vida del producto clásico

Existen una serie de productos que se comportan de forma distinta al ciclo de vida expuesto:

- **Producto estrella:** Es un producto que alcanza un gran volumen de ventas durante un periodo de tiempo considerable. Es un producto incorporado en el surtido para atraer a los clientes al punto de venta y se coloca en éste de tal forma que se maximice el recorrido.
- **Producto pasajero:** Es un producto de moda que alcanza un gran volumen de ventas pero solo durante un corto periodo de tiempo. Por este motivo, se debe tener especial cuidado en la reposición del mismo.
- **Producto de temporada:** Es un producto que se vende únicamente en determinadas temporadas de forma cíclica.
- **Producto fracasado:** Es un producto que no llega a alcanzar el éxito esperado. Este producto suele desaparecer del mercado en su fase de introducción.

Ciclo de Vida del Producto				
	Emergente	Crecimiento	Madurez	Declive
Estrategia	Establecer Mercado	Penetración en el mercado	Defender posición y vigilar competencia	Preparación para la renovación
Inversión	Fuerte en I+D, ingeniería y comercial	Fuerte en ampliación de capacidad productiva	Diversificación de productos y ampliación de volumen	Nula
Producción	Baja y a precio elevado	Fuerte aumento de volumen y disminución de costes	Alta, con reducción de costes al mínimo	Bajando y con tendencia a desaparecer
Competencia	Poco importante	Pocos competidores pero muy agresivos en marketing	Muchos competidores, luchando por precio y por pequeños nichos	Disminuyendo en número y saliendo los más débiles
Distribución	Selectiva	Intensiva	Intensiva. Atención a la logística y los stocks	Selectiva, desapareciendo paulatinamente
Publicidad	Dirigida a primeros usuarios. Despertar el interés de distribuidores	Dirigida a los segmentos objetivos de mercado	Focalizada en buscar la diferenciación del producto	Énfasis en el precio
Promoción	Fuerte. Muestreos. Captación de información sobre impacto del nuevo producto	Moderada	Fuerte para ganar nuevos distribuidores	Mínima, y enfocada a eliminar stocks
Precios	Alto, dirigido a consumidores de alto poder adquisitivo	Alto pero bajando. Atención a la competencia	Precios “de guerra”	Bajos pero cubriendo costes
Beneficios	Insignificante e incluso negativo por la fuerte amortización de costes	Elevados debido a los altos precios y el crecimiento de la demanda	Disminuyendo por la acción de la competencia	Vigilar para que no sean negativos por disminución de precio y volumen

Ficha nº 4.2. Política de producto

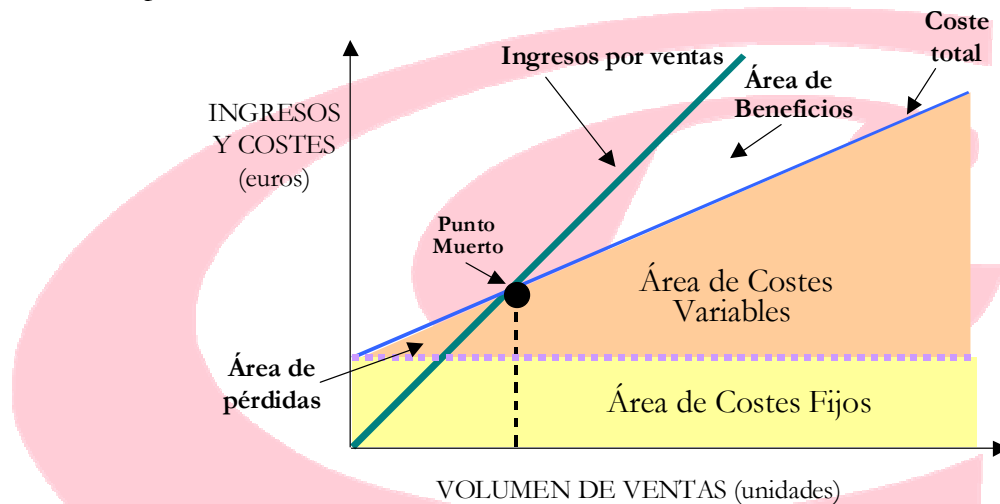
Describe la política de producto en términos de:

- Características técnico funcionales de los productos y servicios (¿qué son, cómo están integrados, qué hacen, para qué sirven?)
- Detalle la amplitud y profundidad de la línea de productos y servicios.
- Servicios relacionados con el producto.
- Presentación, empaquetado, etiquetado, tamaño, formatos, colores, etcétera.
- Marcas, submarcas, nombres de los productos y servicios.
- Creación y desarrollo de nuevos productos.
- Presentación, embalaje, nombre, garantía, servicio posventa.

4.3. Política de precios

1. Seleccionar el criterio o criterios de fijación de precios. En este contenido se detallarán los principales atributos del precio como variable táctica del Marketing y los aspectos que se deben considerar a la hora de fijar los precios, entre los que incluimos:

- **El análisis de los costes.** Se debe calcular el coste unitario para poder saber cuánto cuesta un determinado producto a la hora de fijar el precio, para así estudiar el margen que se puede obtener por él. Los **costes directos** que son aquellos costes imputables directamente a los productos (costes de materias primas, personal) más los **costes indirectos** que no son directamente imputables a los productos y que se establece a cada producto el gasto proporcional en función por ejemplo del espacio que ocupa en almacén.



- **La demanda** Para estudiar este enfoque se utiliza el concepto de Elasticidad, que mide la sensibilidad a los precios por parte de los consumidores. Al analizar la elasticidad precio de la demanda se puede dar respuesta a preguntas interesantes como:
 - ¿Los clientes modificarán considerablemente su actitud de compra si modifico los precios?
 - Por el contrario, ¿seguirán comprando mis productos porque no son demasiado sensibles al precio?

La elasticidad varía en función del tipo de producto, de la existencia o no de productos sustitutivos, de la estructura del mercado, del segmento de consumidores al que se dirija, etc.

La fórmula para calcular la elasticidad es la siguiente:

$$E = \frac{\frac{Q_f - Q_i}{Q_i}}{\frac{P_f - P_i}{P_i}}$$

Siendo:

E= Elasticidad de la cantidad vendida respecto a un cambio de precios

Qf= Cantidad vendida por periodo después del cambio

Qi= Cantidad vendida por periodo antes del cambio

Pf= Precio nuevo

Pi= Precio anterior

De esta forma si,

$E < -1$, la demanda es muy elástica y sensible a los cambios en los precios y los ingresos se moverán en dirección opuesta del cambio en el precio. Es decir un aumento de los precios reducirá los ingresos. Lo más adecuado con una elasticidad de este valor es fijar un precio bajo, o bien modificar el existente a la baja.

$E > -1$, la demanda no es sensible al precio y un incremento de precios ocasionará una escasa disminución de ventas del producto. Lo más indicado es fijar un precio alto o elevar el precio anterior existente.

Es preciso también estudiar la Estacionalidad, que determina si los productos sufren o no fluctuaciones de la demanda según la época o temporada. Este análisis permitirá el uso de los denominados "precios diferenciales".

Los precios diferenciales se utilizan cuando se vende un mismo producto a distintos precios en función de distintas situaciones, momentos de tiempo, etc. (una lata de un refresco frío puede venderse más cara en verano y cerca de la playa que en invierno en un supermercado). Se establecerán los precios de acuerdo a las distintas funciones de demanda en las distintas situaciones, de esta forma se obtendrá una mayor demanda y ventas en cada una de ellas.

Reflexione: Antes de establecer los precios de debemos analizar los costes del producto, la competencia, la demanda y los atributos del producto.

Por último, otro factor a considerar es el Segmento Objetivo, que consiste en tener en cuenta al sector o tipo de cliente al que nos dirigimos de forma que el precio se adecue a sus características.

- **El producto**


- **Valor percibido por los consumidores o de mercado.** El precio será igual al importe máximo que el cliente está dispuesto a pagar por el producto. Al analizar los productos, los consumidores perciben un conjunto de atributos o características de los que dependerá la opinión que se formen. Por tanto, si al diseñar un producto se logra dar con la combinación adecuada de atributos, el comprador lo percibirá positivamente y estará dispuesto a pagar un precio superior por él. Para conocer la valoración que hacen los compradores de los productos, se deben identificar los atributos que los forman y realizar tests de prueba con una muestra de potenciales consumidores.
- **Productos sustitutivos:** considerar qué productos pueden sustituir al producto analizado en caso de modificación en el precio.

- **La competencia.** Ya que las empresas compiten en un mercado, no es aconsejable establecer los precios exclusivamente en base a los cambios en la demanda o en los costes de los productos sino que debemos mantenernos siempre alerta frente a la competencia. De esta forma debemos ser capaces de decidir si los precios de nuestros productos deben ser inferiores, superiores o parecidos a los de la competencia, lo que vendrá determinado por el posicionamiento del negocio, es decir, de la percepción o idea que los consumidores tienen de la tienda y por el que estarán dispuestos a pagar un poco más o por el contrario exigirían pagar menos.

Algunos de los elementos que influyen en la determinación del posicionamiento y por tanto en la fijación de precios relativa a la competencia son:

Por debajo	En línea	Por encima
Ubicación inadecuada	Cercana a competidores	Ausencia de competidores
Personal poco especializado	Asistencia moderada al cliente	Ubicación excelente
Libre servicio	Surtido medio	Personal especializado
Servicios reducidos	Primeras marcas	Entrega a domicilio
Productos de alta rotación	Productos de alta rotación	Devolución de productos
Surtido conservador	Ambiente interior medio	Servicios incluidos
Marcas blancas o propias	Servicios con cargo extra	Surtido amplio
Segundas Marcas		Marcas exclusivas
Imitador de tendencias		Decoración agradable
Instalaciones económicas		Amplio espacio de exposición
Acondicionamiento funcional		Innovador en productos

2. Establecer la estrategia comercial. Cabe señalar las siguientes estrategias de fijación de precios:

- **Precios altos o selección.** Se paga la novedad y puede aplicarse si:
 - El producto o servicio es único o está bien registrado.
 - Es difícil de fabricar.
 - El mercado es pequeño para atraer competencia.
- 
- **Precios bajos de salida o penetración:** provocan una rápida expansión del producto o servicio, pero son peligrosos si los competidores son fuertes y reaccionan.
 - **Precios disuasorios:** precios muy bajos para disuadir a la competencia de entrar en ese mercado.
 - **Reducción promocional:** precio de salida bajo, como reclamo para que los clientes conozcan el producto y se animen a seguir comprándolo a su precio normal, más elevado.
 - **Estrategias de "Líneas de producto":** reciben este nombre debido a que las decisiones sobre los precios de un producto no se toman de forma aislada, sino en relación con los demás productos que conforman la línea. Destacan las siguientes alternativas:
 - **Precios gancho:** se ofrece un producto de los que forman parte de la línea a un precio muy bajo.
 - **Precio único:** consiste en establecer un mismo precio a todos los productos de una misma línea.
 - **Precios psicológicos:** mediante esta estrategia se intenta influir en la percepción del precio y del producto por los consumidores. Se pueden destacar:
 - **Precios de prestigio:** Muchos consumidores relacionan el precio con la calidad. De esta forma las empresas pueden ofrecer productos, muy semejantes a los de mayor calidad, a un precio próximo al de ellos.
 - **Precio impar:** Esta estrategia busca que el consumidor perciba el precio del producto como menor. Se consigue mediante la reducción de la cifra total dejando acabar el precio en un número impar. (95, 99, ...)
 - **Precio par:** Mediante esta estrategia se pretende agilizar el cobro a los clientes.

- **Precios geográficos:** Estas estrategias son utilizadas por empresas que distribuyen los productos vendidos al lugar de residencia o consumo de los clientes.
 - Incluir en el precio fijado para un producto el coste del transporte.
 - Vender a un mismo precio a todos los consumidores.
 - Dividir el mercado en zonas o áreas, de forma que se fijará un precio distinto para cada una de ellas

Ficha nº 4.3. Política de precios

Describe la política de precio en términos de:

- Precio base (de lista).
- Descuentos, bonos.
- Condiciones de pago: financiación, crédito, pagos pospuestos o divididos, leasing,...etc.
- Precios discriminados.
- Precios promocionales y/o coyunturales.
- Precios psicológicos.
- Elasticidad.
- Evaluación de los costes de producción y distribución.
- Costes fijos y variables.
- Precios que maneja la competencia.
- Valor que representa el producto/servicio para el cliente. Beneficio esperado.
- Tendencia de los precios del mercado.
- Correlación entre precio unitario y número de unidades vendidas.
- Cifra de ventas esperada

4.4. Política de distribución

Consiste en tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado, la persona indicada, en el momento justo.



1. Elegir los canales de distribución más adecuados.

El tipo de canal más idóneo se deduce del mercado elegido, de los condicionantes de la empresa y de las normas de distribución del sector.

2. Formar una red de ventas. Es difícil encontrar vendedores experimentados que quieran trabajar en la empresa e igualmente sucede con los representantes o agentes comerciales y distribuidores: son los primeros clientes a los que hay que convencer.

En la etapa inicial el empresario debe ser el primer comercial de la empresa. La tarea de ventas recaerá en importante proporción sobre él o sobre otra persona del equipo promotor, si son varios los promotores del negocio. Por tanto necesita prepararse adecuadamente para esta tarea.

3. Establecer la política de motivación e incentivos para los comerciales. Si necesita contratar comerciales, además de seleccionarlos cuidadosamente, deberá motivarlos, ya que la venta es pieza clave en su empresa, y deberá cuidar también la comunicación con ellos, pues tienen una información directa del mercado que será indispensable para el desarrollo de su negocio.

4. Evaluar canales de exportación. El canal de distribución debe ser eficiente entregar el producto o servicio en el tiempo, la forma, el lugar y al precio establecido por la empresa. Si existen desviaciones la empresa deberá tomar medidas correctoras.

Reflexione: Elija bien a sus distribuidores y comerciales ya que son una parte importante de la imagen que percibe el consumidor de nuestra empresa.

5. Seleccionar los medios de transportes. Debe considerar qué medio de transporte se adapta mejor, tanto a sus compras como a sus ventas, analizando su capacidad y tarifas. En su elección debe tener en cuenta la seguridad que ofrece en el traslado de la mercancía y en las operaciones de carga y descarga y manipulación de la misma, así como en la regularidad y puntualidad del servicio y en la cobertura del riesgo de la mercancía.

Ficha nº 4.4. Política de distribución

Describe la política de distribución en términos de:

- Estructuras mayoristas y minoristas.
- Organización o red de ventas propias o ajenas.
- Sucursales, agencias, representantes, ..etc.
- Presentación, empaquetado, etiquetado, tamaño, formatos, colores, etcétera.
- Recepción y entrega de pedidos.
- Transporte.
- Servicio a los clientes: quejas, reclamaciones, devoluciones, ..etc.
- Servicio “antes, durante y después” de la venta.

Describe la política de la fuerza de ventas:

- Número y capacitación de los vendedores
- Incentivación
- Remuneración
- Comisiones

4.5. Política de comunicación

Reflexione: El fracaso de muchas empresas reside en su escasa labor de comunicación y promoción de sus productos y servicios.

No basta con tener un hueco en el mercado, es necesario informar a los compradores tanto del producto como de las acciones comerciales.

1. Definir la imagen por la que quiera que sea conocida la empresa. ¿Qué es lo que desea hacer prevalecer? Puede ser el saber hacer técnico, el trabajo bien hecho, las posibilidades de flexibilidad comercial, su capacidad constante de innovación. Debe recordarse a este respecto que la primera imagen que da la nueva empresa es, a menudo, la más duradera.

2. Identificar la audiencia meta. Debe escoger el mercado sobre el cual queremos influir.

3. Determinar los objetivos de la comunicación. Se debe determinar cuál es el efecto que deseamos obtener en nuestra audiencia meta: conciencia, conocimiento, gusto, preferencia, convicción o compra.

- **Conciencia:** se puede identificar como el reconocimiento que tienen los clientes y el mercado de que existe un producto dado. El objetivo de la empresa es conseguir que la imagen perdure en los clientes con una imagen apropiada.
- **Conocimiento:** el público es consciente de qué es el producto y tiene referencias e ideas de lo que es en realidad.
- **Gusto:** es la actitud que una audiencia tiene hacia un producto cuando lo conocen.
- **Preferencia:** es la jerarquía que el consumidor da al producto frente a otros similares. La empresa debe procurar generar valor en sus productos para que el cliente vea la diferencia y la ventaja sobre otros.
- **Convicción:** es la creencia y deseo de usar o no el producto.
- **Compra:** el objetivo de todo negocio. La empresa debe utilizar las estrategias más efectivas para conseguir que una mayor cantidad de personas llegue a este paso.

4. Diseñar el mensaje. Son las señales y composiciones que van a llegar al público, y que hacen referencia sobre nuestros productos. Debe captar la atención, mantener el interés, despertar el deseo y provocar la acción. Hay que diseñar el contenido del mensaje, su estructura, el formato y la fuente.



5. Seleccionar los canales de comunicación o medios para dar a conocer el producto o servicio. Hay que determinar si queremos una comunicación personal o impersonal, es decir, si va a existir contacto e interacción con la audiencia, y en función de esto determinar el canal.

- **Publicidad:** Se utiliza para informar, convencer y recordar a los consumidores del producto u organización a través de noticias o anuncios de carácter comercial. Ejemplos: radio, televisión, Internet, prensa, revistas u otros.

Sus principales características son:

1. Presentación pública.
2. Capacidad de penetración.
3. Capacidad para expresar fácilmente las ideas objeto de la promoción.
4. Carácter impersonal.

Como desventajas aparecen las siguientes:

- Es impersonal, por lo que no puede resultar tan persuasiva como la acción derivada de los vendedores de una empresa.
 - La comunicación se transmite, pero existe la posibilidad de que la audiencia no preste atención.
 - Puede resultar muy costosa, sobre todo si se requiere una publicidad a través de las redes de televisión.
- **Promoción de ventas:** esta técnica pretende incrementar las ventas a corto plazo de un producto o servicio, ofreciendo al mercado unas ventajas o condiciones, en la transacción, mejores a las habituales. Se realiza mediante expositores en el punto de venta, premios, descuentos, cupones y demostraciones.

a. Tipos de promoción en función de cuál sea el objetivo perseguido:

- *Promoción de consumo* - su objetivo es estimular las adquisiciones de los consumidores. Como instrumentos de promoción de consumo se utilizan muestras, cupones, devolución de efectivo o rebajas, paquetes promocionales o descuentos, premios, recompensas para los clientes, promociones en el punto de ventas, etc.
- *Promoción comercial* - promoción de ventas dirigida al revendedor, para conseguir su apoyo y mejorar sus esfuerzos por vender.
- *Promoción para la fuerza de ventas* - concebidas para motivar a la fuerza de ventas y conseguir que sus esfuerzos tengan una mayor eficacia.

b. Técnicas de promoción:

- **Descuentos en precio.** Se vende el producto a un precio inferior al normal. Esto es adaptable tanto a productos de gran consumo como de distribución limitada.

Objetivos específicos:

- Favorecer la prueba del producto.
- Favorecer la compra por impulso.
- Crear determinada imagen de una tienda.
- Facilitar la cooperación del comercial.
- Obtener resultados seguros a corto plazo.
- Activar la frecuencia y/o volumen de compra.

- **Vales descuento.** Vales que tienen un valor en dinero, a deducir del precio de compra de un producto determinado. Frecuentemente se exige prueba de compra para poder disfrutar de la ventaja ofrecida.

Objetivos específicos:

- Estimular la prueba de un producto nuevo o poco conocido.
- Mantener el estímulo a la compra tras un reparto de muestras.
- Estímulo temporal para la venta de un producto con altos stocks o baja rotación de los mismos.
- Estímulo para la compra de un producto en mercados poco diferenciados y altamente competitivos.
- Mantenimiento de la fidelidad de compra.
- Estimular los pedidos del distribuidor.

- **Vales descuentos cruzados.** Al comprar un producto determinado se obtiene un vale, con el cual se consigue una determinada ventaja al adquirir otro producto específico.

Objetivos específicos:

- Estimular la prueba de un producto.
- Favorecer la compra por impulso.
- Estimular los pedidos del distribuidor.

- **Paquete múltiple.** Se obtiene una reducción en el precio de compra al adquirir dos o más paquetes juntos del producto, que se ofertan inseparablemente.

Objetivos específicos:

- Aumento de la reserva de productos en el hogar.
- Descuento global mucho más atractivo que un solo paquete.
- Previsión o reacción frente a acciones de la competencia.
- Ayudar a la salida de stocks de fabricante.
- Iniciación enérgica de campañas estacionales.

- **Paquete económico.** Paquete con mayor cantidad de producto que la habitual, que se vende al precio del producto estándar.

Objetivos específicos:

- Ofrecer un extra en mercados de primera necesidad o en un tipo de productos poco diferenciados y fuertemente competitivos.
 - Introducir el hábito de usar formatos mayores de producto.
 - Aumentar el volumen de ventas a corto plazo.
 - Estimular los pedidos del distribuidor.
- **Regalos (subtécnicas).** Se considera como regalo cualquier objeto o bien entregado gratuitamente al consumidor (o a precio muy ventajoso), generalmente contra una presentación de una o varias pruebas de compra. Dentro de este concepto encontramos diferentes subtécnicas:
1. **Puntos:** se van reuniendo puntos, que se consiguen al comprar determinados productos. Se fija una serie de cantidades, canjeables por los regalos que figuran en un catálogo. Objetivos específicos: aumento de la fidelidad de compra y aumento de la frecuencia de uso.
 2. **Regalo unido al paquete:** regalo que va dentro del paquete, unido a él o se entrega con él. Puede ser seguro o por sorpresa. Objetivos específicos: atracción nuevos usuarios, aumento de la compra por impulso, y valor extra en mercados poco diferenciados y muy competitivos.
 3. **Autoliquidables:** objeto que se entrega al consumidor contra entrega de compra y una cantidad inferior al precio de mercado. Puede ser unido al producto, en la tienda o por correo. Objetivos específicos: estimular la compra por impulso y crear diferencias en mercados muy competitivos.
 4. **Regalo solicitado por correo:** regalo que se recibe sólo si el consumidor lo solicita expresamente, acompañado de una prueba de compra. Objetivos específicos: fidelidad de compra, inicio de campañas estacionales, y aumento del ritmo de compra.
- **Regalos en cadena.** Consiste en la continuación de una oferta con regalos, se ofrece un nuevo regalo a los ganadores del primero. Se puede exigir el envío de algún elemento de control o comprobante de compra.

