

CÓMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA

Antonio Tomás Miranda Oliván

© Antonio Tomás Miranda Oliván

Depósito legal: HU-142-2003

ISBN 84-607-7884-3

Huesca, Abril 2003

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN	5
2.- ORGANIZACIONES. FINES Y OBJETIVOS	9
3.- EL PLAN DE NEGOCIO	15
3.1.- ¿Qué es y para qué sirve?. misión y objetivo	15
3.2.- ¿Por qué es necesario?. necesidad de	17
planificación	
3.3.- Modelo del contenido del plan de empresa	19
3.4.- ¿Qué es el resumen ejecutivo?	20
3.5.- Los planes operativos	23
3.6.- Presupuestos	24
3.7.- Fases de elaboración del plan	25
4.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	29
4.1.- Necesidad del análisis	29
4.2.- Investigación comercial	33
4.3.- Análisis del entorno	35
4.4.- Análisis de la situación interna	39
5.- PRODUCTOS Y MERCADOS	43
5.1.- Definición del producto	43
5.2.- Descripción del mercado	45
6.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	53
6.1.- Establecimiento de objetivos	53
6.2.- Formulación de estrategias	56

7.- PLAN DE MARKETING	67
7.1.- Política de producto	68
7.2.- Política de precios	73
7.3.- Distribución	76
7.4.- Comunicación	82
8.- PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	95
9.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	101
10.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	109
11.- LA ELECCIÓN DEL MODELO DE EMPRESA	119
12.- PRESUPUESTOS	123
13.- CRONOGRAMA Y PUESTA EN MARCHA	133
14.- REFERENCIAS	137

1.- INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

El Plan de Empresa (Business Plan en terminología inglesa, como con frecuencia también es denominado) es un documento básico que resulta imprescindible como soporte para la puesta en marcha de cualquier nueva iniciativa empresarial. Constituye siempre la referencia que se utiliza para presentar el proyecto a distintos colectivos, empezando por los potenciales inversores.

Podemos considerar que además de ser una tarjeta de presentación, sin duda imprescindible, es la primera muestra que justifica y demuestra la viabilidad de un proyecto y pone de manifiesto la voluntad de su redactor en ponerlo en marcha.

Pero su utilidad llega más allá de la simple descripción y justificación de una idea. Debe ser el primer mapa o guía de gestión que sirva para orientar los pasos necesarios para la organización y establecer la forma de funcionamiento de la misma.

Será por tanto, una herramienta de trabajo que se consolidará de una manera permanente con el paso del tiempo y que servirá como referencia para la gestión habitual de la compañía. Por eso, su utilidad se manifestará a lo largo del tiempo y será la guía básica de referencia en el quehacer cotidiano, siendo de hecho, lo que en muchas empresas se utiliza y se denomina con el término *presupuesto* anual, y que no significa más que una simplificación terminológica de su verdadero alcance.

Esta es la idea fundamental que subyace en el contenido de este trabajo: se va a presentar una metodología para elaborar un plan de empresa, pero concibiéndolo como una herramienta de trabajo habitual, es decir como un plan de gestión periódica. Por esa razón no se identifica exclusivamente con un *plan de viabilidad*, aunque desde luego sí tendrá este carácter su primera versión (por ejemplo el que se presente el primer año).

No obstante, la aproximación se hará desde la perspectiva de la puesta en marcha de una iniciativa nueva, puesto que de esta manera se contemplarán con mayor amplitud todos los aspectos que deben ser tenidos en consideración. Su contenido será pues exhaustivo, pero manteniendo presente que, a la hora de adaptarlo a las circunstancias particulares, este deberá ceñirse a lo que realmente sea necesario para cumplir su propósito.

El propósito de este manual es ayudar a comprender y facilitar la elaboración de un buen Plan de Empresa, en la convicción de que es una herramienta básica de trabajo empresarial y sin duda el requisito imprescindible para la puesta en marcha de una nueva empresa. Pero lo que no pretende es ser una guía de trámites ni un compendio de alternativas y de pasos para constituir la propia entidad, puesto que dicho proceso se compone de una serie de mecanismos sencillos, perfectamente establecidos, totalmente sistematizados y fácilmente localizables en multitud de fuentes. Su mera incorporación en este trabajo no aportaría nada realmente sustancial. Para obtener información al respecto, se citan suficientes referencias a través de las cuales se puede obtener información actualizada de una manera perfectamente asequible y organizada.

Cabe destacar por último, que todos los principios y criterios que se van a exponer resultan perfectamente válidos para cualquier tipo de organización: empresas privadas o públicas, entidades, asociaciones, grupos de interés, etc.

Para facilitar la comprensión del texto, se han incluido una serie de ejemplos que son totalmente inventados y por tanto no tienen ninguna semejanza con la realidad. Las hipótesis y las cifras presentadas son por tanto, absolutamente irreales y no pueden ser tomadas como modelo ni orientación.

2.- ORGANIZACIONES. FINES Y OBJETIVOS

2.- ORGANIZACIONES. FINES Y OBJETIVOS

Las organizaciones pueden ser públicas o privadas, tener ánimo de lucro o pretender fines sociales, pueden ser de muy diversos tamaños y admitir formas variadas de organización y de constitución legal.

Sus objetivos y su forma de organizarse estarán muy relacionados y dependerán mutuamente: las privadas generalmente perseguirán un ánimo de lucro, las públicas generalmente tendrán objetivos de carácter social. Sin embargo todas ellas obedecen a patrones similares de comportamiento y deben responder a unos principios de gestión semejantes, tan sólo acotados por los objetivos perseguidos y los recursos de que disponen. En todos los casos será útil disponer de una herramienta para su puesta en marcha y su posterior continuidad.

Por lo tanto, aunque se le apliquen distintas denominaciones, anticipemos que el plan empresa se convierte en esta herramienta básica de trabajo, aplicable a cualquier tipo de organización y para cualquier tipo de propósito. En este texto, por cuestión de comodidad y representatividad, se va a trabajar fundamentalmente sobre la idea de un modelo empresarial y concretamente desde la perspectiva de creación de una nueva empresa, como constitutivo del caso más general.

En toda empresa aparecen una serie de elementos que consideramos fundamentales:

- ❑ **Objetivos.** Que pueden ser lucrativos o no.
- ❑ **Recursos.** Materiales, humanos y financieros. Son los que hacen falta para que la empresa funcione.
- ❑ **Organización.** Es la forma en que se disponen y relacionan dichos recursos para alcanzar los objetivos.

Para llevar a cabo la configuración de una empresa debe aparecer la figura del empresario. En un sentido amplio es quien toma la decisión de crear la empresa, definir sus objetivos y organizar los recursos que la componen.

En general el empresario ejerce varias funciones:

- Asume riesgo
- Aporta recursos
- Organiza y gestiona los recursos.

Como consecuencia del proceso de funcionamiento de la empresa, entendemos que, con carácter general se lleva a cabo la producción de bienes o servicios. Estos constituyen su razón de ser y el objeto de su actividad. Se trata pues de un sistema en el cual se producen una serie de entradas o imputs (recursos financieros, materias primas, otros productos, trabajo, información, gestión...) y mediante su intervención se generan una salidas o outputs (salarios, productos, beneficios,...).

Todo ello requiere el ejercicio de la tarea de gestión y dirección para coordinar dichos elementos y obtener los resultados esperados. Estas tareas suponen básicamente la intervención en dos ámbitos y la toma de decisiones relacionadas con cada uno de ellos:

- Decisiones relacionadas con el exterior. Cómo se afronta la relación con el entorno: clientes, proveedores, administración, público o sociedad en general, medios de comunicación,...
- Organización de los recursos. Cómo se obtienen, coordinan y gestionan.

Desde otro punto de vista, se puede considerar que las decisiones que hay que afrontar obedecen a dos tipos de patrones:

- Decisiones técnicas: aquellas derivadas de buscar una solución a problemas fundamentalmente basados en la aplicación de tecnología o en técnicas, generalmente concretas y bien conocidas.
- Decisiones organizativas: orientadas a establecer las adecuadas relaciones entre los miembros de la empresa, que involucran aspectos de tipo personal, social y cultural y que requieren una intervención más creativa y menos estandarizada.

3.- EL PLAN DE NEGOCIO

3.- EL PLAN DE NEGOCIO

3.1.- ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE?: MISIÓN Y OBJETIVO.

El plan de empresa (plan de negocio o business plan) es un documento formal y debidamente estructurado que sirve como mapa o guía de gestión durante un periodo o para una misión determinada:

- Presentar el diseño o modelo de un negocio que se va a poner en marcha.
- Plan de seguimiento periódico, donde se refleja el comportamiento y actuación de la empresa, por ejemplo en un ejercicio.
- Lanzamiento de una actividad, producto o evento, limitado en el tiempo...

Su finalidad concreta puede ser más explícita y obedecer a distintos momentos y motivos. Por ejemplo, puede ir destinado como documento a distintos receptores:

- Un banco o un conjunto de inversores (particulares, fondo de inversión, sociedad de capital riesgo) con la finalidad de obtener financiación.
- Accionistas o un Consejo de Administración (o Comité de Dirección, Comisión Ejecutiva...) para obtener la aprobación de un plan de inversiones, un nuevo proyecto o simplemente del plan anual.
- Una Administración o una entidad convocante de un concurso, como prueba de la viabilidad de un proyecto o solvencia de la empresa.

- Administraciones Públicas como documentos descriptivos para conseguir subvenciones, ayudas o apoyos.
- El personal directivo o distintos grupos dentro de la empresa: Aquellos que lo van a utilizar como herramienta de trabajo. Para explicar los planes y establecer las pautas de funcionamiento.
- Clientes o proveedores: para favorecer la comunicación y conocimiento entre ambos, generar confianza y establecer criterios y métodos de trabajo.
- El público en general, prensa, grupos o colectivos sociales, etc... Para dar a conocer determinados aspectos de interés que interesa transmitir: generar expectativas, despertar la atención, obtener apoyo...

Pero en general, consideraremos el plan de empresa como la herramienta principal de gestión, que sirve para guiar todas las acciones que se deben llevar a cabo durante un periodo.

Para el caso de lanzamiento o puesta en marcha de una empresa, se habla también de **plan de lanzamiento** o **plan de viabilidad**.

Cuando se trata de un documento de gestión periódica normal (anual), se suele denominar como **plan** o **planes operativos**, **plan de gestión**, **plan anual** e incluso simplemente **presupuesto anual** (o **presupuestos**).

*En nuestro caso, como nos vamos a centrar sobre todo en **creación de empresas**, usaremos generalmente la terminología **plan de empresa** o **de negocio**.*

Normalmente se suelen trazar planes para distintos plazos. Hace algunos años era frecuente hablar de un plan a largo plazo, por ejemplo de 10 años, otro a 5 y uno anual. Pero cada vez es más frecuente encontrar que el de más larga duración alcanza a lo sumo 5 años, porque el entorno y las condiciones son tan cambiantes, que resulta sumamente difícil hacer

estimaciones con un horizonte temporal demasiado extenso y por tanto pierden valor previsorio y como herramienta de trabajo.

3.2.- ¿POR QUÉ ES NECESARIO? NECESIDAD DE PLANIFICACIÓN

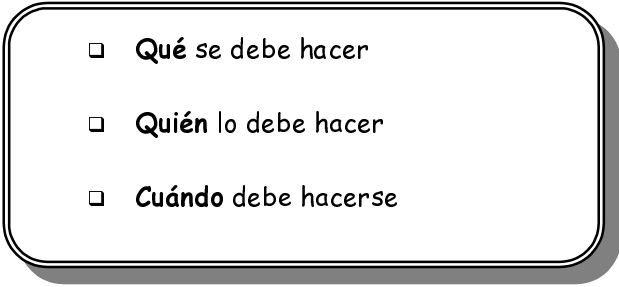
Un concepto que subyace detrás de la conveniencia y utilidad de elaborar un plan es la necesidad de planificación.

La planificación y por consiguiente el plan de empresa, es necesaria para:

- Tener claros los objetivos y a dónde se quiere ir.
- Orientar las acciones hacia el cumplimiento de dichos objetivos.
- Asignar las responsabilidades para que se sepa quién tiene que llevar a cabo cada acción.
- Aprovechar mejor las oportunidades.
- Prever las circunstancias y actuar en consecuencia. Reaccionar mejor y a tiempo.
- Coordinar las actividades.
- Asignar los recursos y tenerlos preparados y dispuestos.
- Ayudar a aunar y compartir los objetivos y por tanto los intereses.
- Evitar acciones no deseadas, conflictos e interpretaciones erróneas o no alineadas con el propósito perseguido.
- Ayudar a crear método y disciplina de trabajo.
- Permitir una visión global más clara y resumida de la empresa.

- Identificar errores y desviaciones a tiempo y corregirlas, disminuyendo efectos negativos, consecuencias graves y facilitando la adopción de soluciones cuando aún se está a tiempo.
- Otorgar credibilidad a la empresa y al equipo directivo frente a agentes externos e internos.

En resumen, lo importante del plan es que dice:

- 
- ❑ **Qué** se debe hacer
 - ❑ **Quién** lo debe hacer
 - ❑ **Cuándo** debe hacerse

Resulta obvio por tanto, que una de las principales utilidades de un plan de empresa es para definir la creación de una nueva empresa y como guía para orientar este proceso. En este caso, seguramente será necesario, al menos la primera vez, elaborarlo pensando en que va a ser utilizado para presentarlo a posibles inversores o prestamistas, e incluso clientes o proveedores para ayudarnos a establecer relaciones con ellos.

3.3.- MODELO DEL CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

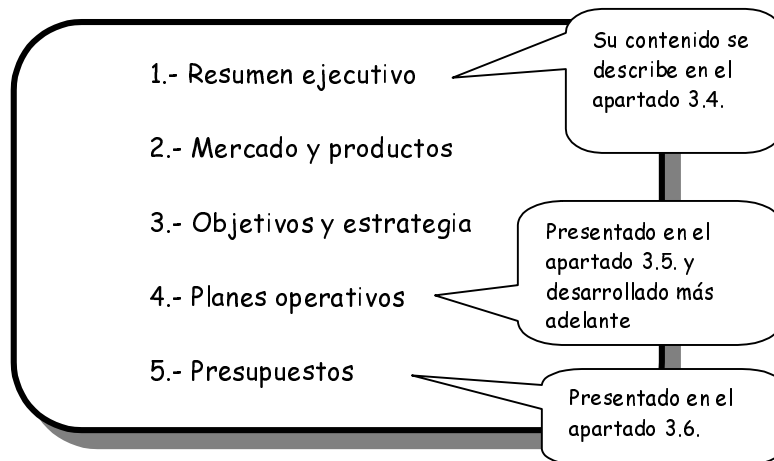
Puesto que el plan puede obedecer a distintos propósitos e ir destinado a diferentes públicos, su contenido puede estar compuesto por distintos elementos o apartados. Del mismo modo, su presencia puede adoptar diversos aspectos o formatos. A continuación se presenta un esquema de lo que podría ser un contenido bastante amplio, con lo que se recogería la mayor parte de las posibilidades que pueden surgir en un caso general.

- 1.- Resumen ejecutivo
 - 2.- Índice
 - 3.- Introducción o presentación
 - 4.- Análisis de la situación y diagnóstico
 - Análisis interno y externo
 - Estudio de mercado
 - 5.- Definición del/os Mercado/s y Producto/s.
 - 6.- Objetivos y metas
 - 7.- Estrategia
 - 8.- Plan de marketing y ventas
 - 9.- Plan de producción y/o operaciones
 - 10.- Organización y recursos humanos
 - 11.- Plan económico financiero.
 - Cuentas y balances.
 - 12.- Presupuestos
 - 13.- Resumen y ANEXOS
- Datos de partida, gráficos, presupuestos, esquemas, dibujos, desglose de apartados...

Esta es una idea del contenido básico que, de una manera extensa y con carácter general puede tener un plan. Los apartados pueden organizarse de diversas maneras y tener un peso mayor o menor según el propósito perseguido. Además en unos casos serán precisos y en otros no. Tal vez no se requiera ser tan explícito en algunas cuestiones.

Así mismo pueden ser convenientes otras formas de presentación: por ejemplo, por divisiones, por regiones, por líneas de negocios o actividades, o por filiales, etc... También dependerá de si alguna circunstancia ha variado mucho desde el ejercicio anterior, si es preciso profundizar o analizar algo con mayor profundidad que en la ocasión precedente...

En cualquier caso, existen unos apartados que difícilmente pueden ser obviados y por tanto siempre van a resultar imprescindibles. Un modelo resumido, que puede recoger este contenido esencial, es el siguiente:



3.4.- ¿QUE ES EL RESUMEN EJECUTIVO?

Ya sabemos que el documento puede tener diferentes finalidades en función de a quién va destinado. En el fondo se trata de obtener una determinada respuesta por parte de estos destinatarios, lo que constituye sin duda una operación de "venta" y por tanto debemos aprovechar cualquier

oportunidad para conseguir este propósito. El propio documento nos ofrece esta oportunidad mediante la adecuada inserción del denominado **resumen (o sumario) ejecutivo**, que constituye la primera ocasión de contacto y puerta para obtener la aceptación del lector¹. Es pues, una parte importantísima de todo el plan. Debe servir para llamar la atención y despertar interés en el lector.

¿Dónde se sitúa el resumen ejecutivo?

Se debe colocar al principio del documento, incluso antes del índice, para que sea visto nada más abrir las tapas. Esta es la mejor manera de llamar la atención.

¿Cómo debe ser su contenido?

Debe ser breve, conciso, claro e impactante, para que se pueda recibir el mensaje con rapidez y de una manera efectiva. De hecho, la primera página es clave y en cualquier caso no debería ocupar más de un par de páginas.

¿Cuándo se elabora?

Una vez diseñado todo el plan, puesto que las ideas claves van a ser extraídas del mismo.

¿Cuál es su contenido?

Aquel más adecuado al mensaje que se quiere transmitir. En modo alguno se trata de hacer un resumen del plan de empresa, sino de lanzar algunos mensajes e ideas claves que se quieran transmitir al receptor. Se

¹ naturalmente el propio formato, compuesto por el aspecto, estilo y estética del documento, contribuyen a favorecer su aceptación, por lo que sin duda deben ser cuidadosamente tratados.

dispone de muy poco espacio (que significa tiempo) y hay que aprovecharlo al máximo.

Ejemplos:

- Si se pretende conseguir financiación de un banco, lo más importante será transmitir la confianza de que negocio será viable y de que puede asumir el riesgo. Por tanto el mensaje clave puede ser insistir en esta idea aportando unas cifras justificativas.
- En un proyecto nuevo, si la principal ventaja se encuentra en una sólida experiencia profesional o reconocido prestigio de los promotores, este mensaje deberá quedar muy claro en la primera página.
- Si se ha descubierto una nueva tecnología o se dispone de una patente, será el punto que se enfatizará la presentación.
- Si existe un mercado con un gran potencial de crecimiento, el énfasis se deberá hacer en mostrar las cifras que avalen estas perspectivas.
- En el caso de utilizarlo como apoyo para optar a un contrato, se hará énfasis en datos sobre la satisfacción de los clientes, posicionamiento en el mercado, etc...
- Si se va a adoptar una nueva estrategia, tal vez sea conveniente aprovechar para centrar la atención en ello.
- Si el plan contiene un serio ajuste presupuestario debido a dificultades del sector, se puede incidir en este aspecto.

En cualquier caso, aunque se aproveche para lanzar mensajes de distinta intencionalidad, es importante que quede claro lo más importante que se va a hacer.

En resumen ejecutivo no es en absoluto un simple resumen de contenidos. Es una herramienta de **VENTA** para captar la atención del lector.

3.5.- LOS PLANES OPERATIVOS

Constituyen, junto con los presupuestos, la parte más operativa y descriptiva del plan. Se puede diseñar un plan por cada área, departamento o actividad que tenga entidad suficiente, atendiendo para ello a criterios como el tamaño y recursos que gestiona o por su independencia operativa. Lo más frecuente es hacerlo por áreas funcionales y por tanto coincidirá con los departamentos existentes: típicamente, marketing (comercial y ventas), producción u operaciones (generalmente sólo si se trata de una empresa fabricante), financiero, recursos humanos, etc...

En casos más específicos nos podemos encontrar con empresas que elaboren planes de logística, de aprovisionamientos, de atención al cliente, de contratación, etc.. o que los gestionen por divisiones, mercados, clientes, etc...

A su vez, los planes pueden constar de subplanes o planes de un nivel inferior.

Deben recoger las **acciones** que son competencia de cada uno de los departamentos o áreas definidas. Para describirlas, deberán quedar suficientemente explícitos los siguientes datos:

- Objetivos
- Responsables
- Recursos necesarios
- Calendario, fechas
- Parámetros de medida
- Criterios de medida y evaluación
- Resultados esperados.
- Grados de desviaciones
- Hitos de control
- Descripción de aspectos relevantes
- Inclusión en el presupuesto

No siempre es necesario que todos estos detalles estén descritos en el plan, si ya son conocidos por los interesados. Lo importante es que el plan contenga todo lo suficiente para que no surja ninguna duda sobre la forma de ejecución de las tareas. Si la compañía dispone de procedimientos adecuados, se recurrirá a referenciarse a ellos.

El objetivo final es que se conozcan perfectamente, para cada una de las acciones previstas, todas aquellas tareas que hacen falta para que se lleve a cabo en el lugar, tiempo y forma adecuados. Y que en caso de que surja alguna dificultad, se pueda detectar lo antes posible, para poder reaccionar y buscar soluciones alternativas.

