

Gabriel Olamendi

CÓMO CREAR UNA EMPRESA Y TRIUNFAR EN EL INTENTO

INDICE

• MODULO 1

EL EMPRESARIO

Los nuevos emprendedores, hoy
Características de las personas con éxito
Cuatro pasos al éxito
Hábitos fundamentales en los empresarios de éxito
Dirección de personas
Formación de equipos
Las ideas de los empleados
Contratar a un amigo
Conflictos de familia
Opiniones de empresarios triunfadores
Empresarios hechos a sí mismos que han triunfado en nuestro país

LA OPORTUNIDAD

Puntos básicos
Actitud ante las oportunidades
¿Cómo surgen las oportunidades?
¿Cómo generar una buena oportunidad?
¿Cómo llevar a la práctica estas sugerencias?
¿Vale la pena desarrollar una oportunidad?
¿Qué tamaño tiene una oportunidad atractiva?
Ninguna oportunidad dura eternamente
Aprovechar la cadena de la oportunidad
Ejemplos prácticos de oportunidades
Otros ejemplos de emprendedores

LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Ideas básicas
Puntos principales de la investigación
Ciertos inconvenientes de la investigación
Sistemas alternativos a la investigación profesional

LA COMPETENCIA

Análisis del competidor
Estrategias competitivas
Etapas para conseguir una ventaja competitiva

EL CLIENTE FIEL

Principales ventajas de un cliente fiel
Base de la que nace
la fidelización de clientes
Claves principales de la satisfacción
Programas de fidelización de empresas líderes
Programas de empresas de consumo
Las tecnologías de la información

- **MODULO 2**

EL PRODUCTO

Productos "sin diferencias"
Etapas de la gestación del producto
Examen para los nuevos productos
Elementos funcionales del producto
Atributos del producto
Elementos descriptivos del producto
El secreto del éxito de un producto

EL PRECIO

Métodos más usuales de fijación de precios
Objetivos de la fijación de precios

LA DISTRIBUCION

Cómo distribuiremos nuestro producto
Venta directa
Venta a través de mayoristas
Venta a través de detallistas
Tipos de distribución
Estrategias de canales de distribución

LA COMUNICACION

Diseño de la imagen visual corporativa
Principales soportes en donde pondremos nuestra marca
Publicidad

LA VENTA

La previsión de ventas
Objetivos de la previsión de ventas
Diferentes escenarios para la previsión de ventas
Técnicas de la previsión de ventas
La organización comercial
Redes de vendedores
Rutas de venta
Itinerarios a seguir

LA FRANQUICIA

Qué es una franquicia
Auge de la franquicia
Examen previo al autoanálisis
Personalidad del franquiciado
Rasgos fundamentales del perfil del franquiciado
Mecanismo del futuro franquiciado
Ventajas para el que adquiere una franquicia
Desventajas
Puntos para encontrar la franquicia ideal
Análisis del producto
Documentos que debe solicitar el franquiciado
Obligaciones fundamentales
Elementos del contrato
Consejos antes de firmar el contrato
Subvenciones y ayudas
Manual estratégico con información básica
Por fin, abrimos el negocio de franquicia

- **MODULO 3**

EL PLAN DE NEGOCIO

Para empezar, reunir toda la información si queremos conseguir financiación externa.
Estructura o contenidos del Plan

LA FINANCIACION

Fuentes de financiación

La financiación externa

Financiación vía crédito bancario

Cómo encontrar un socio capitalista

¿Qué mueve a un socio capitalista?

LA CONFIGURACION LEGAL DE LA EMPRESA

LOS TRAMITES BUROCRATICOS

Para empresarios individuales

• MODULO 4

LOS PELIGROS INICIALES

LA SUERTE, INGREDIENTE DEL TRIUNFO

DOCUMENTACION

• • •

Introducción

Llegaron a la morada de Sakit, que gozaba de una gran sabiduría y le preguntaron:

- Sakit, tú que has dado los mejores consejos, dínos, ¿qué tenemos que hacer para triunfar en el mercado con nuestra nueva empresa?