Objetivos específicos:

- Prolongación de los efectos de fidelidad de compra o de uso, conseguidos con una previa oferta de regalos.
- Estímulo de la frecuencia de compra.
- Reforzamiento de interés y efectividad global de una oferta con regalos.

- **Concursos.** Promoción en la cual el consumidor puede obtener productos gratis, premios, o su valor en dinero, realizando determinados esfuerzos de compra, utilizando su habilidad y buen juicio o participando en un sorteo.

Normalmente debe rellenarse una ficha o cupón de participación, a la que se une, en general, una o varias pruebas de compra de producto.

Objetivos específicos:

- Reforzamiento o modificación de la imagen del producto.
- Estímulo de la compra por impulso.
- Estímulo de la frecuencia de compra.
- Aumento de la notoriedad del producto.

- **Muestras.** Producto que se entrega gratuitamente al consumidor para su prueba.

Objetivos específicos:

- Favorece el conocimiento y la prueba de un producto en fase de lanzamiento.
- Ampliación hacia nuevos sectores del mercado.
- Favorecer la notoriedad de ventajas del producto, difíciles de comunicar con medios convencionales.

- **Demostraciones.** Se muestra el producto en uso, se hace probar al público, se explican sus ventajas e incluso se oferta en condiciones ventajosas.

Objetivos específicos:

- Favorece el conocimiento de un producto y de sus ventajas específicas.
- Favorece la prueba del producto.
- Estimula la compra por impulso.

- **Promociones en la tienda.** Son promociones organizadas por el comerciante por iniciativa propia o con la ayuda y consejo del fabricante. Pueden ser de muchos tipos: reducciones de precio, puntos o vales, etc.

Objetivos específicos:

- Reforzar la presentación de un producto o gama.
- Favorecer la compra en una determinada tienda o almacén.
- Crear imagen para la tienda.

- **Envase reutilizable.** El producto se vende en un envase especial, con un valor de uso intrínseco, que permite su posterior utilización por el usuario.

Objetivos específicos:

- Aumento volumen de compra.
- Valor extra en mercado poco diferenciado y muy competitivo.
- Aumento del volumen de pedidos por parte del distribuidor.

- **Plan de renovación.** Al comprar un nuevo modelo, el consumidor entrega como parte del pago, un modelo antiguo del mismo producto.

Objetivos específicos:

- Estimular el mercado de reposición de bienes duraderos.
- Crear o reforzar la imagen de la empresa y el producto.
- Dar armas para la efectividad de la fuerza de ventas.
- Reaccionar o prever determinadas acciones de la competencia.
- Conseguir usuarios de otras marcas.

- **Promociones servicio postventa.** Se ofrece de manera temporal o permanente una ventaja competitiva, relacionada con el servicio postventa (asistencia técnica, duración de la garantía, etc.).

Objetivos específicos:

- Captación mercado primera compra.
- Captación usuarios otras marcas.
- Crear o reforzar la imagen de la empresa y el producto.
- Dar armas para la efectividad de la fuerza de ventas.

Para finalizar, los medios promocionales más utilizados para dar a conocer todas estas técnicas son:

- Distribución puerta a puerta
 - Expositores o reparto en el punto de venta
 - En el propio paquete
 - Por correo o en los buzones
 - En publicaciones periódicas, postal de apoyo, directa
 - Argumentación fuerza de ventas
- **Relaciones públicas:** tiene como objetivo crear buenas relaciones con los diferentes públicos de la empresa, influyendo en su actitud mediante la creación de una imagen corporativa positiva y el manejo o la eliminación, en su caso, de rumores, historias y eventos desfavorables.
 - **Ventas personales:** el objetivo de esta acción comercial es incrementar las ventas y desarrollar las relaciones con los clientes. Esto lo lleva a cabo la fuerza de ventas de la empresa, y lo hace a través de ferias comerciales, programas de incentivos a empleados, etc.
 - **Merchandising:** se denomina así al conjunto de acciones y técnicas que buscan la adecuada disposición de productos, mobiliario, medios, soportes publicitarios y promocionales dentro de los establecimientos de venta al público, intentando crear un ambiente propicio de compra para satisfacer a la clientela.

Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, los anuncios especiales, las presentaciones comerciales, las ferias, las demostraciones, las exhibiciones en los puntos de venta, los catálogos, la literatura, los carteles, los concursos, las bonificaciones, los cupones y las estampillas de propaganda.



6. Establecer acciones de soporte informativo. A través de la asistencia a ferias, congresos, conferencias técnicas y de expertos sobre el producto o servicio del que se trate. Es preciso tener una especial sensibilidad para tener informados de la actividad de la empresa a los líderes de opinión entre el segmento de mercado que se ha escogido y a aquellas personas clave que influyen en el proceso de toma de decisiones para el consumo.

7. Distribuir el presupuesto total de promoción. Una vez determinado el presupuesto, la empresa debe asignarlo entre los principales instrumentos de promoción, es decir, entre publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

8. Determinar la estrategia de comunicación.

a. En función del tipo de estrategia:

- **La estrategia de empuje** se dirige hacia los canales de distribución, y posteriormente estos hacen llegar el producto a los consumidores. Para "empujar" el producto por los canales se utiliza la fuerza de ventas y la promoción comercial.
- **La estrategia de atracción** se dirige directamente hacia el consumidor, para que posteriormente sea éste quien lo reclame en el mercado. Para esto es necesario invertir una gran cantidad de dinero en publicidad y promoción al consumo.

b. En función del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto está compuesto por diferentes etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive.

La introducción es la primera etapa del producto, y se corresponde con el lanzamiento de éste al mercado; en el crecimiento es cuando la demanda se encuentra en su mayor nivel; en la madurez se estabilizan las ventas y se maximiza la rentabilidad; y en el declive es cuando hay que decidir si se elimina el producto o se mantiene pero sin apenas inversión.

9. Medir los resultados de la promoción. Es necesario medir el impacto del uso de estos métodos, y esto implica preguntar a la audiencia meta:

1. Si reconoce o recuerda el mensaje.
2. Cuántas veces lo vio.
3. Qué puntos recuerda.
4. Qué siente por el mensaje.
5. La actitud previa y la actitud actual hacia el producto o la empresa.
6. Además recopilar medidas conductuales de la respuesta de la audiencia.

Ficha nº 4.5. Política de comunicación

Describe la política de comunicación en términos de:

- Imagen de la empresa, imagen del producto/servicio, imagen de red (licencia, franquicia, centro comercial)
- Publicidad: mensajes y medios (televisión, radio, prensa, ..etc.).
- Promoción de ventas: concursos, regalos ofertas (2 por 1, ...), etc.
- Comunicación directa: volantes, folletos, "buzoneo", correo, teléfono, etcétera.
- Relaciones públicas: actividades, mensajes, medios, etc.
- Fuerza de ventas.

4.6. Sistema de información y control de marketing

1. Establecer un sistema de control de las acciones de marketing. Es la conclusión lógica del proceso de planificación, organización y gestión de un plan de marketing. El control del plan de marketing, como el control de cualquier otro plan, es el proceso de medir los resultados, observar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente y establecer las medidas correctoras necesarias, en el caso de no coincidir resultados y objetivos.

La información necesaria para establecer un control efectivo del plan de marketing es: cantidad y precio de producto vendido mensual por áreas geográficas y por cliente.

Dicha información podremos disponer de ella, mensualmente o bajo demanda.

Reflexione: Además, de fabricar un producto, comunicarlo y venderlo es necesario saber si lo estamos haciendo bien. Establezca mecanismos de control.

Realizaremos un control del plan anual que asegure que se ha conseguido alcanzar las ventas, los beneficios y el resto de los objetivos establecidos en el plan. Por tanto, para realizar este tipo de control habremos fijado previamente los objetivos. Las herramientas que utilizaremos son el análisis de las ventas, de la cuota de mercado y la satisfacción de los clientes.



Ficha nº 4.6. Sistema de información y control de marketing

¿Qué mecanismo se utilizará para realizar un seguimiento del entorno y del mercado que permita a la empresa en caso de desviaciones modificar sus políticas de posicionamiento (introduciendo mejoras o lanzando un nuevo producto, alterando los precios, intensificando o reduciendo las acciones de comunicación y ampliando o reduciendo el canal de distribución) e incluso redefinir los segmentos del mercado y perfiles de clientes, así como decidir cambios en el público objetivo.

4.7. Sistema de satisfacción del cliente



El proceso de atención al cliente es uno de los más importantes para cualquier empresa que desee permanecer en el mercado. Se trata de una estrategia continua, que involucra a todos los miembros de la organización para conseguir que, cuando alguien oiga hablar de la empresa, le conste que hace bien las cosas.

Las claves del éxito de una política de atención al cliente está en el trabajo y la profesionalidad. Toda empresa que desee cuidar la atención al cliente como parte implícita de su forma de actuar, debe tener claro que los empleados deben entenderlo como algo vital. Se debe cumplir en tiempo y forma lo que se promete y que los clientes casi nunca elogiarán la buena labor y en cambio sí reclamarán cuando no estén satisfechos.

1. Establecer un sistema de satisfacción del cliente. Debemos vigilar todos aquellos puntos de contacto entre el cliente y la organización. En el caso de la empresa se han detectado puntos de contacto con el cliente.

Además, hemos creído conveniente establecer algún método que nos permita analizar y medir el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Reflexione: ¿Está su cliente satisfecho con el producto que se le ha vendido y ¿con los servicios prestados?.

Ficha nº 4.7. Sistema de satisfacción del cliente

¿Qué indicadores se establecerán para medir el grado de satisfacción del cliente?
¿Qué medidas correctoras se tomarán en caso de desviación?

RESUMEN

- Describa del producto que pretende elaborar o comercializar y del servicio a prestar, a quién va dirigido, a qué precio, con qué medios, cómo prevé comunicarlo y distribuirlo, así como cuánto le costará.

Plan de operaciones

El Plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

E Tanto las empresas de servicios como las industriales poseen un proceso de operaciones, es decir, transforman unos inputs en unos outputs. Mientras que en las empresas de servicios el output es un elemento o acción que proporciona un servicio para el cliente cumpliendo las expectativas que éste demanda del mismo, las empresas manufactureras poseen un proceso de producción que concluye con la entrega al cliente de un output tangible.

Por tanto, bajo la denominación de operaciones se aglutinan todas las actividades vinculadas a la selección, diseño, dirección, control y actualización de un proceso productivo. Durante este apartado vamos a intentar describir, con la máxima fidelidad posible, cuáles serán las operaciones de nuestro negocio, partiendo de la estrategia establecida para el mismo.



5.1. Estrategia de operaciones



Al determinar los objetivos de operaciones se analizarán cinco aspectos básicos que van a repercutir posteriormente en todo el plan de operaciones. Estos factores son el coste, la calidad, las entregas, el servicio y la flexibilidad.

1. Analizar los costes. El objetivo estratégico de coste es tener un nivel alto en el área de operaciones. Es preciso tener en cuenta que cuando nos referimos a un objetivo de coste incluimos en este apartado los costes iniciales o de adquisición de los materiales, el coste operativo y el coste de mantenimiento.

2. Analizar la calidad a alcanzar. Dentro del concepto de calidad como objetivo estratégico de operaciones incluimos la fiabilidad, el cumplimiento de estándares, la durabilidad, la estética, la calidad percibida y las prestaciones.

3. Analizar las entregas. Otro de los objetivos estratégicos de operaciones son las entregas en un sentido amplio, ya que dentro de este concepto incluimos la exactitud, integridad y puntualidad de la entrega, la disponibilidad de la mercancía en el momento en el que se recibe el pedido, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar tanto el pedido como la devolución del mismo.

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

4. Analizar el servicio. El apoyo al cliente, la resolución de problemas y la capacidad de proporcionar información al cliente sobre las prestaciones de nuestra oferta, modo de empleo, etc., son aspectos básicos que van a determinar nuestro objetivo estratégico de servicio en el área de operaciones.

5. Analizar la flexibilidad. Para concluir con los objetivos estratégicos del plan de operaciones es preciso referirnos a la flexibilidad, entendida como capacidad para diseñar e introducir nuevos productos en plazos cortos, capacidad para adaptarse a las exigencias específicas de cada cliente, capacidad para adaptarse a la variabilidad de la demanda o capacidad para ampliar la gama de productos sin modificar nuestras instalaciones. Teniendo en cuenta estos aspectos el objetivo de flexibilidad es alcanzar un nivel alto.



Ficha nº 5.1. Estrategia de operaciones

¿Cuáles son los objetivos y estrategias respecto a los costes (costes iniciales o de adquisición de los materiales, el coste operativo y el coste de mantenimiento coste)?

¿Cuáles son los objetivos y estrategias respecto a la calidad (fiabilidad, el cumplimiento de estándares, la durabilidad, la estética, la calidad percibida y las prestaciones primarias y secundarias)?

¿Cuáles son los objetivos y estrategias respecto a la, de entregas (exactitud, integridad y puntualidad de la entrega, la disponibilidad de la mercancía en el momento en el que se recibe el pedido, información sobre el estado del pedido y facilidad para efectuar tanto el pedido como la devolución del mismo)?

¿Cuáles son los objetivos y estrategias respecto a la de flexibilidad (apoyo al cliente, la resolución de problemas y la capacidad de proporcionar información al cliente sobre las prestaciones de nuestra oferta, modo de empleo, etc.)?

¿Cuáles son los objetivos y estrategias respecto al servicio (capacidad para diseñar e introducir nuevos productos en plazos cortos, capacidad para adaptarse a las exigencias específicas de cada cliente, capacidad para adaptarse a la variabilidad de la demanda o capacidad para ampliar la gama de productos sin modificar nuestras instalaciones)?

Realice un análisis elemental de la cadena de valor del negocio.

¿Qué otras estrategias concretas de compras, producción, almacenaje o distribución se establecerán para alcanzar los objetivos?

5.2. Descripción del proceso productivo

Tradicionalmente, la gestión de operaciones ha tenido una mayor importancia en las empresas industriales, en aquellas que tienen un proceso de producción o de manufactura. Es en este tipo de empresas donde el campo de la gestión de operaciones tomó forma y se ha ido desarrollando a lo largo de los años (como en el sector de automoción, por ejemplo).

Reflexione: ¿Tiene su empresa fichas que describan las características técnicas de cada producto?, ¿Cuáles son las fases del proceso productivo?

Sin embargo, la gestión de operaciones es importante en cualquier empresa cuya actividad conlleve un flujo físico de productos y materiales. Muchas empresas de servicios han de gestionar productos y materiales estrechamente relacionados con la prestación de sus servicios (un restaurante, un hotel, etc.). Hoy en día, muchas empresas de servicios basan sus ventajas competitivas en una eficaz gestión de sus operaciones.

Para que cualquier empresa pueda cumplir su actividad de manera sostenible en el tiempo, se han de cumplir dos premisas esenciales de la gestión de empresas: la calidad y la rentabilidad.

- **La calidad:** el producto o servicio ha de entregarse (o prestarse) en la forma esperada, en el momento esperado y en el lugar esperado, de manera que el cliente quede satisfecho.
- **La rentabilidad:** la suma de los costes que incurre la empresa ha de ser menor que el precio que el cliente está dispuesto a pagar.

La transformación de estos inputs en productos o servicios conlleva un flujo físico de productos y materiales, desde que éstos son adquiridos y entregados por el proveedor hasta que son disfrutados por el cliente, a lo largo del cual se llevan a cabo una serie de actividades (u operaciones): producción, almacenaje, controles de calidad, distribución, etc.

La gestión de operaciones consiste en coordinar todas estas actividades para poder cumplir de la mejor manera posible estas dos premisas: la calidad y la rentabilidad.

5.2.1. Descripción de productos/servicios

1. Descripción técnica de los productos y servicios. Para realizar este apartado tenga en cuenta que a diferencia del Plan de márketing, donde el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, en este apartado se trata de hacer una descripción técnica.



Describa los aspectos siguientes:

- Características.
- Comparaciones con productos o servicios competitivos.
- Organización y gestión de los productos o servicios.
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones.
- Diseño de producto.

5.2.2. Descripción de procesos



Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.), a la cual se le aporta valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta

procesos de fabricación. Identifique aquellos procesos de su futura empresa, que sean más importantes o de mayor trascendencia para su viabilidad.

De tratarse de empresas de servicios, únicamente se detallará el apartado de otros procesos de la empresa; en el caso de empresas industriales, los dos subapartados de producción y otros procesos de la empresa.

1. Dibujar un mapa de procesos. Intente realizar un mapa de procesos de su futura empresa. Para ello identifique primero los procesos (una o dos palabras) e indique de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el

Reflexione: ¿Realiza su empresa alguna actividad que no aporte valor para su cliente y, por el contrario, si genere costes?, ¿ha pensado en eliminarla?.

destinatario (cliente interno o estreno del proceso); después intente enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

Destaque los procesos más relevantes.

2. Detallar los procesos de producción (máquinas, mano de obra y consumos).

El proceso productivo va a ser el conjunto de actividades necesarias para transformar unos factores productivos (recursos humanos, materiales) mediante una determinada técnica, en unos determinados productos o servicios. A continuación vamos a describir cuáles van a ser las etapas que nos van a permitir transformar nuestros inputs en outputs.



Defina diferentes de máquinas posibles y otros tipos diferentes de mano de obra cualificada que podrán realizar cinco tipos de operaciones diferentes.

A continuación, vamos a describir en profundidad cada una de las etapas y actividades del proceso productivo, así como, el periodo medio de fabricación o el tiempo desde que la materia prima entra en el proceso productivo hasta que se obtiene el output.

Describa, por tanto, los aspectos siguientes:

- Procesos de producción.
- Organización de cada proceso.
- Tecnologías de la producción.
- Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica.
- Justificación de la elección de la tecnología.



Determine si la fabricación es en serie o hoja pedido.

Realice un croquis de disposición sobre la nave o establecimiento productivo de las diferentes fases del proceso productivo u organizativo, así como la disposición de la diferente maquinaria o

equipo necesario, y adjúntelo como anexo.

Para documentar las tecnologías de producción a emplear solicite catálogos técnicos descriptivos a los proveedores de maquinaria, y adjúntelo como anexo.

Especifique si parte del proceso productivo se va a subcontratar a terceros.

Determine la duración o vida útil de cada elemento del equipo productivo.

3. Detallar otros procesos de la empresa

Identifique y describa los procesos más relevantes (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.) diferentes a los de fabricación.

Ficha n° 5.2. Descripción del proceso productivo

Desglose del esquema de producción de los productos/servicios que se comercializarán (acompañar con gráficos, planos, figuras, ..etc.).
¿Cuáles son los puntos críticos del proceso?

5.3. Planificación de la actividad

Una vez realizado en el Plan de márketing la previsión de ventas, es necesario y conveniente realizar el cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es servicio). Asimismo para ese programa de producción, deben calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios).



Para lograr el objetivo de producción de las unidades de producto/servicio durante el periodo de previsión, será necesaria una capacidad en horas de cada una de las máquinas que se emplearán en el proceso productivo y, además, de mano de obra directa.

5.3.1. Producción, operaciones y capacidad

1. Elaborar un programa de producción.



Las empresas de servicios también tienen programa de producción: a diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción, los servicios son "productos altamente perecederos", por lo cual es extremadamente importante gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo y, por tanto, su problema principal es de capacidad. Estas empresas deberán de administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o, por el contrario, para no infrautilizar su tiempo.

Describe los aspectos siguientes:

- Capacidad de producción nominal y efectiva; grado de utilización.
- Control de producción.
- Programa de producciones anuales.
- Impacto sobre el medio ambiente y medidas correctoras previstas.

Reflexione: ¿Cuántos productos prevé fabricar cada mes?, ¿cuál es el número máximo de unidades que podría llegar a fabricar con los recursos actuales?

Ficha nº 5.3. Planificación de la actividad

¿Qué cantidad de materias primas necesitamos para elaborar cada unidad de producto terminado?

¿Qué cantidad de unidades de producto se van elaborar cada ejercicio para cubrir las ventas previstas?

¿Qué cantidad de materias primas necesitamos cada ejercicio para elaborar las unidades de producto prevista?

¿Qué necesidades de maquinaria, personal y tiempo se requieren cada ejercicio para elaborar la unidades de producto previstas?

¿Qué mecanismos de control de la calidad estableceremos a la producción?

¿Cómo diseñaremos el producto o servicio para adaptarlo a las exigencias del mercado?

¿Qué novedades en cuanto a innovación o tecnología incorporaremos o no al sistema productivo frente a la competencia?

¿Cuál es la capacidad máxima en unidades de producto que la empresa puede elaborar en cada ejercicio durante el periodo de previsión?

¿Cuál es la capacidad máxima en unidades de servicio que la empresa puede prestar en cada ejercicio durante el periodo de previsión?

5.3.2. Aprovisionamientos

1. Elaborar un programa de compras y aprovisionamientos.

Para el desarrollo de nuestra actividad será necesario adquirir las materias primas, suministros y componentes adecuados en la cantidad, plazo, precio y proveedor oportunos. La gestión de materiales tiene una importancia fundamental ya que representan una proporción importante de los costes del negocio. Los productos a comprar los



Reflexione: ¿Cuántas unidades de materias primas necesitamos cada mes?, ¿cuál es su coste? y ¿cada cuanto tiempo debemos realizar los pedidos a proveedores?.

podemos clasificar en dos tipos, materiales directos y materiales indirectos.

Los materiales directos son aquellos que se incorporan al producto o servicio elaborado durante el proceso de fabricación. Las necesidades de materiales directos vienen determinadas por el plan de producción.

Los materiales indirectos son los necesarios para el desarrollo de la actividad pero que no se incorporan al producto o servicio elaborado.

De tratarse de una empresa de servicios, no realice este epígrafe.

Los aspectos a tener en cuenta son:

- Calidad, niveles de tolerancia.
- Acopios en función de los planes de producción y comerciales.
- Posibles fuentes de abastecimiento.
- Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.).
- Ciclo de aprovisionamiento: stock de seguridad, mínimos y máximos.
- Ciclos de venta, plazos de entrega.
- Almacenamiento: capacidad y costo.