3.6.- PRESUPUESTOS

Constituyen una de las partes más importantes, pues al final es la que con más frecuencia se utiliza en el trabajo habitual.

Reflejará los parámetros más importantes que definen el negocio, las cifras más representativas.

Tendrá un formato que permita identificar los retos u objetivos, los resultados obtenidos, las desviaciones producidas, las estimaciones esperadas, la corrección de las previsiones, impacto esperado de las previsiones, de los resultados reales (desviaciones), etc... y las alternativas disponibles...

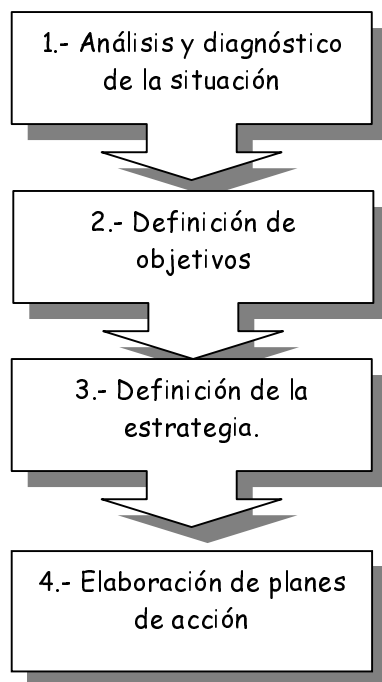
Básicamente es un cuadro de números que recogen lo esencial de los planes operativos.

De ninguna manera deben confundirse con el coste de ninguna operación, acción o inversión, ni simplificarlo a considerar tan sólo las variables económico-financieras. Su significado proviene de PRESUPONER y consiste por tanto, en establecer una tabla de **previsiones** que marcan los puntos en el tiempo a donde se quiere llegar.

En cada sector de actividad se suele trabajar con unos parámetros semejantes, es decir todas las empresas que pertenecen al mismo utilizan modelos de gestión muy similares, puesto que les interesan las mismas cosas.

3.7.- FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN

El plan de empresa es el documento que refleja las acciones a seguir en un periodo, pero para llegar a crear su contenido, hay que seguir una serie de fases: Si se trata de una empresa de nueva creación, habrá que seguir el proceso de diseño, mientras que si ya se encuentra en funcionamiento, se tratará de una revisión, rediseño o actualización del plan. Naturalmente existirá una gran diferencia entre ambos casos, sobre todo en la profundidad del trabajo de análisis (primera fase).



FASES de elaboración del Plan de Empresa

El seguimiento de estas fases resulta fundamental para poder disponer de toda la información necesaria y poder trabajar sobre ella, obteniendo resultados que puedan ser plasmados en un documento que resulte operativo y eficaz.

4.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

4.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

4.1.- NECESIDAD DEL ANÁLISIS

Para la realización de un buen plan de empresa, resulta absolutamente imprescindible llevar a cabo una tarea de conocimiento y análisis exhaustivo de la situación de partida.

Resulta imposible acertar en la definición de objetivos y determinar el camino para alcanzarlos, si no se conoce perfectamente cuál es el punto de origen, las alternativas existentes y los recursos de que se dispone para seguirlas.

El resultado de esta etapa constituye el punto de partida inicial para el diseño del contenido del plan, es decir se trata de una herramienta de análisis previo. Por esa razón no es necesario incluirlo como tal dentro del documento, salvo que por alguna razón especial se considere necesario. Esto puede darse tal vez, cuando se trata de un plan de viabilidad o cuando se requiere un soporte especial para justificar algunas medidas innovadoras. Lo que sí resultará conveniente es aportar las conclusiones fundamentales sobre las que se sustentará el resto del plan.

Ejemplo: supongamos que se ha efectuado un análisis exhaustivo de la situación sociopolítica del país para evaluar los posible riesgos de un cambio legislativo que afecte al mercado al que pensamos dirigirnos. Probablemente no sea conveniente describir cómo se ha realizado dicho trabajo, pero sí que será preciso justificar el por qué se ha hecho y cuáles han sido las conclusiones obtenidas.

Esta fase de análisis resulta absolutamente inexcusable y debemos insistir en que se le debe dedicar toda la atención necesaria: siempre será preferible admitir, en el peor de los casos, que se ha desperdiciado (aparentemente) el tiempo, que reconocer que se ha cometido un fallo

irremediable por haber sido poco escrupuloso en estudiar la situación. En multitud de ocasiones, aunque resulte obvio, la detección de posibles errores sólo se efectúa mediante un proceso sistemático de análisis.

En ocasiones se intenta excusar esta necesidad aludiendo a ejemplos de empresarios brillantes que se supone no han llevado a cabo procesos exhaustivos de análisis o que al menos no han sido muy metódicos en ello. Se alude a su ingenio y visión para justificar su éxito. Sin embargo, ¿qué es esto sino el resultado de un proceso de análisis efectuado por este emprendedor, seguramente gracias a su experiencia, conocimientos, e intuición?: en el fondo no supone más que un análisis acertado, aunque no lo haya llegado a plasmar formalmente en un papel.

Es decir, la clave del éxito necesariamente proviene de un buen análisis de partida, lo que sin duda constituye el requisito clave para elaborar un buen plan de empresa y alcanzar el triunfo.

Por muy bien que se hagan las cosas, nunca será posible tener garantías de éxito. Por esa razón todos los medios que se destinen a asegurarlo están más que justificados. Un buen análisis no garantiza el éxito, pero un error en el mismo es la vía casi segura hacia el fracaso. La mayor parte de los tropiezos empresariales son debidos a no haber valorado con acierto alguna circunstancia que, de haber sido identificada a tiempo, tal vez hubiera permitido al menos minimizar el efecto final.

Se trata de una fase que consta de dos etapas:

ANÁLISIS. Consiste en obtener toda aquella información que resulte relevante para conocer perfectamente el punto de partida. Es como una fotografía de la situación real en que nos encontramos, siendo por tanto de un carácter descriptivo. Naturalmente, debe centrarse en aquellos aspectos que puedan resultar de interés para el negocio y empresa concretos.

DIAGNÓSTICO. Del estudio de la información anterior se extrae un diagnóstico, es decir una valoración real de cómo puede afectar a la empresa (o futura empresa) dicha situación. Se trata de cualificar y diagnosticar desde un punto de vista práctico cuál es la verdadera influencia que puede ejercer sobre nosotros.

El propósito realmente perseguido es disponer de este diagnóstico, que nos ofrecerá las primeras ideas para determinar la orientación que se puede dar a la iniciativa empresarial.

Una herramienta muy sencilla pero muy práctica y sumamente extendida para llevar a cabo esta tarea, lo constituye el denominado análisis DAFO. Este consiste en elaborar una matriz en la que se incorporan aquellos aspectos que constituyan **Oportunidades**, **Amenazas**, **Fortalezas** o **Debilidades**.

<p><i>Oportunidades:</i></p> <p>Son los aspectos que ofrezcan alguna opción o alternativa interesante y positiva para el desarrollo de la idea, o bien de la empresa ya en funcionamiento. Suelen ser factores que provienen del exterior. Los más importantes son los derivados de la existencia de mercados atractivos y con posibilidades de ser acometidos, es decir la existencia de oportunidades de negocio.</p>	<p><i>Amenazas:</i></p> <p>Todo aquello que presenta una amenaza o un riesgo. Proviene del exterior. Los más serios suelen ser la existencia de otros competidores, pero también posiciones de fuerza por parte de clientes o proveedores, productos sustitutivos, mercados decadentes, amenazas legislativas, etc...</p>
<p><i>Fortalezas:</i></p> <p>Aspectos en que se dispone de una ventaja favorable que nos sitúa en una buena posición. Tienen su origen en el interior de la organización. Generalmente provienen de recursos valiosos de los que dispone la empresa, tanto materiales como humanos.</p>	<p><i>Debilidades:</i></p> <p>Aspectos negativos de origen interno que suponen limitaciones o dificultades y deben ser combatidos. Se hallan con frecuencia en las carencias de recursos o ausencia de capacidades, tanto materiales como humanas.</p>

Esta tabla se construye con el resultado de las fases anteriores, una vez efectuada la valoración atendiendo a estas cuatro categorías. El objetivo final es identificar realmente aquellos elementos que se pueden considerar relevantes en cada una de ellas. La finalidad lógica es aprovechar las fortalezas de que se dispone para explotar las oportunidades existentes, a la vez que intentar eliminar o disminuir las debilidades y defenderse contra las amenazas.

Por tanto, lo importante es obtener al final un DAFO bastante compacto, que resuma aquellos aspectos que se han identificado como más influyentes y que deben ser objeto de un especial interés. Estos son sobre los que se trabajará con más intensidad.

Dado que los recursos suelen ser limitados, es necesario establecer con mucha claridad las prioridades sobre las que se debe centrar la atención. Con las intervenciones que sean más provechosas en efectividad, se obtiene un resultado final proporcionalmente muy superior al esfuerzo total que requieren, por lo que conviene centrarse fundamentalmente en ellas y de esta manera obtener el mejor rendimiento de los esfuerzos desarrollados.

OPORTUNIDADES	Encontrarlas, aprovecharlas y explotarlas
AMENAZAS	Evitarlas o luchar contra ellas
FORTALEZAS	Aprovecharlas y desarrollarlas. Crear otras nuevas
DEBILIDADES	Evitarlas o disminuirlas

El objetivo al que se debería apuntar y que no siempre es posible obtener, es identificar una verdadera *ventaja competitiva*, que sería la base fundamental sobre la que se apoyaría toda la estrategia empresarial.

A la hora de efectuar esta fase de análisis y atendiendo a esta visión preliminar, resulta conveniente acometerlo desde dos puntos de vista: *análisis del entorno* (o situación externa) y *análisis de la situación interna*.

4.2.- INVESTIGACIÓN COMERCIAL

La fase de análisis se sustenta sobre la recogida de información que resulte relevante, siendo por tanto esta tarea, de la máxima importancia. En cada circunstancia particular, la información necesaria será de un determinado tipo, exigirá ciertos requisitos y se hallará disponible en distintas fuentes. La primera tarea será, por tanto, averiguar cuál es la información necesaria y donde esta disponible.

Denominaremos con el término genérico de investigación comercial a toda la actividad destinada a la búsqueda de información y datos de diversas fuentes.

Existen dos principales fuentes para su obtención:

- Interna
- Externa

La interna es la que proviene de nuestras propias fuentes o sea del interior de la empresa. Por ejemplo de los estados contables o la contabilidad, (memoria, cuentas, informes...) o de los informes de gestión, seguimiento o de trabajo que utilice cada departamento. Y por supuesto, el conocimiento y la experiencia de todos los empleados. Hoy en día los sistemas de gestión de la información son vitales en muchas empresas.

Naturalmente, si se trata de un proyecto de creación de empresa, no dispondremos de este tipo de información.

Las fuentes externas son todas aquellas que provienen del exterior. Básicamente se puede obtener de dos maneras. Por una parte, información de carácter general ya existente, que puede ser gratuita o no. Tal es el caso de acceso a bases de datos e informes de bancos, cámaras de comercio, instituciones oficiales (INE, Banco de España, Ministerios...). Por otra parte, puede ser necesaria alguna de carácter específico, que se encargue para un propósito concreto. Esto se hará normalmente contratando a un gabinete de investigación o de estudios de mercado. Puesto que en estos casos se

requiere una inversión, resulta imprescindible diseñarla y prepararla con sumo cuidado, para definir con precisión qué es lo que realmente se busca y por supuesto evaluar si el coste justifica la utilidad de la información. Evidentemente, cuanto más específica y más escasa sea, más valiosa (y cara) resultará.

En muchas ocasiones resulta imprescindible hacer algún estudio de mercado o investigación. Es inexcusable dedicar tiempo y esfuerzo a definir con precisión lo que se quiere obtener (*para qué se quiere* y por tanto *qué datos* exactamente son los necesarios). El coste de la información es muy elevado y no se debe desperdiciar. Con demasiada frecuencia se encargan estudios con mucha ligereza, desperdiciando tiempo y dinero y lo que es peor, para al final no obtener la información que realmente hacía falta.

Ejemplo.
Esto sucede también con frecuencia en empresas en funcionamiento. Se exige a determinados departamentos o empleados rellenar complejos informes con multitud de datos, los cuales al final resultan imposibles de tratar o al final no tienen ninguna utilidad.

Puesto que existen numerosas fuentes externas y muy diversas técnicas de investigación, lo más conveniente es contar con algún profesional que nos asesore para ayudar a localizar aquellas fórmulas más adecuadas para nuestro propósito.

Vamos a repasar a continuación los aspectos más importantes que suelen ser objeto de consideración y que por tanto son fruto de investigación.

4.3.- ANÁLISIS DEL ENTORNO

Su propósito es conocer la realidad del marco en que se desenvuelve la actividad empresarial. Estará compuesta por un conjunto de factores que difícilmente controla la empresa pero que le condicionan e influyen en ella.

Se suele acometer el estudio desde dos perspectivas:

- Entorno general: Se refiere al medio externo desde una visión genérica, derivada del sistema socioeconómico en que se desenvuelve.
- Entorno sectorial: Referido al ambiente más próximo, relacionado con la actividad específica de la empresa, es decir el sector o rama de la actividad en que mueve.

Ejemplo: Mientras una situación de crisis económica global (entorno general) puede afectar a la demanda de bienes de consumo, el sector de productos de primera necesidad se verá mucho menos afectado, pudiendo surgir oportunidades para algunas empresas, por lo que el análisis debe ser capaz de verificar estas apreciaciones.

Es conveniente desarrollar una metodología para identificar y recoger la información de los factores importantes, de tal manera que se puede utilizar un guión o tabla de seguimiento semejante para todos los ejercicios, simplificando de esta manera notablemente el análisis. Este proceso de recogida o al menos las variables a estudiar, serán muy similares para todos los años y dentro de cada sector.

Un buen método consiste en elaborar una tabla con estas variables y calificarlas en una escala (por ejemplo de 1 a 5) en función de la importancia que revistan y su carácter (por ejemplo desde muy negativo a muy positivo). Naturalmente esta calificación será subjetiva, dada la dificultad de percibir a veces la gravedad o importancia de una situación, pero el simple hecho de plantearlo ya supone un importante avance para su evaluación.

Entorno general o macroeconómico:

Los factores que normalmente conviene analizar se pueden agrupar en varias categorías:

- Factores económicos: Entre los que debemos considerar la situación económica en general, los niveles de paro y de inflación, tipos de interés, estado de los mercados financieros, estabilidad cambiaria, relaciones internacionales, recursos energéticos, evolución demográfica, aspectos geográficos y físicos...
- Factores socioculturales: Donde debemos contemplar los principios y valores de la sociedad, el comportamiento del consumidor y ciudadanos en general, la existencia de grupos sociales, culturales, étnicos, políticos con intereses, conflictividad social y laboral, mercado de trabajo...
- Factores político-legales: Situación política (estabilidad e ideología), política económica, fiscal y laboral, así como la correspondiente legislación tanto presente como previsible, relaciones internacionales...
- Factores tecnológicos: Desarrollo tecnológico y política de I+D+I, infraestructura científica y tecnológica, disponibilidad de nuevas tecnologías, sistema educativo, cooperación internacional...

Entorno sectorial.

El objeto en este caso, consiste en analizar con profundidad los factores relevantes del sector industrial concreto en que nos encontramos.

En algunos casos resultará difícil distinguir si un determinado aspecto se trata de una cuestión de índole sectorial, o más bien se halla afectada por el entorno general. Sin embargo, esto es irrelevante puesto que lo que realmente importa es evaluar el posible impacto práctico sobre nuestra posición.

Sin duda, el aspecto más importante a considerar es el mercado o mercados a que nos dirigimos, puesto que en ellos se encuentra la fuente de las oportunidades y por tanto del negocio. Sin embargo, podemos considerar al menos las siguientes áreas de interés:

- **Mercado y clientes:** Resulta imprescindible conocer con precisión el funcionamiento, la composición y estructura del mercado, así como el comportamiento de los clientes. Entre otras cosas es preciso saber su tamaño (generalmente en cantidades físicas y monetarias), dónde se halla localizado, cuál es su evolución previsible, cuál es la forma y hábitos de compra, si existen distintos segmentos, cuántos y como son los clientes, cuál es su grado de concentración, de que otras alternativas disponen, etc... Es en este sentido, muy importante, evaluar el poder negociador de éstos para imponer sus condiciones o para poder disponer de otras alternativas. También resulta importante conocer sus objetivos y las estrategias que adoptan.

- **Competencia:** Resulta sin duda el factor más amenazador con que nos podemos encontrar. Por un lado se hallan los competidores actuales, que son todos aquellos con los que luchamos por los mismos clientes en el momento presente y por otro lado se encuentran los que tal vez decidan introducirse en este mercado porque lo encuentran atractivo y disponen de alguna ventaja que les ofrezca oportunidades de competir. Es necesario conocer cuántos y quiénes son, cuál es su estrategia, cuál es el grado de concentración, cuáles son las ventajas de que dispone cada uno, sus estrategias actuales y previsibles, el poder que ostentan en el mercado, sus posibilidades o intereses de salida o abandono (barreras de movilidad), relación y fuerza con sus proveedores, intención o alternativas de integración vertical u horizontal, etc.

- **Proveedores:** Los proveedores pueden tener una influencia relevante, sobre todo si se trata de suministros críticos y de los que se genere cierta dependencia. Se deberá conocer la cantidad y peso de los proveedores, sus estrategias e intenciones, su relación con nuestros competidores, la fuerza negociadora que poseen, la posibilidad que tenemos de contar con otras fuentes alternativas de suministros, etc.

- **Productos sustitutivos:** Resulta una amenaza difícil detectar, pero puede ser sumamente peligrosa. Se produce cuando por alguna razón, aparece un producto que es capaz de satisfacer la misma necesidad que los nuestros. La situación más grave se produce cuando provienen desde otra industria y siendo claramente diferentes, ofrecen soluciones más ventajosas para el cliente. La razón se encuentra en que dicha ventaja suele ser notable y además no estamos preparados para ofrecer el nuevo producto, al ser otro distinto a aquellos con los que estamos familiarizados.

4.4.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

En este apartado pretendemos analizar los factores que son inherentes a la propia empresa, es decir en los que tenemos capacidad de intervención y podemos controlar, al menos en cierta medida. En ellos se encontrará la fuente de las fortalezas y las debilidades. Existen diversas formas de acometer este estudio, que puede llegar a ser sumamente exhaustivo. A continuación vamos a aportar algunas ideas y sugerencias.

Los tres aspectos que consideramos clave son los siguientes:

□ Estrategia

Una vez definida la estrategia de una empresa, esta resulta difícil de modificar y por tanto marca las pautas de funcionamiento, generando un marco restrictivo. Por tanto el disponer de una buena estrategia, sólidamente afianzada se puede convertir en una ventaja apreciable y al contrario si es inadecuada. Hay que evaluar por tanto su idoneidad y repercusiones.

□ Organización

La forma en que está estructurada la organización, las relaciones entre sus miembros, el funcionamiento habitual y la cultura que se haya implantado, son factores importantísimos que pueden potenciar o limitar el desarrollo de las capacidades del conjunto de la empresa. Es preciso evaluar su idoneidad, las ventajas e inconvenientes que ofrece así como posibles alternativas de cambio (flexibilidad, motivación,...).

□ Recursos

Están compuestos por el conjunto de medios de todo tipo (tangibles e intangibles, materiales o humanos), que proporcionan la capacidad de desarrollar las actividades que se generan dentro de la empresa. Debemos evaluar si se dispone de los adecuados, su calidad e importancia y la posibilidad de incrementarlos y mejorarlos.

Una forma de acometer el estudio y que puede resultar muy cómoda es hacerlo atendiendo al análisis de las distintas áreas funcionales. A modo de ejemplo, algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta, son los siguientes:

Comercial y marketing	Cuota de mercado, composición de la cartera de productos, imagen de marca, estructura del canal de distribución, fuerza de ventas, grado de fidelización de los clientes, política de comunicación, relaciones institucionales y públicas...
Producción y operaciones	Estructura de costes, capacidad de producción, inversiones efectuadas, especificidad de los activos, productividad, flexibilidad de planta, control de calidad, logística, aprovisionamientos...
Económico financiera	Estructura financiera, capacidad de financiación, rentabilidad, compromisos financieros, fórmulas de gestión de tesorería...
Tecnología	Tecnología disponible, patentes, ingeniería de diseño de producción, capacidad y resultados en I+D+I, tiempos de desarrollo, especificidad...
Recursos humanos	Cualificación, composición de la plantilla, conflictividad laboral, grado de motivación y de implicación, trabajo en equipo, cultura empresarial, política salarial y social, incentivos...
Dirección y organización	Estructura de propiedad y control, diseño organizativo, estilo de dirección, liderazgo y motivación, estructura formal e informal...

La clave se encontrará en poder localizar (y disponer) de algunos recursos que sean especialmente valiosos y nos permitan tener alguna ventaja sobre los posibles competidores. La forma más adecuada de diseñar las estrategias es a partir de estas ventajas, mediante el aprovechamiento, desarrollo, mejora e incremento de estos recursos.

5.- PRODUCTOS Y MERCADOS

5.- PRODUCTOS Y MERCADOS

Constituye sin duda la parte más importante del plan pues refleja su esencia y razón de ser. Debe contener la descripción de los productos que va a ofrecer la compañía y a qué mercados va a destinarlos. En realidad representa la descripción básica del propósito de la empresa.

