

Plan de negocio básico para el pequeño negocio

1. Introducción.

Es de suma importancia elaborar un plan eficiente de trabajo para poder constituir los pilares de una empresa sólida. Un plan de negocio es una guía para el emprendedor o empresario.

Un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada.

Se suele pensar que elaborar un plan de negocios es una tarea compleja para la cual es necesario recopilar abundante información y hacer una exhaustiva investigación; pero lo cierto es que se trata de una tarea que cualquiera que tenga bien en claro los objetivos que quiere alcanzar con el plan y conozca su estructura, puede realizar.

Para elaborar un plan de negocios no existe una estructura definida, sino que podemos adoptar la que mejor creamos conveniente de acuerdo con los objetivos que queramos alcanzar con el plan, pero siempre asegurándonos de que ésta le de orden y lo haga fácilmente entendible para cualquiera que lo lea.

Una estructura común que incluye todas las partes que debería tener un plan de negocios, es la siguiente:

- a) **Resumen ejecutivo:** el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, que incluye una breve descripción del negocio, las razones que justifican su puesta en marcha, el equipo de trabajo, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.
- b) **Definición del negocio:** en la definición del negocio se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio y las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y se indican los datos básicos del negocio, tales como el nombre y la ubicación.
- c) **Estudio de mercado:** en el estudio de mercado se describen las principales características del público objetivo y la futura competencia, y se desarrolla el pronóstico de la demanda y el plan de comercialización.
- d) **Estudio técnico:** en el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.
- e) **Organización:** en la organización se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal y los sistemas de información.
- f) **Estudio de la inversión y financiamiento:** en esta parte se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento externo que se va a buscar si fuera el caso.
- g) **Estudio de los ingresos y egresos:** en esta parte se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos del negocio, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado



- h) **Evaluación del proyecto:** por último, en esta parte se desarrolla la evaluación financiera del futuro negocio, la cual incluye el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.

Se suele pensar que un plan de negocios solo se elabora al momento de iniciar un nuevo negocio, pero lo cierto es que éste también se suele elaborar cuando ya se cuenta con un negocio en marcha y, por ejemplo, se va a lanzar un nuevo producto al mercado, incursionar en un nuevo mercado, o ingresar a un nuevo rubro de negocio.

Se suele pensar también que un plan de negocios es algo que solo les compete a las grandes empresas; pero lo cierto es que sin importar que se trate de un negocio grande o pequeño, el desarrollo de un plan de negocios es una etapa por la que todo emprendedor debe pasar al momento de iniciarlo, sobre todo hoy en día, en donde debido a la gran competencia existente, las posibilidades de sacar adelante un nuevo negocio no son muy favorables.

Las razones por las que es importante elaborar siempre un plan de negocios, son básicamente tres:

1. Razones de administración

Un plan de negocios sirve como guía para poner en marcha y posteriormente administrar un negocio, al fungir de instrumento de planeación, organización, coordinación y control y evaluación.

Éste sirve principalmente como instrumento de planeación ya que nos permite planificar el uso de recursos, estrategias y cursos de acción o pasos a seguir, y así ser más eficientes en la puesta en marcha y posterior gestión del negocio, reducir la incertidumbre y minimizar el riesgo.

Pero también sirve como instrumento de organización ya que nos permite, entre otras cosas, determinar quiénes serán los encargados de realizar las actividades necesarias para la implementación y administración del negocio, como instrumento de coordinación ya que nos ayuda a coordinar dichas actividades, y como instrumento de control y evaluación ya que nos permite comparar los resultados obtenidos con los planificados.

2. Razones de viabilidad



Un plan de negocios permite también comprobar la viabilidad o factibilidad de un negocio; es decir, saber si éste se puede llevar a cabo o es necesario buscar nuevas ideas.

Por ejemplo, a través del estudio del mercado, nos permite saber si el producto o servicio que se va a ofrecer tendrá o no una buena aceptación en los consumidores, o si contamos con los recursos y la capacidad necesarios para poder hacer frente a la competencia existente.

Asimismo, a través del cálculo de la inversión y la proyección de los ingresos y egresos, nos permite conocer la rentabilidad del futuro negocio, y así saber, además de si el negocio es o no viable, si es lo suficientemente atractivo en términos de rentabilidad como para que se lleve a cabo o es mejor buscar otras alternativas.