Acompañe como anexo en este epígrafe un listado de proveedores y otras fuentes posibles de aprovisionamiento y su localización.

Tenga en cuenta, en función de las necesidades de existencias en almacén y su rotación, los segmentos de espacio para almacén de materias primas y productos terminados.

Ficha n° 5.3.2. Aprovechamientos

¿Qué cantidad de materias primas prevé la empresa comprar cada ejercicio para elaborar el producto?

5.3.3. Gestión de Stocks

1. Diseñar y organizar el almacén. El almacenaje es la actividad de ubicar una mercancía en áreas para ello designadas, desde el momento en que se reciben hasta el momento en el que se consumen.

2. Definir la política de gestión de stocks.

El stock es la cantidad de bienes que mantiene una empresa a lo largo de su flujo de actividades, que tras una transformación, se le dará un uso comercial (materias primas > material en curso > material acabado). Los stocks captan recursos económicos de la empresa que "quedan retenidos" hasta que se materializa la acción comercial de la compañía, momento en el que generan retornos.

Reflexione: ¿Tiene un almacén optimizado, bien organizado, informatizado y la logística de manipulación sistematizada?

Algunas medidas utilizadas en la gestión de stock son:

- **Cantidad física:** el stock se puede medir en cantidades físicas (en unidades de producto, kilos, litros, etc.).
- **Cantidad en días:** se puede medir también en unidades de tiempo. Se aplica para expresar cuánto duraría un cierto nivel de stock bajo un consumo normal. Por ejemplo, si una empresa vende 500 unidades al mes, un stock actual de 100 unidades le duraría 6 días: $(100 \text{ unidades de stock actual} / 500 \text{ unidades de uso anual}) * 30 \text{ días al mes} = 6 \text{ días}$.

- **Valor monetario:** se puede medir en cantidades monetarias pudiendo expresar tanto:
 - Su coste de adquisición.
 - Su coste de adquisición más los costes directos incurridos en su transformación (de mano de obra directa, por ejemplo).
 - Su valor de mercado (al precio que están dispuestos a pagar los clientes).
- **Rotación:** mide el número de veces que un inventario medio de mercancías se vende dentro de un año. Se utiliza como una medida de eficiencia de las operaciones de una empresa.

$$\text{Rotación} = \text{Ventas Anuales} / \text{Nivel Medio de Stock}$$

Por ejemplo, si una empresa vende 1.000 unidades al año y mantiene un nivel de inventario medio de 100 unidades, su rotación será de 10. El cálculo de la rotación puede realizarse utilizando unidades monetarias (ventas o costes), sin embargo se ha de tener cuidado en no mezclar en la fórmula el valor de mercado (en el numerador) con sus costes (en el denominador).

Cuatro Pasos Para Mejorar un Almacén

- **Organizar el almacén.** La adecuada organización de un almacén reduce los costes asociados al mantenimiento del stock en la empresa (el personal necesario para manipular el material, el espacio que ocupa, la pérdida, obsolescencia o caducidad de mercancías, etc.).

1. La organización ha de ser un esfuerzo constante y debe estar presente en el trabajo diario.
2. La concienciación de los empleados es importante, la organización ha de ser el objetivo de todos.
3. El espacio es un recurso escaso que cuesta mucho, su uso ha de estar optimizado.
4. Un almacén organizado ha de estar dividido en áreas, en función del uso que se le dará a cada una: zonas de paso, zonas de material apto para la venta, zona de devoluciones, zona de material defectuoso, etc.
5. Nunca ha de haber material en lugares que impidan o dificulten el paso o el acceso a otro material.

- **Informatizar el almacén. La disponibilidad de información facilita la toma de decisiones y mejora la gestión de un almacén.**

1. La colocación de tarjetas identificativas es una medida sencilla que facilita el trabajo; permite a los trabajadores identificar el material de manera rápida y eficaz.
2. Asignar códigos a las ubicaciones del almacén facilita la localización del material. Puede ser muy sencillo, colocando números a las filas y letras a las columnas.
3. Un sistema informático puede ser de gran utilidad, permite conocer de manera actualizada y precisa el estado y la cantidad de stock que tenemos.

- **Sistematizar los procesos de trabajo.** En un almacén, como en cualquier área de la empresa, la eficiencia y la calidad del trabajo mejora cuando las personas trabajan bajo un proceso sistematizado y preestablecido.

1. Conocer los problemas a los que se enfrentan los empleados es el primer paso para sistematizar y mejorar un proceso de almacenaje.
2. Lo importante es que todas las personas trabajen de la misma manera. Las grandes empresas con grandes almacenes dedican un gran esfuerzo en documentar su trabajo en instrucciones, procedimientos y flujogramas. Es, además, un requisito indispensable para el cumplimiento de Normas de calidad como la ISO 9000.

3. Es mejor cuando todos los empleados trabajan a lo largo de todo el proceso. Solo así, cada uno entenderá las implicaciones de su trabajo para las demás personas de la organización.

- **Gestionar el stock.** Como hemos definido anteriormente, los stocks son fondos que no proporcionan ningún retorno, hasta que dejan de ser stock y se convierten en venta. El objetivo de una eficiente gestión de stocks es que el material se convierta lo más rápido posible en venta, pasando el mínimo tiempo posible en el almacén. Las últimas teorías de gestión de stock, como el "Just In Time" (JIT) apuntan hacia la filosofía de "stock cero". La cantidad idónea de stock en una empresa ha de ser siempre el mínimo posible.

1. Para poder atender adecuadamente la demanda de los clientes, se deberá adecuar el material del almacén a sus necesidades. Cuanto menor sea el stock que mantiene una empresa, mayor será su rotación y mayor su flexibilidad.
2. El punto y el tamaño de pedido ha de responder a una sistemática premeditada y predefinida. Existen varias fórmulas y modelos que permiten calcular el lote óptimo de compras y el nivel de stock bajo el cual se debe realizar un pedido. En este cálculo influyen múltiples variables: tiempo de entrega del proveedor, demanda esperada, incertidumbre de la demanda, ciclo de producción, etc.
3. Es importante negociar con los proveedores para minimizar sus tiempos de entrega. Una reducción en los tiempos de entrega posibilita reducir el stock de seguridad que tenemos que mantener. Bajo el modelo "Just In Time", los proveedores entregan "Justo a Tiempo", ni antes ni después.
4. Una revisión periódica es muy recomendable, ya que ningún sistema informático es infalible. Además, permite identificar pérdidas, roturas, robos, etc.
5. La gestión de stock está directamente relacionada con otras áreas de gestión de la empresa (marketing, recursos humanos, producción, etc.). Una eficiente gestión de la empresa en general (de sus recursos, de su equipo humano, de la relación con sus clientes...) permite reducir el nivel de stock necesario. Por ejemplo, conocer mejor a los clientes y sus hábitos de consumo nos permitirá prever con mayor exactitud la demanda futura, pudiendo reducir nuestros niveles de stock de material acabado. Reducir el absentismo del equipo o acortar el ciclo de producción nos permitirá reducir el nivel de stock de material el curso.

Ficha nº 5.3.3. Gestión de Stocks

¿Qué cantidad de materias primas prevé la empresa comprar cada ejercicio para elaborar el producto?

¿Gestión de stock, depósito y almacenaje de materias primas y auxiliares, productos semiterminados y productos terminados.

5.4. Infraestructuras



Aunque la importancia de la localización varía en función del tipo de actividad que desarrolle el negocio, un error en la elección de la localización puede tener importantes consecuencias para la empresa. Por ello, a partir de las necesidades de este negocio se ha realizado una selección de diferentes ubicaciones sobre las que se han considerado diferentes factores hasta llegar a la selección final.

1. Detallar las instalaciones y locales de que dispone la empresa.

Destallaremos cada uno de los

locales la superficie bruta de metros cuadrados, de los que es superficie útil, la altura del local en metros, así como, los factores que se han considerado para la elección de este local. Además, comentaremos la maquinaria a comprar y el modo de adquisición.

Reflexione: ¿Cuenta la empresa con local para realizar la actividad?, ¿tiene la superficie necesaria?, ¿existe la posibilidad de realizar ampliaciones?

Ficha nº 5.4. Infraestructuras

Describa las instalaciones de producción o presentación del servicio, así como, las de almacenaje y distribución con las que prevé contar la empresa (localización, ubicación, superficie, distribución y disposición de la maquinaria, estanterías, señalización, etc. (lay-out))

¿Cuál es el detalle de la maquinaria, herramientas, utillajes y otros equipamientos que vamos a emplear en la producción, prestación del servicio, almacenaje y distribución? ¿Dicho equipamiento introduce mejoras, innovación o tecnología más moderna, frente a los actuales competidores?

5.5. Costes de producción

1. Calcular los costes de producción.

Finalmente, en este apartado se especificarán todos los costes derivados de las operaciones que se han descrito con anterioridad.



- **Inversiones:** locales, maquinaria y mobiliario, herramientas y equipos informáticos, elementos de transporte, inmovilizaciones inmateriales.
- **Existencias:** materiales directos, productos terminados, materiales indirectos
- **Consumos:** materiales directos, materiales indirectos
- **Gastos:** gastos de alquiler, gastos de acondicionamiento, reparaciones y conservación, suministros, subcontratación, transportes.

El stock consume recursos y genera para la empresa una serie de costes. Revisamos los principales tipos de costes directamente relacionados con la gestión de stocks:

- **Costes de pedido** - todos aquellos costes relacionados con la realización de un pedido al proveedor: costes de personal, administrativos, de comunicaciones, etc.

Reflexione: ¿Tiene su empresa un escandalo de los costes y gastos de producción total y por productos?.

La cuantía de coste de pedidos que incurre una empresa depende exclusivamente del número de pedidos que realiza, independientemente de la cantidad de material que se compre. Obviamente, si una empresa realiza muchos pedidos a lo largo del año, incurrirá en altos costes de pedido, mientras que si concentra sus compras en unos pocos pedidos, sus costes de pedido serán menores.

- **Costes de mantenimiento** - todos aquellos costes relacionados con el mantenimiento físico de la mercancía en poder de la empresa: coste del espacio físico que ocupa el material, de las personas que lo manipulan, seguros que tenemos que contratar, productos que se deterioran, productos que se tornan obsoletos o caducan, etc.
- **Costes financieros** - el coste que conlleva desembolsar fondos para la compra de la mercancía: intereses cobrados por un crédito, coste de oportunidad de no haber invertido los fondos en otras alternativas, etc.
- **Costes de rotura** - surgen cuando se produce una rotura de stock que impide a la empresa entregar el producto al cliente en su debido tiempo,

con el consecuente detrimento en su satisfacción: pérdida de imagen, pérdida de las ventas, etc.

Ficha nº 5.5. Costes de producción

Elabore un escandallo con los costes de elaboración de cada producto o de prestación de cada servicio

¿Cuáles son los costes totales de elaboración de los productos cada ejercicio?

¿Cuáles son los costes totales por prestación de servicios cada ejercicio?

RESUMEN

- El Plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.
- El plan contiene información técnica sobre productos y servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.

Plan de Organización y Recursos Humanos

El futuro empresario deberá poner gran atención sobre este aspecto, ya que la correcta selección y gestión del personal será un elemento esencial para la consecución del éxito de la empresa. Por otra parte, debe saberse que los costes laborales suelen ser una de las cargas más pesadas para el negocio que comienza su andadura.

El Plan de recursos humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal; descripción de la estructura organizativa de nuestro negocio, la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y de todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución de éstos, los métodos de motivación que se emplearán, así como las medidas que se tomarán en relación a la seguridad e higiene en el trabajo.



6.1. Análisis previo de necesidades y capacidades



1. Definir los perfiles de los trabajadores. Antes de determinar la organización funcional y la dimensión y estructura la plantilla, es preciso definir el tipo de habilidades profesionales y capacidades personales que la empresa necesita.

En esta definición debe incluirse qué perfiles de trabajadores son los necesarios en nuestra empresa para realizar la actividad (comerciales, operarios, dependientas, administrativos, etc.). Detallar la formación

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

académica, experiencia profesional, habilidades directivas (de trabajo en grupo, de motivación, de comunicación, etc.) o profesionales y capacidades personales (actitud, rendimiento y productividad, etc.).

Existen tres factores que determinan las características de los perfiles a cubrir:

- El tipo de producto o servicio que la empresa quiere cubrir.
- El tipo de mercado en el que pretende introducirse.
- La filosofía general y personal del nuevo empresario.

Hay tres niveles a tener en cuenta a la hora de definir el perfil de un empleado necesario:

- La experiencia previa (a través del currículum) en determinadas actividades.
- La competencia técnica.
- Las características personales tipo de perfil humano para que pueda llevarse bien con las otras personas de la empresa y para que encaje con su «cultura organizativa».



Ficha nº 6.1. Análisis previo de necesidades y capacidades

¿Qué perfiles profesionales necesitamos que cumplan los trabajadores de la empresa?. Describa dichos perfiles detallando los requerimientos de cualificación; formación académica, experiencia profesional, habilidades directivas y profesionales, así como, de actitud y motivación.

6.2. Organización funcional

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos e integrar éstos con los recursos materiales y financieros a fin de aplicar eficazmente las estrategias elaboradas y los medios disponibles, y conseguir los objetivos propuestos.

Una organización funcional clásica se refleja en el cuadro siguiente:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN				
DIRECTOR GERENTE				
ÁREAS				
<u>Comercial</u> Marketing Ventas	<u>Administración</u> Contabilidad Finanzas Facturación	<u>Producción</u> Compras Montaje Almacén	<u>RRHH</u> Personal	<u>Otras</u> Logística Informát. I+D

1. Dibujar el organigrama de la empresa por funciones. Determine la organización funcional de la empresa: sus áreas, relaciones, jerarquía y dependencia.

2. Organizar cada puesto de trabajo y describir sus tareas y responsabilidades. Organice las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). En función de este resultado podrá definirse el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función específica, el tipo de horario (partido o continuado) que deba aplicarse...

Reflexione: ¿Tiene su empresa un organigrama?, ¿a realizado una descripción de cada puesto de trabajo?

3. Definir el nivel de conocimientos técnicos requerido, así como la capacitación profesional.

4. Establecer la importancia de cada una de las tareas. En términos absolutos y en comparación con el resto. Esto permitirá establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, la estructuración del espacio físico de trabajo, el diseño de los sueldos...

Ficha nº 6.2. Organización funcional

Represente gráficamente el organigrama de la empresa.

¿Qué categorías profesionales van a tener?

¿Qué funciones, tareas y responsabilidades se les van a asignar?

6.3. Dimensión y estructura de la plantilla

1. Determinar el número de trabajadores de la empresa. Cuantifique el personal preciso que se necesita para realizar la actividad de la empresa. Determine la estructura de la plantilla.

Reflexione: ¿Sabe cuántas personas son necesarias en cada área de la empresa en la actualidad? y ¿en los próximos años?

Ficha nº 6.3. Dimensión y estructura de la plantilla

¿Cuántas personas va a necesitar la empresa?

6.4. Política de retribución

1. Establecer la política de sueldos y salarios de cada categoría profesional y puesto de trabajo. En este apartado se van a especificar la retribución que percibirán las personas empleadas en este negocio, es decir, los sueldos y salarios correspondientes a la fuerza de ventas, así como, los sueldos y salarios correspondientes al resto de la plantilla durante el periodo de previsión.



Reflexione: El salario debe retribuir el trabajo del personal y cumplir con criterios de equidad interna en la plantilla y ser competitivo en el mercado.

No existe una solución universal a la hora de definir sistemas retributivos en las empresas y aunque simplemente pagar a los empleados una cantidad por su trabajo no parece una tarea especialmente compleja en sí misma, lo cierto es que pagar lo justo, ni mucho ni poco, a cada persona, se revela como un desafío importante y que tiene grandes repercusiones sobre la marcha de la empresa.

¿Qué es la retribución? Relación entre empleo y recompensa

La base de la retribución es recompensar al empleado por el desempeño de unas determinadas tareas. En primer lugar, podemos encontrar elementos tales como: el salario, los incentivos, el coche de empresa y las opciones sobre acciones. En segundo lugar, hallamos elementos de carácter intangibles tales como: la satisfacción, las condiciones de trabajo favorables, el desafío profesional, la progresión y el estatus social adquirido.

Retribuir para atraer, motivar y retener

La retribución impacta directamente en tres ámbitos fundamentales de la relación del empleado con la empresa: la decisión de formar parte de la empresa frente a otras alternativas similares (atracción), la capacidad de dar lo mejor de sí mismo, esforzándose por cumplir los objetivos del grupo (motivación) y finalmente a la hora de decidir mantenerse en nuestra empresa en vez de optar por competidores llevándose su experiencia y talento consigo (retención).

Cómo se definen las retribuciones en las empresas

Las variables más utilizadas para definir las retribuciones en las empresas son las siguientes:

- **Por Categoría profesional.** Consiste en diseñar un conjunto de categorías profesionales a las que se les atribuye niveles salariales predeterminados y son asignadas a los empleados según sus funciones.
- **Por Antigüedad.** Consiste en agregar al monto salarial una cuantía cuya finalidad es remunerar el hecho de permanecer en la empresa (ejemplo bienios, trienios, etc.).
- **Por Nivel de responsabilidad.** Consiste en determinar la retribución final en función de las tareas que definen la composición de un puesto de trabajo y del nivel de responsabilidad inherente al mismo.
- **Por desempeño.** A igualdad de nivel de responsabilidad, se percibirán mayores salarios cuanto mejor se desempeñe un determinado puesto de trabajo.
- **Por potencial.** Por capacidad de las personas de adaptarse a puestos de niveles superiores de responsabilidad del que desempeñan en la actualidad, es decir, promociones.
- **Por resultados.** En los que se premia la consecución de resultados colectivos o individuales, generalmente en concepto de retribución variable.

Conceptos salariales de los que constan los paquetes retributivos

A continuación repasaremos las diferentes opciones retributivas a nuestro alcance para la materialización del paquete retributivo previamente diseñado.

Estas opciones pueden dividirse en tres grandes grupos: retribución fija, variable y prestaciones indirectas o retribución en especie.

- **Retribución Fija.** Es la parte de la retribución en metálico mínima que una empresa garantiza al empleado y que va ligada al desempeño de un puesto de trabajo durante un periodo determinado de tiempo.
- **Retribución Variable.** La retribución variable va ligada a la consecución de determinados resultados que surgen de la realización de esfuerzos adicionales.

Algunos aspectos a considerar para implantar un sistema de retribución variable con éxito son:

- Claridad en cómo conseguir la retribución variable.
- Objetivos posibles.
- Establecer objetivos a cada grupo o equipos.
- Qué el trabajador tenga control sobre los objetivos.
- Sistema equilibrado entre retribución fija y variable.



Problemas en relación a la retribución variable:

- **"Jugueteo":** Se da cuando el trabajador tiene la posibilidad de manipular la medida de los resultados con los que se va a determinar la concesión de su variable.
- **"Efecto Trinquete":** Cuando la retribución de un periodo depende de la mejora de rendimiento de un periodo anterior, un trabajador tendría interés en mostrar un rendimiento inferior el primer año con el fin de mejorar más fácilmente su rendimiento en el segundo y así cobrar más.

Distinguimos los siguientes tipos básicos de retribución variable:

- **Primas:** en función de la calidad o cantidad del producto fabricado.
- **Incentivos:** en función de la cantidad del producto vendido, introducción de nuevos productos, la obtención de nuevos clientes o de objetivos de venta de todo un departamento.
- **Gratificaciones:** Se concede de forma subjetiva por parte de la dirección, generalmente por la consecución de resultados extraordinarios.

Retribución en especie o prestaciones

Se refiere a todos los conceptos no monetarios que complementan el paquete retributivo. Los más extendidos son los siguientes:

- **Coche de empresa**
- **Seguros:** De vida y seguros médicos privados.
- **Vivienda:** en caso de traslados.
- **Créditos:** Tanto para compra de vivienda como para crédito personal.
- **Otras:** opciones sobre acciones de la compañía, planes de pensiones, etc.

Ficha nº 6.4. Política de retribución

¿Qué política de retribuciones se aplicará en la empresa?

6.5. Plan de contratación

1. Establecer el plan de contrataciones.

El Plan de contratación define el tipo de contrato que va a vincular a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste.

No es preciso que todas las personas cuyas habilidades requiere la nueva empresa mantengan con ella vínculos de contratación a



pleno tiempo y por tiempo indefinido.

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

En algunos casos, será suficiente contratar a algunas personas a tiempo parcial, por una temporada, o durante una época del año. En otros, será suficiente establecer un acuerdo de consulta o asesoramiento periódico algunas veces al mes.

El empresario debe reflexionar sobre los siguientes conceptos:

- El salario.
- La jornada de trabajo.
- Los costes de personal.
- Los tipos de contrato:
 1. Indefinido.
 2. Temporal.
 3. A tiempo parcial.
 4. Otras modalidades de contratación:
 - * Contrato de personal de alta dirección.
 - * Contrato de trabajo a domicilio.
 - * Contrato de trabajo en prácticas.
 - * Contratos formativos.
 - * Contrato de lanzamiento de nueva actividad.
 - * Contrato de relevo.

Ficha nº 6.5. Plan de contratación

¿Qué tipo de contrato se utilizar en la contratación del personal?

6.6. Plan de selección

1. Definir las políticas de selección del personal.

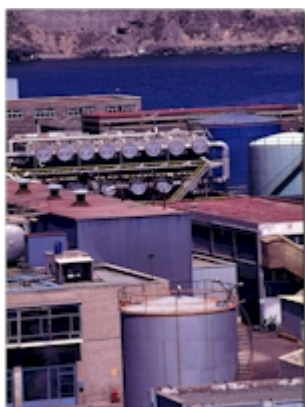
Definidos los aspectos anteriores, el empresario debe seleccionar al personal, un personal que ya tiene perfectamente caracterizado.

Dependiendo del tamaño y actividad de la empresa y de las características del puesto de trabajo, la selección puede realizarla la misma empresa o gestionarse a través de empresas especializadas.