De lo que se trata es de definir con suficiente precisión ambas cuestiones para asegurar el éxito. Para poder hacerlo, jugará un papel importante una adecuada investigación de mercados, ya que será la fuente de información necesaria para tomar las decisiones, tanto para escoger el mercado a que nos vamos a dirigir, como para definir los productos y las características que deben poseer, de acuerdo a lo que realmente demanda dicho mercado.

5.1.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

Al final, el producto es lo que definitivamente se ofrece al mercado y es la base sobre lo que se produce la transacción. Esta se efectúa cuando el cliente determina que la satisfacción a su necesidad esta compensada por la cantidad económica que desembolsa a cambio del producto que la satisface. Por consiguiente, la principal tarea consiste en identificar esta necesidad y dotarla de una entidad real, independientemente de que se trate de un bien tangible o de un servicio.

El grado de participación del cliente en la definición del producto puede ser muy variada: desde el caso de un producto industrial en el que el cliente proporciona una descripción totalmente detallada de lo que requiere, hasta un producto de consumo, en el que hay que atinar en establecer una serie de atributos que satisfagan a una base suficientemente amplia de clientes, cuya intervención se limitará a decidir si lo compra o no lo compra. En el capítulo 7, se profundizará un poco más sobre la política de producto, pero en este momento debe quedar claro que en el plan, debe estar reflejado y definido con suficiente precisión cuál es el producto (o productos), en qué consiste y qué aporta al cliente.

Algunos de los datos que habrá que tener en cuenta para describir el producto serán:

- ❑ Definir cuál es la necesidad que satisface: para qué sirve, como lo hace, que beneficio percibe el cliente.
- ❑ Atributos y composición del mismo: cuáles son los elementos que lo componen, los materiales y la forma en que funciona, si consta de algún mecanismo. En el caso de un servicio, cuál es el procedimiento bajo el que se efectúa su prestación.
- ❑ Forma de presentación al mercado: si se agrupa por líneas o gamas y cuáles son definitivamente las opciones ofrecidas.
- ❑ Alcance del producto formal (el que definitivamente se ofrece) y alternativas y opciones del ampliado (complementos).
- ❑ Forma de presentación: política de marca, envasado y empaquetado.
- ❑ En definitiva se trata de exponer cuál es el catálogo de productos.

La cantidad de información y el detalle con que se desarrolle la descripción, estarán en función del destinatario del plan y el propósito perseguido.

Si nos encontramos por ejemplo, con un plan anual destinado a uso interno, la simple denominación del producto será suficiente para saber perfectamente de qué se trata. Si por contra, se trata del plan de viabilidad inicial, puede ser necesario extenderse en la descripción de algunos atributos o funcionalidades que resulten muy atractivos y despierten un abierto interés.

Es conveniente aprovechar para completar con una breve reseña sobre los productos de la competencia, que permita establecer una comparación con ellos y sobre todo percibir las ventajas que aportan unos y otros.

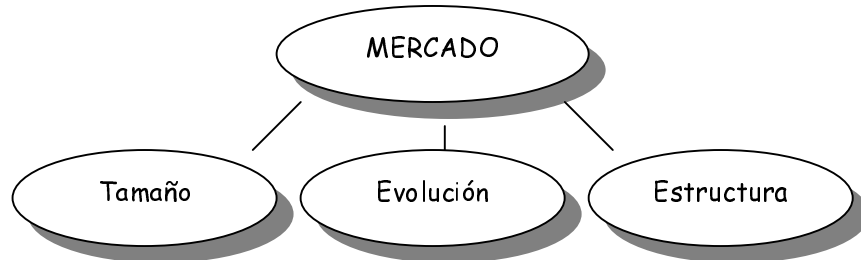
5.2.- DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Las decisiones anteriores sobre producto deben estar relacionadas y referidas a sus correspondientes mercados, es decir están asociadas a ellos. Por tanto deben completarse con la perfecta descripción de éstos. Si el producto es lo que nos otorga una capacidad de desarrollo, el mercado es el que nos ofrece la oportunidad de aprovecharla.

Interesará conocer tanto el mercado real, compuesto por los actuales compradores, como el potencial, que incluirá todos aquellos que podrían incorporarse como compradores en el futuro.

De la misma manera que con los sectores industriales, no siempre resulta sencillo acotar los límites de lo que se considera cada mercado. (De hecho una de las principales maneras de definir un sector es por el mercado a que se dirige). Sin embargo es una de las principales tareas que debemos plantear, dado que su correcta identificación puede resultar crítica.

Lo más importante que interesa conocer es:



- **Tamaño.** Es lo primero que nos dará una idea del atractivo de nuestro negocio. Cuanto más grande, más oportunidades ofrece, si bien también suscitará el interés de la competencia.

Cuando existen segmentos definidos, es necesario conocer sus respectivos tamaños, pues tal vez sea ésta la unidad de análisis que interese y que en realidad sean los mercados verdaderos.

- **Evolución.** Lo siguiente es conocer las perspectivas de evolución, cuál ha sido su progresión en el pasado y qué se espera en el futuro. Asimismo es vital analizar en qué fase se encuentra: nacimiento, desarrollo, madurez o declive. Cada una tiene unas características distintas, que pueden ser aprovechadas o resultar amenazadoras, bien sea para una empresa establecida o un nuevo competidor.

Los mercados en fase de fuerte crecimiento ofrecen mayores oportunidades y por tanto resultan más atractivos. Todas las empresas pueden optar a captar nuevos clientes de los que se van incorporando. Este puede ser el momento para alcanzar una determinada posición que resultará más fácil mantener en el futuro.

En las fases de madurez y declive, los mercados están estancados o en disminución respectivamente y la captación de clientes o pedidos sólo puede hacerse arrebatándolos a la competencia, lo que supone un serio enfrentamiento. Entrar en estas fases sólo está justificado si se dispone de una ventaja realmente extraordinaria que permita luchar contra la competencia y en todo caso suelen resultar mercados poco atractivos.

Cuando se lanza un producto totalmente novedoso, es decir se inicia la creación de un nuevo mercado, se corre el riesgo de la imprevisibilidad de éste, que en el peor de los casos puede no responder a las expectativas. En todo caso, será muy difícil efectuar previsiones acertadas y el riesgo es elevado, pero por contra la oportunidad es mayor, ya que si el mercado alcanza un nivel de desarrollo importante, resultará más sencillo mantener una cuota de mercado elevada al partir de una posición ventajosa.

- **Estructura.** Es necesario conocer quiénes son y dónde se hallan los clientes y posibles clientes, así como sus pautas de comportamiento. Lo primero es reconocer si se trata de un producto industrial o de consumo y cuál es la forma habitual de trabajar en este sector, en especial la configuración del canal de distribución. Normalmente cada sector está acostumbrado a trabajar de una forma y deberemos adaptarnos a ella, utilizando los mismos canales que otros. Hay que distinguir entre clientes finales y distribuidores (que son en realidad los verdaderos clientes).

Hace falta saber cuántos son los clientes y cuál es su volumen de compra para elegir a cuáles nos dirigimos: Unos pocos son los que proporcionarán un porcentaje mayor de ventas y de beneficios. También es necesario saber qué tipo de relación tienen establecida con nuestros competidores, por si pudiera surgir alguna amenaza por esta vía.

Dos de las cuestiones más importantes a considerar serán el grado de concentración (si hay muchos clientes o pocos y si están muy dispersos o no) así como su poder de negociación, que vendrá determinado por el volumen de compras que efectúen.

Será imprescindible conocer la posible existencia de segmentos diferenciados con características propias, tal y como se ha dicho antes.

Ejemplo: Un mercado de productos de consumo, como por ejemplo, zapatos, ropa o yogures, cuya tasa de crecimiento haya sido aproximadamente estable los últimos años resulta bastante predecible para el próximo ejercicio. Si el total de ventas, ha sido de 100.000 unidades, siendo el ritmo medio de crecimiento los años anteriores del 5 %, es fácil prever para el próximo año un mercado de 105.000 unidades. Si la cifra total de ventas al consumidor final (a precio PVP), ha sido de 50.000 (uds. monetarias), con un crecimiento medio anterior del 6 %, el tamaño estimado del mercado para el próximo año será de 50.300 uds. monetarias.

Como conclusión, deberemos extraer una serie de parámetros que resultarán útiles para describir el mercado y que son la base para el desarrollo del plan de marketing. Estos serán diferentes para cada sector, a la vez que muy similares dentro de cada uno de ellos.

En cuanto al tamaño, es frecuente considerar las cifras de ventas globales del mercado, bien en cantidades de producto o bien en unidades monetarias. Habrá que tener en cuenta si se habla de volumen (y tamaño) a nivel de consumidor o cliente final, o en cada uno de los escalones intermedios (o intermediarios).

Respecto a la evolución del mercado, lo típico es describirlo en incrementos porcentuales o en cantidades absolutas. Lógicamente, en ambos casos se pueden considerar sobre el tamaño del mercado en cantidades de producto o en dinero. Es importante ser consciente de qué parámetros se utilizan para medir el mercado y su evolución, para conocerlo y comprenderlo perfectamente. Y por supuesto ser muy explícito y concreto a la hora de utilizar y presentar las cifras.

Ejemplo: Puede ser que mientras un mercado esté creciendo en cantidades de producto, la cifra de negocio total disminuya. La explicación se encontrará en que los precios han bajado proporcionalmente más que lo que han crecido las unidades vendidas. Al revés puede suceder también.

En cuanto a la estructura, se suele hacer referencia al número de clientes o a una distribución de los más importantes, cuál es el volumen que representan los de mayor peso sobre el total, tanto en cifras absolutas como fundamentalmente en porcentaje. Por otra parte interesa en ocasiones, la cantidad de puntos de venta de que disponen (en caso de distribución). En algunas ocasiones, el número de clientes se utiliza como referencia o medida del tamaño del mercado. Y también puede resultar importante conocer las ventas medias por cliente, seguramente distribuidas por segmentos o tipos de éstos. En algunos sectores también es relevante saber la penetración de los distintos productos o servicios dentro del mercado.

Ejemplo:

El emprendedor

Un emprendedor ha estado trabajando durante varios años como encargado de un videoclub en una capital de provincia de tamaño medio. Gracias a ello conoce muy bien el sector, en especial el comportamiento y los gustos de los clientes, así como las fuentes de suministro de productos (canal de distribución videográfico), habiendo desarrollado una buena relación con los principales proveedores.

La idea

Con el dinero ahorrado durante estos años se plantea volver a su ciudad natal, de pequeño tamaño, donde no existe ningún videoclub y que, gracias a su experiencia y conocimientos, cree que reúne las condiciones adecuadas para instalar uno.

La situación

La principal oportunidad que nos encontramos es la existencia de una demanda genérica y que en este caso se halla insatisfecha. Prácticamente todas las ciudades de este tamaño disponen al menos de uno de ellos, que una vez consolidados funcionan bien y son rentables. Es un mercado que ya está bastante maduro, pero una vez alcanzada esta etapa, se mantiene bastante estable. En nuestro caso, al partir de cero y tener que desarrollar el mercado, resulta fácil hacer previsiones por comparación.

Una posible amenaza estaría en la entrada de un nuevo competidor en el futuro, pero no resulta muy probable una vez que nos hayamos instalado y dispongamos de una clientela fiel, ya que ello significará haber levantado una poderosa barrera de entrada. También se puede considerar una amenaza la existencia de un parque de reproductores de vídeo y DVD proporcionalmente inferior a la media nacional, precisamente debido a que no existía oferta de cintas en alquiler. Sin embargo pensamos que podemos afrontarla con optimismo y que lejos de suponer una verdadera amenaza, ofrece incluso alternativas para llevar a la práctica, acciones comerciales ingeniosas. Otra seria amenaza puede venir de la competencia de las plataformas digitales de televisión y en especial del cable, que va a llegar a la ciudad el próximo año.

La principal fortaleza de que disponemos es el profundo conocimiento del negocio y los buenos contactos con los proveedores, que nos han confirmado la disponibilidad de trabajar con nosotros en muy buenas condiciones.

La debilidad más preocupante es el reducido tamaño del local de que podemos disponer, lo que dificulta el mostrar un catálogo muy amplio. Sin embargo, vamos a resolverlo en gran medida, editando una serie de completos catálogos temáticos en papel, atendiendo a la clasificación que se suele utilizar en la disposición física en tiendas, y que estarán compuestos por unas fichas completas y debidamente organizadas. Varios ejemplares estarán a disposición de los clientes en el mostrador y estanterías y además les será entregado para llevárselos a su domicilio (en su momento podrán tal vez ser buzoneados). Dispondremos además de cinco terminales de ordenador que permitirán consultar el catálogo y la disponibilidad de los títulos. La posible inconveniencia de esta escasez de espacio, que creemos que así podremos superar, se compensará con la existencia de un amplísimo catálogo en la trastienda, cuya necesidad de espacio para su gestión es muy inferior.

El producto

En un pequeño local se instalará un establecimiento destinado al alquiler de cintas de vídeo, DVD y videojuegos, así como otros productos típicamente ofrecidos en negocios de tipo medio, de estas características. Es decir, se tratará de un modelo estándar de probado éxito en otros lugares. Conforme el negocio se vaya consolidando, se irá mejorando y ampliando la oferta de servicios.

El producto fundamental consistirá en el alquiler de cintas de vídeo o de DVD, por uno o dos días y a diferentes precios, según se trate de estrenos o de lo que denominaremos catálogo (sólo consideramos estos dos tipos de categorías y no establecemos distinciones entre vídeo y DVD). Tenemos además una línea estándar de productos consistente en "tarifas planas" de pago por adelantado, que dan derecho al alquiler de un determinado número de películas al día, por un periodo mensual. Otro producto serán los bonos semanales, quincenales o mensuales, que dan derecho al alquiler de cierto número de películas durante el periodo de validez del mismo, a partir de la fecha que se contrate. Por último se ofrecen bonos de 10, 20 y 30 alquileres a precios especiales, con un plazo de validez prefijado.

El mercado

En este tipo de negocios, el mercado se limita al área geográfica de influencia que, en este caso será toda la población donde se instalará, compuesta por 5.000 habitantes. En un mercado ya maduro, donde existen videoclubs en funcionamiento, se generan una media de tres alquileres al año por habitante, lo que nos da un mercado potencial de 15.000 ventas anuales¹.

(1) Dicha situación se produce en ciudades de gran tamaño, donde existe una oferta de ocio alternativa importante, incluidos cines y en las que existe televisión digital por cable (en nuestro municipio sólo es posible por satélite), por lo que consideramos la anterior hipótesis, bastante conservadora.

6.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

6.- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Lo razonable es establecer los objetivos y las estrategias para alcanzarlos, una vez efectuadas la fase de análisis y diagnóstico previas, puesto que sólo de esta manera se pueden conocer bien las posibilidades que se nos ofrecen. Sin embargo, existen ocasiones en las que, de alguna manera, se encuentran predeterminados o no se está dispuesto a renunciar a ellos.

Este puede ser el caso de que unos u otros (o ambos) se encuentren implícitos en la idea de negocio y que se disponga de una primera idea o intención clara a la que no se quiera renunciar. Aún así, al menos deben ser objeto de la debida atención y sometidos a un proceso de reflexión y de evaluación exhaustiva para verificar (o descartar) su viabilidad e idoneidad. Si al final, el planteamiento original resultará inviable, cuando menos habría servido para descartar la idea y evitar el fracaso.

6.1.- ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos constituyen la identificación concreta de los propósitos perseguidos, dotándolos de una identidad objetiva y práctica. Será el lugar hacia donde se apunta y que se deberá alcanzar en modo y tiempo. Son de hecho, el elemento más significativo e importante del plan, alrededor del cual gira todo el contenido y por tanto figurarán en los planes operativos y presupuestos.

Independientemente de cuáles sean, siempre deberá asegurarse un adecuado equilibrio financiero que permita la supervivencia en un cierto plazo, es decir, siempre con criterios de asegurar la viabilidad.

Niveles de objetivos.

Según el lugar que ocupan dentro del nivel de decisión de la empresa pueden ser: corporativos, estratégicos, departamentales, funcionales, divisionales, tácticos, operativos...

Tipos de objetivos. Pueden obedecer a distintos propósitos, pudiendo agruparse los más típicos en las siguientes categorías:

- ❑ Obtención de beneficios o rentabilidad.
- ❑ Crecimiento o cuota de mercado. Tamaño. Poder.
- ❑ Estabilidad o mantenimiento.
- ❑ Proyección social o estatus
- ❑ Naturaleza social.

Siendo los dos primeros grupos los más frecuentemente planteados. Mientras tanto, la consideración de objetivos de los dos últimos tipos, cada vez resulta más frecuente, pero con un interés secundario y complementario.

Según su finalidad, podemos encontrar varios tipos:

- ❑ Esenciales.
- ❑ Instrumentales (utilizados como medio para alcanzar los anteriores)
- ❑ Específicos (nivel de detalle o parcial, bien para configurar mediante su suma el conjunto global o como etapas intermedias, para llegar a través de ellas al final).

En cuanto a su forma, se puede distinguir entre objetivos:

- ❑ cualitativos y
- ❑ cuantitativos.

Formulación de objetivos

Para que los objetivos resulten útiles, deben reunir unos requisitos prácticos en su concepción:

- Realistas y alcanzables.
- Motivadores para quienes deben llevarlos a cabo (no muy fáciles ni muy difíciles).

- Flexibles. Si hay cambios importantes en el entorno (lo que puede afectar al plan), deben poder adaptarse, en su justa medida.
- Comprensibles. Perfectamente entendidos y que no den lugar a errores ni malas interpretaciones.
- Estar justificados. Debe entenderse la razón de por qué son así. (por ejemplo que coincida con la política de la empresa y con los objetivos de rango superior).
- Coherentes con los recursos de la empresa.
- Consistentes con la filosofía y estrategia de la empresa.
- Aceptados tanto por los implicados como por el resto de la empresa.
- Deben ser asumidos por los implicados y asegurarse el compromiso para su cumplimiento.
- Debe conocerse el grado de implicación de cada uno para su obtención.
- Cuantificados y medibles.

Al final, los objetivos deben presentarse perfectamente explicitados en el plan, por lo que la forma en que se haga esto, cobra una importancia vital de cara a que resulten eficaces. Deben reflejar claramente:

- Quién es el responsable del cumplimiento de cada uno.
- Qué hay que hacer (conseguir), cuándo y cómo.
- Reflejar exactamente cuál es el resultado esperado.
- Establecerlo de una forma cuantificada y numérica o con una escala muy clara y precisa.
- Establecer la fórmula o mecanismo de medida para evaluar el grado de cumplimiento del objetivo. Muy especialmente si va a llevar asociado algún tipo de evaluación o remuneración

Ejemplo.

Unos objetivos correctamente formulados podrían ser los siguientes:

Objetivo	Obtener 10 clientes más cada mes
Responsable	Director de ventas
Medida	Verificar el día 30 de cada mes a través del listado activo de clientes que el número se ha incrementado en 10 respecto al mes anterior
Evaluación del Cumplimiento	Si se obtienen 10: 100% de cumplimiento 9 clientes: 90 % 8 clientes: 50 % menos de 8: 0% más de 10: 120 %

6.2.- FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para alcanzar los objetivos, existen distintas maneras de dirigir la acción.

La estrategia viene a significar la visión global de la empresa, la orientación general que se le quiere dar, la dirección a largo plazo que vamos a tomar. *Establecer la forma para adecuar los recursos disponibles de la mejor manera posible para alcanzar los objetivos.* Dicho de otra manera, consiste en *acomodar los factores internos a los externos para alcanzar la mejor posición competitiva.*

ESTRATEGIA

- Representa una visión a largo plazo.
- Es definida por la alta dirección (aunque hay elecciones que se toman a distintos niveles).
- Compromete fuertemente los recursos de la empresa.
- Compromete para un largo plazo.
- Condiciona y marca la filosofía y cultura de la empresa.
- Resulta difícil de modificar o reorientar.

La dirección estratégica es el proceso que lleva a definir la estrategia y su puesta en marcha: definir los recursos, conseguirlos y gestionarlos. El concepto de dirección estratégica significa plantear la organización con una visión de futuro y con un horizonte temporal amplio: es la única manera de garantizar la supervivencia y el éxito a largo plazo.

Alternativas estratégicas

Existen distintas maneras y fórmulas de plantear y definir una estrategia. Para disponer de una visión suficientemente amplia, que nos permita comprender la diversidad de opciones de que disponemos, se van a presentar a continuación algunas alternativas, planteadas desde distintos puntos de aproximación. Estas no son incompatibles entre sí, sino que incluso pueden llegar a ser complementarias.

No olvidemos que al final, la estrategia más adecuada dependerá y deberá establecerse en base a los recursos disponibles, atendiendo a las mejores oportunidades que nos ofrezca el mercado y los principales puntos fuertes que poseamos.

Las estrategias que presentaremos a continuación son de carácter genérico y les hemos asignado unos nombres representativos, generalmente según los autores que las propusieron en sus estudios. Esto resulta útil a efectos de metodología explicativa. Pero la estrategia que realmente se adopte, normalmente será una mezcla de varias de ellas o tendrá su propia identidad y lo importante es que se describa de una manera suficientemente clara para que sea plenamente comprendida.

La presentación se hará atendiendo a 6 tipologías distintas:

- Según el nivel de definición o responsabilidad
- En relación al entorno
- En relación a la competencia
- En función de la ventaja competitiva
- De crecimiento según producto-mercado
- De lanzamiento o puesta en marcha

□ **Estrategias según el nivel de definición o responsabilidad**

- corporativa
- de cartera
- de segmentación y/o posicionamiento
- funcionales

Corporativa: Corresponde a la compañía a nivel global. Refleja la filosofía general, la visión, los principios y la cultura. Supone la traslación de los objetivos a largo plazo, y estarán fundamentalmente definidos por la alta dirección.