3. Razones de financiamiento

Por último, un buen plan de negocios permite demostrar a terceros la viabilidad de un negocio y lo atractivo de éste y, por tanto, ayuda a conseguir financiamiento.

Por ejemplo, en caso de querer obtener un préstamo, nos permite demostrar ante un banco, entidad financiera o prestamista (incluyendo familiares y amigos que duden de prestarnos dinero) que nuestro negocio será rentable y que seremos capaces de pagar la deuda contraída oportunamente, y así poder convencerlos de que nos lo otorguen.

Buscar un inversionista o un socio para nuestro negocio, nos permite demostrar lo atractivo de nuestra idea, la seriedad de nuestro proyecto y la rentabilidad del futuro negocio, y así poder convencerlos de que inviertan o se asocien con nosotros

2. Red de recursos para emprendedores del sector comercial.

El objetivo de fomentar el espíritu emprendedor, facilitar la puesta en marcha de nuevas empresas y apoyar la consolidación y crecimiento empresarial ha llevado al desarrollo de numerosos recursos y herramientas informáticas destinados a estudiantes, emprendedores, empresarios y autónomos.

Al igual que en el epígrafe anterior se describen de forma breve los recursos y herramientas y posteriormente se presenta un esquema de estos contextualizando la fase del proceso de creación y consolidación de la empresa en la que se pueden utilizar.

Oportunidades de negocio e información

Describimos las principales características de las herramientas y recursos diseñadas para apoyar a los emprendedores en el proceso de detección de oportunidades de negocio, la evaluación de su proyecto y la primera fase de su implantación.

Guías de oportunidades de negocio

Las guías de actividad empresarial constituyen una herramienta analítica de información para el emprendedor, sobre actividades empresariales, para la puesta en marcha de su proyecto empresarial.

Ejemplo, algunos casos se dispone de guías más genéricas de carácter sectorial “Guías adaptadas a Entornos Locales”.

En las guías se pueden encontrar datos del sector; estado de situación, evolución y previsiones para el futuro.

Para facilitar la realización del plan de empresa, se ofrece un análisis económico financiero de carácter orientativo que incluye previsión de ventas, ingresos, inversiones y gastos que debes afrontar para montar tu negocio.

Finalmente se dispone, también de amplios anexos con información de interés; instituciones, legislación, trámites, direcciones de proveedores, centros de formación, etc



NOTA

“No hay secretos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso”.

Colin Powell

2.1. ¿Dónde se puede acudir para solicitar información o asesoramiento?

Los empresarios que lo deseen pueden recibir asesoramiento y orientación en el proceso de elaboración de su plan de negocios, así como en otros temas y preocupaciones comunes en el proceso de creación de una empresa.

Estos son algunos de los organismos a los que se puede acudir:

- **Ayuntamientos:** proporcionan información, asesoramiento y todo lo relacionado con la entrega de documentación, registro y tramitación de documentos necesarios.
- **Centros de Ventanilla Única (V.U.E):** se encuentra en todas las Comunidades Autónomas. Son centros presenciales de tramitación y de asesoramiento integral al emprendedor, donde podrás recibir asesoramiento presencial y realizar los trámites de constitución de tu empresa.

El Portal www.ventanillaempresarial.org ofrece asesoramiento online y diferentes recursos.

- **Cámaras de comercio e industria:** Se encuentran en todos los ayuntamientos de las provincias y tienen estas funciones:
 - Asesoramiento integral para crear tu empresa.
 - Apoyo en el diseño de tu plan de negocio.
 - Orientación sobre formas jurídicas para constituir tu empresa.
 - Información sobre ayudas y subvenciones.

También facilita la realización de los trámites necesarios ante las Administraciones.

- **Puntos de Atención al Emprendedor**

Los Puntos de Atención al Emprendedor (PAE) se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas, el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo, a través de la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial.

Los PAE pueden depender de entidades públicas o privadas, colegios profesionales, organizaciones empresariales o cámaras de comercio.

Estos centros deben firmar un convenio con el Ministerio de Industria, Energía y Turismo para poder actuar como tales.

Los PAE se apoyan en el CIRCE para crear empresas, y en concreto en uno de los componentes que lo forman: el Sistema de Tramitación Telemática (STT). En este sentido, cuando un emprendedor opta por iniciar los trámites de creación de una empresa desde un PAE, implícitamente está utilizando el sistema CIRCE.