Existen numerosos canales de contratación de todo tipo, públicos y privados. Los canales públicos resultan más económicos y, aún así, tienen gran calidad. Entre ellos se encuentran el propio INEM, las oficinas de empleo universitarias o las regionales. También son gratuitas las bolsas de trabajo de colegios profesionales.



El INEM cuenta con expedientes de trabajadores de todo tipo, y se recomienda acceder a su banco de datos como primera medida.



Si el personal que se requiere es muy especializado o precisamos un trabajador con gran experiencia en determinado campo, el empresario deberá dirigirse entonces a una empresa de servicios de selección de personal o a una empresa de trabajo temporal. éstas, a cambio de una retribución económica, realizan la búsqueda del empleado/s que se desee contratar, a través de anuncios en la prensa, recolección de currículum, entrevistas personales y pruebas de selección. Sin embargo, habrá que calcular con anterioridad los costes que nos va a suponer este servicio, que para una nueva y pequeña empresa pueden resultar excesivos.

Por último, es posible realizar la labor de búsqueda a través de nuevos canales como los que ofrece Internet. Ya existen numerosos web sites dedicados a la demanda y oferta de empleo que suelen incluir currículos de los demandantes. Ésta puede resultar una vía económica e interesante para la localización de profesionales.

Reflexione: El personal es el principal recurso en la mayoría de las empresas. Por ello, ¿qué sistema de selección de personal ha establecido en organización?

Ficha nº 6.6. Plan de selección

¿Qué criterios de selección de personal se van a seguir?

6.7. Política de motivación

1. Establecer la política de motivación del personal.

En la medida en que las carencias o necesidades de nuestros trabajadores se encuentren satisfechas, obtendremos de ellos unos comportamientos que pueden variar en gran medida. Por ello, creemos necesario establecer una política de motivación que satisfaga a nuestros trabajadores en cuanto que cubra sus necesidades. Por tanto, vamos a emplear el tiempo y energía necesaria para encontrar las compensaciones externas o internas, materiales, psicológicas, etc., que estimulen a nuestros trabajadores hacia las conductas que creemos más adecuadas para cada puesto en nuestro negocio.



En este apartado detallaremos los métodos de motivación del empleado a utilizar empresa y explicaremos en qué consistirá.

A continuación, se detallan algunos métodos de motivación:

- a retribución,
- la seguridad en el trabajo,
- las condiciones de trabajo,
- el reconocimiento del trabajo,
- la promoción,
- la comunicación y
- la participación.

Reflexione: ¿Qué método de motivación utilizará en su empresa?.

Ficha nº 6.7. Política de motivación

¿Qué mecanismos vamos a utilizar para motivar a los trabajadores?

6.8. Plan de formación



1. Establecer un plan de formación. Debe tenerse previsto cuál va a ser el Plan de formación y de aprendizaje necesario para cada perfil ocupacional de la empresa.

Reflexione: ¿Tiene previsto formar a sus empleados?, en caso afirmativo, ¿en la propia empresa o a través de centros de formación?

Ficha nº 6.8. Plan de formación

¿La empresa prevé formar a los empleados en materias específicas? En caso afirmativo, ¿en cuáles?.

6.9. Plan de externalización de funciones



1. Determinar las funciones a subcontratar. Algunas funciones especializadas (temas jurídicos, tecnológicos, comerciales, etc.) puede ser conveniente desarrollarlas a través de consultores externos.

Determine la naturaleza de las funciones a externalizar, identifique los consultores externos idóneos y cuantifique su coste.

Reflexione: ¿sus productos-servicios son distintos de los que ya existen en el mercado?; en caso afirmativo, ¿cuál es la novedad?; ¿qué ventajas aportan?

Ficha nº 6.9. Plan de externalización de funciones

¿La empresa va a subcontratar algunas funciones de la empresa tales como servicios jurídicos, laborales, fiscales, contables, etc.?

6.10. Seguridad e higiene



1. Establecer las normas de seguridad e higiene.

Velar por la seguridad y la salud de los empleados en el puesto de trabajo es uno de los principios rectores de la política social y económica española, expresado en el artículo 40.2 de la Constitución, como mandato a los poderes públicos. Además la Unión Europea ha expresado su firme propósito de mejorar, progresivamente, las condiciones de trabajo.

En España el 11 de febrero de 1996 entró en vigor la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y con ella la normativa que preside el conjunto de derechos y deberes sobre seguridad y salud en el trabajo.

En ella se concreta y desarrolla el derecho del trabajador a una protección eficaz frente a los riesgos del trabajo y el correspondiente deber del empresario a proteger y garantizar la seguridad y salud de los trabajadores frente a tales riesgos.

Conscientes de nuestra obligación legal y moral de velar por la seguridad y la salud de los trabajadores hemos analizado cuales son los principales riesgos laborales a los que estarán expuestos nuestros trabajadores.

En este apartado, debemos detallar cuales son las principales medidas que adoptaremos para evitar estos riesgos, así como, las medidas de emergencia en materia de primeros auxilios lucha contra incendios y evacuación de trabajadores.

Reflexione: ¿Conoce la normativa que se aplica en su actividad en concepto de seguridad e higiene?, ¿prevé comunicar dichas normas a sus empleados?

Ficha nº 6.10. Seguridad e higiene

¿Existe alguna normativa de seguridad e higiene que sea de aplicación por el tipo de actividad a realizar por la empresa?

¿Qué medidas de seguridad e higiene vamos a aplicar?

RESUMEN

- El Plan de recursos humanos debe analizar y determinar todos los elementos relacionados con la política de personal; la definición de capacidades, la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y de todos aquellos aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa desde la detección de conflictos hasta el desarrollo de estrategias de solución de éstos. El futuro empresario deberá poner gran atención sobre este aspecto, ya que la correcta selección y gestión del personal será un elemento esencial para la consecución del éxito de la empresa. Por otra parte, debe saberse que los costes laborales suelen ser una de las cargas más pesadas para el negocio que comienza su andadura.

Estructura Legal de la Empresa

Una de las primeras cosas que deberá hacer quien decida afrontar una actividad empresarial es decidir cuál es la forma legal más adecuada para el desarrollo de la misma.

E Desde luego, lo fundamental es la propia idea empresarial, la planificación del negocio, el estudio y análisis de los costes iniciales y de producción; pero la elección de la forma legal de la empresa marcará desde un principio una serie de situaciones, que hacen que sea importante acertar en el modelo elegido.

Cuestiones como los límites de la responsabilidad, el compromiso de los bienes previos al inicio de la actividad, la fiscalidad del negocio, el cumplimiento del mayor o menor número de requisitos, la necesidad de financiación externa, etc., son todos ellos factores que deben tenerse en cuenta a la hora de esa elección.



7.1. Elección de la forma jurídica de la empresa

1. Elegir la forma jurídica. Cada una de las formas jurídicas que el ordenamiento legal nos permite adoptar tienen sus propias características y, por lo tanto, sus ventajas e inconvenientes en función del tipo de negocio que pretendamos poner en marcha.

Reflexione: ¿Qué forma jurídica ha elegido para su empresa?, ¿prevé cambiar dicha forma jurídica por otra en unos años?



Antes de analizar las distintas formas existentes, es necesario determinar los factores que determinan la elección de la forma jurídica de la empresa. Resumiendo, podemos señalar los siguientes:

- **Tipo de actividad a ejercer.** Tanto la actividad a ejercer como el sector pueden obligar a adoptar determinadas formas jurídicas: banca, seguros, agencias de viaje y otros exigen por ley constituir una sociedad mercantil.
- **Número de personas que participen en el proyecto empresarial.** Dependerá si se trata de empresas individuales o sociedades, e incluso existen determinadas formas jurídicas que exigen un número mínimo de socios (sociedades laborales y cooperativas).
- **Responsabilidad de los/as promotores/as.** Para la elección de la forma jurídica se deberá elegir entre restringir la responsabilidad al capital aportado a la sociedad o afrontar el riesgo de responsabilizar tanto el patrimonio personal como el social.
- **Relaciones que mantienen los/as socios/as entre si.** Cabe la posibilidad de restringir la entrada de nuevos/as socios/as o de valorar simplemente la aportación económica.
- **Necesidades económicas del proyecto.** Influyen en la medida que es necesario un capital social mínimo para determinados tipos de sociedad.
- **Aspectos fiscales de la empresa.** Se deberá analizar el tipo de imposición fiscal al que están sometidas las actividades que realiza dicha empresa y como repercuten fiscalmente en el impuesto de la renta de las personas físicas los beneficios obtenidos.

Resumen de las distintas formas jurídicas

TIPOS DE EMPRESAS	Legislación básica	Número mínimo de socios	Capital mínimo	Responsabilidad	Régimen de Seguridad Social de los socios trabajadores	Fiscalidad	Nº de Trabajadores
Empresario individual	Código Civil	1	No hay	Ilimitada	RETA ¹	IRPF	No hay límite
Sociedad Civil	Código Civil (art. 1.665 y ss.)	2	No hay	Ilimitada	RETA	IRPF	No hay límite
Comunidad de Bienes	Código Civil (art. 392 y ss.)	2	No hay	Ilimitada	RETA	IRPF	No hay límite
Sociedad Limitada	Ley 2/1995 de 23 de marzo RD 1784/1996, de 19 de julio. Reglamento del Registro Mercantil (art. 175 y ss.)	1	3.005 € Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio.	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos	Impuesto de Sociedades	No hay límite
Sociedad Limitada Nueva Empresa	LEY 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa RD 682/2003, de 7 de junio.	1 (entre 1 y 5 personas físicas)	Entre 3.012 y 120.202 € mediante aportaciones dinerarias	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos	Impuesto de Sociedades	No hay límite
Sociedad Anónima	R.D. Leg. 1564/89 de 22/12	1	60.101,21 €	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos	Impuesto de Sociedades	No hay límite
Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)	Ley 4/1997, de 24 de marzo, de sociedades laborales	3 - Al menos 2 deben tener contrato indefinido y poseer más del 50% del capital social. - Ningún socio puede tener más de 1/3 del capital social.	3.005 € (SLL) Totalmente suscrito y desembolsado desde el inicio. 60.101,21 € (SAL)	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos, según proceda. Posibilidad de elección.	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores ²
Cooperativa de trabajo asociado	Ley 27/1999, de 16 de julio, General de Cooperativas Ley especial de la comunidad autónoma	3 socios trabajadores	Según estatutos (Ningún socio puede poseer más de 1/3)	Limitada a la aportación de capital social	Régimen General o Autónomos (Optan todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades	Limitado en proporción a los socios trabajadores ³

¹ RETA: Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.

² El nº de horas/año realizadas por los trabajadores no socios con contrato indefinido no puede ser superior al 15% de las realizadas por los socios trabajadores, o al 25% en caso de sociedades con menos de 25 trabajadores.

³ El nº de horas/año realizadas por trabajadores con contrato indefinido no podrá ser superior al 35% de las realizadas por socios trabajadores.

Ficha nº 7.1. Elección de la forma jurídica de la empresa

¿Cuál es la forma jurídica elegida?, ¿qué razones justifican esta decisión?



7.2. Trámites para la creación de la empresa y obligaciones legales

1. Realizar los trámites de creación de la empresa.

		EMPRESARIO INDIVIDUAL	SOCIEDAD CIVIL	COMUNIDAD DE BIENES	SOCIEDAD LIMITADA
TRÁMITES PREVIOS	Certificación Negativa Escritura Notarial Trámites Especiales				X X
TRÁMITES EN HACIENDA	Alta en censo y actividad	X	X	X	X
	Transmisiones patrimoniales	X	X	X	X
	Impuesto sobre bienes inmuebles	X	X	X	X
TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO	Licencia de apertura	X	X	X	X
	Licencia de obras	X	X	X	X
	Impuestos: sobre construcc., instalac. y obras	X	X	X	X
	Sobre el incremento de valor de los terrenos	X	X	X	X
TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL	Inscripción de empresa	X	X	X	X
	Cobertura Riesgos	X	X	X	X
	Alta y afiliación de trabajadores	X	X	X	X
TRÁMITES EN TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	Apertura de centro de trabajo	X	X	X	X
	Libros de visitas y matrícula	X	X	X	X
	Calendario laboral	X	X	X	X
TRÁMITES EN EL INEM	Oferta de empleo	X	X	X	X
	Contratos de Trabajo	X	X	X	X
TRÁMITES EN LOS REGISTROS	Inscripción en los registros:				
	Mercantil	X	X	X	X
	Industrial	X	X	X	X
	De la propiedad inmobiliaria	X	X	X	X
	De la propiedad industrial	X	X	X	X
IGIC		X	X	X	X
IRPF		X	X	X	
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES					X
CUENTAS ANUALES		X	X	X	X
LIBROS REGISTRALES		X	X	X	X

		S.L. NUEVA EMPRESA	SOCIEDAD ANÓNIMA	SOCIEDAD LABORAL	SOCIEDAD COOPERAT.
TRÁMITES PREVIOS	Certificación Negativa	X	X	X	X
	Escritura Notarial	X	X	X	X
	Trámites Especiales			X	X
TRÁMITES EN HACIENDA	Alta en censo y actividad	X	X	X	X
	Transmisiones patrimoniales	X	X	X	X
	Impuesto sobre bienes inmuebles	X	X	X	X
TRÁMITES EN EL AYUNTAMIENTO	Licencia de apertura	X	X	X	X
	Licencia de obras	X	X	X	X
	Impuestos: sobre construcc., instalac. y obras	X	X	X	X
	Sobre el incremento de valor de los terrenos	X	X	X	X
TESORERÍA DE LA SEGURIDAD SOCIAL	Inscripción de empresa	X	X	X	X
	Cobertura Riesgos	X	X	X	X
	Alta y afiliación de trabajadores	X	X	X	X
TRÁMITES EN TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	Apertura de centro de trabajo	X	X	X	X
	Libros de visitas y matrícula	X	X	X	X
	Calendario laboral	X	X	X	X
TRÁMITES EN EL INEM	Oferta de empleo	X	X	X	X
	Contratos de Trabajo	X	X	X	X
TRÁMITES EN LOS REGISTROS	Inscripción en los registros:				
	Mercantil	X	X	X	X
	Industrial	X	X	X	X
	De la propiedad inmobiliaria	X	X	X	X
	De la propiedad industrial	X	X	X	X
IGIC		X	X	X	X
IRPF					
IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES		X	X	X	X
CUENTAS ANUALES		X	X	X	X
LIBROS REGISTRALES		X	X	X	X

Reflexione: Una vez constituida la empresa el empresario debe saber que ha de cumplir con una serie de obligaciones legales para no ser multado.

Ficha nº 7.2. Trámites para la creación de la empresa

Debido a la forma jurídica elegida, ¿se requiere realizar trámites de constitución?, en caso afirmativo, ¿cuáles?

¿Qué trámites administrativos debe realizar la empresa?

¿Cuáles son las obligaciones mercantiles, laborales, fiscales y contables que debe cumplir la empresa?

RESUMEN

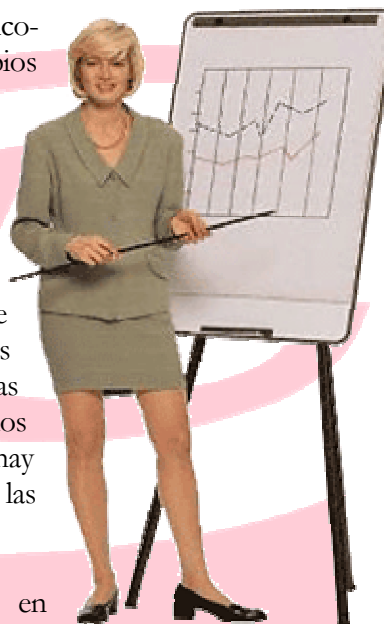
- Una de las decisiones a tomar a la hora de crear una empresa es la elección de la forma jurídica. Dicha decisión dependerá del número de socios, de la responsabilidad que desea asumir frente a terceros, del capital a aportar a la sociedad, etc.
- Dependiendo de la forma jurídica de la empresa el emprendedor deberá realizar ciertos trámites de constitución y administrativos y cumplir obligaciones legales.

Plan Económico - Financiero

El Plan Económico-Financiero es una cuantificación del proyecto, trasladando a cifras las valoraciones de las necesidades y las proyecciones del mercado explicadas anteriormente.

Para el desarrollo del modelo de Plan económico-financiero se seguirán una serie de principios básicos:

- Se describirán los criterios generales adoptados para la confección del Plan económico-financiero. En términos generales se recomienda escoger criterios conservadores y entornos preferiblemente negativos en los que establecer las posibles hipótesis de trabajo. Esto garantizará las conclusiones que obtengamos a partir de los resultados obtenidos. Estas circunstancias hay que tenerlas en cuenta cuando relacionemos las variables del proyecto.
- Es recomendable desarrollar varios planes en entornos diferentes (optimista, conservador y pesimista), con hipótesis de partida asimismo diferentes. En este caso, se explicarán en la Introducción las hipótesis generales en que se basen los distintos planes.
- A través de los documentos que se obtengan en el Plan económico-financiero se podrán obtener conclusiones acerca de los aspectos básicos a estudiar como son rentabilidad, liquidez y solvencia y que serán los que determinen la viabilidad del proyecto.
- Se recomienda fijar un marco temporal de tres a cinco años para el proyecto, ya que un periodo menor ofrecería una visión temporal demasiado reducida. Un periodo mayor no daría datos demasiado fiables para periodos posteriores al cuarto o quinto año.



8.1. Introducción

En primer lugar, se ha de realizar un Estudio de Localización y Ubicación con el objeto de analizar los factores económicos, financieros, políticos, geográficos, etc. que favorezca la localización de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región, así como, de la ubicación exacta en una calle, plaza, centro comercial, etc.



En segundo lugar, es necesario elaborar un Presupuesto de Inversión y Financiación Inicial que describa los aspectos más destacados del inmovilizado material e inmaterial, cuantificando el valor de los mismos, estableciendo la política de amortizaciones de la empresa, así como, las fuentes de su financiación.

En tercer lugar, se ha de elaborar un Plan económico-financiero que tenga en cuenta toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los planes específicos de este documento empresarial, si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo. Se trata en definitiva de establecer un posible modelo de desarrollo de Plan económico-financiero.



Se ha optado por utilizar la estructura formal de la legislación contable vigente. Esto facilitará la lectura por parte de cualquier lector, así como el posterior contraste de dicho Plan con la contabilidad del proyecto.

El marco temporal de planificación para dicho estudio debería estar comprendido entre tres y cinco años. Un periodo menor ofrecería una visión temporal demasiado reducida. Un periodo mayor no daría datos demasiado fiables.

8.2. Técnicas para la Ubicación del Negocio

8.2.1. Introducción

La localización geográfica de la empresa es una decisión de tipo estratégico vital para la viabilidad de la misma. Dicha decisión dependerá de ciertos factores que pueden favorecer o perjudicar la actividad económica presente y futura de la empresa en una determinada localidad, municipio, zona o región.



La elección del local para instalar el negocio es una decisión básica. Piense si puede plantear impedimentos para la ampliación de la empresa y examine detenidamente su superficie, su distribución en planta, su coste y forma de adquisición (alquiler, compra, leasing), la reglamentación que puede afectarle, etc.

8.2.2. Elección de la población donde se va a ubicar el negocio

1. Decidir la localización de la empresa. La primera decisión que se tiene que tomar para elegir la localización más idónea de un negocio es determinar la población donde se va a ubicar, para lo que es necesario calcular el área comercial o “zona de influencia” de cada población.



El área comercial mide el radio de atracción de una localidad sobre los residentes en los alrededores para que realicen sus compras en ella. Cuánto mayor sea el área comercial de una localidad, más público objetivo estará dentro de su alcance y más atractiva será como ubicación de un nuevo comercio.

Para el cálculo del área comercial, uno de los modelos más utilizados es la "Ley de gravitación del Comercio al Detalle"; enunciada por el profesor Reilly, que plantea que las ventas atraídas por una localidad son directamente proporcionales al volumen de su población e inversamente proporcionales a la distancia con sus poblaciones colindantes. Es decir cuánto mayor sea la población de una localidad, mayor será su capacidad de atracción de consumidores de otras ciudades, pero a medida que aumente

la distancia aumenta la capacidad de disuasión y por tanto el poder de atracción es menor.

A partir de la ley de Reilly, Converse define el límite del área comercial entre dos ciudades como aquel punto en el que los compradores fueran indiferentes a realizar sus compras en cualquiera de las dos poblaciones, lo que matemáticamente se expresa como:

$$D_{ab} = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_b}{P_a}}}$$

Donde:

P_a, P_b = Número de habitantes de las poblaciones a y b.

d = distancia kilométrica entre las dos ciudades.