La estrategia de **cartera** definirá cuáles son los mercados a los que nos dirigimos y los productos que se ofrecen a ellos.

Las estrategias de **segmentación y posicionamiento** se refieren a un nivel más próximo al mercado y a la realidad de los clientes, tienen que ver con el marketing estratégico y definen cuál es la filosofía de los productos con los que nos dirigimos a los clientes y cómo lo vamos a hacer: a quién nos dirigimos y cómo nos van a percibir.

Las estrategias **funcionales**, que se hallan muy asociadas a los departamentos, describen la forma en que se van a llevar a cabo las políticas de cada función empresarial y cuál es la filosofía de funcionamiento.

□ **Estrategias en relación al entorno en que nos encontramos**

Una aproximación que se puede hacer es comparando nuestra situación y ambiciones frente al entorno que nos rodea. El elemento más importante de este entorno será desde luego, el mercado.

- **Crecimiento.** Se produce cuando queremos destacar por encima de la media, es decir queremos superar tanto nuestro comportamiento anterior como al conjunto del mercado.

Las formas típicas son mediante: crecimiento interno o externo. El primer caso es aprovechando los propios recursos y el segundo es cuando se requiere de la participación ajena, pudiendo materializarse mediante la colaboración con otras empresas por la vía de acuerdos, fusiones o integraciones, bien horizontalmente (empresas con las que compartimos mercado) o verticalmente (proveedores o clientes).

- **Crecimiento estable.** Persigue un crecimiento más discreto que en caso anterior. En general sería seguir la media del comportamiento de las demás empresas.

- **Atrincheramiento.** Es una actitud defensiva o de estabilidad, normalmente ocasionada por una situación del entorno hostil hacia la empresa (bien por efecto de la competencia u por otros elementos del entorno como consumidores o clientes, mercados financieros, legislación...).

Algunas alternativas son: Desinversión, liquidación o venta, reflotamiento, acuerdos con terceros (fusión, absorción, venta parcial...)...

□ Estrategias en relación a la competencia.

Una comparación típica que se puede establecer y de una gran importancia, es atendiendo al papel que jugamos frente a la competencia.

Típicamente podemos plantear cuatro posiciones:

- **Líder:** Se pretende ocupar una posición predominante frente a todos los demás y que así sea reconocida. Lo más frecuente es pretender que se trate de liderazgo en cuota de mercado o en tamaño, pero también es frecuente en calidad o en innovación (de producto, marketing, producción...). El líder marca las pautas del mercado y se convierte en la referencia a imitar.

- **Retador.** Pretende arrebatarse la posición al líder. Típicamente se producirá si hay alguna ventaja competitiva que puede ser aprovechada claramente. O bien porque tengamos una ventaja sustancial, o porque el líder sufra una debilidad, por ejemplo puntual. Existen dos extremos típicos: Confrontación directa o lateral. Es una posición que entraña un gran riesgo y requiere importantes inversiones.

- **Seguidor.** Son empresas que se plantean ocupar una posición discreta, adoptando políticas típicamente de imitación. Asumen menor riesgo, renunciando por ello a ocupar posiciones destacadas y asumen una participación limitada en el mercado.

- **Especialista.** Se especializan en algo donde tengan alguna ventaja. Lo más típico es en un mercado específico -nicho- en cuanto a producto, pero puede ser por razones geográficas, tecnología específica, una ventaja productiva o acceso a algún recurso limitado y con exclusividad... Dentro del nicho pueden llegar a convertirse en auténticos líderes.

□ Estrategias en función de la ventaja competitiva

Esta es una de las aproximaciones más interesantes porque nos determina con una gran profundidad el alcance estratégico de la empresa y delimita su posicionamiento de una forma muy comprometida.

Lo que hacemos es intentar explotar la principal ventaja competitiva que, según este análisis tiene su origen en una de las siguientes fuentes:

- en costes
- diferenciación

a su vez se complementa con la amplitud del mercado al que se dirige:

- todo
- una parte o segmento (o varios)

- **Líder en costes.** Compite en precios gracias a una ventaja en costes. Esta ventaja se puede obtener gracias a la experiencia adquirida por acumulación de producción y a las economías de escala, lo que requiere producción en grandes cantidades y por tanto de productos poco diferentes.

- **Diferenciación.** Se especializa en alguna característica que lo haga único y ser valorado por todo el mercado. Típicamente se basará en el carácter diferencial de algún atributo del producto, pero puede ser según el mercado a que se dirija y cómo se haga (distribución, comunicación...).

- **Especialización o enfoque.** Se concentra en una parte del mercado, en unos segmentos concretos cuya demanda responda a una necesidad específica. La clave consiste en identificar estos grupos y disponer de alguna ventaja para acceder a ellos. Dentro del segmento, también se puede optar por un liderazgo en costes o diferenciación.

□ **Estrategias de crecimiento según producto-mercado**

En el caso de estrategias de crecimiento, se puede proponer una visión más amplia y concreta desde una perspectiva de análisis de cartera, que contemple los mercados y productos con que se trabaja.

La aproximación y las alternativas posibles se pueden plantear atendiendo a si se trata de productos nuevos o antiguos, y si se dirigen a mercados nuevos o antiguos. El carácter de novedoso se refiere a si lo es para la empresa, no para el mercado en sí mismo (es decir, puede tratarse de un mercado maduro pero nuevo para la empresa).

		PRODUCTO	
		Actual	Nuevo
MERCADO	Actual	Penetración del mercado	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

- **Penetración del mercado.** Consiste en incrementar la participación en el mercado en el que se encuentra.

- **Desarrollo del mercado.** Básicamente persigue descubrir nuevos mercados o ampliar los existentes.

- **Desarrollo de nuevos productos.** Supone lanzar nuevos productos en mercados ya conocidos.

- **Diversificación.** Se trata de entrar en mercados nuevos con nuevos productos. Es la estrategia más arriesgada.

□ **Estrategias para el lanzamiento o puesta en marcha**

Es especialmente interesante contemplar la situación que se suscita cuando se nos plantea la posibilidad de lanzar una iniciativa al mercado: se ha descubierto un mercado potencial y se ha diseñado un producto para él. El mercado real puede ser incluso inexistente (si es un producto totalmente novedoso) en cuyo caso entraremos en la fase de despegue, que dará lugar a una de crecimiento si tenemos éxito.

En este caso se dan una serie de circunstancias que evidentemente suponen enormes diferencias a efectos prácticos, respecto a cualquiera de las alternativas citadas con anterioridad. Es obvio que, en principio se va a tratar de plantear y conseguir el lanzamiento de un nuevo producto en un nuevo mercado, naturalmente con un objetivo de crecimiento (al menos importante), pero en que debemos plantearnos la actitud frente a la competencia (existente o no) y especialmente cual es el posicionamiento escogido (o más conveniente).

Desde luego, el análisis previo y la valoración de nuestras oportunidades o amenazas, así como las debilidades y fortalezas (DAFO) serán de gran ayuda, o más bien imprescindibles, para darnos unas primeras pistas de acción. Es más que nunca necesario, haber hecho este análisis (aunque desde luego sea más difícil que una vez en marcha, y tal vez más desalentador !!).

La aproximación más relevante y las decisiones más importantes a tomar, dependerán de si nos hallamos con un producto que ya existe en el mercado o es desconocido y si se trata de un mercado ya existente o es totalmente nuevo. Las alternativas son totalmente diferentes en ambos casos; las oportunidades y los riesgos también.

Una aproximación analítica muy típica nos ofrece dos alternativas:

- **Descremado o tamizado de mercado:** el producto se introduce con precios elevados para ir captando los segmentos más exigentes de la demanda y adoptantes prematuros (innovadores) extrayendo el máximo beneficio posible de cada grupo. Los precios se van disminuyendo conforme van saturándose los distintos segmentos de clientes, para ir incorporando otros (es válido con productos totalmente nuevos para el propio mercado). Las principales dificultades se hallan en la respuesta de la demanda y en el acierto en la fijación del precio pues tal vez resulte difícil hallar referencias suficientes en que basarlo.
- **Penetración en el mercado:** se entra con precios bajos para favorecer el desarrollo del mercado, aprovechándose de su crecimiento, captando una parte importante de él y a la vez incrementar nuestra cuota muy rápidamente (si existe competencia).

Ejemplo.

Siguiendo con el videoclub propuesto con anterioridad, un posible planteamiento y descripción del mismo, puede ser el siguiente:

Se va a plantear una estrategia destinada a captar todo el mercado potencial lo antes posible, para así convertirse en líder absoluto en la ciudad. De esta manera se evitará la posible tentación de otros posibles interesados en instalarse en él.

Los ejes fundamentales para el lanzamiento, se basarán en una campaña de comunicación masiva y puntual para dar a conocer nuestra existencia y en una oferta promocional muy atractiva destinada a la captación de socios y para que efectúen las primeras compras. La intención es mostrarles las ventajas del producto, que se familiaricen con él y adquieran cierto hábito, que se convierta inmediatamente en fidelidad (ver plan de marketing).

La estrategia de producto y precio es muy similar a la utilizada por videoclubes en mercados de tamaños similares, puesto que se ha demostrado sobradamente acertada. Por tanto adoptaremos una filosofía de imitación del modelo seguido por éstos. Se trata de un producto de consumo masivo, que pretendemos sea considerado de precio normal o estándar. Todo el catálogo que se ofrezca tendrá esta consideración, tanto productos base de alquiler, como otros complementarios, que aunque sean accesorios obedecerán a esta filosofía. Tal es el caso de la posible venta de videograbadoras, DVD, videojuegos, o posibles artículos de merchandising, que siempre estarán en la gama media de éstos.

Una vez alcanzados los objetivos deseados de penetración en número de clientes, destinairemos los esfuerzos a incrementar su consumo para aumentar el ingreso medio por cliente. Para ello se diseñarán sucesivas campañas promocionales, de entre las cuales se irán reproduciendo las que resulten más efectivas. Por tanto, evolucionaremos desde una política de crecimiento en número de clientes (captación) a una de incremento de su rentabilidad. En consonancia, a partir de este momento, las acciones de comunicación, en especial promocionales, irán destinadas preferentemente a los clientes habituales.

Para ofrecer el servicio con una estructura de costes adecuada, se ha adoptado un sistema estandarizado de búsqueda de películas en el almacén, con un catálogo bastante amplio y se prevé (si se cumplen los objetivos establecidos en el plan), adquirir dos máquinas dispensadoras automáticas, para dar servicio 24 horas, a partir de los 12 meses de funcionamiento.

7.- PLAN DE MARKETING

7.- PLAN DE MARKETING

El plan de marketing tiene como misión describir todas las actividades que se van a desarrollar en el ámbito comercial. Naturalmente tiene su origen en un profundo conocimiento del mercado, a partir del cual se debe diseñar el producto capaz de satisfacer sus necesidades y conseguir que llegue a aceptarlo y adquirirlo.

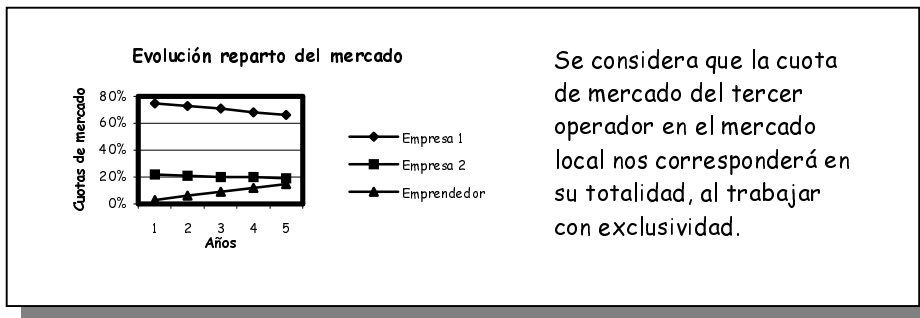
Como ya sabemos, el factor clave es la existencia de una demanda dispuesta a aceptar nuestro producto y determinar cuál va a ser ésta. Por tanto, lo primero que debe contemplar el plan, es la evolución de esta demanda y seguidamente, nuestra participación en él. Esto será para todos los mercados en los que nos encontremos.

Ejemplo.

Un distribuidor de un operador de telefonía móvil, recientemente creado y que opera en exclusiva en una ciudad, estima las siguientes cifras básicas para ese mercado.

Evolución del mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
En usuarios	20%	30%	25%	20%	15%
En ingresos	20%	35%	30%	23%	17%
Nº usuarios	21.250	38.250	46.750	51.000	55.250
Penetración del servicio	25%	45%	55%	60%	65%
Cuota de mercado					
En clientes	3%	6%	9%	12%	15%
En ingresos	3%	6%	9%	13%	17%
Total clientes	638	2.295	4.208	6.120	8.288
Nº clientes prepago	638	1.836	2.735	3.060	3.315
Nº clientes contrato	0	459	1.473	3.060	4.973
Ratio contrato/total	0%	20%	35%	50%	60%

Las previsiones sobre la evolución del mercado, se toman a partir de aquellas de las que se dispone sobre el conjunto mercado nacional, teniendo en cuenta que su comportamiento es homogéneo.



Con frecuencia se diseña el plan atendiendo al desarrollo de lo que se denominan las cuatro variables o instrumentos del marketing-mix. Aunque existen otras clasificaciones de estas variables y otros criterios para plantear el plan, escogeremos éste para seguir la presentación.



7.1.- POLÍTICA DE PRODUCTO

Es fácil admitir que constituye la herramienta más importante de que disponemos. No se trata tan sólo de considerar que es el elemento sobre el que vamos a desarrollar la política comercial, sino que en sí mismo constituye una herramienta. Es decir, una vez identificado el producto en una primera aproximación, es preciso darle forma y dotarle de contenido preciso, lo que ofrece una serie de enormes posibilidades. Recordemos que tal es su importancia que ya le habíamos asignado un lugar privilegiado dentro del plan de empresa (ver cap. 5.1.).

Las dos intervenciones más importantes que comprende la política de producto son: en primer lugar identificar los conjuntos producto-mercado para, a continuación, definir las características concretas que deben configurar cada uno de los productos que se ofrecen al mercado.

Clasificaciones de productos:

Los productos se pueden clasificar atendiendo a numerosos criterios. Es importante tenerlo en cuenta, pues a veces resulta determinante su carácter para diseñar una política comercial adecuada. Algunas de las clasificaciones más útiles son:

- **Por su tangibilidad: bienes tangibles y servicios.** Los primeros son aquellos que disponen de una forma y contenido físico real, mientras que los segundos no lo son y por tanto están sujetos a la modalidad de *prestación de servicios*, que debe realizarse mediante la ejecución de un procedimiento. Estos no son almacenables, no son observables (sólo lo es su resultado), típicamente se consumen en el acto, están sujetos a una demanda volátil, suelen estar asociados a las personas que los prestan, etc... Por tanto la forma en que se diseñan y se producen es muy diferente a los tangibles. Es importante tenerlo en cuenta porque la mayor parte de la actividad económica en las economías desarrolladas se genera en el sector servicios.

- **Por su finalidad: de consumo o industriales** (materias primas, equipo pesado, equipos auxiliares, instalaciones, materiales, servicios...). Los primeros están destinados a ser utilizados por el comprador final para su uso, mientras que los segundos sirven para incorporarse en otros productos (materiales, piezas o componentes), colaborar en su producción (máquinas herramientas, consumibles...) o como mercancía de reventa (distribuidores).

La mayor parte de los productos no tienen incorporado un carácter inherente de consumo o industrial, sino que depende de quién es el comprador real en cada caso y el destino que les vaya a dar. Por esa razón es muy importante conocer el canal de distribución típico que se

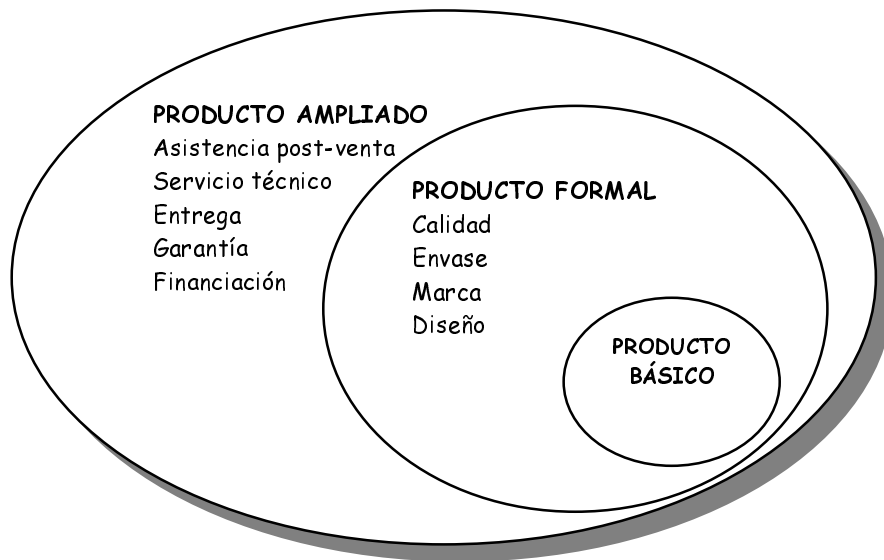
utiliza en el sector y su forma de funcionamiento, ya que la forma de comercialización dependerá fundamentalmente de nuestros verdaderos clientes, no de los usuarios finales, sean quienes sean.

- **Por su duración: duraderos y no duraderos.** Dentro de estos últimos consideraremos los perecederos, cuya duración es de un rango mínimo (típicamente productos frescos de alimentación).
- **Por su frecuencia de compra: De uso común (compra habitual o regular, por impulso o por urgencia), compra esporádica** (bienes de cierta duración y que se adquieren en escasas ocasiones: electrodomésticos, muebles...), **o de especialidad** (elevado precio, compra muy meditada y generalmente única: coche, vivienda...).

Niveles de producto

El producto satisface una necesidad de los clientes y en el fondo eso es lo que configura la esencia del mismo. Pero en realidad, lo que se vende es algo físico o intangible que reúne una serie de características capaces de proporcionar esa satisfacción. Es decir, toma cuerpo en algo real que es lo que verdaderamente constituye el producto y es lo que espera el mercado. Por eso se puede hablar del concepto de producto básico, que es la capacidad que tiene de satisfacer la necesidad y del producto formal, que es lo que realmente se ofrece al mercado y está constituido por el conjunto de atributos y características que lo componen. Entre estos se encuentran el envase, la etiqueta y la marca.

Más aún, al producto formal se le pueden añadir complementos que sirven para enriquecerlo y dar alternativas a la cartera de productos para ampliar la oferta, alcanzar mayor número de clientes, etc... Con el tiempo y conforme maduran los mercados, es frecuente que atributos que eran considerados parte del producto ampliado, pasen a ser considerados componentes del producto formal.



Atributos

El producto formal está constituido por los atributos, que con carácter general podemos considerar de tres tipos.

- ❑ Físicos: características físicas y químicas (fórmula y composición, tamaño, forma, sabor, disposición de piezas,...)
- ❑ Funcionales: físicos, diseño, envase, embalaje y etiquetado. Forma de funcionamiento, procedimientos, usos, beneficios,...
- ❑ Psicológicos: Calidad y marca.

La descripción del producto requerirá por tanto, definir con total precisión cuál es la composición que adoptan estos atributos.

Cartera de productos

Por cartera de productos se entiende el conjunto de éstos que se ofrecen al mercado. Gran parte de las empresas de nueva creación se inician con un sólo producto o un número muy reducido de ellos, y con una escasa variedad de modelos de cada uno. Con el tiempo se va desarrollando una oferta más completa.

El conjunto de productos que constituyen la cartera puede disponerse o estructurarse de diversas maneras, de forma que hay que adoptar una serie de decisiones respecto a cuántas variantes de cada producto se ofrecen, qué accesorios, con qué marcas, formatos, etc... Entre las decisiones más importantes que se deben tomar, se encuentran:

- Agrupación por gamas o líneas. Estas constituyen una agrupación en base a algún criterio que resulte homogéneo, como puede ser similitud de uso, mercado o tipo de cliente a que se dirigen, o producto base del que derivan.
- Utilización de marca, que puede ser única, si se emplea la misma para todos los productos; individual, si se emplea una distinta para cada uno (o línea), o bien otro tipo de estrategias.

Por otra parte, a medio y largo plazo, la cartera debe estar compuesta por un número suficiente de productos que permitan la supervivencia de la empresa. Para ello existen diversas herramientas de análisis estratégico que nos permitirán evaluar la idoneidad de la cartera y plantear las alternativas adecuadas (análisis que formará parte del DAFO antes comentado)

En este sentido, podemos apuntar que las políticas básicas que se pueden plantear son las siguientes y que deberán ser objeto de un cuidadoso análisis puesto que el principio fundamental es que cada producto cumple un determinado papel dentro de la cartera:

- No modificar los productos
- Hacer modificaciones en los productos
- Buscar nuevas aplicaciones
- Lanzamiento de nuevos productos
- Eliminación.

Por consiguiente, habrá que exponer muy claramente cuál es la composición de la cartera de productos, cómo se agrupan (por líneas o gamas), cuál es la misión de cada uno y con qué marca se comercializarán.