¿Qué es CIRCE?

El Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE) es un sistema de información que permite realizar de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedades mercantiles en España.

Los tipos de sociedades que se pueden crear a través de CIRCE son:

- Sociedad Limitada de Formación Sucesiva

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE)
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL o SL)
- Empresario Individual (Autónomo)

El PAE tiene una doble misión:

1. Prestar servicios de información y asesoramiento a los emprendedores en la definición de sus iniciativas empresariales y durante los primeros años de actividad de la empresa.
2. Iniciar el trámite administrativo de constitución de la empresa a través del Documento Único Electrónico (DUE).

▪ Red de viveros de empresas

Los viveros de empresa son oportunidades excelentes para cualquier emprendedor que decida iniciar su propio negocio.

Crear una empresa requiere, a menudo, de una serie de recursos difíciles de alcanzar y que te facilita un vivero, tales como unas oficinas a un precio más asequible, salas de reunión e incluso algunos ofrecen un servicio de consultoría empresarial.

En definitiva, una serie de servicios que aportan un valor añadido y permiten a las empresas crecer y consolidarse.

Desde 1999 la Fundación INCYDE (Instituto cameral para la Creación y Desarrollo de la Empresa), dependiente de las Cámaras de Comercio, fomenta el espíritu emprendedor a través de una red de viveros distribuida por toda España.



Aplicación práctica

Se pide:

Averiguar por internet qué tipo de ayudas proporciona el Estado para mujeres emprendedoras mayores de 45 años, destacando las Comunidades Autónomas que más recursos utilicen.

3. Análisis de oportunidades.

Es necesario evaluar las oportunidades que vamos a tener como negocio, empresa, servicio o actividad nueva a realizar para ello es importante evaluar los puntos fuertes y débiles que vamos a tener nosotros como ser vivo empresarial, así como las amenazas y oportunidades que nos ofrecerá el entorno donde desarrollemos nuestra actividad.

Uno de los métodos utilizados para analizar los elementos mencionados anteriormente se realiza a través de la denominada matriz DAFO.

La **matriz DAFO** es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento.

Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El objetivo primario del análisis DAFO consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas.

En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



Análisis de las fortalezas

Las fortalezas que se pueden dar son las siguientes:

- Conocimiento del sector
- Experiencia en el mundo comercia
- Disponer de financiación
- Poseer cartera de clientes

Análisis de las debilidades

Las debilidades son aquellos puntos internos que pueden ser obstáculos a la hora de establecer el negocio.

- Inexperiencia en el mundo comercial
- Disponibilidad de recursos financieros limitados
- Ser una persona con poca iniciativa
- Estar poco involucrado en el proyecto

Análisis de las oportunidades

Las oportunidades son aquellos puntos fuertes que me ofrece el entorno en el cual voy a desarrollar mi actividad profesional.

- Producto o servicio a comercializar novedoso
- Ubicación del negocio
- Tener conocimiento de quienes pueden ser clientes potenciales
- No tener competencia directa

Análisis de las amenazas

Son aquellas circunstancias o situaciones externas que pueden llevar a impedir o frenar el desarrollo de mi idea de negocio.

- Competencia directa y cercana
- Mercado poco estable
- Espacio físico necesario donde establecer la actividad
- Captación clientes potenciales

Hay tener en cuenta estas cuatro variables para determinar los pasos a seguir en cuanto a la elaboración de un proyecto sólido, convincente y factible.



Aplicación práctica

Se pide:

Realizar un análisis DAFO para analizar la siguiente situación empresarial.

Se desea abrir un nuevo restaurante en una zona industrial, el objetivo principal de un nuevo restaurante es proveer al público de un ambiente agradable a la hora de almorzar, con un excelente servicio de comida, con servicio e instalaciones de primer nivel, ofreciendo un servicio basado en la calidad del producto, la atención y el costo proporcionado.

En la zona existen 3 restaurantes más y es la segunda experiencia de los promotores del restaurante. Cuentan con un restaurante situado a 4 kilómetros en el centro del pueblo.