D_{ab} = Es el radio de atracción de la población A en la dirección de la población B

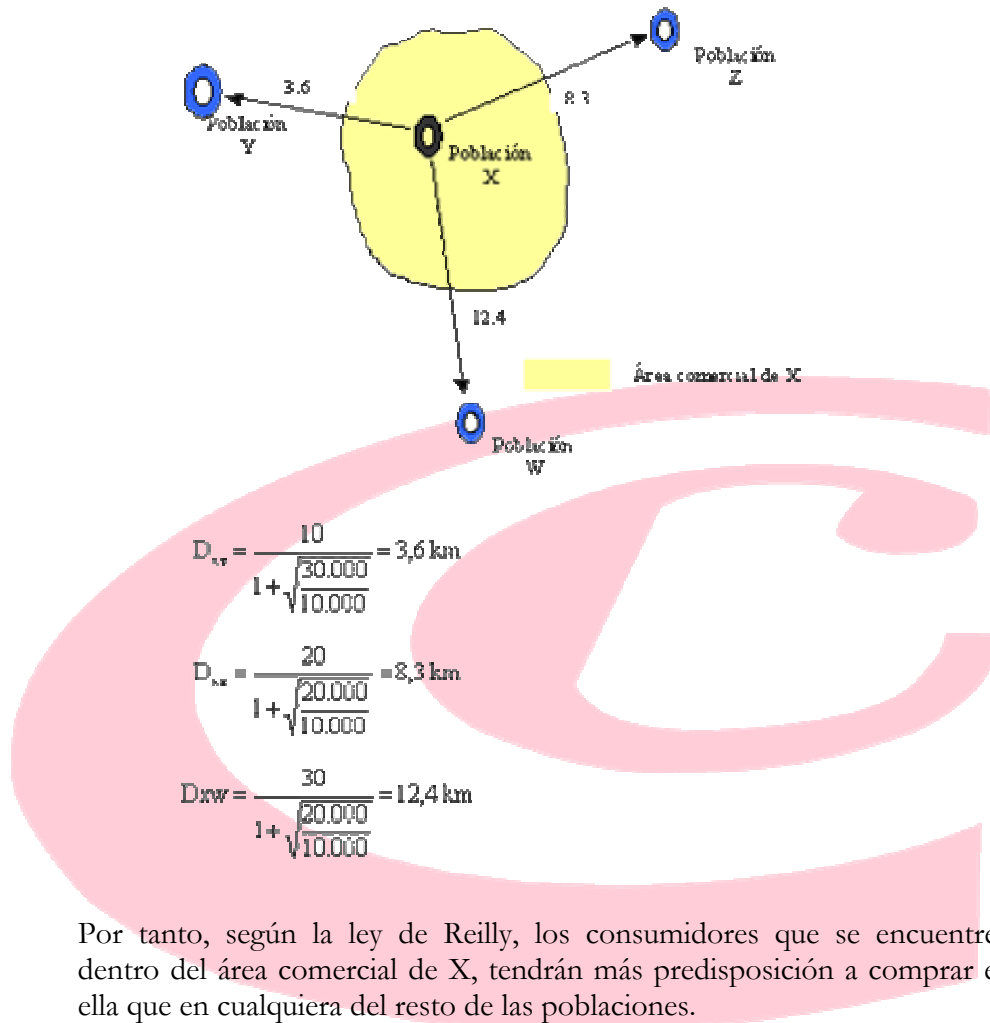
Si la diferencia de habitantes entre las poblaciones a considerar es muy grande, habrá que modificar las fórmulas de Reilly y Converse. Schwartz afirma que si una de las poblaciones es al menos veinte veces más pequeña que otra, la capacidad de atracción está mas sesgada a favor de la ciudad de mayor tamaño. Por consiguiente la determinación del límite del área comercial se calcularía con la siguiente expresión:

$$D_{ab} = \frac{d}{1 + \sqrt[3]{\frac{P_a}{P_b}}}$$

De esta forma, calculando todos los límites de una población determinada respecto a sus poblaciones colindantes podemos delimitar el área comercial de la misma.

Ejemplo: Tenemos cuatro diferentes localidades; X, Y, Z y W con los siguientes datos,

POBLACIÓN	HABITANTES	DISTANCIA A LA CIUDAD X
X	10.000	
Y	30.000	10
Z	20.000	20
W	20.000	30



Por tanto, según la ley de Reilly, los consumidores que se encuentren dentro del área comercial de X, tendrán más predisposición a comprar en ella que en cualquiera del resto de las poblaciones.

En un análisis completo de la situación, se realizaría el mismo cálculo con el resto de poblaciones y se escogería aquella que presentase un área comercial mayor. Posteriormente se analizaría la demanda de los productos que se pretenden ofrecer en la zona y se compararía con el volumen de ventas mínimo necesario para obtener la rentabilidad deseada. Si la demanda no supera el volumen de ventas mínimo necesario, se deberá buscar otra localización con un área comercial que sí cumpla los requisitos necesarios.

Aunque el cálculo del área comercial es una herramienta útil para elegir la población donde ubicar un negocio, no es el único aspecto que se debe analizar para tomar esta decisión.

Nunca se debería optar por una localización sin haber realizado un estudio detallado y profundo de las características de los residentes, entre las que destacan:

- Proximidad del mercado y clientes.
- La densidad de la población.
- La distancia conveniente a las áreas de influencia.
- La pirámide de población por edades.
- El nivel de renta de los residentes.
- El nivel de formación o educación.
- La tasa de desempleo.
- Dotación de servicios e industrial de la zona.
- Las posibilidades de acceso a las materias primas y compradores.
- Facilidad para disponer de materias primas u otros recursos (mano de obra cualificada, Universidad, centros de investigación, etc.).
- Mano de obra cualificada y posibilidades de subcontratación.
- La evaluación de la cercanía de los proveedores, que facilita y reduce los gastos de aprovisionamiento del negocio.
- Suministro de agua, luz y teléfono, así como de la infraestructura necesaria para el tipo de empresa que vaya a implantar.
- Incentivos a la creación de empresas.
- Ayudas económicas e incentivos fiscales.
- Calidad de vida.

8.2.3. Elección del barrio donde se va a ubicar el negocio

1. Decidir el barrio de ubicación de la empresa. Después de haber determinado la ciudad, debemos elegir el barrio donde vamos a ubicar el comercio. Para lo que será necesario estudiar determinados aspectos como la intensidad de la competencia y número de competidores. Lo que debemos evaluar en este sentido es que el gasto previsto para los productos que queremos comercializar en la zona con relación al número de establecimientos comerciales competidores sea lo más elevado posible, es decir, que la zona presente una saturación comercial baja. Una herramienta útil para realizar este análisis es el Índice de Ubicación Comercial:

$$IUC = (TC \times G) / SV$$

Siendo:

IUC; Índice de Ubicación Comercial.

TC; Total de consumidores del área.

G; Gasto medio por consumidor.

SV; La superficie de venta total en metros cuadrados destinados al producto.

Con este índice se podrá medir la saturación de comercios que hay en un barrio concreto, analizando el número de consumidores, el gasto medio de los mismos en los productos que se quieren comercializar y la superficie total de ventas que ofrecen productos similares. Cuanto mayor sea el índice menor será la saturación comercial y por tanto más adecuada será la ubicación.

Pero no basta con analizar el índice, debemos valorar otros factores como:

- Las posibles respuestas o reacciones de los competidores ante la entrada de un nuevo establecimiento en la zona.
- Las estrategias de negocios desarrolladas por los establecimientos de la zona. Es decir, valorar si se compite vía precios o vía diferenciación y comprobar que la estrategia de nuestra empresa encaja y puede hacer frente a estas.

8.2.4. Elección de la ubicación concreta del negocio

1. Decidir la ubicación concreta del local. En el momento de determinar la localización concreta del comercio, dentro de la ciudad y el barrio escogido, lo primero que debemos seleccionar es el tipo de ubicación que deseamos entre las tres opciones existentes: Local aislado, zona comercial y centro comercial.

Tipos de ubicación de establecimientos.

- **En una zona aislada pero de tránsito peatonal o rodado elevado.** Presenta pocos competidores y es apropiado para la venta de productos de compra habitual y de compra impulsiva, ya que se orienta a la comodidad/proximidad al consumidor.
- **Una zona comercial.**
 - **Zonas Céntricas:** Gran número de establecimientos que proporcionan una oferta variada tanto en productos como en precios y el tráfico peatonal y rodado son muy intensos. Sin embargo, los costes por alquiler son muy elevados, es difícil el aparcamiento y resulta complicado el aprovisionamiento.
 - **Zonas periféricas:** Son las zonas comerciales alejadas del centro pero situadas en calles importantes. Es similar al distrito centro pero la oferta global es menos variada que en la anterior y el número de establecimientos es también más reducido.
 - **La disposición en hilera:** Se trata de la zona comercial, normalmente una calle, en la que coexisten varios establecimientos similares o compatibles. Esta zona puede resultar beneficiosa debido al alto poder de atracción de los clientes pero, del mismo modo, puede resultar perjudicial la existencia de un gran número de competidores.
- **En un centro comercial.** La diferencia con la zona comercial es que se trata de centros comerciales organizados, como los hipermercados, las galerías comerciales, los establecimientos asociados, los parques comerciales, etc.

Características de los locales.

- Proximidad del mercado y clientes.
- Locales disponibles.
- Visibilidad del local, agradable arquitectura y una buena iluminación van a determinar la capacidad de atraer la atención del comercio.
- Tráfico peatonal, ya que cuanto más transitada sea la calle donde se encuentra el local.
- Tráfico rodado, estado de las carreteras, la existencia o no de atascos, si se trata de una calle de sentido único, las distintas vías de acceso, etc.
- Número de aparcamientos.
- Número de competidores en las cercanías. Debe ser analizado ya que cuantos más competidores haya en una zona, más dura será la competencia y más bajos serán los márgenes.
- Número de tiendas no competidoras. Es un factor positivo, ya que cuantas más tiendas haya en los alrededores, más compradores se acercarán aumentando las probabilidades de venta del negocio.
- Para que los consumidores puedan comprar, es necesario que puedan desplazarse hasta la tienda por lo que el transporte público es un factor positivo. Debe estudiarse las diferentes posibilidades de acceso al local que están a la disposición de los potenciales clientes (autobús, metro, tren de cercanías, etc.).
- Coste del establecimiento, superficie y estructura del establecimiento, la anchura de la calzada, la anchura de la acera, las condiciones del suelo, si es zona ajardinada, etc.
- Coste de acondicionamiento para la puesta en marcha del negocio.
- La profesión o profesiones mayoritarias de los habitantes del área.
- El perfil de los residentes de la ciudad analizada coincide con el mercado objetivo de nuestro negocio.
- Infraestructuras y comunicaciones.
- Legislación urbanística.

Ficha n° 8.2.4. Elección de la ubicación concreta del negocio

¿Cuál es el municipio o zona dónde la empresa localizará sus instalaciones? ¿Qué criterios se han seguido para tomar esta decisión (por cercanía al cliente, a proveedores, por beneficios económicos o rebajas fiscales, en polígono industrial, incubadora de empresas, parque tecnológico, casco urbano, domicilio familiar, etc.)? ¿Cuál será la ubicación exacta de la empresa dentro del municipio (calle, plaza, centro comercial, etc.)? ¿Qué criterios se han seguido para tomar esta decisión (precio de alquiler o compra, zona de mayor afluencia de personas, facilidad de acceso, parking, acondicionamiento, equipamiento técnico y general)?



8.3. Presupuesto de inversión y de financiación inicial

8.3.1. Presupuesto de inversión inicial

Para cumplimentar este presupuesto tendrá que clasificar por cada epígrafe el inventario de elementos patrimoniales a adquirir o que se disponen (aportación en especie a la empresa).

Deberá documentar debidamente cada elemento patrimonial mediante presupuesto, o factura proforma, o contrato proforma, o protocolo de acuerdos (documentos justificativos antes de la realización de la inversión), o documento justificativo del valor de la propiedad que se aporta.

En el Presupuesto de inversión inicial se detalla el importe económico sin IGIC. No obstante, a efectos de financiación de la inversión, debe tenerse en cuenta por lo que se recomienda detallarlo.

El total IGIC soportado deberá coincidir con la cuenta “Hacienda Pública IGIC inversiones” en el Balance: Activo.

Clasificaremos los elementos patrimoniales del Presupuesto de inversión inicial en:

- Inmovilizado material
- Inmovilizado inmaterial
- Gastos amortizables

a. Inmovilizado material

Todos los bienes que se tienen en cuenta en el siguiente apartado deben ser propiedad de la empresa o adquiridos a través de financiación a lo largo del proyecto, para poder ser considerados amortizables y parte del patrimonio con que se cuenta para realizar su actividad y soportar las obligaciones.

a.1. Terrenos y bienes naturales

Describa los aspectos siguientes a la hora de explicar las características de la inversión:

- Ubicación.
- Capacidad.
- Comunicación.
- Servicios y suministros.

- Otras características generales.

Indique el régimen de adquisición de la propiedad (compraventa, transmisión por aportación societaria, cesión, etc.).

Si los terrenos adquiridos exceden a la superficie edificada o a edificar, indique la capacidad de expansión previsible en los próximos años. Señale número de metros cuadrados.

Determine la calificación del suelo en su estado actual (si es rústico, urbano, rústico urbanizable, suelo industrial, etc.), así como el Plan de ordenación del suelo que es de aplicación; si procede, indique los trámites a seguir en la recalificación del suelo para que sea posible la edificación que es objeto del proyecto.

a.2. Edificaciones y construcciones.

Este epígrafe hace referencia a la obra civil: edificios administrativos y comerciales, naves industriales y almacenes (excluidas las instalaciones que detallan en capítulo aparte).

Si no es nueva construcción, indique asimismo si es reforma o rehabilitación total o parcial, lo que, a efectos de propiedad revaloriza la inversión y amortiza.

Especifique número de metros cuadrados de construcción total.

Infórmese ante el ayuntamiento de la localidad donde radique la inversión de los permisos necesarios para realizar la nueva construcción, reforma o rehabilitación, así como de la necesidad o no de presentar proyecto técnico. Infórmese asimismo ante los departamentos competentes correspondientes de la administración regional (fomento, industria, o turismo), para poder determinar los gastos de constitución y primer establecimiento en los que la empresa necesita incurrir.

Si tiene proyecto básico o anteproyecto, adjúntelo como anexo; si no aporte el diseño del edificio o planta mediante planos de distribución.

Describa los aspectos siguientes:

- *Traídas y acometidas de servicios.*
- *Urbanización y obras exteriores.*
- *Oficinas y laboratorios.*
- *Servicios sociales y sanitarios del personal.*
- *Almacenamiento de materias primas.*
- *Edificios de producción.*
- *Edificios de servicios industriales.*
- *Almacenamiento de productos terminados.*
- *Otras construcciones.*
- *Trabajos de planificación, ingeniería del proyecto y dirección facultativa .*

Tenga en cuenta el tipo de IGIC o Impuesto de Transmisiones Patrimoniales aplicable por la adquisición o construcción.

Infórmese de las ordenanzas fiscales que le son de aplicación en su localidad, a efectos de los impuestos o tasas derivados de estas construcciones (impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras; tasas por licencias urbanísticas).

Infórmese de las posibles coberturas ante riesgos patrimoniales (continente y contenido) y frente a terceros (responsabilidad civil) que deben cubrirse mediante póliza de seguros, así como su coste anual.

a.3. Instalaciones

Especifique aquellas instalaciones que tienen un carácter especial, como pueden ser instalaciones de aire acondicionado, música ambiental, centralita telefónica, contra incendios, seguridad, ascensores especiales, bombas de calor, depósitos especiales de carburantes para calefacción, etc.

En este apartado se cuantifican las inversiones para la adecuación del local para la producción. Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- *Instalaciones eléctricas en general, así como instalaciones eléctricas especiales (líneas aéreas, centro de transformación, etc.).*
- *Instalaciones de climatización, generadores térmicos, grupos de presión, etc.*
- *Instalaciones de agua, en general y especiales (captación, depuración de aguas, etc., sin incluir fontanería).*
- *Instalaciones de seguridad e higiene.*
- *Equipos de medida y control.*
- *Otras instalaciones internas.*

a.4. Bienes de equipo

Se consideran bienes de equipo todos aquellos elementos de activo amortizables necesarios para la realización de la actividad y que la empresa posee en propiedad.

Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- *Maquinaria.*
- *Herramientas y utillaje.*
- *Mobiliario y enseres.*
- *Equipos informáticos y de procesamiento de información.*
- *Elementos de transporte interior.*
- *Elementos transporte exterior.*
- *Otros bienes de equipo.*

Por cada fase del proceso productivo o de organización de los servicios, determine la necesidad de los bienes de equipo a emplear, teniendo en cuenta, por un lado, el equipamiento mínimo necesario para realizar la actividad y, por otro, las necesidades requeridas para cumplir el Plan de ventas y, por tanto, el Plan de producción previsto. Distinga de los bienes de equipo cuáles son nuevos o de primer uso, y cuáles son adquiridos de segunda mano.

a.5. Otros inmovilizados materiales

Inclúyase en este apartado todos los elementos patrimoniales tangibles, muebles o inmuebles y financieros, destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, y no comprendidos en epígrafes anteriores.

Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- *Inmovilizaciones materiales en curso.* Inmovilizaciones en adaptación, construcción o montaje, al cierre del ejercicio.
- *Anticipos para inmovilizaciones materiales o inmateriales o financieras.* Entregas a proveedores de inmovilizado, normalmente en efectivo, en concepto de a cuenta de suministros, obras y trabajos futuros
- *Inversiones financieras permanentes.* Inversiones a largo plazo en derechos sobre renta fija (obligaciones, préstamos concedidos a terceros, etc.) o variable (capital).
- *Fianzas y depósitos constituidos a corto plazo.* Efectivo entregado como garantía del cumplimiento de una obligación a plazo superior a un año

8.3.2. Inmovilizado inmaterial

Se entiende por Inmovilizado inmaterial a cualquier elemento patrimonial intangible constituido por un derecho susceptible de valoración económica.

Describa los aspectos siguientes y realice inventario de:

- *Investigación y desarrollo.* Es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y superior comprensión en los terrenos científico y técnico, así como la aplicación concreta de los logros obtenidos hasta que se inicia la producción comercial.
- *Concesiones administrativas.* Gastos efectuados para la obtención de derechos de investigación o de explotación otorgados por el estado u otras Administraciones públicas, o el precio de adquisición de aquellas concesiones susceptibles de transmisión.
- *Propiedad industrial y patentes.* Importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de las distintas manifestaciones de la propiedad industrial, en los casos en que, por las estipulaciones del contrato, deban inventariarse en la empresa adquiriente. Esta cuenta comprenderá también todos los gastos realizados en I+D cuando los resultados de los proyectos fuesen positivos, y cumpliendo los necesarios requisitos legales, se inscribieran en el correspondiente registro.
- *Fondo de comercio.* Conjunto de bienes inmateriales tales como la clientela, nombre o razón social y otros de naturaleza análoga que impliquen valor para la empresa.
- *Derecho de traspaso.* Importe satisfecho por los derechos de arrendamiento de locales.
- *Aplicaciones informáticas.* Importe satisfecho por la propiedad, o por el derecho al uso de programas informáticos; se incluirán los elaborados por la propia empresa.
- *Derecho sobre bienes en arrendamiento financiero.* Valor de derecho en uso y de opción de compra sobre los bienes que la empresa utiliza en régimen de arrendamiento financiero (leasing).

8.3.3. Gastos amortizables

Se entiende por gasto amortizable los gastos de establecimiento de una nueva sociedad, así como aquellos gastos que tengan la consideración de imputables a varios ejercicios y, por tanto, sean gastos a distribuir plurianualmente.

Describa los aspectos siguientes y realice inventario:

- *Primer establecimiento.* Gastos necesarios hasta que la empresa inicie su actividad productiva, al establecerse aquella o con motivo de ampliaciones de capacidad (honorarios, gastos de viajes y otros para estudios previos de la naturaleza técnica y económica; publicidad de lanzamiento; captación, adiestramiento y distribución personal, etc.).
- *Gastos de constitución.* Los necesarios para llevar a efecto la operación de constitución de la nueva empresa. La nota más característica de estos gastos es su naturaleza jurídico - formal (honorarios de letrados, notarios y registradores; impresión de memorias, boletines y títulos; tributos; publicidad registral, etc.)
- *Otros gastos amortizables.* Gastos de ampliación de capital, gastos de formalización de deudas (de emisión y modificación de valores de renta fija y de formalización de deudas, entre los que se incluyen los gastos de escritura pública, impuestos, confección de títulos).

Política de amortización

Se entiende por amortización la expresión del gasto por la depreciación sistemática anual efectiva sufrida por el inmovilizado inmaterial y material, por su aplicación en el proceso productivo de la actividad de la empresa; así como la distribución al ejercicio del gasto amortizable imputado por su carácter plurianual.

- Cálculo de la amortización de un elemento patrimonial

$$\text{Cuota de amortización} = \frac{\text{Coste de adquisición del bien}}{\text{Vida útil del bien (años)}} - \text{Valor residual}$$

o lo que lo mismo: cuota de amortización = (tipo de amortización x coste de adquisición) - valor residual, donde el tipo de amortización en tanto por ciento es igual a $(1/\text{vida útil}) \times 100$.

Se recomienda que para que no exista excesivo desfase entre el criterio económico subjetivo de estimación de la vida útil de un bien y el criterio fiscal (amortización fiscalmente deducible) consultar las tablas de coeficientes anuales de amortización, que están en función de clasificación por grupo o agrupación de actividad y por elemento. Será de aplicación el coeficiente seleccionado entre el mínimo (que corresponde con el período máximo de años aplicable) y el máximo permitido.

8.2.2. Presupuesto de financiación

Se distinguen dos fuentes principales de financiación definidas en el Plan económico financiero: recursos propios y recursos ajenos.

- Los *Recursos propios* o financiación propia; están integrados: por las aportaciones de los socios en forma de capital; los resultados de los diferentes ejercicios que permanecerán dentro de la empresa en forma de reservas; y por último, los posibles fondos públicos o subvenciones a fondo perdido recibidos por el proyecto que tengan como objetivo financiar inversiones del proyecto empresarial.
 - Capital
 - Reservas
 - Sociedad de Garantía Recíproca
- Los *Recursos ajenos* o financiación ajena; son el componente de la financiación compuesta por fondos financieros, con coste o sin él, que habrán de ser devueltos en un plazo de tiempo determinado. El coste de los mismos constituirá el coste financiero global del proyecto.
 - Financiación a largo plazo
 - Financiación a corto plazo

Las principales fuentes de financiación ajenas son:

- Préstamo
- Créditos
- Descuento de efectos
- Leasing
- Factoring
- Crédito comercial
- Proveedores

a. Financiación propia

a.1. Capital social

Es la aportación de los socios a la empresa. Esta dividido en partes alicuotas (esto quiere decir iguales) llamadas acciones. Las acciones confieren la propiedad de la empresa a su poseedor en la medida (proporción) del valor nominal de las mismas respecto del total del capital. Tales acciones, en diversos tipos de sociedades que se pueden constituir, son transmisibles legalmente, tal como en las sociedades Anónimas. Esto facilita la movilidad de capitales.

De la definición de acción podemos obtener alguna conclusión:

$$\text{Valor Nominal de una acción} = \text{Capital social} / \text{Número de acciones}$$

Tenemos pues que la suma de los valores nominales nos dará el importe del capital social de la sociedad que se trate. Dicho capital social debe estar suscrito en su totalidad, pero esto no implica decir que esté desembolsado íntegramente. La suscripción es un compromiso de desembolso. El desembolso mínimo que se exige en la emisión de capital es el 25% y la prima de emisión en su totalidad si la hubiere (más adelante explicaremos en que consiste la prima de emisión de acciones). Mientras una serie antigua de acciones no esté íntegramente desembolsada no se podrá emitir una serie de acciones nueva.