7.2.- POLÍTICA DE PRECIOS

Condicionantes de la fijación de precios

Antes de entrar en la determinación de los precios, es preciso conocer los factores más importantes que van a condicionarlos. Estos serán:

- Factores internos:
 - Objetivos y estrategias de la empresa. Resulta obvio que deberá estar al servicio de la política general de la empresa.
 - Política comercial Al tratarse de una variable de marketing, naturalmente formará parte de la política comercial
 - Estructura de costes. Que condicionará los límites inferiores.
 - Organización. Cada empresa asigna las responsabilidades de distinta manera y en este caso tienen una gran influencia, sobre todo, los departamentos de producción, finanzas y marketing².

² Aunque naturalmente entendemos que a quien definitivamente corresponde su establecimiento, es al de marketing, por tratarse de una herramienta (variable) comercial.

□ Factores externos:

- Mercado. Hay que tener en cuenta el tipo, formas de distribución, el poder del comprador, evolución de la demanda...
- Competencia. Tanto presente como de posibles productos sustitutivos o similares.
- Otros. Factores culturales, legales, sociodemográficos...

Métodos de fijación de precios

La fijación de precios es un mecanismo complejo y frecuentemente sujeto a negociación. Sin embargo es necesario efectuar alguna previsión sobre los mismos y establecer criterios o métodos para su fijación (o intención de hacerlo). En función del elemento o criterio fundamental en que nos basamos para definir la política de establecimiento de precios, se pueden plantear tres métodos:

- Basados en costes
- Basados en la competencia
- Basados en el mercado o la demanda.

Normalmente se compaginan diversos criterios. Lo más frecuente en el caso de empresas nuevas, es acudir a la referencia de la competencia, pues el mercado ya habrá asignado un cierto precio como razonable por un valor percibido y todos los competidores oscilarán alrededor de esos parámetros. Por tanto será una buena referencia para ajustar en base al valor que aporte nuestro producto respecto a los demás. En algunos casos se matizará con el posible desarrollo de la demanda (que podrá ser más o menos sensible al precio). Y en todo caso, el coste será un condicionante que limitará los precios mínimos.

No olvidemos que el precio es una herramienta al servicio de la política comercial y se le pueden asignar diversas funciones: generar ingresos, captar mercado, crear imagen, dar sensación de prestigio, amenazar, confundir o destruir a la competencia, lanzar señales al mercado, etc...

Estrategias de precios

A la hora de implementar la política general de precios existen distintas alternativas que podemos explotar, que se convierten en verdaderas estrategias e incluso crean cultura de empresa. Atendiendo a distintas situaciones o criterios, podemos plantear las siguientes:

Según la organización de las líneas de productos:

- líder en precios
- precios partidos
- precios únicos
- precios gancho
- para productos cautivos
- para subproductos
- etc...

Precios diferenciales:

- precios variables
- descuentos: periódicos, por pronto pago, por volumen, promocionales
- en segundos mercados
- segmentación por mercados

Tácticas psicológicas:

- Par- impar
- Calidad o prestigio
- Promocionales

Como resumen, lo más importante será establecer con claridad quién es responsable de negociar y cerrar cada operación (o fijar el precio de lista) y en base a qué criterios o métodos. El plan deberá contemplar las posibles alternativas y las listas de precios que se van a aplicar, con las distintas contingencias en que se produzcan y al nivel de detalle suficiente (por producto, por gama, por mercado...)

7.3.- DISTRIBUCIÓN

La mayor parte de los productos creados por las empresas no pueden ser puestos a disposición de sus clientes o compradores directamente, dado que ambos se encuentran en lugares diferentes. El canal de distribución constituye el "recorrido" que llevan a cabo los productos desde el fabricante o proveedor, hasta el cliente final. El canal está compuesto por intermediarios, que a su vez serán empresas y jugarán un papel u otro dentro de este proceso (ellos verán el canal de distribución desde su propio punto de vista).

Recordemos de nuevo que el verdadero cliente es, en muchas ocasiones, un intermediario entre el fabricante o prestador del servicio y el destinatario final y que su objetivo es obtener una rentabilidad económica con la operación.

Con carácter general, en el proceso se trabaja con dos elementos, la *propiedad* y la *posesión de la mercancía*, que pueden ser transmitidos o no, a través de los distintos intermediarios.

Difícilmente en una empresa de nueva creación, se pueda prescindir de la búsqueda de un canal. Las decisiones sobre qué tipo de canal se escoja y como se diseña, dependerán de diversos factores, siendo los más importantes:

- Estructura del sector. Típicamente cada sector está acostumbrado a una forma de funcionar y los hábitos de compra están muy asumidos. Probablemente haya que respetarlos.
- La rapidez con que se constituye. Dependiendo de la urgencia que se tenga por llegar a todos o parte de los clientes.
- *Ámbito de influencia*. Penetración en el mercado. En función de que se desee llegar a una mayor o menor parte del posible mercado.
- Las condiciones comerciales. Entre ellas las de financiación, que pueden constituir un factor clave en las etapas iniciales, dado que pueden suponer un importante colchón financiero.
- *Fiabilidad*. Fundamentalmente amparada en su trayectoria y reputación.

- ❑ Poder de negociación. Riesgo o fiabilidad de cara a mantener una estabilidad.
- ❑ Recursos disponibles. Posibilidad de soportar la financiación y el mantenimiento del mismo.
- ❑ Y por supuesto, el conjunto de funciones que debe ejercer, los requisitos y capacidad para suministrarlas.

Las decisiones sobre la configuración del canal son críticas y de un gran carácter estratégico, puesto que una vez establecida una estructura de relación con estos verdaderos clientes, resulta sumamente difícil y arriesgada modificarla y más aún sustituir a éstos.

Funciones del canal de distribución:

Tal y como se ha dicho, el canal cumple una serie de funciones que no se limitan a la mera distribución física. Cada mercado y producto, requerirán algunas de estas funciones y dispondrán de diversas maneras de resolverlas, bien por su cuenta, con medios propios, o con intervención ajena. Por eso se habla en ocasiones de canal propio o canal ajeno: en el primer caso es cuando la distribución o al menos una parte significativa de ellas, es realizada por la propia empresa, mientras que el segundo es cuando se cuenta con la participación de intermediarios, que son otras empresas.

Las principales funciones que puede desempeñar el canal de distribución son:

- ❑ Financiación. "Anticipa" el pago antes de que el producto llegue a su destinatario final.
- ❑ Acomodación de los lotes de producción a los de venta. Las cantidades en que resulta cómodo fabricar, raramente coinciden con las que prefiere el cliente final. El intermediario compra en lotes de fabricación y acaba vendiendo en otros tamaños de lotes.

- ❑ *Gestión, flexibilización y desestacionalización de demanda y stocks.* Sirve de colchón entre una demanda y una oferta que tal vez no coincidan en el tiempo.
- ❑ *Almacenamiento.*
- ❑ *Transporte.*
- ❑ *Logística en sentido amplio.* Probablemente consideremos que incluya el almacenamiento y el transporte antedichos.
- ❑ *Instalación.* Para el caso en que los productos requieran la entrega e instalación en el emplazamiento final.
- ❑ *Mantenimiento, reparaciones y servicio post-venta.*
- ❑ *Venta y gestión comercial.*
- ❑ *Investigación y conocimiento de mercado.*

Según cuáles de estas tareas sean necesarias y la forma habitual en que se estén realizando, habrá que explorar las posibilidades de escoger un modelo de canal u otro y cuáles son los intermediarios concretos más adecuados.

Tipos de intermediarios.

Con carácter general nos encontraremos con dos tipos de intermediarios:

- ❑ *Mayoristas*
- ❑ *Minoristas*

Para conocer las posibilidades existentes, vamos a repasar brevemente los principales tipos.

Venta minorista:

Es la venta que se produce al por menor, también denominada detallista o al detalle. Va destinada al consumidor final que es quien compra en este tipo de establecimiento.

Podemos encontrarnos con los siguientes, atendiendo a distintas clasificaciones:

- Según el tipo y cantidad de productos ofrecidos: de mercancía general (o de departamentos) y de mercancía limitada.
- Por la forma de propiedad: Tiendas independientes, de cadenas corporativas y asociaciones voluntarias (de comerciantes independientes o patrocinadas por proveedores). Un ejemplo es la franquicia tradicional
- Por el método de operación: tradicional por mostrador, ambulante, autoservicio (supermercado, hipermercado, gran superficie, tiendas de descuento...), tiendas de conveniencia, venta a domicilio, por teléfono, por correo, por televisión, comercio electrónico en general, venta automática en máquinas.... Por supuesto, existen las formas mixtas.

Venta mayorista

El mayorista generalmente compra a varios proveedores en grandes cantidades y suministra a detallistas que adquieren en pequeños lotes. Va destinada a empresas (personas o entidades) que compran con fines lucrativos. Es decir, se trata de una venta de productos (bienes o servicios) industriales.

Disminuyen el número de transacciones y los costes. Aportan economías de escala (por volumen) y de transacción (al disminuir el nº de intercambios totales).

Los más habituales son:

- Comerciantes mayoristas: Suelen adquirir la propiedad de la mercancía y ser de propiedad independiente. Pueden ser de servicio completo, de tipo especial o de servicio limitado.
- Sucursales y oficinas de venta de fabricantes.
- Agentes y representantes. No adquieren la propiedad ni frecuentemente la posesión física.

Elección del canal de distribución y estrategias

Ya hemos apuntado con anterioridad los factores principales que se deben considerar a la hora de diseñar la configuración del canal. Al final habrá que adoptar una serie de decisiones estratégicas, como las siguientes:

- Estructura de propiedad o control. La distribución puede ser propia o ajena. Es decir debemos elegir entre canal libre, propio y cautivo (franquicia, concesión..). El canal propio permite controlar mejor toda la política y actividad comercial, obviamente evita riesgos derivados del poder de negociación con clientes (que desaparecen), pero puede ser más caro y mucho más lento de constituir.
- Estrategias de comunicación: impulsión o atracción. Una estrategia de impulsión significa que debemos presionar al canal para que vaya colocando el producto sucesivamente hacia el cliente final, dejando en sus manos gran parte de la acción comercial. En el caso de atracción, consiste en despertar el deseo en el cliente final de manera que vaya demandando a su proveedor y así sucesivamente hasta el fabricante o prestador original. Naturalmente este último caso resulta más deseable pero suele requerir fuertes inversiones en comunicación para crear una marca fuerte y un producto muy demandado y valorado. Esto es lo que otorga mayor poder de negociación frente al canal.
- Estrategias de coordinación. Se refiere al tipo de colaboración o relación con otras empresas, bien al mismo nivel, es decir que operan en el mismo mercado (por tanto, inicialmente competidoras) o a distintos niveles, dentro del canal, es decir verticalmente, desde el fabricante hasta el cliente final.
 - Convencional: libre o independiente. Se produce cuando la estructura de propiedad es totalmente independiente, dedicándose cada uno a su propio negocio.
 - Coordinación (comercio asociado o integrado): fusión o adquisición, contractual o administrativa. Distintas formas de colaborar para obtener ventajas y sinergias, generalmente para desarrollar acciones de marketing (marcas comunes, diseños de productos,

imagen corporativa, campañas publicitarias o promocionales conjuntas y comerciales en general..), para centralizar compras (mejorar el poder y por tanto las condiciones) y compartir gastos generales (administrativos, operativos, logística...). El caso extremo se produce cuando por la vía de una fusión o adquisición, se alcanza una estructura única de propiedad, lo que, si se ha producido en una dirección vertical, llevaría a un canal propio, tal y como se indicó con anterioridad.

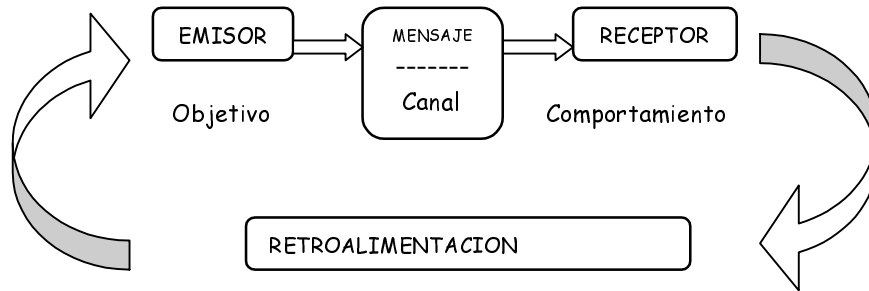
- Estrategias de segmentación: distribución intensiva, selectiva, exclusiva o extensiva. Según la profundidad e intensidad con que deseemos cubrir el posible mercado habrá que optar por una estrategia intensiva, que significa llegar a ofrecer nuestro producto en todos los posibles puntos de venta o exclusiva, si deseamos situarlo sólo en unos determinados lugares, que además tengan la exclusividad para ser proveedores únicos de una parte del mercado. En un término medio se hallaría la selectividad, donde se escogen sólo algunos puntos de venta caracterizados por ciertas particularidades. La distribución extensiva se produce cuando se desea exprimir al máximo todos los resquicios del mercado, dando pie al uso de puntos de venta que en principio no corresponden a los circuitos habituales.

La elección de un tipo u otro se halla muy condicionada por las características del producto y el mercado a que se dirige, siendo típicas las políticas selectivas o exclusivas para productos diferenciados o destinados a segmentos muy precisos. Por otra parte, en general, la distribución intensiva y más aún la extensiva, requieren un mayor esfuerzo económico. Por esa razón, en un lanzamiento puede ser conveniente efectuar un desarrollo progresivo del canal.

Como conclusión, habrá que definir quiénes y cuáles son los distintos canales que se vayan a utilizar, cuáles son las condiciones bajo las que se trabaja con ellos y determinar los parámetros con los que se va a trabajar. P.ej: ventas por canal, nº de distribuidores de cada tipo, márgenes para cada uno de ellos, inversión por cada uno, rentabilidades por tipo, cuotas de mercado, otros ratios...

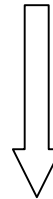
7.4.- COMUNICACIÓN

Dentro de este apartado incluimos una serie de actividades que obedecen a un mismo patrón de comportamiento, al proceso de comunicación. Este se produce con carácter general en base al siguiente esquema:

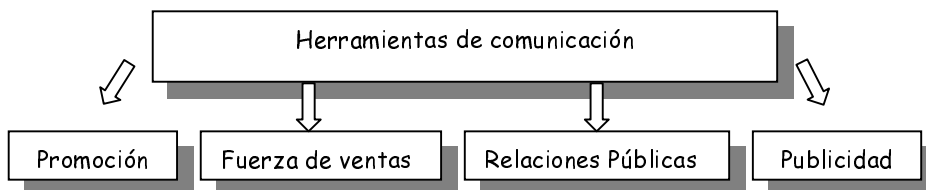


Con carácter general, las fases en que se produce son:

- Definir el objetivo
- Elegir destinatario, público objetivo
- Escoger medio / canal
- Definir mensaje
- Recoger información sobre resultado
- Evaluar resultados y actuar en consecuencia



Podemos distinguir cuatro actividades que entrarían en esta variable y que responden a ese esquema de funcionamiento: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas y relaciones públicas.



Las decisiones que se toman respecto a la comunicación suelen ser de carácter menos estratégico, por lo que no será frecuente desarrollarlas con demasiado detalle en el plan de empresa, sino tan sólo hacer referencia a los objetivos principales perseguidos, incorporando tal vez algunas campañas básicas en un calendario. Es decir, incluiremos algunas referencias temporales, la descripción de los objetivos básicos, las características principales y todo aquello que resulte significativo, dejando los detalles para ser desarrollados por parte de los responsables de su puesta en marcha.

Los objetivos de un proceso de comunicación pueden ser muy variados y cada uno de los instrumentos indicados ofrece unas propiedades especiales, por lo que su contribución debe escogerse con cuidado para sacarle el máximo provecho.

Para tener en cuenta su utilidad, citemos algunos de los objetivos típicos que podemos plantear: informar de la existencia de un producto, o de su lanzamiento; enseñar usos y funcionamiento de los productos; comunicar dónde se pueden adquirir; informar de precios, condiciones o ventajas y/o de la existencia y el funcionamiento de promociones; informar de la empresa, de sus actividades, accionistas, objetivos; persuadir a la compra; eliminar o reducir la mala imagen de la empresa o de sus productos; contrarrestar a los competidores; agradecer la acogida de un producto o de la empresa; ayudar a soportar al canal de distribución; enseñar a vender (a la fuerza de ventas o canal); obtener información de clientes, proveedores, distribuidores, vendedores, etc.; convencer o apoyar a prescriptores; obtener beneficios de Administraciones o Gobiernos; crear estados de opinión, etc...

Observamos que básicamente se pueden resumir en dos grandes tipos de objetivos, donde en cada uno de ellos a su vez, este carácter principal de pondrá de manifiesto con distintos niveles de intensidad:

- Informativos.
- Persuasorios.

Destinatarios

Comprobamos además, que los principales destinatarios a que irán dirigidas estas acciones son:

- Clientes
- Prescriptores
- Canal de distribución, intermediarios (en realidad, los verdaderos clientes)
- Fuerza de ventas
- Público en general
- Administraciones
- Etc.

En el plan describiremos qué propósitos perseguimos, quiénes son los destinatarios e incluso qué herramientas se van a utilizar para cada finalidad. Se pueden exponer las distintas campañas³ que se van a realizar y la asignación presupuestaria, pero como ya se ha indicado, probablemente con escaso nivel de detalle. En decir, nos centraremos básicamente en identificar los objetivos y los instrumentos a utilizar.

En muchas ocasiones se trabaja con proveedores externos, que pueden encargarse de la ejecución de distintas partes de las campañas. Esto es sumamente recomendable en la mayor parte de las ocasiones. Lo que resulta irrenunciable para nosotros es definir los objetivos y los destinatarios, pero difícilmente conoceremos el funcionamiento de las técnicas más adecuadas para alcanzarlos, por lo que es conveniente recurrir a expertos que nos ayudarán a encontrar la solución más conveniente. De esta manera destinamos nuestros recursos a lo que realmente es el corazón de nuestro negocio y donde mayor partido podemos sacarle a nuestro esfuerzo.

³ Es como se suele denominar a cada una de las intervenciones que se realizan. Están acotadas en el tiempo y responden a un objetivo concreto. Pueden abarcar a uno o varios medios e instrumentos y subdividirse a su vez en otras campañas o subcampañas y viceversa.

Repasemos tan sólo unas breves ideas sobre cada uno de estos instrumentos.

Publicidad

Consiste básicamente en transmitir información de forma impersonal a través de medios de comunicación y pagando por ella. Los objetivos típicos son informar, persuadir o recordar.

Los dos elementos fundamentales a considerar son el mensaje y el medio utilizado. El mensaje publicitario es la parte fundamental del proceso y se debe cuidar en él las siguientes características: estilo, tono, palabras y formato.

El medio publicitario es el recurso a través del que se envía el mensaje y su uso suele representar la parte más importante de la inversión publicitaria. Para su elección hay que tener en cuenta el que resulte más adecuado para atender al público destinatario, al producto, al objetivo perseguido y al mensaje (si se ha determinado).

Es necesario establecer una serie de parámetros para cumplir objetivos: por ejemplo, cobertura, repetición e impacto. La variedad de medios es muy amplia y se debe buscar la mezcla que mejor satisfaga los objetivos globales de la campaña. Entre ellos están la prensa, radio, televisión, cine, publicidad exterior, directa, PLV (en punto de venta), artículos promocionales, internet, telefonía móvil, nuevas tecnologías en general... Cada medio se puede presentar en distintos soportes y los formatos de publicidad adoptan las denominadas formas: reclamo, spot, exhibidor, cuña, banner...

El plan de medios recoge la estructura de todas las acciones publicitarias que se van a realizar en ellos, contemplando la elección, calendario, disposición, recursos de la campaña y la evaluación final.

Promoción (de ventas)

Suelen estar especialmente recomendadas para conseguir objetivos de refuerzo de acciones, típicamente obtener una respuesta (generalmente de compra) más inmediata o de mayor intensidad. Sus destinatarios suelen ser consumidores, prescriptores, intermediarios o la fuerza de ventas.

Existe una variedad muy amplia de modalidades y continuamente surgen nuevas ideas. Las más frecuentes son:

- Muestras, descuentos, vales descuento, paquetes descuento, regalos, premios, cupones... Más frecuente para consumidores.
- Exhibiciones en punto de venta, muestras, degustaciones, merchandising, propaganda.
- Promoción comercial: todo tipo de apoyos al canal de distribución: descuentos, material de apoyo, regalos, incentivos...
- Convenciones y exposiciones: típico para fuerza de ventas, prescriptores e intermediarios.
- Concursos, rifas y juegos.
- Programas de fidelización.

Dado que a veces requieren la movilización de recursos importantes (material de apoyo, transporte, modificaciones en productos, envases...), es especialmente importante diseñarlas con cuidado y efectuar unas pruebas previas a escala limitada, antes de su lanzamiento. Lo más importante es que el incentivo aportado sea adecuado (suficiente para incentivar a la acción, pero que resulte rentable respecto al objetivo perseguido). Deben estar limitadas en el tiempo y sujetas a un calendario preciso, seguimiento y evaluación.

Relaciones Públicas

Se entiende con tal denominación a un conjunto de actividades que no incluimos en las categorías anteriores y que van orientadas a públicos heterogéneos. Están destinadas a mejorar la percepción general de la empresa y su reputación (o reducir e incluso eliminar informaciones

negativas). En determinadas ocasiones adquieren una gran importancia estratégica, obteniendo un rango y dedicación importante por parte de la dirección general.

Los públicos destinatarios pueden ser muy diversos: consumidores en general, público en general, Administraciones Públicas, organizaciones sociales o políticas, prensa, grupos de opinión, etc...