3.1. Criterios para la selección de la ubicación del negocio.

- **Localización;** La selección de la ubicación del negocio será el resultado de conjugar y evaluar los factores que se mencionan a continuación
- **Proximidad al mercado:** Se debe tener en consideración la ubicación de los clientes potenciales, así como de los posibles canales de distribución, de tal forma de poder disminuir los costos.
- **El tamaño necesario para dicha actividad**

Dependiendo del tipo de comercio se solicitan unos requisitos o exigencias legales.



- **Las zonas de influencia:** Representan los distintos ámbitos que pueden influir en el negocio.
- **Condiciones climáticas favorables:** En las pequeñas empresas éste es un elemento importante para evitar el aumento en los costos por energía y contribuir en general a la competitividad de los bienes producidos.
- **Costes del local:** El coste depende de la zona donde esté ubicado, si ha habido que realizar algún tipo de acondicionamiento, si se ha adquirido o está en régimen de alquiler...
- **Condiciones de vida de la comunidad:** Un factor útil a considerar es lograr el desarrollo que puedan tener los empleados en la comunidad, por lo que deberá identificarse aquella que cuente con los servicios básicos como son: escuelas, hospitales, mercados, iglesias, entre otros.
- **La imagen del negocio:** es importante determinar qué imagen se quiere transmitir para poder determinar la zona donde ubicarse.

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- **La ubicación de la competencia:** hay que tener en cuenta el ámbito de acción de nuestros competidores reales y potenciales.



NOTA

Es importante realizar una elección del local adecuada porque esta decisión va a repercutir en costes directos e indirectos como pueden ser; publicidad, amortizaciones, mantenimiento, etc...

4. Plan comercial.

El plan comercial es una fase dentro del plan de negocio y se encarga del estudio y análisis comercial, es decir de las variables que intervienen en éste como son; segmento mercado, producto, precio, localización y promoción.

- SEGMENTO: ¿A quién le voy a vender?
- PRODUCTO: ¿Qué producto se les ofrecerá a los clientes (embalaje, calidad, servicio...)?
- PRECIO: ¿A qué precio?
- LOCALIZACIÓN: ¿Cómo vamos a vender nuestros productos?
- PROMOCIÓN: ¿Cómo vamos a dar a conocer nuestros productos (publicidad, ofertas...)?
- COMPETENCIA ¿Quiénes son nuestros competidores?

4.1. Escoger el segmento de mercado.

Es hora de perfilar el plan de marketing, es decir, de concretar cómo vamos a comercializar nuestro producto.

El primer paso es seleccionar el grupo al que vamos a dirigir nuestra oferta entre el universo de clientes potenciales: el segmento de mercado. Recordemos que los segmentos de mercado son grupos específicos con características homogéneas.

En el plan de marketing redactaremos la siguiente información sobre nuestro segmento de mercado:

- **Características:** localización geográfica, datos demográficos, poder adquisitivo...
- **Factor de diferenciación de nuestro producto/servicio para este segmento,** teniendo en cuenta sus necesidades y deseos específicos: en qué se distingue de otras alternativas ya existentes en el mercado que satisfacen la misma necesidad.
- **Análisis de la oportunidad del segmento de mercado identificado:** situación actual del mercado, tamaño, competencia actual y potencial y perspectivas de cambio que podemos aprovechar.
- **Proyección de la demanda:** cuánto se estima que crecerá el mercado identificado, la demanda del producto y la participación de la producción del proyecto en esa demanda



El *cliente actual* es la persona que recibe el producto o bien que las empresas ofrecen a cambio de una contraprestación económica llamada precio.

El *cliente potencial* es aquel consumidor que reúne todas las características para convertirse en un posible cliente futuro de los productos o servicios ofertados por la empresa.

Es importante que conozcamos los siguientes datos:

- a) Averiguar quién es el que realmente compra porque en ocasiones somos clientes, pero no consumidores.
- b) Saber qué tipos de productos o servicios demandan.
- c) Observar sus estímulos de compra.
- d) Percibir en qué momento realizan las compras.
- e) Tener en cuenta las cantidades que compran o demandan.

Estos datos nos van a permitir elaborar un perfil de cliente basándonos en sus hábitos de compra como son: frecuencia, gustos, preferencias, motivaciones de compra...

4.2. El producto.

El producto es un bien o servicio, que cuenta con un conjunto de atributos que satisfacen necesidades y deseos.