Las acciones pueden ser nominativas o al portador. Pero no pueden estar al portador mientras no estén totalmente desembolsadas. También pueden no existir en un título físico sino ser anotaciones en cuenta.

La acción por lo general confiere derecho a voto en la Junta general de accionistas. No obstante, existen acciones sin voto y también acciones preferentes. Las acciones preferentes y las sin voto tienen prioridad a la hora del reparto de beneficios.

a.2. Reservas

Es otra categoría de fondos propios. Las reservas son el beneficio no distribuido. Comprende reservas tanto voluntarias como obligatorias. Se pueden incluir subvenciones de capital. Cumplen idéntica función pero las reservas son reclasificaciones, salvo en el caso de las reservas por operaciones con acciones propias y la prima de emisión que surgen por operaciones financieras de la empresas. Queremos decir con reclasificaciones que se dotan al distribuirse los beneficios, o por conversión de capital en reservas. Son, por tanto, reclasificaciones contables. Enumeremos las reservas contempladas en el Plan Contable español:

- Reserva Legal
- Reserva Estatutaria
- Reserva Voluntaria
- Reserva por operaciones con acciones propias
- Prima de Emisión
- Reserva de Revalorización
- Reserva por capital amortizado
- Reservas Especiales

Otro tipo de reservas son los fondos de amortización (también llamados amortización acumulada) y las provisiones. Los primeros surgen por la depreciación de activo fijo y son una autofinanciación a la hora de comprar otro nuevo. Las provisiones aparecen por gastos probables que la empresa piense que se van a efectuar.

b.1. Financiación ajena a largo plazo

Capital riesgo

Es una sociedad anónima que se dedica fundamentalmente a invertir sus propios recursos en la **financiación temporal y minoritaria** de PYME innovadoras, aportando un valor añadido en forma de apoyo gerencial. No suele tener duración limitada y puede incrementar sus recursos mediante ampliaciones de capital..

El préstamo

El préstamo es aquella operación financiera a través de la cual las entidades financieras **conceden** un importe monetario determinado al prestatario, **mediante un contrato**, con una **formula de imputación** de intereses y comisiones, con un calendario de devolución del principal. Con el préstamo el beneficiario va a disponer del volumen total de fondos en una sola entrega, es decir, el préstamo va a implicar una utilización fija de recursos.

El préstamo puede formalizarse en:

- Póliza de crédito.
- Letra de cambio financiera: se denomina descuento financiero.

Los factores que determinan el coste del préstamo son:

- El tipo de interés aplicado
- La forma de imputar los tipos de interés.

Los tipos preferenciales es el que las entidades aplican a sus mejores clientes, es decir, a los que considera mas solventes.

Con respecto a la forma de imputar el tipo de interés, las instituciones financieras pactan con sus clientes unos tipos de interés nominales y que estos producirán un mayor o menor coste efectivo de acuerdo con la periodicidad de imputación de los mismos según la expresión

C_e = Coste efectivo en base anual del préstamo

I = Tipo de interés nominal en términos anuales

M = Periodicidad de imputación de los intereses ($M=2$ semestralmente, $M=4$ trimestralmente, $M=12$ si se imputan los intereses mensualmente)

El hecho de que los intereses se imputen con una periodicidad menor a la anual provoca que el coste efectivo anual (o rentabilidad

en operaciones de inversión) sea superior, y por esta razón el tipo de interés nominal no da una información exacta del coste efectivo, y ha de ser convertido en su equivalente efectivo anual.

Sociedades de Garantía Reciproca

Las sociedades de garantía reciproca son sociedades mercantiles de capital variable, cuyo objeto o razón de ser consiste en la presentación de avales a favor de sus socios. El objeto principal de las SGR es paliar la insuficiencia de garantías ante las entidades de crédito y ayudar a superar las dificultades de acceso a financiación a largo plazo a las que se enfrentan las empresas. La SGR trata de paliar este problema y su clientela está formada básicamente por pequeñas empresas.

Para las empresas la SGR aporta a la empresa el aval necesario que permite la obtención de un préstamo o crédito sin la necesidad de presentar garantías complementarias o incluso personales. También agiliza la concesión de créditos a tipos más bajos pues la SGR disminuye el riesgo percibido por el sistema.

El estado ha apoyado desde sus orígenes a las SGR a través de los recursos técnicos y financieros del IMPI. Posteriormente las Comunidades Autónomas se han sumado a este esfuerzo, y ambos son los principales socios protectores de las SGR. Las administraciones regionales participan como socios protectores, subvencionando los costes del aval, haciendo aportaciones al fondo de provisiones técnicas, y subvencionan los tipos de interés avalados por la SGR.

Hay veintiséis sociedades de garantía reciproca, la mayoría de las cuales tiene un ámbito de actuación que corresponde a su comunidad autónoma y un carácter plurisectorial, excepto 5 que tienen una cobertura nacional y un carácter monosectorial.

Dado el carácter mutualista de las SGR, únicamente presta sus servicios a sus socios.

Las SGR ofrecen garantías financieras para:

- La creación de nuevas empresas
- Inversión en activos
- Descuento de efectos comerciales
- Garantías técnicas ante todo tipo de organismos
- Además asesora y presta servicio de formación.

Las ventajas para las empresas:

- Posibilidad de presentar garantías emitidas por una SGR mejora y permite el acceso a mayores fuentes de financiación.
- Reduce el coste de la financiación.

Leasing

Es un contrato de arrendamiento con opción a compra. Esta opción de compra va a ser el elemento que le otorga al Leasing su carácter de fuente de adquisición de bienes muebles e inmuebles. Podemos considerar al Leasing como un medio de financiación a medio y largo plazo ya que posibilita disponer de un elemento de activo fijo sin disponer de fondos y sin acudir a créditos.

b.2. Financiación ajena a corto plazo

Hacienda y la seguridad social

La empresa hace de recaudadora en nombre de hacienda y la seguridad social, de las retenciones del impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF) del trabajador, de IGIC y de las cotizaciones a cargo del trabajador a la seguridad social por seguros sociales. Este dinero que recauda la empresa no lo tiene que ingresar inmediatamente sino que existe un corto periodo de tiempo entre la recaudación y el pago a hacienda y la Seguridad Social. Tradicionalmente las empresas españolas han paliado en parte sus problemas de tesorería mediante el recurso a financiar con el impago de deudas tributarias y la seguridad social. La imposibilidad de acogerse a ayudas públicas sin estar al corriente en el pago de ambos conceptos, ha dado como resultado que este procedimiento de financiar tesorería ya no sea el más utilizado por las empresas.

El crédito

Es el contrato a través del cual la entidad financiera que actúa como prestamista pone a disposición del beneficiario fondos hasta un límite y por un plazo determinado. Los intereses se liquidan de forma periódica sobre los importes de los que se haya dispuesto, así como las condiciones acordadas. La operación se instrumenta, habitualmente en una cuenta corriente. Se conoce comúnmente como póliza de crédito porque se formalizan en documentos denominados pólizas. Normalmente suelen tener una duración anual renovándose, si se estima necesario, a su vencimiento, y sus costes son:

- **Comisión inicial** sobre el límite del crédito. Esta comisión de apertura suele ser del 3 por mil del límite máx.
- **Interés** aplicado: que normalmente se calcula para trimestres sobre las cantidades dispuestas. El tipo de interés es el MIBOR, o interés preferencial, más un diferencial de 2 a 4 %.

En la póliza de crédito hay un TAE a priori y un TAE a posteriori. El TAE a priori es el que aparecerá en el contrato de la póliza. Se supone una utilización total de la póliza.

- **Comisión por disponibilidad:** 0,25% trimestralmente sobre saldo no dispuesto. Esta comisión sobre el saldo medio no dispuesto. Se calcula de forma trimestral.

Descuento de efectos

Descuento es el hecho de abonar en dinero el importe de un título (generalmente letras de cambio) de crédito no vencido, tras descontar los intereses y quebrantos legales por el tiempo que media entre el anticipo y el vencimiento del crédito.

$$\text{Descuento} = \text{Nominal} - \text{Efectivo}$$

El Nominal es la cantidad a descontar y el Efectivo es el capital que se recibe, una vez descontados los intereses.

Elementos integrantes del descuento

Que exista un crédito contra un tercero, aún no vencido

El anticipo hecho por el Banco al cliente del importe de ese crédito, previa deducción del tipo de descuento.

La cesión para el cobro del crédito frente a tercero, hecha por su titular al Banco salvo buen fin.

Existen varias fórmulas alternativas de cálculo de los intereses y la amortización de un préstamo, pero estas no afectarán al coste efectivo de la operación, en cuanto que en todas ellas derivan pagos financieramente equivalentes.

El sistema más utilizado es el de anualidades constantes. En este sistema el cliente o prestatario recibe un importe nominal del préstamo que será satisfecho o amortizado durante toda la vida de la operación entregando unas cantidades constantes periódicas.

Cada una de esas entregas, denominadas anualidades o cuotas contienen una cuota de interés y una cuota de amortización.

La deuda se paga en pagos periódicos iguales, aunque varía la porción de estos pagos que se aplican al pago de interés y a la amortización de principal. Los intereses se pagan primero, luego el restante del pago se utiliza para reducir deuda. El marco de tiempo en el que se realizan los pagos se llama calendario de pagos. La desagregación o descomposición de los pagos en porciones de interés y principal se llama un calendario de amortización.

8.2. Plan económico: Cuenta de resultado provisional

El documento financiero que determinará los excedentes económicos del proyecto es el Plan económico, que tendrá como objetivo último definir la Cuenta de resultados previsible del mismo. En ella se reflejará el posible beneficio o pérdida del proyecto como diferencia entre los ingresos y los ya estimados del mismo y estableciendo la posición económica del proyecto.

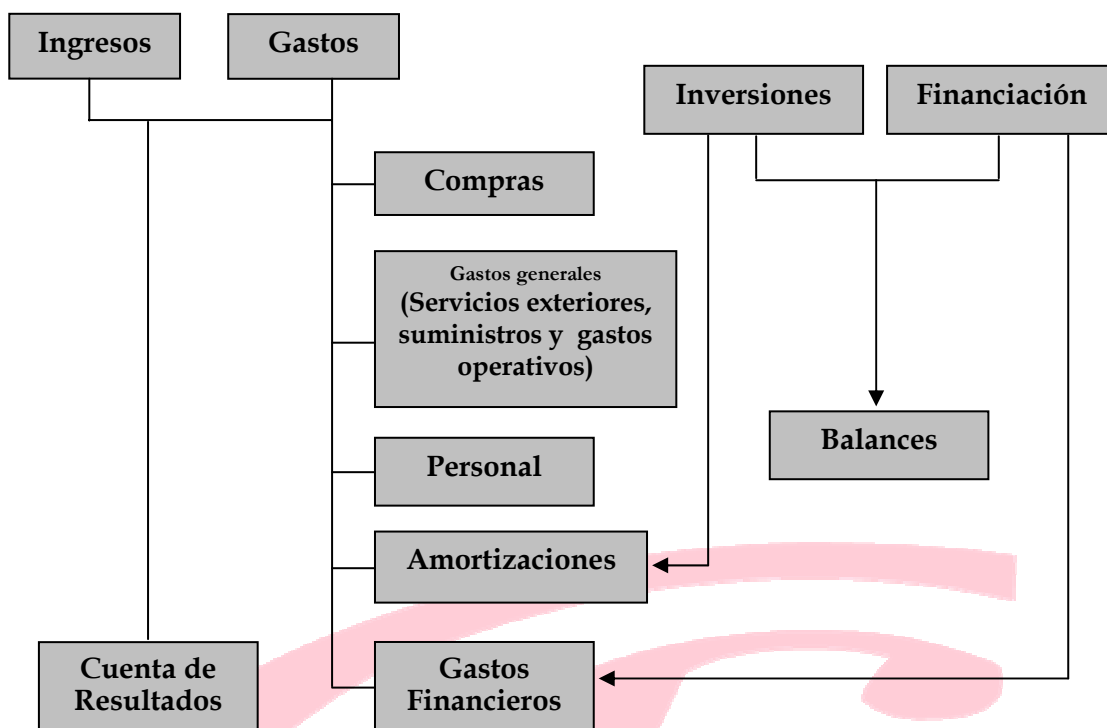
El Plan de marketing definirá el volumen de ventas del proyecto por cada producto. Esta previsión marcada como objetivo de la empresa formará capítulo de ingresos de la Cuenta de resultados.

El capítulo de gastos estará formado por las compras, directamente correlacionadas con las ventas ya fijadas y determinadas en el Plan de marketing, servicios y suministros exteriores y gastos de personal (ya definidos en el Plan de recursos humanos).

El cálculo de las amortizaciones del activo fijo dependerá de la estructura y naturaleza del mismo que determina la vida útil de cada uno de los bien. Toda la información referente a estas características de las inversiones y fueron definidas en el Plan de inversiones.

El resultado antes de gastos financieros constituye los fondos que genera propia empresa y el volumen de inversiones a realizar determina las necesidades de financiación del proyecto. La parte de esta financiación necesaria para el proyecto que se obtenga a través de recursos ajenos determinará el coste financiero del mismo y constituirá los gastos financieros de la cuenta de explotación.

La interrelación existente entre las diferentes componentes que se están manejando queda reflejada en el siguiente cuadro:



8.2.1. Previsión de ingresos

La *Previsión de ingresos* o *Plan de ventas* definirá el volumen de ventas del proyecto por cada producto. Esta previsión marcada como objetivo de la empresa formará el capítulo de ingresos (B) de la Cuenta de resultados.

Mediante este cuadro se determinarán las cantidades físicas de cada producto de venta, su precio y su cifra de ventas. La agregación de todas las cifras parciales nos dará la cifra de ventas de la empresa. En el cuadro se incluirán tanto ventas de mercaderías como de subproductos y residuos, productos semiterminados, envases y embalajes y cualquier otra venta relacionada con la actividad propia de la empresa. Si es una empresa que se dedica a la prestación de servicios, se incluirían aquí las prestaciones programadas. Todo esto se habrá definido en el Plan de Marketing

Si hubiera datos para considerar la existencia de devoluciones o descuentos, se deberán tener en cuenta, en cuyo caso las cifras de ventas del cuadro anterior se referirán a ventas netas obtenidas de la forma siguiente:

- + Ventas
- Devoluciones de ventas
- Descuentos

Ventas netas

Indique la importancia de cada producto en la cifra de negocios.

8.2.2. Previsión de compras y gastos

El capítulo de gastos estará formado por:

- *Plan de compras*, directamente correlacionadas con las ventas ya fijadas y determinadas en el Plan de marketing, así como los Pagos a Proveedores.

Este cuadro establece el Plan de compras de materias primas, productos y subproductos necesarios para el desarrollo de la actividad de la empresa cada año. Se fijarán en él unidades de materia comprada (cantidad o peso), precio unitario de la misma y, por consiguiente, volumen de compras realizado por la empresa en el ejercicio. Los embalajes y envases se considerarán a todos los efectos como un epígrafe más dentro de las compras.

Será importante especificar la relación posible entre las ventas y compras definidas, es decir, determinar los componentes empleados en cada unidad de ventas.

- *Gastos generales*, comprendidos por los servicios y suministros exteriores y los gastos operativos determinados en el plan de operaciones,
- *Gastos de personal (ya definidos en el Plan de recursos humanos)*. La estructura de personal por número de personas es:

La seguridad social a cargo de la empresa estímesese como un porcentaje sobre los sueldos y salarios:

- Se establece una actualización anual del x %,
- El primer ejercicio tendrá una duración de x meses

También es importante definir otros gastos no considerados, si es posible:

- Provisiones
- Gastos extraordinarios
- Otros gastos no incluidos

Debe tenerse en cuenta que en este epígrafe se incluirán únicamente aquellos gastos de carácter extraordinario no derivados de la actividad propia de la empresa. En este sentido las provisiones, por ejemplo, indicarán la existencia de clientes de dudoso cobro, mermas, etc. u otro tipo de contingencias posibles que sean probables y cuantificables como un gasto más del ejercicio.

“Gastos extraordinarios” y “Otros gastos no incluidos” pueden acoger posibles pérdidas del inmovilizado, gastos de carácter excepcional, etc.,

que sean probables en función de la actividad, las características del sector, la economía general del momento, etc.

Los beneficios o pérdidas de explotación (I) constituyen los fondos que genera propia empresa y el volumen de inversiones a realizar determina las necesidades de financiación del proyecto. La parte de esta financiación necesaria para el proyecto que se obtenga a través de recursos ajenos (*Préstamo*) determinará el coste financiero del mismo y constituirá los gastos financieros de la cuenta de explotación, determinando los resultados financieros positivos o negativos (II) de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias.

8.2.3. Cuenta de resultados provisional

La cuenta de pérdidas y ganancias informa sobre los resultados de la empresa ya sean pérdidas o beneficios. Existen diferentes formas de representar los resultados de una empresa. En esta aplicación hemos decidido utilizar una cuenta de resultados funcional puesto que resulta más intuitivo para el usuario.



8.3. Plan financiero: Balance previsional

La siguiente labor a realizar será la de fijar la estructura financiera necesaria para el proyecto, en función de las diferentes necesidades que su desarrollo imponga.

8.3.1. Plan de inversión

Comenzamos definiendo el Plan de Inversión, que nos permitirá calcular cual va a ser la *Amortización de activos*. Siguiendo los coeficientes predefinidos en la política de amortización.

8.3.2. Plan de financiación

Una vez fijado el volumen de inversiones para poder calcular el gasto de la amortización (en el Plan de inversión) se procederá a determinar la estructura de los recursos financieros o Plan de financiación necesario para financiar la anterior inversión global necesaria.

Si requerimos financiación externa para nuestro proyecto y acudimos a una entidad financiera, definiremos el *Préstamo*. Según la amortización financiera diseñada por el banco, podemos extraer los gastos financieros en que incurre el proyecto.

Es conveniente indicar cómo se estructuran los gastos financieros y reseñar el tipo de interés que se piensa que van a tener los capitales ajenos en cada periodo. Igualmente deberá calcularse el desglose de dichos gastos por subperiodos (meses) que serán los que afecten al posterior estudio de los flujos de tesorería. Las comisiones bancarias hacen referencia a los conceptos del tipo de comisiones de apertura y gastos de formalización de préstamos. Este cuadro se derivará de la estructura elegida, expuesta en el epígrafe de “Recursos ajenos” dentro del Plan de financiación

Adicionalmente, es importante hacer un cuadro de vencimiento de la deuda financiera detallada, al menos, a nivel mensual.

También es conveniente determinar las características tanto de los créditos como de las líneas de descuento.

Es importante considerar en este momento las subvenciones de explotación recibidas durante el periodo de desarrollo del proyecto así como la amortización de las subvenciones de capital recibidas, ya que formarán el capítulo de otros ingresos de explotación.

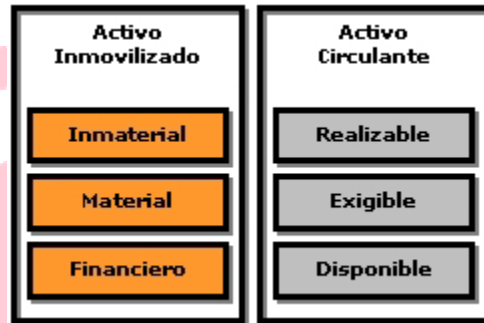
8.3.3. Balance provisional

El Balance de Situación, desde el punto de vista jurídico representa, por un lado, los bienes y derechos a favor de la empresa en un momento dado del tiempo (activo); por otro, las obligaciones contraídas a esa fecha (pasivo) y, como diferencia, el patrimonio perteneciente a los propietarios (patrimonio neto).

Desde una perspectiva económica, el Balance representa las fuentes de financiación de la empresa en un momento determinado, procedentes, tanto de terceros ajenos a la empresa, como de los propietarios de la misma y la inversión o aplicación que se ha dado a esa financiación.

El Balance de Situación se divide, por tanto entre activo y pasivo.

- El **activo** lo ordenamos en función de su liquidez, colocando aquellos bienes y servicios menos líquidos en la parte superior hasta llegar a los mas líquidos en la parte inferior del activo del Balance. Los bienes y derechos que tienen un a liquidez superior a un año se denominan **activo fijo** o **inmovilizado**, mientras que los que necesitan menos de un año para ser recuperados en dinero se llaman **activo circulante**. En el Balance de situación, los elementos de activo se presentan de menor a mayor liquidez. Primero se colocan los elementos de activo fijo y a continuación los de carácter circulante. Otra forma de ver la diferencia entre activo circulante y fijo, es considerar a este último como la estructura que necesita la empresa para poder estar en el mercado, y al activo circulante como el combustible que debe haber en el depósito para que la estructura pueda funcionar.
- En lo que se refiere al **pasivo** del Balance las obligaciones de la empresa con terceras personas y se colocan en función de exigibilidad o vencimiento, situando en la parte superior del pasivo los recursos con un plazo de devolución mayor y en la parte inferior los de vencimiento más próximo. Pueden ser de dos tipos, en función de su exigibilidad. Todas aquellas deudas con terceras personas, distintas de los socios, independientemente del plazo de devolución de la deuda, o **fondos ajenos**. Todas las aportaciones iniciales y posteriores de los socios de la empresa y los beneficios que no han sido repartidos, o **fondos propios**. El pasivo aparece en el Balance de situación ordenado en función del grado de exigibilidad de las obligaciones, situándose en la parte



superior los pasivos no exigibles y, en la parte inferior, los más exigibles.

El balance equilibra inversión y financiación. En el mismo queda determinada la posición financiera de la empresa en un momento dado y nos muestra el equilibrio financiero existente en el proyecto en función de las hipótesis utilizadas para su realización. El equilibrio obtenido nos determinará si fuera necesario el cambio de alguna de las hipótesis marcadas inicialmente.

El balance quedará cuadrado con toda la información que hemos introducido en los apartados anteriores, siendo la cuenta de Pérdidas y Ganancias la que hará real este cuadre.

8.4. Plan de tesorería

El Plan de Tesorería nos permite diseñar los pagos y cobros que se realizarán en el periodo reseñado, calculando así el pago de los impuestos que gravan la actividad durante este.