Las actividades más típicas son: relaciones con la prensa, propaganda (prensa, conferencias, exposiciones, congresos,...), comunicación corporativa (interna y externa), publicidad gratuita, patrocinios, marketing social, lobbies o grupos de presión, etc

Si alguna intervención particular goza de una importancia muy significativa, será conveniente dedicarle una atención especial en el plan.

Ejemplo: Para el lanzamiento de un producto nuevo o de una empresa se organiza una gran fiesta con una enorme repercusión social y todo se articula alrededor de este acontecimiento.

Fuerza de ventas

Es una forma de comunicación interpersonal. La que probablemente refleja mejor las características de un proceso de comunicación y la más potente, gracias sobre todo a la capacidad de obtener una realimentación efectiva. Se basa en la relación directa entre las personas y puede realizarse con presencia física, por teléfono o por otros medios electrónicos (correo electrónico, chats o similares), estando prácticamente en desuso el correo postal.

Está compuesta por las personas que realizan estas tareas y que pueden ser de la propia organización o ajenas a ella.

Adoptan distintas denominaciones (generalmente según características o funciones especiales): Vendedores, agentes, representantes, comisionistas, comerciales, técnicos, técnicos-comerciales, viajantes, promotores, etc...

Y es muy importante reconocer que su misión no consiste sólo en vender, sino que pueden desarrollar otras funciones de suma importancia, como prestar diferentes servicios (recoger pedidos, entregar pedidos), educar o enseñar a los clientes, informar, asesorar, recoger información sobre el mercado y la competencia, etc...

Este apartado sí que requiere de una especial atención puesto que requiere de unos recursos (personas) que son de suma importancia. Habrá que tomar una serie de decisiones y definir con precisión, al menos algunas cuestiones como:

- Estructura de la organización de ventas. Que se verá reflejada en el organigrama y cuyos modelos más frecuentes pueden ser, atendiendo a su forma de agrupación:
 - Por zonas geográficas
 - Por productos
 - Por clientes
 - Mixtas

- Tipo de relación. Fundamentalmente si se trata de personal propio o ajeno (que puede serlo bajo diversas modalidades). Debemos tener en cuenta que contamos con la fuerza de ventas de nuestros distribuidores/clientes que ejercerán algunas de las funciones que son de nuestro interés.

- Fórmulas de remuneración. Cuya orientación debe estar muy clara en función de los objetivos perseguidos (que como hemos dicho no sólo serán de ventas).

- Requisitos y funcionamiento. Considerando los criterios y procedimientos de selección, formación, seguimiento, supervisión, evaluación, etc...
- Definición de los parámetros, informes y procedimientos de información y seguimiento. P.ej. ratios de ventas, visitas, efectividad, etc.

Ejemplo.

Un emprendedor decide adquirir una finca para construir una pequeña explotación ganadera y dedicarse a la producción y comercialización de quesos de vaca. Un extracto de lo que podría figurar en su plan de marketing podría ser lo siguiente:

El producto

Se van a producir 5 variantes de queso, de distinta presencia (aspecto) y sabor. Cada una de ellos se presentará al mercado en 5 formatos: uno de ellos en porciones triangulares de 250 gr. y los otros en formato cilíndrico de 500 g, 1 Kg, 1,5 Kg y 2 Kg. Todos irán debidamente envasados, con un envoltorio de celulosa especialmente diseñado y una elegante etiqueta donde destaca especialmente la marca y la identificación de la denominación de origen. Se dispone además opcionalmente, de unas cajas de cartón individuales muy elegantes donde introducir los productos y que resultan muy útiles para su conservación y transporte. Este envase, además de ser estéticamente muy atractivo, es un excelente soporte para información impresa (lo que explotamos con fines promocionales y publicitarios).

Es un producto considerado de gama alta y con la finalidad de que sea percibido como artesanal y de calidad. El consumidor apreciará el carácter diferencial.

Para su distribución, el producto se puede disponer individualmente o agrupado en distintos paquetes estándar que serán preparados en la fábrica (atendiendo las sugerencias de los distribuidores que se ha consultado). Estos son en cajas de 10, 50 y 100 unidades.

El precio

Tratándose de un producto de carácter diferencial, su precio de venta al cliente final (consumidores u hostelería), deberá ser "caro" en referencia al global del

mercado de quesos y en línea con aquellos con los que nos comparamos. Esta es la referencia que se utilizará para la venta en fábrica y la que sugerimos al canal de distribución para la venta al detall. Se dispone de una lista de precios de fábrica semejante a la media de aquellos productos que consideramos equiparables al nuestro (información que se ha obtenido investigando a la competencia). Con cada cliente (distribuidor), se negocia sobre esta base, introduciendo descuentos, según volumen u otros criterios. El director comercial es quien determina siempre el precio y las condiciones de cada operación, disponiendo de libertad absoluta para ello.

En una sencilla página web se permite la contratación al por menor, con una lista de precios única. El precio de venta es un 15 % más barato que la referencia media en las tiendas y se cargan 10 euros por cada envío, que admite un máximo de 10 unidades por operación. No obstante, se pueden gestionar operaciones individuales mediante correo electrónico (las habituales con el canal de distribución siguen otro circuito). La tienda en fábrica ofrece precios con un descuento del 25 % sobre las referencias medias de detallistas.

El canal de distribución

Dada la capacidad productiva y las perspectivas de acogida y absorción por el mercado, se ha determinado que el mercado objetivo es Aragón, Navarra, Rioja y Cataluña. Más adelante, si se cumplen las previsiones y se amplía la producción, el destino será Madrid.

Dado que es un producto nuevo y que no se dispone de capacidad para hacer fuertes inversiones en publicidad para darlo a conocer, la estrategia de venta y distribución debe apoyarse en el canal. Las tres vías de venta van a ser las siguientes (*):

- Venta en fábrica (10 %)
- Venta a mayoristas o minoristas de ámbito regional (60 %)
- Venta directa a canal de hostelería (30 %)

Se considera además la posible venta por internet a través de la propia página web, pero con un carácter meramente testimonial, inferior al 1 %.

(*) Esta distribución se ha estimado por comparación con otras empresas de la región y por una prospección hecha a posibles clientes. Los porcentajes son en unidades vendidas, que no coincide con los ingresos (ver detalle más adelante y en los presupuestos).

Para la venta en la zona objetivo, se ha contactado con 6 distribuidores que pueden encargarse de colocar el producto en un 55 % de los puntos de venta del mercado, lo que representa el 80 % del total de venta de quesos en el mismo. Tres de ellos son grandes cadenas de distribución, con establecimientos propios y en franquicia y los otros tres son mayoristas con muy buena implantación a nivel regional y que operan en áreas distintas, con lo que no se produce colusión entre ellos. La zona mejor cubierta es Aragón donde llegamos al 95 % del mercado, mientras que en Cataluña, de momento sólo se llegará al 60 %. Con esta distribución se da salida a la capacidad de producción disponible, si se cumplen las previsiones de aceptación por parte del mercado. La contratación con estos distribuidores deberá hacerse el primer mes de operaciones, siendo responsabilidad del director comercial. En caso de encontrarse con dificultades, se escogerán alternativas de entre las indicadas en el anexo y que permitan alcanzar este nivel de cobertura.

Para la venta al canal de hostelería y restauración (horeca), se contratará a un agente comercial que se encargará de la captación de los clientes y posteriormente de su atención continua. La búsqueda de estos clientes se hará siguiendo el programa establecido en el anexo correspondiente, de una manera progresiva, atendiendo al volumen de consumo actual (según el estudio de mercado realizado). El número de clientes objetivo se halla en este anexo y la primera tanda de visitas debe haberse cubierto en los tres primeros meses. Se estima que un 20 % de estos clientes pueden generar un 75 % de las ventas totales, por lo que una vez se esté trabajando con ellos, la acción comercial irá destinada sobre todo a cuidar a estos. La entrega del producto se hará a través de una empresa de reparto, con quien ya se han establecido contactos, de manera que el envío se producirá según los deseos del cliente, garantizándose entrega en 24 horas si así se solicita.

La contratación en todos los casos se puede efectuar por teléfono, fax o internet. Preferentemente se potenciará esta vía para obtener una reducción de costes y mayor agilidad. Es el director comercial el que cargará y validará en el sistema las condiciones de aceptación de los pedidos para cada cliente y establecerá el margen de negociación del agente para el canal de hostelería.

Para la venta en fábrica se dispondrá de un pequeño local con una estética muy cuidada en la que se ofrecerán los productos, se efectuarán degustaciones y se obsequiará con modelos del producto en "miniatura". Habrá un trato personalizado con un carácter muy familiar y se dispondrá de continuas promociones siempre orientadas a la cata (y el regalo) del producto. Además se permitirá visitar una parte de la fábrica, especialmente preparada para este fin.

Comunicación

La política de comunicación irá orientada a apoyar al canal de distribución. Se descarta hacer publicidad del producto en medios de comunicación destinados al público general. La única presencia en medios será en dos revistas especializadas del sector de distribución de alimentación. Además se acudirá, con un elegante stand a tres ferias sectoriales a nivel nacional.

Se editará un catálogo con un fuerte carácter visual, cuyo eje de comunicación será mostrar el aspecto del producto y el entorno en que se produce, como es la fábrica y el valle en que se ubica (apelando pues a motivos sensitivos y emocionales).

El grueso de la inversión se centrará en las relaciones públicas y en promociones al canal.

Está prevista la realización de una campaña de degustación en todos los establecimientos de las tres cadenas. La campaña se complementará con la entrega de vales descuento para la compra del producto en el establecimiento y la duración será de dos días. Para su realización se contratará a una agencia especializada que proporcionará los promotores y el soporte logístico. Se llevará a cabo desde enero hasta junio. También se efectuará una campaña similar en un 15 % de los demás puntos de venta, que se celebrará entre septiembre y diciembre. Para ésta, se escogerán los establecimientos de mayor volumen de facturación, según el anexo. Al no haberse concertado con ellos todavía, el director comercial gestionará definitivamente cuáles son y las condiciones del programa de una forma individual (aunque en algunos casos se podrá contar con la colaboración del mayorista).

Para la presentación del producto a los distribuidores, el primer mes se organizará una sesión dirigida a los responsables de compras, un viernes en el Parador que se encuentra en el valle, invitándose a los que así lo deseen a pasar el fin de semana con los gastos pagados. Opcionalmente, en caso de desistir de esta opción, se gestionarán visitas individuales con el mismo propósito. Para el canal de hostelería se dispone de una asignación presupuestaria que el agente gestionará según su criterio, bajo la orientación del director comercial.

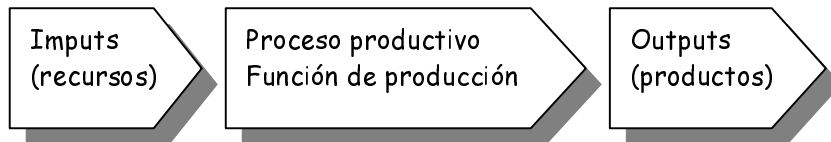
El lanzamiento de la empresa y de sus productos, se efectuará en presentación pública con un vino español, contando con el apoyo del Alcalde y diversos representantes políticos, así como los medios de comunicación provinciales, que arrastrarán a los regionales, con lo que se conseguirá una cierta repercusión mediática y por tanto publicidad gratuita.

8.- PLAN DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

8.- PLAN DE PRODUCCIÓN y/u OPERACIONES

El plan de producción contemplará la forma en que se va a llevar a cabo todo el proceso destinado a generar los productos o servicios que la empresa va a ofrecer.

El proceso de producción supone la resolución al problema de acomodar las cantidades de recursos disponibles (o su búsqueda y obtención) para proporcionar las cantidades de productos (producción) que optimicen alguna función (cantidad, beneficio, mínimos costes, rentabilidad, rendimiento...). Todo ello se hace mediante las "tecnologías" de producción o función de producción.



En el caso de las compañías de servicios, los factores (recursos) que más condicionan la capacidad de proporcionar el producto son: disponibilidad de recursos físicos e instalaciones y recursos humanos. A ello debemos añadir la fuerte estacionalidad que se produce en la demanda de muchos de estos productos y que es causa de una gran descompensación frente a la disponibilidad de recursos y la capacidad para atender a los clientes. Por eso resulta de una gran importancia intentar influir en los patrones de comportamiento de la demanda (asunto que se deberá tener en cuenta en el plan de marketing).

El plan de producción recoge las cantidades de recursos necesarios en cada momento, la forma en que se utilizan y los momentos en que deben ser incorporados, así como los resultados obtenidos. Por tanto abarcará las actividades de compras, logística tanto interna como externa y planificación. El contemplar esta visión ampliada justifica la utilización del término operaciones que engloba todo el conjunto de una manera general.

Una de las cuestiones más importantes, en el caso de una empresa fabricante, será la selección de la ubicación de la planta, que deberá ser debidamente justificada en función de las ventajas que aporte el emplazamiento. Estas serán debidas fundamentalmente a la proximidad a los mercados de destino o a las fuentes de recursos disponibles, pero también, en no pocas ocasiones, por razones políticas o legales derivadas de incentivos o ayudas de las Administraciones. Esta decisión reviste la mayor importancia puesto que crea una dependencia seria para el futuro.

En el caso de los servicios, la función productiva se describirá mediante el proceso o procedimiento que describirá la forma en que se presta. En general requiere menos recursos materiales, pero cobran una gran importancia la información y los recursos humanos.

El plan deberá definir y programar todas las actividades y recursos necesarios, el momento en que deben estar disponibles, en qué cantidades y condiciones y cómo se incorporan en el proceso, todo ello a partir del conocimiento de la cuantía de productos que es preciso sacar en cada momento según un programa establecido. El punto de partida, por tanto, debe ser la previsión de la necesidad de producción, que necesariamente deberá extraerse de las previsiones establecidas en el plan de marketing. Es decir, en éste se determinan las cantidades que de cada producto deben estar disponibles en cada momento y el plan de operaciones describe cómo se llega a garantizar esta disponibilidad. Resulta obvio que ambos planes deben estar perfectamente coordinados y por tanto es lógico trabajar sobre ambos de una forma paralela, antes de su aprobación definitiva.

Resulta obvio que al establecer las previsiones de ventas se tenga en cuenta la capacidad productiva disponible, lo que condiciona toda la política comercial. No tendría sentido fijar unos objetivos de crecimiento desmesurados por mucho que la evolución del mercado lo haga posible, si la capacidad máxima no lo permite, lo que a su vez condicionará la estrategia que se seleccione.

En un plan inicial resulta imprescindible describir la tecnología productiva que se va a utilizar y los medios que se van a emplear, sobre todo la fábrica e instalaciones y los equipamientos. En cuanto a la tecnología productiva, no sólo se trata de los procesos básicos, sino de toda la ingeniería de diseño de fabricación, por supuesto la distribución en planta (es decir la composición de la fábrica) y los procedimientos de gestión logística (almacén, gestión de stocks, transporte). También será necesario, al menos en cierta medida, identificar los principales proveedores o fuentes de suministros o al menos los criterios que se van a seguir para escogerlos⁴.

Por último, es importante tener en cuenta la casi absoluta necesidad de implantar un sistema de gestión de calidad total. Típicamente surgió como origen en actividades de producción. Sin embargo su filosofía y técnicas se han extendido a todo el ámbito de la empresa y resulta muy conveniente adoptar este planteamiento. Aporta una valiosa herramienta de gestión y una guía muy útil para desarrollar la estructura de la empresa y definir bien las funciones de todas sus partes. Se pueden usar como referencia normas internacionales y nacionales.

Ejemplo.

La empresa anteriormente citada, que se va a dedicar a la fabricación de quesos de vaca, ha estimado finalmente la cantidad de quesos de cada tipo que deben dar salida al mercado semanalmente. Para ello cuenta con dos aspectos diferentes que estudiar: la producción de los quesos propiamente dichos y la de la leche que utilizará como materia prima para su elaboración. El planteamiento original es que resulte autosuficiente con sus vacas. Si el negocio evoluciona favorablemente y resulta conveniente, no se descarta la posibilidad de adquirir la leche de otros proveedores, pero eso no está contemplado de momento en el plan previsto para los tres años próximos.

La producción necesaria en kilos, de cada una de las clases de queso, se extrae de las previsiones de ventas. La cantidad de unidades de cada modelo concreto no se especifica en el plan ya que se generará bajo pedido y resulta difícil afinar todavía. La cantidad de materias primas necesarias sólo está en función del peso del producto final, pero no de la forma concreta que adopte el mismo.

⁴ Insistamos en que el nivel de detalle dependerá de la utilidad y propósito del documento.

Las previsiones de ventas son crecientes a lo largo de todo el año, por lo que las necesidades de leche y otras materias irán también creciendo progresivamente. En la tabla correspondiente se incluirán estas previsiones con carácter trimestral (en los presupuestos anuales se detallará con periodicidad semanal). Partiendo de la producción media semanal estimada para cada animal, el número de éstos que hace falta en cada momento, se refleja en otra tabla. Se efectuarán compras de vacas sólo en tres ocasiones en el año, de manera que se disponga de un exceso del 10% sobre la capacidad de producción necesaria. Las cantidades de animales que se adquirirán en cada operación son las indicadas en la tabla correspondiente.

Las dos actividades básicas (producción de leche y fabricación del queso) se encuentran próximas y forman parte de una misma instalación diseñada por un ingeniero. La fabricación del queso se efectuará mediante un proceso estándar, descrito en el correspondiente documento (ver anexo). Se trata de una instalación altamente automatizada donde las mezclas y operaciones se efectúan con el concurso de escasa mano de obra, que sólo participa en la fase de control de calidad y envasado. Los datos de los lotes de producción se introducen al principio de cada uno, siendo sumamente sencillo modificar el tipo y cantidades de cada pedido, ya que sólo requiere indicar el modelo y la cantidad de unidades. Introduciendo estos datos, un ordenador calcula las materias necesarias e inicia el proceso (escoge la línea de producción, los tanques de suministro, los moldes, etc...). Es un proceso flexible y pese a ello no demasiado lento, por lo que resulta muy adecuado.

La inversión es elevada pero garantiza un excelente nivel de calidad, alta capacidad de producción, flexibilidad y escasa necesidad de mano de obra, lo que permite al final un plazo de amortización cómodo.

Las previsiones de producción las efectúa el director comercial semanalmente, que entrega las órdenes al encargado de la fábrica, pero en todo momento se pueden modificar de un día para otro. Durante el primer año se trabajará en un sólo turno diario de 8 horas, de lunes a viernes y para el segundo se prevé un incremento a una media de 12 horas. La capacidad por tanto, es holgada para asumir un crecimiento inesperado.

La logística externa está toda subcontratada, de manera que los envíos se efectúan diariamente, a partir de las previsiones semanales (si se respetan, las condiciones económicas son mejores), pero en todo caso se pueden acomodar diariamente. Las tres cadenas de distribución y dos de los mayoristas, se encargan de gestionar sus propias recogidas, por lo que nuestro papel se limita a tener disponibles sus pedidos en el muelle de carga.

9.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

9.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

La empresa dispone de una serie de recursos, materiales y humanos, gracias a los cuales se consiguen llevar a cabo las tareas necesarias para cumplir sus objetivos. Para que esto funcione es precisa una coordinación y organización de todos ellos. La organización consiste en describir la estructura en que se materializa, cómo se relacionan las distintas partes entre sí y qué requisitos hacen falta para su funcionamiento.

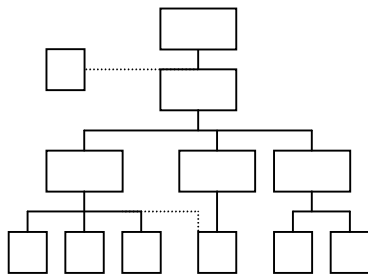
Indudablemente el recurso más importante de que disponen las empresas son sus empleados. Constituyen el elemento más importante de la organización. Por tanto es imprescindible definir la política de personal y captar las personas adecuadas, para más adelante esforzarse en asegurar su permanencia. Esto que es cierto siempre, resulta vital en el caso de empresas de servicios, ya que el producto resulta en muchas ocasiones inseparable de las personas que lo prestan.

El proceso se inicia determinando las funciones básicas en que se pueden dividir las distintas tareas, atendiendo a su especialización y en paralelo la agrupación en torno a departamentos o secciones (que también se pueden denominar divisiones, áreas, gerencias...). El departamento es pues, la unidad fundamental de gestión (usaremos siempre esta denominación para simplificar). Lo más frecuente es crearlos atendiendo a las distintas funciones empresariales (marketing, producción, finanzas, recursos humanos...) cuya amplitud y ámbito de tareas puede ser muy variada. Sin embargo existen muchas otras posibilidades en función de la mejor manera de adaptar y gestionar los recursos: puede optarse por la estructura organizada en base a territorios, clientes, líneas de negocio o de productos, tecnologías utilizadas e incluso fórmulas mixtas. Cada una de estas secciones puede a su vez, dividirse en otras secciones de menor tamaño y así sucesivamente.

Pero además, es necesario establecer las relaciones que se producen entre los departamentos y entre los distintos niveles dentro de cada uno. Esto significa establecer las líneas de responsabilidad y autoridad, con el complemento imprescindible de los flujos de información. Existen también

diversas formas de diseñar este conjunto de relaciones, optándose frecuentemente por fórmulas mixtas.

La descripción gráfica de la organización se muestra en el correspondiente organigrama, que refleja tanto la agrupación (o división, según se mire) en departamentos, como las relaciones entre todos ellos.