Para la definición del producto, es preciso considerar:

- **La línea:** variedad de productos que podemos hacer y ofrecer con el equipamiento del que disponemos.
- **La marca:** nombre comercial que diferencia a nuestro producto de otros similares.
- **El empaque,** que protege al producto y lo muestra al cliente de forma atractiva.
- **La calidad:** cualidades del producto para satisfacer e incluso superar las expectativas de la clientela.
- **Servicios adicionales:** garantía, crédito, entrega a domicilio, mantenimiento...
- **Subproductos, productos sustitutos y complementarios**

Es necesario que definamos no sólo nuestro producto, sino también aquellos productos que se relacionan con él, según se indica en el siguiente cuadro.

Cuadro clasificación de tipos de productos

Tipos	Preguntas a contestar	Ejemplos
Subproductos	¿Se originan subproductos en el proceso de fabricación? ¿Qué uso se les dará?	Proyecto de producción de oveja pelibuey para venta de carne. Subproducto: piel de oveja, pelo de oveja. Se venderán a una peletería para su procesamiento.
Productos sustitutos	¿Existen productos con características similares en el mercado? ¿Cómo es nuestro producto en relación con el producto sustituto?	Textiles bordados a mano. Sustituto: textiles bordados a máquina a precios baratos, se encuentran en todos los mercados, con diseños homogéneos y tradicionales.
Productos complementarios	¿Está condicionado el uso de nuestro producto por la disponibilidad de otros bienes o servicios?	La compra de una lámpara de artesanía está condicionada por la existencia o no de luz en el hogar. Complementario: energía eléctrica.

Un valor agregado que podemos dar a nuestro producto/servicio es su eco eficiencia o calidad medioambiental. La eco eficiencia de un producto se define como la capacidad de satisfacer las necesidades de las y los clientes, causando en el conjunto de su ciclo de vida un menor daño al medio ambiente que la mayoría de los productos competidores.

Si queremos que nuestro producto sea eco eficiente, procuraremos:

En el diseño y composición del producto

- Diseñar el producto para que pueda desensamblarse fácilmente.
- Reducir el volumen y peso del producto, para reducir también la generación de residuos al final de su vida útil.
- Sustituir los elementos tóxicos por otros menos nocivos.



EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

- Optar por recursos renovables frente a recursos naturales escasos.
- Emplear materiales reciclados y fabricados con bajo consumo energético.
- Emplear materiales reciclables o reutilizables.

En el proceso de producción y transformación

- Minimizar el consumo de agua, recursos naturales y energía, ésta última obtenida preferentemente a partir de fuentes de energía renovables.
- Reducir la contaminación: por emisión de CO₂, metales pesados, vertidos líquidos o residuos sólidos.
- Evitar el uso de envases innecesarios.

En el consumo y fase posterior

- Informar a la clientela para un uso eco eficiente.
- Minimizar el consumo de agua y energía.
- Reducir las emisiones contaminantes.
- Reciclar los materiales.



Aplicación práctica

Se pide:

Definir un producto a comercializar en tu nuevo negocio, detallando sus características físicas, químicas, de composición, la necesidad que satisface y las ventajas comparativas en relación con la competencia.

4.3. El precio.

Una vez que hemos analizado el producto y ya tenemos claro qué vendemos y qué **posición** ocupa cada producto dentro de nuestra empresa, toca analizar el precio.

¿Qué es el precio? Es “*el valor monetario por el que se estima una cosa*”.

Qué estrategias de precios podemos seguir

Si se trata de un nuevo producto, tenemos 2 opciones:

- **Precios de desnatación:** al lanzar el producto lo pones más caro y luego le bajas el precio. Esto pasa sobre todo con los productos tecnológicos, por ejemplo, si Apple lanza un nuevo Iphone saben que va a haber miles de personas haciendo cola para ser los primeros en tenerlo (cosa que nunca he entendido, hablando de todo un poco).



En ese momento, el producto lo ponen caro, porque saben que hay gente dispuesta a comprarlo. Una vez que todas esas personas ya lo han comprado, le bajan el precio para que lo compre el resto del mundo.

- **Precios de penetración:** todo lo contrario, cuando empiezas a vender el producto lo pones más barato y una vez que “te has hecho un nombre” lo pones más caro.