Plan de tesorería es la anotación de los cobros y pagos previstos, que permite determinar las necesidades de dinero de la empresa; cobros, entradas reales de dinero; pagos, salidas reales de dinero.

Tiene dos objetivos:

- Buscar recursos monetarios adicionales para cubrir una situación deficitaria (o bien, una colocación adecuada de recursos sobrantes).
- Estimar el mínimo de dinero líquido que conviene tener siempre con la empresa.

Para su elaboración hay que tener en cuenta:

- Los cobros deben anotarse en el momento en que el dinero entra realmente en la empresa.
- Los pagos deben anotarse en el momento en que el dinero sale realmente de la empresa.
- Al tener en cuenta los cobros se debe diferenciar entre el beneficio obtenido por el producto vendido o servicio prestado y el IGIC cargado, ya que este, debe devolverse a Hacienda.
- Al tener en cuenta los pagos se debe diferenciar entre el gasto realizado y el IGIC soportado, ya que este, debe devolverse a Hacienda.
- Al calcular el pago de sueldos y salarios, se excluyen las retenciones por IRPF y Seguridad Social.
- Recuerde que la Seguridad Social se paga a meses vencidos, es decir, el mes siguiente al del pago del salario correspondiente.
- El pago del IRPF retenido debe hacerse en enero, abril, julio y octubre.

- El pago del IGIC que debe devolverse a Hacienda, también en enero, abril, julio y octubre.
- Diferencie entre cobros y pagos ordinarios motivados por el desarrollo cotidiano de la actividad de otros cobros y pagos. Por dos razones:
 1. Porque la diferencia “cobros ordinarios pagos ordinarios” mide la generación de dinero a través de la actividad cotidiana y la capacidad de autofinanciación de la empresa.
 2. Porque según sea el lugar donde se genera el déficit, la solución varía.
- Diferencie cobros ordinarios de pagos ordinarios:
 1. Cobros ordinarios: ventas de la producción realizada.

Pagos ordinarios: compra de primeras materias, materiales, material de oficina, etc.; sueldos y salarios, retenciones (IRPF, Seguridad Social, IGIC), impuestos (radicación, impuestos sobre beneficios...), gastos de funcionamiento (luz, agua, teléfono...), comisiones, publicidad, transportes, etc.



8.5. Análisis económico-financiero: Ratios

El análisis económico y financiero nos va a permitir estudiar y diagnosticar los distintos aspectos que van a definir la rentabilidad y viabilidad del proyecto, fin último de nuestro plan de empresa, para definir las debilidades y fortalezas de la idea de negocio planteada desde el principio. Para ello se analiza en este momento:

Análisis económico

Su objetivo es estudiar y diagnosticar los aspectos de un proyecto relacionados con su actividad económica, tales como:

- Rentabilidad del proyecto en sus diversas vertientes y su evolución a lo largo de los diversos ejercicios.
- Evolución de las diferentes magnitudes que componen la Cuenta de resultados (ventas, gastos de personal, amortizaciones, etc.).
- Estructura económica de la empresa en cuanto a la composición de los gastos de la misma (gastos fijos / gastos variables), así como la obtención del umbral de rentabilidad de la empresa.
- Estudio de la eficiencia de las diferentes operaciones que se desarrollan dentro de la empresa.

RATIO	VALOR ÓPTIMO	FÓRMULA
1. Fondo de Maniobra		
Permite conocer el capital circulante necesario en la empresa.	Su valor debe ser mayor que cero.	$(\text{Capitales propios} + \text{Exigible a largo plazo}) - \text{Activo fijo}$
2. Ratio de Solvencia		
Indica la liquidez de la empresa para hacer frente a los pagos.	Se considera como ratio normal un 2.	$\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo exigible a c.p.}$
3. Ratio de Tesorería		
Indica la liquidez de la empresa para hacer frente a los pagos.	Se considera como ratio normal un 1.	$\text{Deudores} + \text{Disponible} / \text{Exigible a corto plazo}$
4. Ratio de Endeudamiento		
Indica la relación existente entre fondos propios y ajenos.	El valor óptimo se sitúa entre 0,5 y 0,6. Un ratio superior a 0,6 señala que el valor de las deudas es excesivo. Inferior a 0,5 señala un exceso de Capitales propios.	$\text{Pasivo exigible Total} / \text{Total Pasivo}$
5. Ratio de Calidad de la Deuda		
La deuda a largo plazo, al tener un vencimiento más lejano, es indicativo de la calidad de la deuda, de modo que cuanto menor sea este ratio, la deuda es de mejor calidad.	El valor óptimo se sitúa entre 0,5 y 1. Un ratio superior a 1 señala que el vencimiento de la deuda es muy cercano. Inferior a 0,5 señala un vencimiento de la deuda lejano.	$\text{Exigible a corto plazo} / \text{Pasivo exigible Total}$

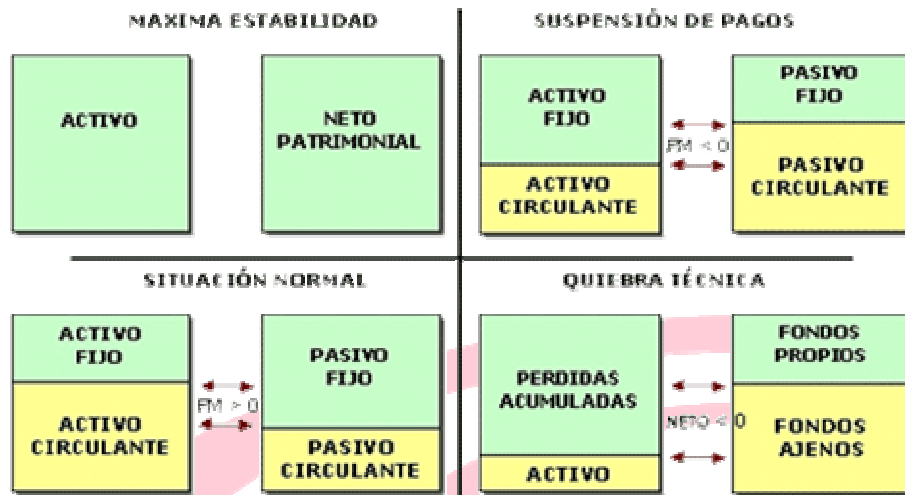
Análisis financiero

Si la rentabilidad se analiza a través de la Cuenta de resultados, el análisis financiero (liquidez y solvencia) se produce a través del Balance de situación. Estos dos factores estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo.

RATIO	VALOR ÓPTIMO	FÓRMULA
6. Rentabilidad Financiera		
Mide el Beneficio Neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa. Rentabilidad de los capitales propios.		<i>(Beneficio después de impuestos / Fondos propios) o (Beneficio - Impuesto sobre beneficio / Capital + Reservas)</i>
7. Rentabilidad Económica		
Indica el beneficio generado por el Activo de la empresa, con independencia de cómo esté financiado. Permite conocer la evolución y factores que inciden en la productividad del Activo de la empresa. Capacidad de la empresa para retribuir todos los capitales invertidos.		<i>Beneficio antes de intereses e impuestos / Activo Total</i>
8. Rentabilidad sobre la Inversión		
Indica la rentabilidad de las inversiones calculada en función de la rotación de los activos y del margen obtenido por la organización. Por tanto cuanto mayor sea su valor mejor será la situación de la empresa. BAII; Beneficio antes e intereses e impuestos	Debe ser mayor que la rentabilidad de inversiones sin riesgo (letras, bonos, etc.)	<i>(Ventas / Activo Total) / (BAII / Ventas)</i>
9. Periodo de Recuperación de la Inversión		
El PAYBACK muestra el número de años que va a tardar el inversor en recuperar la inversión inicial.		<i>Inversión inicial / Cash-flow (media de los tres años)</i>
10. Valor Actual Neto (VAN)		
Indica los rendimientos futuros que producirá una inversión. Si el Valor actual neto es superior a la inversión que debemos realizar, quiere decir que lo que se obtendrá en el futuro es superior a lo que se invierte en la actualidad.		
11. Tasa Interna de Retorno (TIR)		
Indica la tasa de interés que iguala el valor presente de todos los flujos de caja con un flujo de caja inicial. El TIR también es llamado el rendimiento o la tasa de retorno descontada.		<i>Sumatorio (ingresos - gastos) / (1 + tipo interés sin riesgos) n años</i>

Análisis Patrimonial

El análisis patrimonial o análisis de la estructura del Balance atiende a la composición de los elementos integrantes del mismo, a su peso específico dentro del conjunto de Activos y Pasivos y a la determinación del equilibrio o desequilibrio del patrimonio.



La empresa tiene como finalidad esencial la obtención de una rentabilidad suficiente para garantizar su supervivencia a largo plazo. Para conseguir este objetivo es necesario mantener en todo momento un equilibrio patrimonial que garantice un desarrollo estable de la actividad económica. Este equilibrio exige cierta correlación entre partidas activas y pasivas con una vinculación temporal en la empresa similar. Se pueden identificar las siguientes posibilidades patrimoniales:

- **Máxima estabilidad financiera:** Típica del momento inicial de constitución de la empresa y caracterizada por la no existencia de pasivo exigible.
- **Normal o habitual:** Caracterizada por la existencia de financiación ajena en la que el activo fijo es inferior a los recursos permanentes (financiación a largo plazo y recursos propios).
- **Suspensión de pagos:** El activo circulante o realizable a corto plazo es menor que el pasivo circulante o exigible a corto plazo.
- **Quiebra técnica:** Caracterizado por la existencia de Activo Total inferior al Pasivo exigible.
- **Máxima inestabilidad financiera:** En la que no existe un Activo real susceptible de ser liquidado.

8.6. Valoración de resultados económicos-financieros

Es importante, una vez que se han obtenido tanto las Cuentas de resultados y Balances previsionales como los ratios correspondientes, realizar un análisis de los datos obtenidos. Aspectos importantes a estudiar en dicho análisis pueden ser:

- Rentabilidad global de la empresa o proyecto que se estudia.
- Niveles de ventas mínimos que aseguran beneficios.
- Estructura financiera.
- Problemas de liquidez. Análisis de Tesorería.
- Niveles de endeudamiento. Capacidad de la empresa para hacer fuerte a la amortización de la deuda.
- Etcétera.

RESUMEN

- El Plan económico-financiero debe recoger toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se trata de analizar, partiendo del estudio realizado en el resto de los planes específicos de este documento empresarial, si el proyecto reúne la rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

Puesta en marcha del local

Al igual que las grandes superficies las empresas con locales al público debe aplicar las teorías de merchandising.

Los comercios también aplican teorías sobre la ambientación y disposición del punto de venta, para dinamizar y facilitar sus ventas, transmitir la imagen deseada al cliente y asegurar su satisfacción.

9.1. Disposición del punto de venta

Para conseguir esos objetivos, se deben estudiar aspectos tales como, la utilización del suelo para la exposición del lineal, la colocación de los productos en las diferentes secciones, la circulación de entrada y salida y en el interior del establecimiento y la tipología de muebles utilizados para exhibir los productos. Para ello, las variables a analizar son las siguientes:

- **El coeficiente de ocupación del suelo (COS)**, es el espacio destinado por un comercio para la exposición de los productos (lineal) en relación al espacio total del establecimiento.

$$\text{COS} = \frac{\text{Metros de lineal a ras de suelo}}{\text{Metros de superficie del comercio}} \times 100$$

Cuanto mayor sea el COS, mayor será la oferta de productos y menor el espacio dedicado a la circulación del consumidor.

1. Creación de secciones de productos y la distribución de las mismas en el espacio comercial.

Los comercios, organizan sus productos por secciones con el objeto de tomar decisiones sobre incorporación de nuevos productos, la cantidad que se va a exponer de cada uno, la organización de los productos dentro de la sección y la determinación de precios que no vengan ya fijados por la central.

Para realizar la distribución de las secciones se deben de considerar los siguientes aspectos relacionados con los productos que las componen:

- **Productos muy vendidos.** Colocarlos en las esquinas del punto de venta o en las zonas en las que se quiera aumentar el tráfico de clientes con el objetivo de maximizar el recorrido de los clientes por el establecimiento.
- **Productos de compra impulsiva.** Colocarlos cerca de las cajas porque aunque el cliente no busca en el establecimiento estos productos cuando los ve suele comprarlos.
- **Productos complementarios.** Colocar de forma contigua productos o secciones complementarios tales como la leche y café, tomate y pastas, etc..
- **Productos reflexivos.** Colocar en una zona amplia y sin agobios los productos generalmente de precios altos que requieran de meditación. El coeficiente de exposición del suelo en estas secciones debe ser bajo.

La circulación de los clientes en el punto de venta está influenciada por:

- **El itinerario** que siguen los clientes en el punto de venta, Para influir sobre el itinerario deberemos actuar sobre aspectos como la ubicación de las cajas registradoras y las salidas, la distribución del mobiliario.
- **El tiempo de permanencia** que se verá afectado por variables como la colocación de los productos, la música ambiente o incluso la iluminación de la tienda.
- **La velocidad de circulación** que estará vinculada al diseño de los pasillos de circulación, de la existencia o no de cuellos de botella y también a la distribución de los elementos informativos.

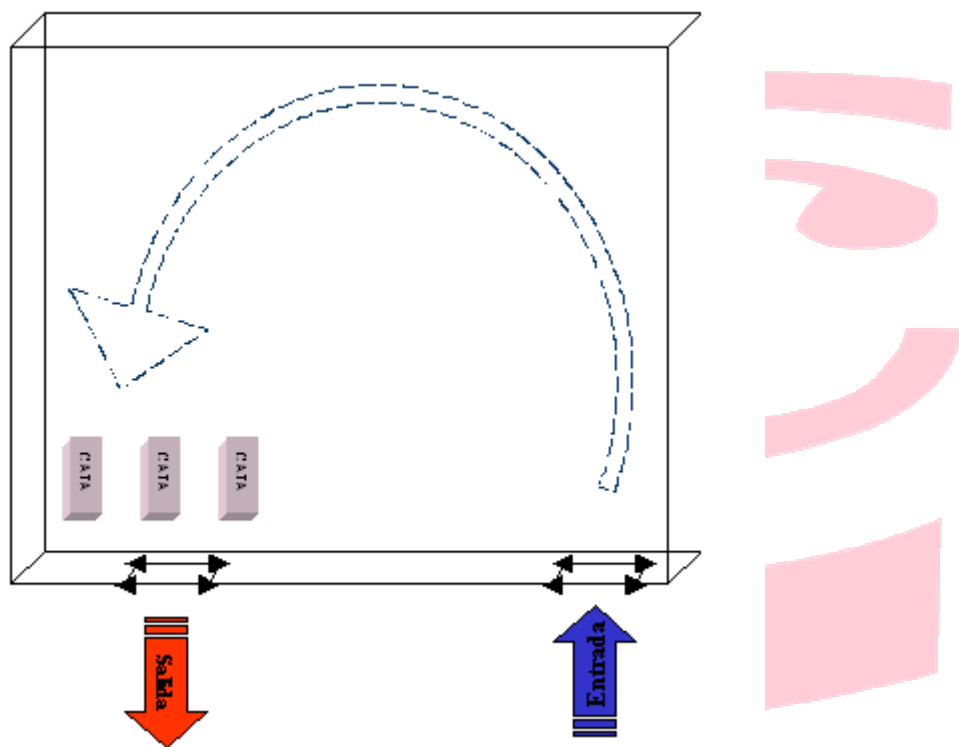
Una adecuada gestión de los elementos descritos permitirá a los comercios obtener los siguientes objetivos:

- Prolongar el tiempo de estancia en el establecimiento.
- Crear un clima agradable y una predisposición a la compra.
- Posicionar la imagen del establecimiento mejorando su competitividad.
- Simplificar futuros cambios en la distribución del punto de ventas.
- Fidelizar a los clientes.
- Aumentar el volumen de compras.
- Etc.

2. Definir el itinerario

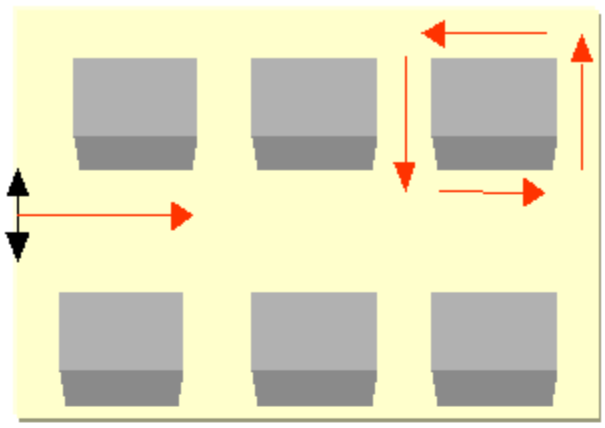
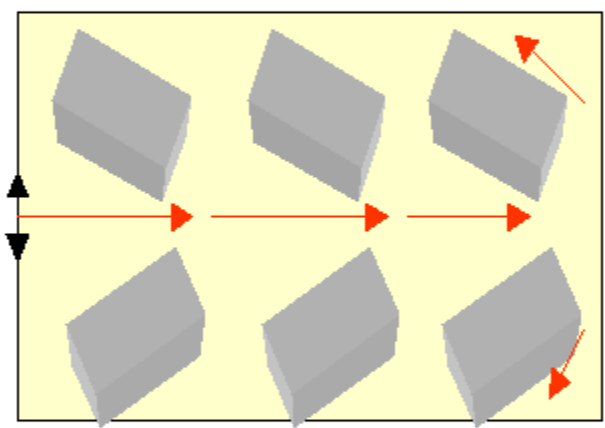
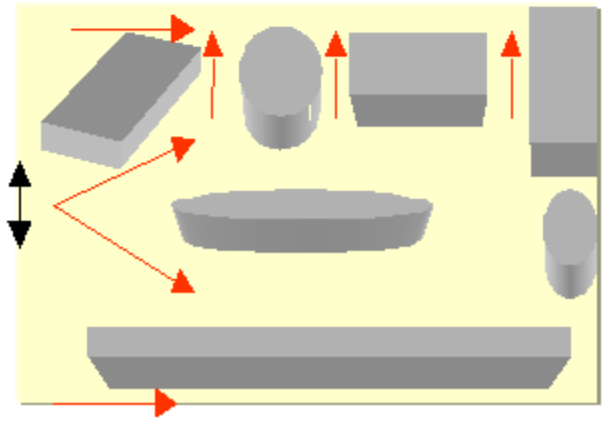
Existen diversos elementos que influyen en el itinerario que siguen los consumidores, uno de ellos es la colocación de la entrada y las cajas, ya que determinan el flujo de entrada y salida.

La ubicación más recomendada consiste en situar la entrada a la derecha y las cajas a la izquierda. Se han realizado investigaciones que confirman estadísticamente la tendencia del ser humano de ir hacia el fondo a la derecha y a coger los productos con la mano derecha, por estos motivos es conveniente situar la entrada a la derecha y las cajas a la izquierda.



Como se puede comprobar en el gráfico, el movimiento previsto de los clientes es entrar por la derecha y moverse en el sentido contrario a las agujas del reloj. Otras tiendas como la multinacional Ikea establecen un recorrido que el consumidor debe completar desde la entrada a la salida.

Otro factor de gran importancia en el itinerario es la disposición del mobiliario sobre el que se colocan los productos. En este sentido existen diversas disposiciones con diferentes características que se traducen en ventajas e inconvenientes que las hacen más o menos adecuadas para cada tipo de tienda:

Disposición en parrilla	
<p>Esta distribución consiste en colocar los muebles de forma recta con respecto a la circulación de los clientes.</p> <p>Las características de esta disposición son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente del espacio de venta. - Adecuada para compras rutinarias. - Disposición poco creativa. - Permite gran movilidad a los clientes. - Mantenimiento e instalaciones económicas. 	
Disposición aspirada o en espiga	
<p>Esta distribución consiste en colocar los muebles de forma oblicua con respecto a la circulación de los clientes.</p> <p>Las características de esta disposición son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso eficiente del espacio de venta. - Guía el recorrido de la clientela por el punto de venta. - Apropia para la presentación de productos de compra impulsiva. 	
Disposición Libre	
<p>Esta distribución consiste en colocar los muebles sin seguir ninguna forma regular. Requiere la utilización de muebles no normalizados.</p> <p>Las características de esta disposición son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se pueden visualizar varias góndolas a la vez. - Resulta divertida y apropiada para compras hedonistas. - Diferencia la imagen del establecimiento - Es costosa y difícil de modificar. 	

3. Estimar los tiempos de permanencia

A medida que aumenta el tiempo de permanencia en el punto de venta, aumenta la probabilidad de que se produzcan compras no planeadas. Sin embargo un tiempo de permanencia excesivo se debería probablemente a colas de espera, problemas de circulación, dificultad de encontrar los productos y en definitiva aspectos negativos que dañarían la imagen global del establecimiento.

El objetivo es manipular los factores mencionados anteriormente (COS, distribución de las secciones, disposición del mobiliario), para que el cliente recorra la mayor cantidad posible del lineal sin tener que realizar retrocesos, ni encontrarse con problemas de circulación ni soportar filas de espera.

Además, existen otros elementos que también pueden influir en el tiempo de permanencia:

- **La música.** Consciente o inconscientemente, la música afecta al comportamiento de las personas. Así, una música relajada aumentará el tiempo de permanencia de los clientes mientras que una música más animada lo disminuirá, por lo que se puede utilizar cuando hay demasiada gente en el establecimiento o cuando se dispone a cerrar el mismo para que los clientes terminen sus compras con más rapidez.
- **La temperatura.** Una temperatura elevada provoca un ligero estado de somnolencia que consigue aumentar el tiempo de permanencia en el interior del establecimiento, mientras que una temperatura baja incita a una compra ágil y rápida. En cualquier caso, la temperatura no debe llegar a ser desagradable para los consumidores lo que produciría un efecto negativo en la experiencia de compra.
- **La iluminación.** Causa un gran impacto en las sensaciones que percibe el consumidor de forma consciente o inconsciente. Dependiendo de qué tipo de comportamiento se desea influir por parte del consumidor y de la experiencia de compra que se quiera transmitir, se utilizará un tipo de iluminación u otro. Por ejemplo las tiendas de ropa suelen emplear una iluminación cálida o de colores pastel para relajar al consumidor e incrementar el tiempo de permanencia en la tienda.