Resulta imprescindible describir la estructura básica de la organización, de manera que quede claro a qué parte de la misma corresponde cada función y cómo se hallan distribuidas las responsabilidades. Al fin y al cabo, cada uno de los planes que estamos diseñando debe tener asignado un "propietario".

El componente más importante de la estructura está compuesto por los diferentes puestos de trabajo, cada uno de los cuales lleva asociado un nivel de autoridad y de responsabilidad. Por tanto habrá que describir cuáles son estas posiciones y si se dispone ya de las personas adecuadas para los puestos de mayor responsabilidad, es conveniente hacerlo constar. En conjunto habrá que describir la composición total de la plantilla y su evolución a lo largo del tiempo. Para ello habrá que tener en cuenta al menos los siguientes detalles:

- ❑ Definición de funciones y posición en el organigrama (nivel de autoridad y responsabilidad).
- ❑ Selección de personal. Descripción de requisitos (actitudes y actitudes). Cómo se va a llevar a la práctica.
- ❑ Política de retención. Es necesario tenerlo en cuenta desde el primer momento.
- ❑ Formación, tanto inicial para el comienzo de la actividad, como con carácter de continuidad.
- ❑ Política salarial. Modelos de remuneración.
- ❑ Políticas de promoción y desarrollo.

El plan deberá describir la parte esencial de la organización y el personal que va a ser necesario para ocupar las distintas posiciones, con los requisitos para su contratación, las tareas que van desarrollar y las remuneraciones correspondientes. Y para todo ello, su evolución temporal.

Respecto a la gestión de los recursos humanos, existen dos grupos de tareas claramente diferenciadas:

- Uno estará relacionado con la administración habitual (cálculo y pago de nóminas, altas y bajas laborales, tramitación de impuestos, gestión administrativa de dietas gastos y otros, seguridad e higiene en el trabajo y cualesquiera otras de estas características, que podemos denominar rutinarias).
- Otra serie de cuestiones tienen más que ver con la gestión del personal como un recurso valioso de la empresa y destinada por tanto a asegurar su satisfacción, su motivación y adecuada involucración en el proyecto empresarial. No es una tarea exclusiva de un departamento, ni tan siquiera del de recursos humanos, sino de toda la dirección de la empresa, si bien es lógico que su coordinación corresponda a éste. Es lo que podríamos llamar tareas o habilidades directivas.

Tendremos que determinar, por tanto, quien se encarga de cada una de dichas misiones. Las segundas son absolutamente irrenunciables y dependen de la filosofía y política que decida seguir la empresa. Las primeras, que requieren escasa especialización, pueden incluso ser subcontratadas en el exterior, dependiendo fundamentalmente del tamaño de la empresa y de la justificación económica de optar por una fórmula u otra. En el inicio de la empresa, es frecuente delegar estas tareas en asesores externos, con lo que se elude cargar demasiado la estructura, se dispone de mayor flexibilidad y se evita tener que dedicar tiempo a tareas no esenciales. Cuando el tamaño lo aconseje y resulte más rentable, se puede optar por asumir estas funciones. En función de la opción elegida, nos encontraremos con una estructura u otra de la organización.

Ejemplo.

Sea una empresa que se va a dedicar a fabricar envases válidos para una gran variedad de productos de consumo y prácticamente cualquier formato. La característica principal es que es biodegradable y muy respetuoso con el medio ambiente. Los promotores de la empresa son un grupo de investigadores de la Universidad que han desarrollado el material y su proceso productivo, cuyas patentes poseen.

Siendo conscientes de que su principal fortaleza se halla en los conocimientos científicos, su capacidad de invención y su conocimiento del mercado (que han estudiado muy bien), han optado por dedicarse a las tareas que mejor controlan, asegurando que todas las demás funciones de la empresa se hallan en manos de verdaderos profesionales, aunque ellos como dueños, integrarán el consejo de administración en exclusiva.

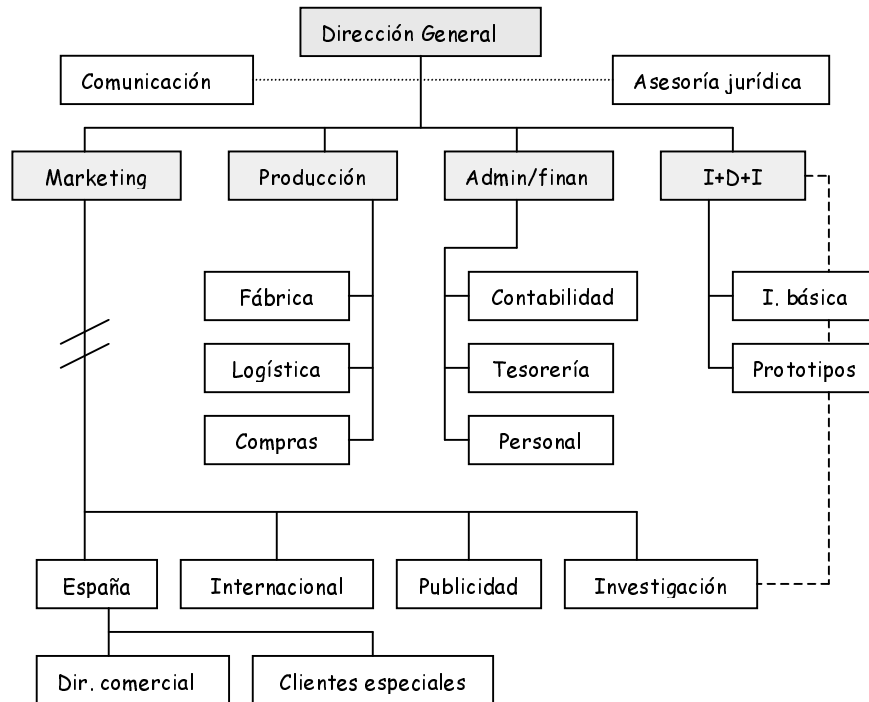
Se contratará un director general y un director de marketing, ambos con experiencia probada y conocimiento del sector de envases, cuyos acuerdos están prácticamente cerrados. Además existirá un director de producción que dirigirá la fábrica y se encargará de toda la logística, tanto interna como externa. El director administrativo-financiero controlará toda la gestión financiera y administrativa, incluyendo el personal. Estos dos puestos serán cubiertos gracias a una empresa de selección. Por último, el departamento de I+D+I estará dirigido por uno de los promotores. Se ha optado por crear este departamento dada su importancia estratégica y el interés personal de los socios.

La selección del resto de personal se efectuará por medio de empresas consultoras.

El departamento de marketing se organiza en torno a 4 secciones: una división para atender a España, una para el mercado internacional, que debido a sus diferencias se tratará de una forma independiente, un área denominada de publicidad que se encargará de toda la política de comunicación y por último, la sección de investigación de mercados que trabajará en estrecha relación con la de ingeniería para identificar las necesidades de los clientes y definir los productos.

Producción contará con tres áreas a cuyo frente habrá sendos responsables: el director de fábrica, el responsable de logística y el de compras, puesto que hemos asignado esta función a este departamento ya que consideramos que es una parte vital del proceso de operaciones.

El organigrama es el siguiente:



El departamento de administración y finanzas consta de tres secciones: una de contabilidad para los procesos de gestión habituales, una de tesorería y gestión financiera en general y una encargada de la gestión de asuntos de personal entre los que se incluye tratar con consultoras externas o gestorías.

Investigación, desarrollo e innovación contará con un responsable al cargo de la investigación básica y otro para el desarrollo de prototipos, que será el que fundamentalmente trabaje conjuntamente con la sección de investigación de mercados.

Por último, se contará con el asesoramiento externo de un gabinete de asesoría jurídica y de otro de comunicación institucional y relaciones públicas que reportarán directamente a la Dirección General y darán apoyo a las direcciones de los cuatro departamentos.

La evolución prevista de personal para los próximos años será la siguiente
(considerando el número medio de empleados a lo largo del año):

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dirección General	2	2	2	2	2
Dirección General	1	1	1	1	1
Asistente	1	1	1	1	1
Marketing	6	11	16	16	16
Dirección	3	5	5	5	5
España	2	3	5	5	5
Internacional	0	1	2	2	2
Publicidad	1	1	2	2	2
Investigación	0	1	2	2	2
Producción	22	28	28	28	28
Dirección	4	4	4	4	4
Fábrica	15	20	20	20	20
Logística	2	2	2	2	2
Compras	1	2	2	2	2
Administrac./finanzas	5	6	6	6	6
Dirección	1	1	1	1	1
Contabilidad	2	3	3	3	3
Tesorería	1	1	1	1	1
Personal	1	1	1	1	1
I+D+I	7	7	7	7	7
Dirección	1	1	1	1	1
Investigación básica	3	3	3	3	3
Prototipos	3	3	3	3	3
TOTAL PLANTILLA	42	54	59	59	59

10.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

10. - PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

El plan económico financiero refleja la evolución y estado de la situación económica de la empresa. Independientemente de los objetivos perseguidos por la empresa, constituirá el eje fundamental sobre el que pivota la mayor parte de la información, ya que es donde se refleja la viabilidad económica del proyecto y la capacidad de supervivencia de la empresa.

Los dos elementos fundamentales que deberemos contemplar son:

- Balance: Es el estado financiero de la sociedad.
- Cuentas (anuales): Refleja el resultado de las operaciones.

El contenido de ambos estados está regulado por la ley (contabilidad), que exige una serie de requisitos para la elaboración y presentación de los mismos. Independientemente de ello, nos interesa adaptarlos a nuestras necesidades para que resulten de utilidad en las tareas de gestión habitual.

Así pues, en los presupuestos de la empresa aparecerán necesariamente algunas cifras económico-financieras como objetivos fundamentales, puesto que son imprescindibles para observar su evolución y viabilidad.

Balance

Es el estado financiero de la sociedad. Consta de las masas patrimoniales: Activo y pasivo, que deben ser iguales, pues una es el origen de la otra.

- Activo: Conjunto de bienes o derechos de que disponemos. Entre ellos, las inversiones.

- Pasivo: Origen de los recursos, deudas u obligaciones. Fuentes de financiación.

ACTIVO	PASIVO
<ul style="list-style-type: none"> ○ Activo fijo o inmovilizado: (material, inmaterial, financiero, ficticio): Edificios, máquinas, fábricas,... ○ Capital circulante o activo circulante. Definidas por el ciclo de explotación. <ul style="list-style-type: none"> - Tesorería - Realizable: clientes, efectos a cobrar, inversiones financieras temporales... - Existencias 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Permanente: <ul style="list-style-type: none"> - Propio: Capital social, reservas, resultados y remanentes... - Créditos a medio y largo plazo ○ A corto plazo: proveedores, créditos con bancos....

Típicamente resulta conveniente una correspondencia entre la liquidez del activo y la exigibilidad del pasivo para evitar riesgos de poner en dificultad las operaciones. Cuanto más fijo sea un activo, debe ser financiado con un pasivo a más largo plazo. Sólo el activo circulante debería ser financiado por pasivo a corto (para ir más holgados). Puesto que parte del activo circulante deberá ser financiado con pasivo a largo plazo (permanente), tendremos el fondo de maniobra o de rotación:

$$\begin{aligned} \text{Fondo de maniobra} &= \text{Activo circulante} - \text{pasivo a corto} \\ &= \text{capital permanente} - \text{activo fijo.} \end{aligned}$$

Fuentes de financiación

Uno de los requisitos más importantes para la puesta en marcha de un negocio (y desde luego para continuar), es contar con las adecuadas fuentes de financiación. Se trata en resumen, de disponer de los recursos necesarios para poder mantener la actividad. Estos se pueden obtener básicamente por dos vías:

- Recursos propios: Son las aportaciones de los socios y los recursos generados por la propia actividad. Los beneficios pueden ser distribuidos entre los socios o permanecer en la sociedad. Son recursos que podemos considerar a largo plazo y no exigibles.

- Financiación ajena:
 - Recursos monetarios obtenidos de entidades financieras o de otras fuentes: créditos o préstamos, operaciones de leasing, emisión de obligaciones, bonos, etc... y que pueden ser a largo plazo o corto.
 - Derivados de la actividad habitual, típicamente las deudas a proveedores (incluidos financieros a corto), y que generalmente son exigibles a corto plazo.

A la hora de escoger una fuente de financiación es conveniente tener en cuenta: su objetivo, su duración, su exigibilidad, su coste...

La proporción entre fuentes de financiación propias y ajenas dependerá de muchos factores: disponibilidad de recursos propios, capacidad de obtener recursos ajenos (solventía, crédito), coste de oportunidad de otras inversiones,... En general habrá una serie de factores limitativos de nuestras posibilidades y otros que nos darán la solución óptima para nuestra estructura de capital (ratio de apalancamiento...)

Desde un punto de vista operativo nos interesa la evolución de los resultados, pero también la situación financiera y sobre todo de tesorería es decir la disponibilidad de recursos que aseguren la continuidad de las operaciones. La gestión de tesorería se convierte en una de las misiones fundamentales y uno de los elementos claves del presupuesto. Su finalidad consiste en seguir la evolución de los recursos disponibles en cada momento para verificar si se dispone de la financiación adecuada y si no es así, anticiparse para buscar posibles soluciones.

En un proyecto de nueva creación es imprescindible asegurar una tesorería holgada que nos permita funcionar con comodidad y poder dedicar los recursos tanto materiales como humanos a las actividades realmente

importantes. Demasiados negocios fracasan porque se encuentran al poco tiempo con dificultades para hacer frente a los pagos inmediatos, lo que compromete seriamente todo el proyecto. Por eso es fundamental diseñar una estructura financiera adecuada que permita disponer de estos recursos.

Consejo.

Es conveniente disponer siempre de recursos líquidos holgados para hacer frente a posibles imprevistos, puesto que generalmente es en estas ocasiones cuando más difícil resulta obtenerlos. Por eso no resulta nada malo, sino al contrario, contar con cierto endeudamiento, aunque se disponga de liquidez por otro lado (y precisamente para obtenerla). Para ello existen diversas fórmulas, empezando por simples créditos de disponibilidad, cuyo coste sin duda justifica la tranquilidad que proporcionan.

- Cuentas de resultados

Son el reflejo del funcionamiento habitual de la empresa, también denominada cuentas de pérdidas y ganancias. El resultado o beneficio es la diferencia entre los ingresos y los gastos y por tanto será uno de los asuntos objeto de mayor atención, dado que al final es lo que interesa a largo plazo.

De una manera resumida, nos va a interesar por lo general, al menos la siguiente disposición:

}	Ventas netas (Ingresos)
	<u>- Coste de ventas (Gastos, consumos)</u>
	MARGEN BRUTO
}	- Gastos de personal
	- Gastos generales
	<u>- Amortizaciones, provisiones, otros</u>
	RESULTADO (neto) DE EXPLOTACIÓN (Pérdidas o ganancias)
	(Benef. antes de intereses e impuestos)

{	{	RESULTADO (neto) DE EXPLOTACIÓN
		<u>+/- Resultados financieros</u> BENEFICIO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS
	{	<u>+/- Resultados extraordinarios</u> BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS
		<u>- impuestos</u> RESULTADO (BENEFICIO) neto del ejercicio

El resultado bruto de explotación es el resultado de explotación más las amortizaciones (que podíamos haberlo desglosado antes). Resulta muy útil porque nos da una idea de la capacidad de generación de recursos que posee la empresa.

El nivel de detalle con que se reflejen en los presupuestos las partidas, dependerá de la importancia que se conceda a cada una de ellas. Es muy importante centrarse en aquellas que realmente son significativas, para evitar dedicar demasiados esfuerzos de control a aquello que aporta poco al resultado global.

El plan económico financiero debe reflejar todos los parámetros que resulten de interés, muy especialmente la forma y fechas en que se deben obtener los recursos financieros, a qué se van a destinar y, con mucho cuidado, las previsiones de tesorería. Todo ello programado en el tiempo.

Típicamente requeriremos unas cuentas de resultados y un balance previsional para los periodos que nos resulten de interés: en los planes a largo plazo se suele hacer una estimación anual para un periodo de unos tres o cinco años, mientras que en los de seguimiento anual, se suele establecer una periodicidad mensual. Naturalmente existen casos en que se requiere un grado de seguimiento menos dilatado.

- Rentabilidad de las inversiones

Una nueva empresa es un proyecto de inversión, puesto que requiere la aportación de unos recursos a los que se desea sacar una rentabilidad (la cantidad de estos recursos que aportan los promotores es una parte de la decisión). Desde este punto de vista lo que interesa es evaluar la rentabilidad de la misma, puesto que de ella se deriva la de los recursos aportados por los inversores.

La inclusión de algún tipo de medida de la rentabilidad de la inversión va a ser un requisito inexcusable, especialmente para justificar la captación de inversiones. Las formas más habituales de medir un proyecto de inversión son utilizando dos parámetros:

- VAN. Valor actual neto de la inversión (aportación de fondos) requerida durante la duración del mismo. Representa el valor a fecha actual (descontada la tasa de "inflación") que tendrá el resultado del proyecto en su conjunto.

$$VAN = -I_o + \sum_{i=1}^n \frac{R_i}{(1+r)^i}$$

I_o es la inversión inicial realizada.

R_i la rentabilidad obtenida en cada uno de los periodos i (flujo de caja), de los n que va a durar y

r el tipo de interés considerado.

Para que resulte viable, el valor del VAN debe ser superior a cero, puesto que es cuando se recupera la inversión.

- TIR: Tasa interna de rendimiento. Indica la rentabilidad estimada que se obtiene durante ese periodo con las inversiones efectuadas. Se calcula averiguando el valor de r que hace el VAN igual a cero en la ecuación anterior. Para que el proyecto de inversión resulte aceptable, esta tasa debe ser superior a la que se considere aceptable por el inversor.

Las decisiones respecto a si resulta conveniente invertir o no en un proyecto vendrán determinadas por los objetivos perseguidos, los niveles de riesgo admisibles y las rentabilidades exigidas, que estarán muy interrelacionadas.

En el plan de negocio habrá que incluir una cuenta de resultados previsional, con la periodicidad temporal y desglose suficientes para comprender perfectamente la evolución del negocio en base a las partidas más importantes.

Además se reflejará la evolución patrimonial, especialmente en lo referido al desarrollo del plan de inversiones y se especificarán las fuentes de recursos que se van a obtener, así como el destino de todos ellos.

Con frecuencia resulta necesario establecer diversos ratios que resulten útiles para el seguimiento de la empresa. Cada departamento identificará aquellos que le son útiles. Muchos de ellos tienen un importante peso económico, siendo los más importantes los derivados del cálculo de rentabilidades sobre fondos propios, sobre inversiones, sobre activos, rotación de existencias, grados de apalancamiento o endeudamiento, tesorería o liquidez, y los relacionados con las ventas como beneficios sobre ventas, márgenes comerciales, ingresos o beneficios por productos, por vendedor, canal, etc...

11.- LA ELECCIÓN DEL MODELO DE EMPRESA

11.- LA ELECCIÓN DEL MODELO DE EMPRESA

Una de las decisiones más importantes que debe tomarse es la elección de la forma jurídica bajo la que va a llevarse la actividad. En el plan deberá indicarse la modalidad escogida y si se prevé una posible modificación en futuro.

Existen distintas alternativas, cada una de las cuales resultará más apropiada según los objetivos perseguidos. Por eso es conveniente analizar bien todas las posibilidades existentes antes de elegir la que resulte más adecuada. Básicamente existen dos modalidades:

- Formas personales o civiles
- Sociedades mercantiles

Los aspectos más importantes a considerar para su elección serán:

- Cantidad de recursos necesarios.
- Tipo de relación entre los socios.
- Grado asumible de riesgo o responsabilidad frente a terceros.
- Requisitos legales que existen en ciertos sectores.
- Ventajas fiscales (o de otro tipo).

Es conveniente documentarse o buscar asesoramiento antes de decidirse por una forma u otra. Existen multitud de fuentes donde obtener esta información de forma muy precisa y exhaustiva. En la bibliografía se han incluido varias referencias donde se puede localizar de una forma totalmente actualizada.

En general para este tipo de consultas, así como para los trámites administrativos de carácter legal o fiscal, se recomienda acudir a las dependencias de las correspondientes Administraciones (Ministerios, Consejerías o Ayuntamientos). También resultan muy útiles las asociaciones empresariales o Cámaras de Comercio. Pero sobre todo, se recomienda dirigirse a las ventanillas únicas existentes en la mayor parte de las capitales importantes, donde se puede encontrar toda esta ayuda reunida y se presta apoyo para la realización de todos los trámites de una manera sencilla y eficaz.

www.ventanillaempresarial.org // www.vue.es

12.- PRESUPUESTOS

12. - PRESUPUESTOS

El presupuesto es probablemente la parte que resulte más operativa de todo el plan. Además es el término con el que suele referirse a la herramienta básica de gestión anual de las empresas. Es el resumen en el que se plasma de una forma práctica todo el contenido del plan.

Básicamente su misión es reflejar todos los objetivos de la empresa de una manera ordenada y conjunta. Esto se hace mediante la incorporación de las cifras que los representan. Es por tanto necesario identificar y escoger los parámetros verdaderamente significativos para describir el funcionamiento del negocio (y que serán diferentes para cada caso, aunque probablemente muy parecidos para las empresas que operen en un mismo sector).

Además de servir de mera guía para saber hacia donde hay que apuntar en cada momento, sirve para identificar las desviaciones conforme se van produciendo, mediante la comparación entre lo previsto y los resultados realmente obtenidos. Puesto que este seguimiento debe ser realizado continuamente, permite detectarlos a tiempo, facilitando la toma de decisiones orientadas a corregir las tendencias.