Y Sakit les señaló el mar cercano y dándoles un hermoso cesto, les dijo:

- Id a la orilla y coged todo el agua que podáis con este cesto.
- Pero Sakit, ¡el cesto está lleno de agujeros y el agua no permanecerá dentro ni un segundo!

- Para triunfar con una empresa en el mercado, tenéis que tapar los agujeros de este cesto con grandes dotes de voluntad, paciencia y esfuerzo. Sólo en ese caso, vuestro proyecto os ofrecerá un futuro prometedor. El mercado es un inmenso mar y todo dependerá de vuestra ambición y de vuestras metas.

Al día siguiente, de nuevo regresaron a la morada de Sakit.

.- Sakit, maestro, hoy queremos hacerte otra pregunta: ¿Cómo debe ser nuestra cultura empresarial ahora que estamos al principio de nuestro proyecto para que todo comience bien?

Y Sakit, llevándolos a la cocina de su casa en donde preparó un té, les comentó:

- La cultura de las empresas que comienzan es como esta cocina. Dentro de la cocina en donde estamos, predomina un sentimiento de cercanía, de unión. Aquí, se comparten los problemas y todos damos soluciones de manera informal, según bien creemos. Somos un equipo, somos un grupo de personas con ideales comunes.

- Pero maestro, en esta cocina entramos pocos, ¿qué pasará cuando no seamos unos pocos, sino muchos?

- Cuando a nuestra empresa se incorporen más personas hay que hacerles sitio.

- La cocina será pequeña. Tendremos que hacer unas instalaciones mayores, más impersonales, sin la intimidad del principio. Las relaciones no serán las mismas. Aparecerán en los trabajadores malentendidos, resentimientos y celos hacia los recién llegados. La incomunicación deteriorará las relaciones.

- ¿Qué debemos hacer entonces?

- Necesitaréis de un líder hábil, de una referencia indiscutible. Y después, en la creciente estructura organizativa añadir nuevos equipos de especialistas sólo cuando sea necesario.

- ¿Y cuánto tiempo tenemos que esperar para disfrutar de grandes resultados?

- Mirad por la ventana. Aquel árbol que estáis viendo empezó abultando muy poco. Día a día, y con mucho mimo, fue creciendo: veinte centímetros, un metro, tres metros,... Ha necesitado cuidados, podas, riegos,... Hoy, ese árbol es una gran

empresa. Da frutos. Nos protege del sol. Cobija a los pájaros pasajeros en sus rutas invernales,... Da beneficios, ¡pero han pasado muchos años desde cuando era una pequeña semilla!

- Entendido, maestro.

- Quedaron muy satisfechos de las enseñanzas de Sakit. Y éste les deseó todos los éxitos posibles. Y ellos, le aseguraron que volverían algún día para transmitirle información de la marcha de su empresa.

MODULO 1

- **El Empresario**
- **La Oportunidad**
- **La Investigación de Mercados**
- **La Competencia**
- **El Cliente Fiel**

EL EMPRESARIO

"El gran empresario es aquel que ve un palmo más que los demás. Y es el primero en empezar a moverse"

Andrée Citroën

Los empresarios tienen unas características importantes que los diferencian a la hora de iniciar un negocio o triunfar en el que ya tienen. Por ejemplo:

- Perseverancia y convicción en lo que están haciendo, sobretodo en los primeros momentos.
- Superan los obstáculos para desarrollar sus empresas manteniéndose fuertes, motivados hasta el final, persiguiendo sus objetivos.
- Aprovechan las oportunidades que se les presentan.
- Capacidad para formular planteamientos no tradicionales.
- Notable capacidad de iniciativa.
- Asumen riesgos con conciencia y preocupación.
- Los empresarios más eficaces saben gestionar el fracaso. Antes de alcanzar el éxito, sufren en algunas ocasiones estrepitosos fracasos que hacen desistir a cualquiera. Y sin embargo, nunca se rinden.
- Los empresarios están influenciados:
 - Por el entorno familiar.
 - Por experiencias anteriores en el mundo de los negocios.
 - Por el entorno económico.
- Son personas decididas:
 - Que persiguen sus objetivos por encima de todo.
 - Que no dudan en asumir la responsabilidad de las decisiones.
 - Que rehuyen el trabajo repetitivo y rutinario.
- Los empresarios creativos:
 - Poseen energía, perseverancia e imaginación:
 - Con la disposición a asumir riesgos, transforman en algo concreto lo que en principio muchas veces no era más que una idea muy simple y mal definida.
 - Son intuitivos. Saben mirar más allá.
- Además, los empresarios:
 - Saben insuflar un entusiasmo contagioso en la organización.
 - Transmiten la sensación de que saben lo que quieren y están dispuestos a conseguirlo y, de este modo, convencen a los demás de que participen en la acción.
- Pero ser emprendedor significa más que simplemente ver las cosas de manera diferente o ver cosas diferentes. Implica saber cómo expresar claramente ideas y conceptos, de modo que otros puedan

- y quieran comprenderlos y ponerlos en práctica.
- Ya sea por seducción, manipulación o carisma, saben dirigir un equipo y darle ímpetu.
- Si los participantes en la nueva empresa no saben adónde van, es muy probable que escojan un camino cualquiera al azar. Es decir, al fracaso.

Los nuevos emprendedores, hoy

- 1.- Son creativos: Sabiendo innovar los productos existentes, dándoles la vuelta y así crean uno nuevo a partir del que ya existe. Son personas que encuentran soluciones originales a problemas empresariales. Ponen en marcha una idea inédita y además, desarrollan productos novedosos.
- 2.- Son geniales: En un mundo de tecnologías avanzadas.
- 3.- Son conocedores: Del mercado, de la distribución, de los nuevos clientes,... Y así, se adelantan al mercado y crean nuevos productos demandados por una sociedad en constante cambio o transforman los que van quedándose obsoletos.
- 4.- Son visionarios: De las oportunidades con amplitud de miras empresariales y de gran sentido de la globalización.
- 5.- Son conscientes: De sus carencias y se aplican una rígida formación continua.
- 6.- Son osados: No sólo son personas que asumen por encima de la seguridad el riesgo, sino que tienen habilidad para conducir situaciones difíciles y superar los problemas, aplicando nuevas y más originales ideas.
- 7.- Son alegres: Se embarcan en negocios que los motiva personalmente, que les gusta, sea de lo que sea.
- 8.- Son constantes: Consiguen sus objetivos con trabajo, trabajo y trabajo.
- 9.- Son líderes: Dirigen la organización aumentando la eficacia y delegan como clave de su éxito. Con su capacidad de análisis toman decisiones rápidas y eficaces.
- 10.- Son sabedores: De sus propias posibilidades y con esta confianza, convencen a otras personas de su proyecto.

Características de las personas con éxito

- a) Siempre encontramos en este tipo de personas un impulso, entusiasmo o pasión que parece estar unido a una claridad del objetivo o visión y luchan con todas sus fuerzas por ello.
- b) Tienen un sueño o meta que les entusiasma.
- c) Creen en sí mismos, en lo que son capaces de hacer y en la gente con la que se relacionan.
- d) Poseen un fuerte sistema de valores de cualquier tipo.
- e) Las personas con éxito, aparte de saber en dónde quieren estar, por lo general siguen un plan o estrategia para conseguirlo.
- f) También gozan de una cierta energía interior que hace que luchen contra los obstáculos cuando la gente normal ya habría abandonado.
- g) Disponen de una gran capacidad para comunicarse en cualquier nivel y modo para generar su éxito.

Cuatro pasos al éxito

- 1.- *Conocer lo que se desea:*
Cualquier persona de éxito sabe qué es lo que quiere. Esto es lo que diferencia a la gente que lo consigue.
- 2.- *Entrar en acción:*
Hay que hacer lo que creemos que originará la consecución de nuestro

deseo. No siempre funciona lo que elijamos, de modo que existe un elemento de riesgo personal. Pero, ¡jamás la sabremos hasta que lo hagamos!