Si ponemos a la venta una gama de productos, tenemos varias opciones:



- **Precios por líneas de producto:** Samsung no sólo vende un móvil, sino diferentes tipos. Hay que tener cuidado con los precios que se ponen a cada uno, ya que debe tener sentido en función de sus características y cómo los ve la gente.

- **Precios para productos opcionales:** es decir, los productos accesorios a un producto principal, que no los necesitas para que el producto funcione. Por ejemplo, cuando compras un ordenador y te ofrecen un maletín, un ratón, etc...
- **Precios a productos cautivos:** los productos básicos suelen requerir una compra única de valor relativamente bajo. Sin embargo, para usar el artículo principal, el producto debe ir acompañado de accesorios de alto beneficio, que a menudo requieren compras repetitivas.

Estos accesorios se denominan productos cautivos porque son necesarios para que el elemento principal funcione, creando una gran demanda de todos los productos involucrados. Por ejemplo, la tinta de las impresoras, las cápsulas de café, recambios de maquinillas de afeitarse, etc...



4.4. Localización.

Es una de las decisiones estratégicas más importantes, la ubicación ideal sería aquella donde confluyan factores positivos para la venta:

Son numerosos los factores que debes tener en cuenta a la hora de **elegir un local** para aumentar tus posibilidades de éxito, por ello hay que tener claro que la importancia de la buena localización de un negocio no es un elemento que se pueda dejar al azar.

La ciudad, el barrio o la facilidad de acceso son puntos a comprobar de forma obligada.

Una vez elegido el lugar **donde abrir tu negocio**, existe la posibilidad de que puedas elegir entre diferentes locales. ¿Cómo saber cuál es el que más te conviene? Entre las claves para elegir un local adecuado hay que tener en consideración a tus futuros clientes, la competencia y por supuesto, ¿comprar o alquilar?

Existen diferentes posturas con respecto a este tema pero, para un emprendedor el desembolso que supone **comprar un local** puede estar fuera de su alcance, por eso al principio considera arrendar en lugar de comprar.

Existe también la posibilidad de considerar comprar un negocio ya existente. En ese caso deberás prestar atención no sólo a localización, sino también al aspecto de las instalaciones.

Entre las principales características importantes:

- Zona con abundante flujo de clientes potenciales
- Fácil acceso (vehículo, transporte público, a pie...)
- Disponga la zona de servicios y zonas para el personal (aseos, duchas, vestuarios, taquillas...), zonas de almacenaje suficientes para poder desarrollar la actividad, vías de fácil carga y descarga de mercancías
- No existan competidores muy cercanos o directos
- Imagen del local

4.5. Promoción.

La promoción es el conjunto de actividades que se realizan para comunicar apropiadamente un mensaje a su público objetivo, con la finalidad de lograr un cambio en sus conocimientos, creencias o sentimientos, a favor de la empresa, organización o persona que la utiliza.

Existen otras dos variables que determinarán la política promocional, y que serán la cobertura y la frecuencia de las promociones que se planifiquen.

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

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



Campañas de marketing

En este apartado se describe, que campañas de marketing se prevén lanzar a lo largo del horizonte temporal que cubre el Plan de Empresa.

Si se trata de un nuevo negocio (que será lo más usual), será preciso que el emprendedor se centre inicialmente en la definición de una campaña de lanzamiento que favorezca la difusión y aceptación, entre los clientes potenciales, de la introducción en el mercado de la nueva empresa.

Esta campaña tendrá como objetivo, básicamente, la atracción de clientes.

Adicionalmente, será recomendable que se definan también todas aquellas campañas o programas que se prevea desplegar a lo largo de los siguientes ejercicios (dentro de la cobertura del plan).



Estas acciones de marketing irán orientadas a alcanzar diferentes objetivos: no sólo atraer progresivamente a nuevos clientes para ir ganando cuota de mercado, sino también a retener a la base de clientes ya consolidada, o a vender más a los clientes actuales (más cantidad y/o nuevos productos).

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

planificado se pueda materializar.

La definición de las campañas que se programen implicará concretar:

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

Relaciones públicas, publicidad, comunicación

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



Si la clientela potencial no conoce la existencia de una nueva compañía, o ignora las cualidades diferenciales de los productos/servicios que comercializa, no generará el volumen de negocio deseado.

Por ello, este aspecto del marketing es clave, dada la importancia que para las empresas tiene darse a conocer desde su mismo nacimiento, o introducir y posicionar exitosamente en el mercado sus productos y servicios.