Ejemplo.

Una empresa prevé un incremento de ventas respecto al año anterior, de un 10 % para el conjunto del año y supone que se va a producir de manera que cada mes va a ser un 10 % mejor en comparación con el correspondiente de dicho año. Resulta obvio que si en los tres primeros meses del año, sólo se alcanza un incremento del 5 % en cada uno de ellos, va a ser imposible alcanzar el objetivo a final de año. No es necesario esperar hasta entonces para darse cuenta de ello. Atendiendo a estas estimaciones, vamos a alcanzar sólo un incremento del 5 % global. Es posible adoptar medidas para corregir la tendencia o bien actuar sobre otros aspectos que tengan una relación importante.

Podemos intentar recuperar el ritmo de ventas, aumentando la inversión en publicidad, para conseguir que los incrementos de ventas mensuales los próximos 9 meses sean realmente del 10 %. Así, pese a no llegar al 10 % global originalmente previsto, al menos nos aproximamos al 8,75 %, que es mucho mejor que el 5 % al que íbamos abocados en caso de no adoptar medidas.

Esta decisión afectará a otras partidas del presupuesto, en concreto a la de gastos de publicidad, por lo que habrá que estudiar si es asumible y justificable globalmente.

Otra alternativa podría ser, dado que no estamos dando salida a la producción estimada, disminuir el ritmo de ésta para acomodar a las nuevas previsiones de ventas. Esto afectará a capítulos de compras, personal, etc...

Por esa razón, las plantillas con las que normalmente se trabaja suelen recoger mecanismos de comparación. Para ello es frecuente utilizar aunque sea al menos sencillas hojas de cálculo. Típicamente (bien en filas o columnas) se contemplan:

- Previsiones
- Resultados reales
- Desviaciones

Esto es útil en los presupuestos de gestión pero no es conveniente en el plan, donde sólo se deben incluir las previsiones.

En este ejemplo se ve como se establecen estimaciones. Conforme se avanza a lo largo del ejercicio, se utiliza para efectuar un seguimiento sobre el mismo modelo.



Otro formato puede ser el siguiente



Unidades vendidas					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Diciem.
Previsto	1.000	1.000	1.200		1.400
Real	900	1.000			
Desviación (absoluta)	-100	0			
Desviación (%)	-10,0%	0,0%			
Acumulado año					
Previsto	1.000	2.000	3.200		14.500
Real	900	1.900			
Desviación (absoluta)	-100	-100			
Desviación (%)	-10,0%	-5,0%			

	Enero				Febrero			
	Previsto	Real	Desviación	Desv. %	Previsto	Real	Desviación	Desv (%)
Mensual	1.000	900	-100	-10,0%	1.000	1.000	0	0,0%
Acumulado	1.000	900	-100	-10,0%	2.000	1.900	-100	-5,0%

Los presupuestos anuales, como herramientas de gestión que son, pueden ser enormemente complejos y disponer de mucha información. En un plan de empresa no será necesario más que incorporar la parte más significativa del mismo. Puesto que normalmente adoptan una estructura por niveles, de manera que conforme se va avanzando, el nivel de detalle es mayor, lo típico es utilizar las primeras hojas o aquellas que recogen la visión más global. Lo que resulta lógico es presentarlo atendiendo a los distintos planes operativos en que se haya estructurado el plan. La explicación de las cifras se encontrará en cada uno de ellos.

Ejemplo.

Supongamos un gimnasio de nueva creación en una pequeña capital de provincia. Se va a dedicar a ofrecer una serie de instalaciones para su uso en ciertos horarios, mediante el pago de la entrada. Existen distintas modalidades de uso (fundamentalmente en cuanto a tiempo y franjas horarias disponibles y los aparatos a que se tiene derecho a disfrutar). Otro conjunto de servicios consisten en la oferta de cursillos o actividades con monitor. También se dispone de un bar-cafetería. Y por último, se venden algunos artículos deportivos con carácter muy marginal, incluyendo elementos de merchandising propios.

Consideramos que los parámetros que más nos interesan son el número de abonados estables con que se cuenta, la cantidad de usos individuales (accesos a practicar actividades puntualmente) y los cursillos efectuados (con su número de participantes). Dadas las características de este negocio, en el que requerimos apoyarnos en monitores subcontratados, esta es otra variable importante.

Atendiendo a ello la página principal (o introductoria del plan y que coincidirá seguramente con la del presupuesto de gestión anual), será muy semejante a la que se propone a continuación. A partir de ella se irán desarrollando con distinto nivel de detalle los apartados correspondientes, como si se tratara de una serie de menús desplegables. También se proponen unas ideas sobre cómo hacerlo.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evolución de clientes					
Nº medio de abonados (mensual)	700	900	1.000	1.100	1.150
Altas mensuales (media)	73	40	38	30	20
Bajas mensuales (media)	15	23	21	22	16
Ingreso medio por abonado (mensual)	20,0	22,0	23,0	24,0	24,0
Nº cursillos (media mensual)	4	5	6	7	7
Nº participantes por curso	8	10	12	14	15
Ingreso medio por alumno/curso	90,0	90,0	90,0	90,0	90,0
Usos individuales (media mensual)	170	200	250	225	225
Ingreso medio por uso individual	3,0	3,3	3,6	3,9	4,0
Nº monitores en plantilla	2	3	3	3	3
Nº monitores subcontratados (media)	0	1	1	2	2
Evolución del negocio					
Ingresos (euros)	212.680	303.520	368.560	437.170	459.400
Por cuotas de abono	168.000	237.600	276.000	316.800	331.200
Por cursillos	34.560	54.000	77.760	105.840	113.400
Por usos individuales	6.120	7.920	10.800	10.530	10.800
Cafetería (beneficio neto)	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Otros	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos (euros)	290.000	343.440	344.923	361.451	369.024
Alquiler	36.000	37.080	38.192	39.338	40.518
Amortizaciones	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Personal (incl. SS)	158.000	220.000	225.000	230.000	236.000
Gastos monitores externos	0	10.000	10.000	20.000	20.000
Suministros y gastos generales	12.000	12.360	12.731	13.113	13.506
Marketing (promoción y publicidad)	18.000	15.000	10.000	10.000	10.000
Otros	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Resultado antes de impuestos (crédito fiscal)	-60.320	-39.920	23.637	75.719	90.376
Tesorería					
Aportación socios	50.000				
Financiación bancaria	200.000		-40.000	-40.000	-120.000
Saldo flujo de ingresos - gastos	-20.320	80	63.637	115.719	130.376
Pago inversiones (financ. Bancaria)	-200.000				
Saldo final	29.680	29.760	53.397	129.116	139.491

Como ejemplo
veremos un posible
desglose en la
página siguiente

La página resumen anterior, puede resultar suficiente para mostrar los aspectos más importantes del negocio. Otras páginas sucesivas recogerán el desglose de los mismos. Lo más frecuente es utilizar una herramienta como una hoja de cálculo, que permita ir enlazando datos de distintos lugares y además vaya efectuando cálculos automáticamente cuando se retoquen algunos parámetros. De esta forma se modifican automáticamente todos aquellos datos a los que afecte una hipótesis. Esto resulta sumamente útil para trabajar sobre distintos escenarios hasta escoger el más adecuado.

Ejemplo. Continuación

RECURSOS HUMANOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personas en plantilla	7	10,5	10,5	11,5	11,5
Gerente	1	1	1	1	1
Administración	1	2	2	2	2
Portería /conserjería (trabajo a turnos)	2	2	2	2	2
Responsable médico (*)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Mantenimiento	0,5	1	1	1	1
Monitores	2	3	3	3	3
Monitores externos	0	1	1	2	2
Alumnos por monitor / mes (media)	192	150	216	235,2	252
Sueldos (brutos)					
Gerente	25.000	25.000	25.500	26.000	26.500
Empleados admon, portería (media)	12.000	14.000	14.300	14.600	15.100
Responsable médico	40.000	40.000	40.800	41.500	42.000
Monitores	15.000	16.000	16.400	16.850	17.300
Gastos sueldos y salarios (**)	158.000	220.000	225.000	230.000	236.000
Nóminas	117.000	163.000	166.600	170.300	174.900
Gastos S.S.	41.000	57.000	58.400	59.700	61.100
Monitores externos	0	10.000	10.000	20.000	20.000

(*) El responsable médico está contratado a tiempo parcial.

(**) El primer año se ha considerado la incorporación del personal casi a principio del año. Eso dará margen de ajuste según vaya evolucionando el negocio.

Aprovechemos para decir que es frecuente en la presentación de los planes (sobre todo en los de viabilidad), proponer varios escenarios, basados sobre distintas hipótesis, para de esta manera comprobar la sensibilidad a cada una de ellas. Típicamente se puede plantear una hipótesis conservadora, otra optimista y una intermedia.

Recordemos que el nivel de detalle con que se desarrolle el presupuesto en el plan de empresa dependerá del propósito perseguido y el destinatario del mismo. Una sugerencia es ser muy concreto en la presentación y aportar un mayor nivel de desglose en los correspondientes de anexos.

Ejemplo:

Una compañía de telecomunicaciones por cable va a empezar a operar en una ciudad de tamaño medio, para lo que tiene que construir una red completa que proporcione cobertura a toda la población. Las cifras más importantes que definen el negocio y que son objeto de un seguimiento continuado, se presentan en la primera página de sus presupuestos. Estas son:

Datos del mercado y de ventas. Lo más importante es el mercado potencial, que está constituido por el número de clientes que pueden acceder a los servicios. Estos pueden ser viviendas particulares o empresas, que se distinguen porque se les ofrecen distintos productos. A los primeros, televisión, teléfono e internet y a los segundos, fundamentalmente teléfono, internet y transmisión de datos. Interesa estimar la penetración, medida como el número de clientes captados sobre el total que tienen acceso a la red, pero también sobre el total de la ciudad. Observemos cómo en este caso existe un mercado potencial real y uno posible. Nos interesan también los datos sobre lo que son los mercados verdaderos, y que en este caso hemos simplificado a sólo tres: ventas de telefonía a particulares, ventas de televisión a éstos y ventas de servicios de telecomunicaciones a empresas. Tomamos la cuota de mercado sobre ingresos que esperamos alcanzar en cada uno de estos segmentos, en que los competidores con que nos encontraremos son distintos (aunque algunos coincidan). Además nos interesa estimar el número de clientes de cada tipo y el ingreso medio que general anualmente.

Un dato que se considera muy importante porque mide el grado de éxito del producto, es la tasa de desconexiones del servicio (media anual).

Operaciones: interesa ver los **resultados** agregados de ventas y gastos para seguir la evolución del negocio, así como las fuentes de **financiación** que son muy abultadas. La inversión en la construcción de la red es vital y representa la mayor parte de estas necesidades. Los estados financieros detallados ya se recogerán en otros apartados más adelante.

Mercado		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado potencial	Nº viviendas	85.000	86.700	88.434	90.203	92.000
	Nº empresas	13.500	13.905	14.322	14.752	15.194
Penetración sobre total	Viviendas	1,6%	5,4%	11,7%	18,7%	24,7%
	Empresas	0,6%	5,4%	9,1%	13,6%	18,1%
Penetración sobre conectables	Viviendas	8%	12%	18%	22%	26%
	Empresas	3%	12%	14%	16%	19%
Cuota mercado ingresos	Viviendas (telef)	1,0%	1,5%	3,0%	4,5%	6,8%
	Viviendas (TV)	4,0%	10,0%	20,0%	27,0%	33,0%
	Empresas	1,0%	2,0%	2,5%	3,0%	5,0%
Nº clientes	Viviendas	1.360	4.682	10.347	16.868	22.724
	Empresas	81	751	1.303	2.006	2.743
Ingreso medio (€)	Viviendas	240	264	290	325	360
	Empresas	3.600	3.960	4.158	4.366	4.584
Tasa desconexión		5%	5%	5%	5%	5%
Resultado operaciones						
Ingresos		630.000	4.223.440	8.434.695	14.256.270	20.767.873
Gastos		2.217.520	2.335.287	3.768.969	5.746.226	7.933.447
Cash-flow		-1.587.520	1.888.154	4.665.727	8.510.044	12.834.426
Acumulado		-1.587.520			476.404	26.310.830
Inversiones y red						
Tasa de cobertura		20%	45%	65%	85%	95%
Cientes conectables, viviendas		17.000	39.015	57.482	76.673	87.400
Cientes conectables, empresas		2.700	6.257	9.309	12.539	14.434
Activo fijo (€)		13.300.000	23.306.000	30.892.840	38.769.020	43.260.000
Red de telecomunicaciones		10.800.000	20.606.000	27.992.840	35.669.020	39.960.000
Inversión media por cliente (red)		7.495	3.793	2.403	1.890	1.569
Edificios e instalaciones		2.500.000	2.700.000	2.900.000	3.100.000	3.300.000
Financiación						
Capital social		5.000.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000	7.500.000
Préstamos a largo		10.000.000	15.000.000	15.000.000	15.000.000	8.000.000
Préstamos CP, proveedores y otros		-112.480	505.366	3.426.480	2.792.616	1.449.170
Operaciones		-1.587.520	300.634	4.966.360	13.476.404	26.310.830

Siguiendo con el ejemplo, si esa primera hoja refleja lo más importante del negocio, las siguientes recogerán con mayor nivel de detalle cada capítulo y desarrollarán los contenidos de ésta.

Pag. 16-20		Recursos Humanos		
Pag. 11-15.		Balances y cuentas de resultados		
Pag. 6-10.		Despliegue de red		
Pag. 1 - 5.		Plan de marketing		
Mercado		Año 1	Año 2	Año 5
Mercado potencial	Nº viviendas	85.000	86.700	92.000
	Nº empresas	13.500	13.905	15.194
Penetración sobre total	Viviendas	1,6%	5,4%	24,7%
	Empresas	0,6%	5,4%	18,1%
Penetración sobre conectables	Viviendas	8%	12%	26%
	Empresas	3%	12%	19%
Cuota mercado ingresos	Viviendas (telef)	1,0%	1,5%	6,8%
	Viviendas (TV)	4,0%	10,0%	33,0%
	Empresas	1,0%	2,0%	5,0%
Nº clientes	Viviendas	1.360	4.682	22.724
	Empresas	81	751	2.743
Ingreso medio (€)	Viviendas	240	264	360
	Empresas	3.600	3.960	4.584
Tasa desconexión		5%	5%	5%
Resultado operaciones				
Ingresos		630.000	4.223.440	20.767.873
Gastos		2.217.520	2.335.287	7.933.447
Cash-flow		-1.587.520	1.888.154	12.834.426
Acumulado		-1.587.520	300.634	26.310.830
Inversiones y red				
Tasa de cobertura		20%	45%	95%
Clientes conectables, viviendas		17.000	39.015	87
Clientes conectables, empresas		2.700	6.257	14
Activo (€)		13.300.000	23.306.000	43.260
Red de telecomunicaciones		10.800.000	20.606.000	39.960
Inversión media por cliente (red)		7.495	3.793	1
Edificios e instalaciones		2.500.000	2.700.000	3.300
Financiación				
Capital social		5.000.000	7.500.000	7.500
Préstamos a largo		10.000.000	15.000.000	10.000
Préstamos CP, proveedores y otros		-112.480	505.366	-550
Operaciones		-1.587.520	300.634	26.310.830

Cada una de estas secciones, vuelca sus datos en otras hojas y en la principal.

13.- CRONOGRAMA Y PUESTA EN MARCHA

13.- CRONOGRAMA Y PUESTA EN MARCHA

Los planes y los presupuestos llevan implícito el establecimiento de unas pautas temporales y un programa de actuaciones. Pero cuando se lleva a cabo la puesta en marcha de una nueva empresa, los primeros meses son críticos y suele resultar necesario definir con algo más de detalle todas las actividades que se van a llevar a cabo durante ellos. En muchos casos se tratan de operaciones que sólo se van a efectuar una vez, para esta fase de lanzamiento⁵

Por eso es conveniente efectuar una planificación detallada y reflejarla en un plan, que llevará asociado un cronograma o diagrama de tiempos detallado. Lo habitual es que abarque el periodo que se considere como de lanzamiento, hasta que la empresa esté consolidada, o bien el primer ejercicio.

Como ya sabemos, debe recoger las tareas a efectuar, los plazos en que deben hacerse, los recursos que involucran y los responsables de su ejecución. Asimismo, se relaciona el orden de ejecución y las restricciones secuenciales que implican.

Ejemplo.

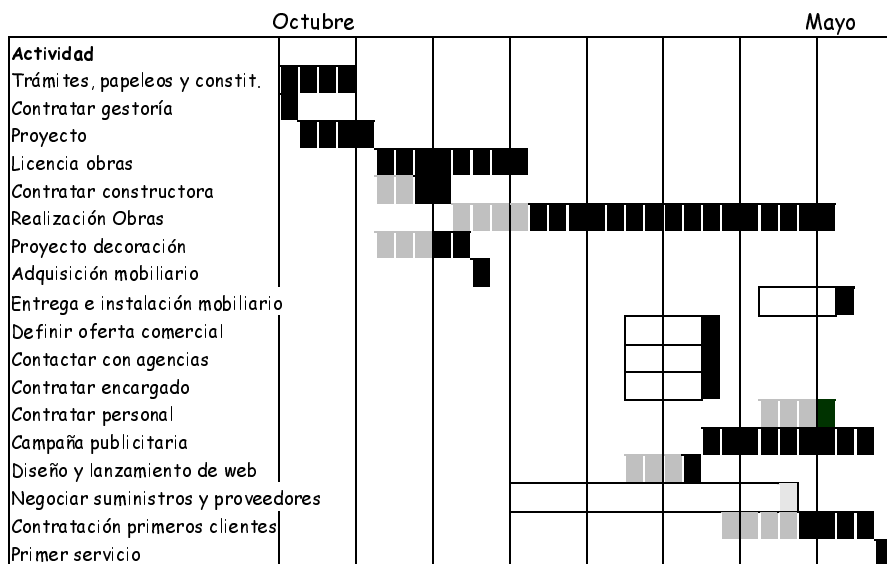
Un emprendedor va a instalar una casa rural para empezar a prestar sus servicios en verano. Ha elaborado un completo plan de empresa que abarca los próximos 5 años. En él, incorpora además, un programa detallado para los primeros meses que le aseguren con precisión, estar en condiciones de arrancar en las fechas previstas.

El modelo se realiza sobre la base de los presupuestos que se han hecho con periodicidad anual, pero descendiendo a un mayor nivel de detalle y más definición temporal. Contempla desde octubre hasta junio del año siguiente, en que se empieza la explotación, es decir un total de 32 semanas.

⁵ Esta situación se suele volver a repetir con el lanzamiento de nuevos productos.

Actividad	Responsable	Recursos	Periodo/durac.	Secuencia
Trámites, papeleos y constitución	Dueño	Gestoría	1 mes	
Contratar gestoría	Dueño		1 semana	
Proyecto	Arquitecto	Arquitecto	1 mes	
Licencia obras	Arquitecto	Arquitecto	2 meses	Tras proyecto
Contratar constructora	Dueño/Arquitecto	Arquitecto	15 días	Tras proyecto
Realización Obras	Arquitecto	Contratista	4 meses	Tras licencia
Proyecto decoración	Dueño	Decorador	15 días	Tras proyecto
Adquisición mobiliario	Dueño	Decorador	7 días	Tras proy. Decor.
Entrega e instalación mobiliario	Dueño/decorador	Fabricante		Tras obras
Definir oferta comercial	Dueño	Asesor	Dos meses antes de verano	
Contactar con agencias	Dueño		Dos meses antes de verano	
Contratar encargado	Dueño		Dos meses antes de verano	
Contratar personal	Encargado	Gestoría	Para 15 días antes del verano	
Campaña publicitaria	Dueño	Agen. public.	Dos meses antes de verano	
Diseño y lanzamiento de web	Dueño/encargado	Agencia web	Para dos meses antes de verano	
Negociar suministros y proveedores	Dueño/encargado			
Contratación primeros clientes	Dueño/encargado	Agencias/central reservas		

Cronograma



La unidad temporal del cronograma son las semanas y las divisiones de la escala en meses.

14.- REFERENCIAS

14.- REFERENCIAS

Numerosos trámites administrativos sufren continuos cambios, por lo que reflejarlos en un texto escrito puede significar el riesgo de que éste pierda su actualidad. Por otra parte, existen muy diversas fuentes de información sobre otros aspectos de índole administrativa que, aún siendo muy importantes, se pueden consultar en diversos foros, permanentemente actualizados. Y por fin, gran parte de información sistematizable, que puede ser muy voluminosa, sólo resulta útil en determinados momentos y circunstancias particulares.

Algunas de estas fuentes pueden ser de suma utilidad para un futuro emprendedor. Existen ininidad de direcciones de sitios web que pueden ser localizados mediante las más tradicionales herramientas de búsqueda. Como punto de partida, se puede acudir a las siguientes:

- ❑ www.iaf.es: Instituto Aragonés de Fomento
- ❑ www.apymes.es: Destinado a PYMES, autónomos y emprendedores.
- ❑ www.camarahuesca.com: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Huesca
- ❑ www.ciberconta.unizar.es: Lecciones sobre empresas.
- ❑ www.emprendedores.es: Revista Emprendedores.
- ❑ www.ipyme.org: Dirección General de Política de la PYME. Ministerio de Economía.
- ❑ www.ventanillaempresarial.org: Ventanilla única.
- ❑ www.vue.es: Ventanilla única.