4. Calcular la velocidad de desplazamiento

Influenciada por el diseño adecuado de los pasillos de circulación dentro del establecimiento. Estos dependerán en gran medida del tamaño del establecimiento, pero siempre presentarán por lo menos dos tipos:

- **Pasillos centrales:** Sirven para orientar a los clientes en el punto de venta, permitiéndoles encontrar las secciones buscadas.
- **Pasillos de acceso:** Suelen ser de menor dimensión y guían al consumidor dentro de cada sección.

Los pasillos deben tener la anchura suficiente como para que los consumidores puedan circular libremente, especialmente en los momentos de mayor afluencia, pero no deben ser tan amplios que se dificulte la visión de los productos a ambos lados.

Otro factor que influye en la velocidad es la existencia de cuellos de botella, que ralentizan el flujo. Generalmente se producen cuando un camino se estrecha o no tiene salida obligando a retroceder a los clientes. Deben ser minimizados porque dañan la imagen del establecimiento aunque algunos son difíciles de evitar, como las colas en las cajas registradoras en los momentos de mayor afluencia de público.

Por último, los elementos informativos, también desempeñan un papel en la velocidad de desplazamiento. Bajo esta denominación se incluyen rótulos, pancartas, carteles, flechas y en definitiva cualquier indicación que ofrezca información acerca de la ubicación de los productos dentro del establecimiento de forma que facilita la orientación a los clientes permitiendo que realicen sus compras sin problemas.

Los elementos informativos también tienen como función informar a los clientes sobre las características técnicas de los productos, el precio actualizado de los mismos y deben anunciar claramente las promociones, para que el cliente sepa siempre lo que está comprando y a qué precio. De esta forma, se evitará que se equivoque en su elección, lo que perjudicaría a la imagen que transmite el punto de venta y aumentaría los costes por reclamaciones y devoluciones.

5. Elegir el tipo de muebles

Además de las consideraciones realizadas, se debe elegir el tipo de mobiliario adecuado para cada establecimiento, facilitando la visibilidad de los productos ofrecidos y su presentación adecuada.

Juan Carlos Burruezo en su libro "La gestión moderna del comercio minorista" (2003) señala 11 tipos distintos de mobiliario que describimos brevemente a continuación:

- **Góndolas:** Mueble, generalmente de cuatro estanterías, de diferentes dimensiones que se sitúa en los espacios libres del punto de venta formando pasillos. Su altura está entre 150 y 180 cm. Son utilizados para cualquier tipo de productos; libros, vídeos, electrodomésticos, etc.
- **Encimeras de góndolas:** Góndolas preparadas para realizar exposiciones en sus encimeras. Suelen utilizarse para artículos de confección aunque son utilizables para otros productos. Son de gran visibilidad y sirven de indicadores a la clientela mostrándoles qué tipos de artículos se comercializan en esa zona.
- **Cabeceras de góndolas:** Como las anteriores solo que están colocadas en los cruces de los diferentes pasillos del establecimiento donde los clientes se paran para decidir qué camino va a seguir. Son utilizadas para colocar productos en promoción y publicidad.
- **Vitrinas:** Hay dos tipos, las vitrinas adheridas y las vitrinas muebles. Las vitrinas adheridas son poco utilizadas debido a su coste y el tratamiento es muy similar al de los escaparates. Las vitrinas muebles son utilizadas para la exposición de productos de alto precio y reducido tamaño como en joyería.
- **Expositores y displays:** Muebles o estanterías para mostrar productos y publicidad asociada a los mismos. Los displays son soportes independientes de cartón, madera, plástico o metal, se utilizan para destacar uno o varios artículos.
- **Tarimas:** Son utilizadas en establecimientos de gran tamaño. Se suelen situar en espacios libres del punto de venta.
- **Murales:** son similares a las góndolas pero de una sola cara. Se colocan en cualquiera de las paredes del punto de venta.
- **Peg Board:** Tabla perforada colocada verticalmente en la pared que permite, mediante ganchos introducidos en los agujeros, exponer determinados artículos. Se suelen utilizar en artículos de ferretería y en complementos deportivos.

- **Contenedores - presentadores:** Exhibidores masivos de mercancía generalmente metálicos o de madera. Suelen presentar productos de bajo precio y calidad.
- **Muebles caja:** Situados a la salida de los establecimientos. Son ideales para la colocación de productos de compra impulsiva.

9.2. Optimización de escaparates

El escaparate cumple una función muy importante como tarjeta de visita del establecimiento comercial.

1. Definir los grupos de consumidores del establecimiento

El gastos el consumidor según su Ciclo de Vida

Los gastos realizados por una persona cambian con el tiempo a medida que envejece y surgen nuevas obligaciones e intereses.

- **Soltero:** joven con poca capacidad adquisitiva y pocas cargas financieras. Suele comprar por impulso, productos como moda o artículos novedosos, de coste no excesivo.
- **Recién casados:** si trabajan los dos, disponen de recursos financieros y compran principalmente bienes duraderos. Se mantiene la compra por impulso.
- **Matrimonio joven con hijos:** con la llegada del primer hijo, los hábitos de consumo cambian drásticamente, la información de los productos se vuelve más importante y la compra más reflexiva.
- **Matrimonios con hijos en edad escolar:** se consumen productos tamaño familiar y han adquirido mayor experiencia en la compra de productos. El precio cobra una importancia mayor en el proceso de compra.
- **Matrimonios mayores sin hijos:** dado que ambos trabajan y tienen menos cargas financieras, la capacidad de consumo aumenta y compran por tanto más productos y servicios, generalmente orientados a la calidad de vida y se intentan recuperar pautas de comportamiento propias de matrimonios más jóvenes.
- **Jubilados:** los ingresos decrecen al pasar a ser pensionistas y su interés por nuevos productos también, por lo que su capacidad de compra disminuye.

Los escaparates que se preparen en los comercios deberían considerar esta información según el grupo al que pertenecen los clientes a los que se quieren dirigir o los que tienen mayor presencia en el área en la que están ubicados.

2. Determinar los objetos, colores, forma y olores del establecimiento

- **Percepción de los objetos.** En general las percepciones comienzan por los ojos y las imágenes son más fáciles de recordar que las palabras.
- **Psicología de los colores.** Dependiendo del mensaje que se quiera transmitir se deberán utilizar unos colores u otros.
 - **Rojo:** es el color de la pasión y del amor, de la sangre y del fuego. Evoca situaciones intensas y excitantes. Se aconseja no utilizarlo para negociaciones.
 - **Rosa:** es un color que evoca romanticismo. Evoca situaciones tranquilas y no excitantes.
 - **Negro:** es el color de la autoridad y el poder, de la protección y la solidez. Se utiliza mucho en moda ya que estiliza la figura. Por otro lado se asocia a conceptos negativos como la desesperación o la ofuscación. También puede representar el lujo y lo caro si presenta brillo.
 - **Blanco:** se considera un color de verano al reflejar la luz del sol. Representa la inocencia y la pureza. Se utiliza mucho en decoración debido a que combina con todos los colores, aunque se ensucia con facilidad.
 - **Azul:** evoca situaciones relajantes. Simboliza lealtad y respetabilidad por lo que se recomienda llevar prendas azules para entrevistas de trabajo.
 - **Verde:** simboliza la naturaleza y resulta un color refrescante, calmante. El verde oscuro por otro lado simboliza lo masculino y conservador.
 - **Amarillo:** aunque se considera un color optimista. Se utiliza habitualmente para captar la atención y para mejorar la concentración.
 - **Púrpura:** denota sofisticación y prestigio. También tiene connotaciones románticas y femeninas. Al ser raro en la naturaleza, puede denotar cierta artificialidad.

- **Gris:** al ser una mezcla de blanco y negro, representa una mezcla entre dualidades opuestas, lo positivo y lo negativo, lo que hace que pierda expresividad.
- **Marrón:** es un color masculino, severo, confortable. Da la impresión de gravedad y equilibrio, inmovilismo y solera. Es el color realista.
- **Naranja:** tiene un carácter acogedor, cálido, estimulante positivo y energético. Se asocia con el verano, con la vitalidad de las frutas frescas y jugosas e invita a la distracción y al ocio.

Algunas consideraciones adicionales:

- Los colores metálicos dan la impresión de frialdad, pero también de brillantez, lujo, elegancia, por su asociación con la opulencia y los metales preciosos.
- Cuanto más se satura un color, mayor es la impresión de que el objeto se está moviendo.
- Cuanto más brillante es el color, mayor es la impresión de que el objeto está más cerca de lo que en realidad está.
- Las tonalidades de la parte alta del espectro (rojos, anaranjados, amarillos) se perciben como más enérgicas y extravertidas, mientras que las de las partes bajas (verdes, azules, púrpuras) suelen parecer más tranquilas e introvertidas.
- La temperatura de los colores: los rojos, naranjas, y amarillos son percibidos como colores cálidos, mientras que los azules, verdes y violetas son considerados colores fríos, de tal forma que es posible tener mayor sensación de calor en un cuarto pintado de rojo, aunque la temperatura sea la misma que en otro pintado de otro color.
- Las diferentes tonalidades también producen diferentes impresiones de distancia: un objeto azul o verde parece más lejano que uno rojo, naranja o marrón.

- **Psicología de las formas.** Esta cualidad puede ser aprovechada en el escaparatismo y en otros tipos de comunicaciones corporativas. Las figuras más habituales son:

- **Círculo:** transmite perfección, protección, totalidad, infinitud. Su centro tiene un gran valor simbólico y capacidad de atracción de la mirada.
- **Triángulo:** se le asocian significados de acción, conflicto y tensión.
- **Cuadrado:** se asocia a ideas de estabilidad, permanencia, torpeza, honestidad, rectitud, etc.
- **Rombo:** al ser dos triángulos unidos por un lado, representa agresividad y fuerza, lo masculino.
- **Formas irregulares:** en general denotan inestabilidad e inseguridad.

Relación entre Formas y colores

- Triángulo amarillo: lo masculino
- El cuadrado rojo: el equilibrio y lo vital
- El círculo azul: la perfección
- El triángulo rojo verde: lo natural
- El óvalo lila: lo femenino
- El trapecio naranja: lo rupturista
- **Psicología de los olores.** El uso de aromas para facilitar la decisión de compra no es nuevo. La presencia de un olor inofensivo en la tienda es una forma barata y efectiva de mejorar las reacciones de los consumidores hacia la tienda y las mercancías. Por tanto utilizar olores para potenciar la compra es una estrategia sumamente atractiva, siempre que encontremos los olores adecuados a nuestros productos.

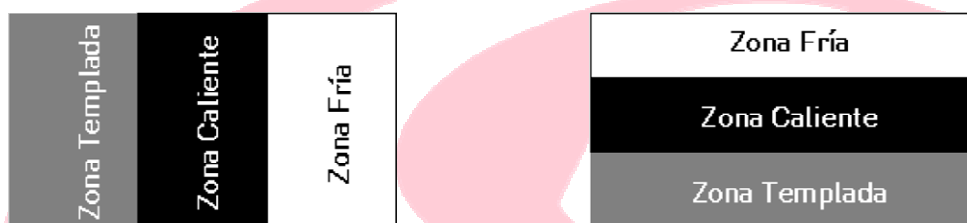
3. Establecer los objetivos de comunicación del Escaparate

- **Diferenciación.** Para aislar nuestro mensaje sobre el resto, aumentar la intensidad del mensaje y ser originales. Diversos especialistas consideran apropiado rotar el escaparate cada quince días, como máximo 21.
- **Posicionamiento.** La imagen exterior define la categoría comercial a la que el cliente asocia el establecimiento. Este posicionamiento viene determinado por elementos como:
 - **Precios:** Precios poco visibles o no presentes, se identifican con establecimientos caros.
 - **Marcas conocidas:** Ofrece imagen de actualidad e innovación.

- **Cantidad de productos expuestos:** Muchos productos expuestos sin orden transmiten la sensación de precios bajos y calidad baja. Pocos productos expuestos generalmente producen la sensación contraria.
- **Rotación:** Si es baja transmite obsolescencia.
- **Recuerdo.** El tiempo de impacto al que se exponen los clientes a un escaparate es en promedio de ocho segundos, tiempo durante el cual se activa el proceso de memorización. Por tanto un escaparate debe utilizar este conocimiento para conseguir que el cliente pueda:
 - Memorizar referencias.
 - Ubicar productos y modelos.
 - Recordar positivamente nuestro surtido.
 - Idealizar su compra.
 - Fijar en su memoria nuestra ubicación y recuerdo.
- **Iluminación.** Un buen alumbrado actúa como un vendedor silencioso, ayudando al futuro cliente a dirigir su atención hacia determinados artículos. El tipo de lámparas a elegir y la intensidad de los mismos, dependerá de varios factores, entre ellos el tamaño del local y los colores de los productos y del fondo del escaparate ya que los colores reflejan la luz con diferente intensidad,
 - a. **Tipos de lámparas.** A continuación se describen los tipos de lámparas más usuales:
 - **Incandescentes:** La luz tradicional de las bombillas. La luz que producen es cálida y agradable y es buena para iluminar productos en tonos claros o para producir focos de luz concentrados.
 - **Halógenas:** Por su poca alteración de los colores y su versatilidad de formas y tamaños, se utiliza mucho en escaparatismo.
 - **Fluorescentes:** Tienen un mayor rendimiento y una mayor vida útil, entre ocho y quince veces más que las incandescentes, pero son más caras y requieren un equipo complementario. Tipo de iluminación que se desee:
 1. **Blanco Frío (cool white):** Para iluminar zonas de trabajos manuales.
 2. **Blanco de flujo:** Usos similares al anterior, pero al contener más rojo se enfatizan los tonos de la piel y se favorece la apariencia de las personas. También se utilizan para mejorar la presentación de vegetales verdes, carnes, etc.

3. **Blanco cálido:** Para ambientes con iluminación general más agradable.
4. **Blanco:** Para aplicaciones generales de iluminación en oficinas, escuelas, almacenes y casas donde la atmósfera de trabajo no es crítica. Enfatizan los colores amarillos, verdes y naranjas; sin embargo son usadas muy raramente.
5. **Luz día:** Para iluminar actividades que requieran gran precisión en el manejo de los colores.

4. Dividir el escaparate en sectores. No todas las zonas de un escaparate tienen la misma capacidad de atraer la atención del consumidor potencial. Según Eduardo Mas, el escaparate puede dividirse en tres zonas horizontales siendo la zona intermedia la zona caliente, de mayor capacidad de atracción. La zona que va desde el medio hasta la base del escaparate se considera una zona templada y por último la zona que va desde la zona caliente hasta el techo del escaparate es una zona fría, o lo que es lo mismo la zona con menor atractivo visual.



Podemos clasificar los sectores del escaparate en orden de importancia:

Zona	Horizontal	Vertical
1	Caliente	Caliente
2	Templado	Caliente
3	Caliente	Templado
4	Templado	Templado
5	Caliente	Frío
6	Frío	Caliente
7	Templado	Frío
8	Frío	Templado
9	Frío	Frío

Siendo el 1 el más importante, el 2 el segundo y así sucesivamente.

El conocimiento de estos sectores nos permite trazar estrategias de ubicación de los productos. Por ejemplo en la franja superior es donde debemos colocar los carteles informativos. En el cuadrante central colocaremos los productos que más queramos destacar, y así sucesivamente.

Anexo

A continuación se detallan algunas direcciones de interés para el emprendedor en aspectos como la información, formación y financiación para la creación de la empresa.

10.1. Información sobre creación de empresas

Entidad	Página Web	Teléfono
Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas	www.creacionempresas.com www.camaralaspalmas.com/creacion/index.html	928 432 220
Ventanilla Única Empresarial	www.vue.es	928 432 220
Gobierno de Canarias (Dirección General de Promoción Económica)	www.gobiernodecanarias.org/dgpe/web/jsp/public/home.jsp	928 303 000
Gobierno de Canarias (Sistema de Información Empresarial de Canarias)	www.siecan.org/informacion/guia_empresas/index.html	900 100 250
Programa Integral de Creación de Empresas de la Fundación Universitaria de Las Palmas	emprendedores.ulpgc.es	928 457 206
Dirección General de Política Económica	www.ipyme.org	

10.2. Formación en creación de empresas

Entidad	Página Web	Teléfono
Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Las Palmas	www.camaralaspalmas.com	928 385 810
Cabildo de Gran Canaria (Gran Canaria Emprende)	www.grancanariaemprende.com	928 219 450
Cabildo de Gran Canaria (Equal Gran Canaria)	www.equalgrancanaria.com	928 363 641
Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria (Instituto Municipal para el Empleo y la Formación)	www.laspalmasgc.es	928 446 609/10/11
Instituto Canario de la Mujer del Gobierno de Canarias	www.icmujer.org	928 306 330
Centro de Formación Continua de la Fundación Universitaria de Las Palmas	formacioncontinua.ulpgc.es	928 457 222
Asociación de Jóvenes Empresarios de la Comunidad Autónoma de Canarias (AJE-CANARIAS)	www.aje-canarias.es	928 295 810
Asociación de Emprendedores de Canarias (ASEMCA)	www.asemca.org	828 069 800
Asociación de Economía Social (ASESCAN)	www.asescan.com	928 364 823
Fundación Canaria para el Desarrollo Social	www.fundescan.com	928 493 810

10.3. Financiación y Subvenciones

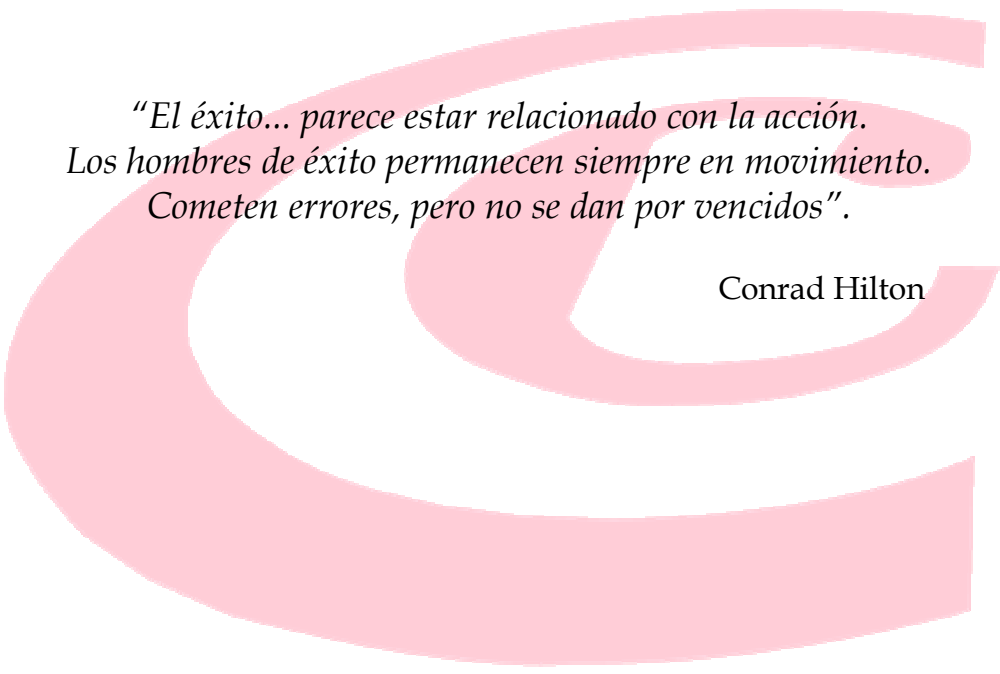
Entidad	Página Web	Teléfono
Gobierno de Canarias (Guía de Ayudas y Subvenciones)	www.gobiernodecanarias.org/ayudas	
Dirección General de Promoción Económica		928 303 000
Dirección General de Industria y Energía		928 452 000
Dirección General de Comercio		928 306 000/01
Servicio Canario de Empleo	www.gobiernodecanarias.org/empleo	928 307 873/74/ 56 928 455 930/39
Instituto Tecnológico de Canarias, S.A.	www.itccanarias.org/ayudas	928 727 500
Instituto Canario de la Mujer	www.icmujer.org	928 306 330
Instituto de la Mujer	www.mtas.es/mujer/default.htm	900 191 010
Instituto de Crédito Oficial (ICO)	www.ico.es	900 121 121
Ayudas a Proyectos de Investigación Industrial Concertada – CDTI Iniciativas NEOTEC – CDTI	www.cdti.es www.neotec.cdti.es	91 581 55 00 / 91 209 55 00
Sociedad para el Desarrollo Económico de Canarias (SODECAN)	www.sodecan.es	
Sociedad de Avals de Canarias (Sogapyme, S.G.R.)	www.sogapyme.com	928 290 046
Asociación Española de Capital Inversión (ASCRI)	www.ascr.org	91 411 9617

10.4. Viveros de Empresas

Entidad	Página Web	Teléfono
Unidad de Promoción de Empresas de Gran Canaria (Cabildo de Gran Canaria, ULPGC e ITC, SA)	www.itccanarias.org/emprendedores	928 457 090
Centro de Empresas de Gran Canaria (Cabildo de Gran Canaria)	www.grancanariaemprende.com	928 336 019
Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria (Instituto Municipal para el Empleo y la Formación)	www.laspalmasgc.es	928 001 000 / 13 928 446 609 /10
Ayuntamiento de Telde (Casa de la Condesa)	www.ayuntamientodeltelde.org	928 713 035
Ayuntamiento de Ingenio		928 783 966
Ayuntamiento de Las Palmas de Las Palmas de Gran Canaria		928 001 010
Ayuntamiento de Mogán		928 568 566
Ayuntamiento de Valsequillo		928 661 357
Ayuntamiento de Arucas		928 605 769/70/71/72
Vivero de Empresas de Vecindario (Concejalía de la Mujer de Vecindario)	www.santaluciagc.com	928 122 072

10.5. Otra información de interés

Entidad	Página Web	Teléfono
Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales	www.mtas.es	
Agencia Tributaria	www.aeat.es	901 335 533
Sociedad Canaria de Fomento Económico S.A. (PROEXCA)	www.proexca.es	928 307 456
Zona Especial Canaria	www.zec.org	928 490 505



*“El éxito... parece estar relacionado con la acción.
Los hombres de éxito permanecen siempre en movimiento.
Cometen errores, pero no se dan por vencidos”.*

Conrad Hilton