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

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

4.6. Competencia.

Cuando se estudia la competencia es necesario estudiar una serie de factores como son:

- **Características comerciales** tales como el precio, la clientela, canales de distribución empleados, proveedores existentes, la tipología y el grado de diferenciación de los productos, servicios adicionales.
- **Características financieras y económicas**, donde se estudiará la política de costes, fijación de precios, inversiones necesarias, ratios rentabilidad, margen comercial...

Toda esta información se puede recopilar a través de dos vías: Internas y Externas

Externas:

- Información obtenida a través de datos estadísticos de organismos públicos como puede ser Cámara de Comercio, Instituto Nacional de Estadísticas, Ayuntamientos, Registro Mercantil etc...
- Folletos y publicidad de nuestros competidores directos
- Ferias del sector
- Encuestas
- Redes sociales

Internas:

- Encuestas y sondeos propios
- Folletos publicitarios
- Promociones
- Observadores de la propia empresa



Aplicación práctica

Usted está realizando un plan de negocio para la próxima apertura de una pequeña zapatería especializada en calzado infantil. Desea obtener información de los posibles competidores para su negocio.

Se pide:

¿Cómo realizaría ese estudio? ¿Qué fuentes utilizaría?

5. Tecnologías aplicadas al sector minorista.

La introducción de la tecnología en el comercio ha permitido que muchas de las funciones se realicen de manera sistemática y más rápidamente.

Es importante disponer en nuestro negocio de las herramientas tecnológicas necesarias para que las operaciones cotidianas como son la operativa de caja, control de stock, estudio de franjas horarias de más ventas, etc... podamos realizarlas a través de medios tecnológicos.

Las principales ventajas de su utilización son las siguientes:

- Reducción de los errores humanos.
- Disminución de los costes derivados de un manejo constante de la informática.
- La vigilancia del establecimiento, disminuyendo los hurtos y robos por parte de los clientes y personal
- Optimización del tamaño de los almacenes porque nos permite tener un “stock más controlado”
- Obtener una base de datos de clientes para poder personalizar nuestras ofertas y adecuar los productos y servicios a éstos
- Mayor rapidez y fluidez en las comunicaciones internas de la empresa (empleados) como externa (proveedores)

5.1. Terminal punto de venta.

Una TPV significa literalmente “Terminal Punto de Venta”.

Una TPV eficaz sirve para acelerar y organizar las tareas ligadas al proceso de venta, de forma que las operaciones comerciales se pueden hacer de forma mucho más fácil que con las ya antiguas cajas registradoras.

Componentes de una TPV



Una TPV se dedica para realizar gestiones comerciales de muy diferente tipo. Es importante que entendamos que hay una parte *hardware* y otro *software*. Para hacer algunas operaciones, no basta con descargarse un programa de gestión TPV de libre uso por Internet; si tienes una tienda física, hacen falta componentes físicos. Veamos qué necesitas para tener un sistema completo:

Hardware: pueden ser equipos compactos de TPV o modulares. Los

compactos son ordenadores adaptados al punto de venta para hacer más rápidas las operaciones de compra.

Cuenta con los siguientes elementos: pantalla (táctil en muchos casos), la CPU, un teclado, una impresora de tickets y un lector de códigos de barras y de banda magnética (para leer tarjetas bancarias).

Software: es el programa de gestión con el que opera el vendedor (y también el jefe de la empresa) para tener toda la información del inventario guardada y cada transacción quede registrada y pueda efectuarse de manera rápida.

Los hay de tipo genérico o específicos y pueden estar disponibles en distintos ordenadores en red con contraseña para que sólo el gerente tenga acceso a la información más confidencial o sensible.

5.2. CRM: Internet en relación con clientes y proveedores.

CRM (Customer Relationship Management) es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente, en la que el objetivo es reunir la mayor cantidad posible de información sobre los clientes para generar relaciones a largo plazo y aumentar así su grado de satisfacción.

Esta tendencia se inscribe en lo que se denomina Marketing Relacional que también considera a los clientes potenciales y la manera de generar relaciones con ellos.

La idea central es hacer foco en el cliente, conocerlo en profundidad para poder aumentar el valor de la oferta y lograr así resultados exitosos.

Su definición engloba dos conceptos:

- Estrategia de negocio focalizada hacia el cliente.
- Las aplicaciones informáticas (*hardware* y *software*) necesarias para procesar, analizar y exponer la información resultante para medir y retroalimentar la estrategia de negocio desarrollada.

Las aplicaciones de CRM son importantes, ya que mediante estas podemos fidelizar a nuestros clientes actuales.

Según el gurú de *marketing Phillip Kotler*, en un mercado como el que nos encontramos hoy en día, con gran competitividad, gran cantidad de empresas que se dedican a ofrecer los mismos productos o servicios, con campañas publicitarias costosas y mayor dificultad para conseguir nuevos clientes, la clave para fidelizar a los clientes ya obtenidos se encuentra en el trato que se les da.

Esto ofrece mayores beneficios que conseguir nuevos clientes, ya que comprarán más productos o servicios de nuestra empresa en una misma acción de venta, así como también comprarán productos de alto margen de ganancia. De esta forma, los clientes antiguos valen cinco veces más que los recién captados.

Además, el CRM nos permite conocer a fondo a nuestros clientes, pudiendo conocer datos personales, productos o servicios contratados, volumen en venta de dichos productos, características de los productos o servicios adquiridos, frecuencia de compra, canales o medios de contacto con la empresa, acciones comerciales ya realizadas y sus respuestas ante cada una de ellas, su grado de fidelización, sus gustos, entre otras cosas.

Una vez sabido todo esto, podremos actuar para cubrir sus necesidades de una forma más satisfactoria, al mismo tiempo que los fidelizamos.

6. Resumen.

Todo plan de empresa ha de estar bien diseñado, teniendo en cuenta lo importante que es elaborar un mapa que nos ayude a seguir los pasos necesarios para que este plan pueda ser viable a la hora de ponerlo en marcha.

Debemos responder a muchos interrogantes entre los que podemos enumerar, el sector, el mercado donde deseamos adentrarnos, la competencia, los productos a comercializar o servicios a prestar, la clientela, la selección de proveedores.

Estas decisiones serán vitales porque son la base sobre la que se consolidará la idea de negocio y nos permitirá que pueda llevarse a cabo.

Los avances tecnológicos están presentes en el comercio minorista siendo una pieza clave de diferenciación, ahorro, dinamismo y eficacia.

7. Autoevaluación.

1. ¿Qué significan las siglas PAE?
 - a. Portal de Actividad del Emprendedor
 - b. Política Administrativa Empresarial
 - c. Puntos de Atención al Emprendedor
 - d. Puntos Asesoramiento Empresarial

2. ¿Cuál es el objetivo de la matriz DAFO?
 - a. Determinar el segmento de clientes
 - b. Conocer el perfil de los vendedores
 - c. Determinar la política de precios
 - d. Realizar estudio de los puntos fuertes y débiles externos e internos de la empresa

3. La matriz DAFO se compone de las siguientes variables...
 - a. Debilidades, Resultados, Amenazas y Soluciones
 - b. Oportunidades, Amenazas, Debilidades y Fortalezas
 - c. Precio, competencia, clientes y entorno
 - d. Ninguna de las anteriores

4. Señala los aspectos importantes a la hora de buscar la ubicación del negocio.

5. Elige la afirmación correcta.
 - a. El plan comercial es una parte del plan de negocio
 - b. No es necesario elaborar un plan de negocio
 - c. La segmentación no afecta a los clientes
 - d. Es indiferente la ubicación del negocio

6. ¿Qué estrategias de precios podemos seguir?

7. Dentro de las estrategias de promoción podemos encontrar...
 - a. Demostraciones del funcionamiento de un producto en la tienda,
 - b. Concursos y sorteos (para lo cual es necesario una prueba de compra),
 - c. Correo directo presentando una oferta especial,
 - d. Todas las anteriores

EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

8. Con la segmentación de mercado se pretende...
- Dividir al mercado en pequeños grupos
 - Formar grupos homogéneos
 - Diferenciar a los grupos
 - Todas las opciones anteriores son válidas
9. ¿Cuántas fuentes de utilizan para el estudio de la competencia?
- Dos
 - Cinco
 - Una
 - Ninguna
10. ¿Qué significado tienen las siglas TPV?
- Tecnología para la venta
 - Terminal Punto Virtual
 - Terminal Punto de Venta
 - Terminal Precio Variable