3.- *Reconocer los resultados obtenidos:*

Debemos ser capaces de observar con precisión si nuestros actos nos acercan a alcanzar el resultado deseado. Necesitamos reconocer las señales negativas, que aparecen cuando nos hemos desviado del curso planteado.

4.- *Cambiar si es necesario:*

Siempre hemos de estar preparados para hacer otra cosa, si no tenemos éxito en el intento.

Hábitos fundamentales en los empresarios de éxito

- a) Hasta los empresarios más ricos mantienen una actitud agarrada con la que iniciaron sus carreras. La contención de los gastos no es algo impuesto por la situación. Se trata de una filosofía general de utilización creativa de los activos que impregna toda la empresa nueva de éxito.
- b) Los empresarios están dispuestos a sacrificar una parte a veces considerable de la rentabilidad potencial con el fin de minimizar las inversiones fijas y maximizar la flexibilidad. Con ello, consiguen limitar su nivel de riesgo en caso de que el proyecto fracase.
- c) Los empresarios que triunfan muestran un ingenio poco habitual a la hora de extraer valor inmovilizado en activos infrautilizados.
- d) Los empresarios de éxito son unos expertos chatarreros aprovechándose de cualquier cosa tirada por otras empresas.
- e) Los empresarios de éxito son insistentes y enérgicos, y aprovechan cualquier momento para hacer relaciones sociales útiles.
- f) Adquieren sus activos de forma gradual, realizando la inversión mínima posible en cada momento y de esta manera, se limitan las eventuales pérdidas en cada caso.
- g) Aplican deliberadamente una serie de prácticas para asegurarse la máxima rentabilidad posible con la mínima inversión.

Por ejemplo:

“Mi único activo es que he sido muy pesetero. Me ha gustado vigilar las cuentas, el resultado de las obras,... Por nuestro carácter familiar nos ha preocupado mucho la solidez económica. Nunca hemos querido socios externos para protegernos. Y un banco, cuanto más lejos, mejor”.

(Jose María Entrecanales, presidente de Acciona)

“He sacrificado enormemente el nivel de vida de mi familia para beneficiar la estabilidad y el crecimiento de la empresa”.

(David Alvarez Díez, fundador de Eulen)

Culto, tenaz y muy ambicioso. Así es Adolfo Domínguez, el mayor empresario español de moda de todos los tiempos, al que le gusta llevar sus propios trajes, “porque me sale mucho más barato”.

Dirección de personas

- La tarea más dura del empresario es dirigir personas. En ella radica la verdadera prueba para un empresario que intenta construir una empresa importante.
- Es así mismo una prueba de liderazgo, ya que tiene que demostrar la capacidad de:
 - Transmitir a los demás la visión propia de empresario.
 - Motivarlas.
 - Mantener su compromiso con la idea de la empresa.
 - Conseguir que trabajen juntos para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Y todo esto requiere:
 - Dirigir.
 - Ejercer la autoridad a la vez que se aprende a delegar.
 - Confiar.
 - Moldear al equipo.
 - Coger los conflictos por los cuernos.
 - Tomar decisiones difíciles.
 - Dedicar mucho tiempo a hablar con la gente.

Formación de equipos

- La calidad del equipo de dirección es crucial para el éxito de cualquier empresa. (La mayoría de las empresas empiezan con una o dos personas).
- Construir y desarrollar dicho equipo es sumamente difícil.
- Es muy complicado encontrar las personas adecuadas, ya que no todos los candidatos encajan en la nueva empresa.
- Las empresas pequeñas necesitan personas activas que puedan sacar adelante los trabajos.
- Así, actualmente, este tipo de empresas casi siempre se aprovechan de las actuaciones estelares de determinadas personas, sobretodo al principio.
- A medida que la empresa crece, tiene que dejar de depender, exclusivamente, de estas superestrellas. La empresa tendrá que buscar colaboradores constantes, un equipo bien formado, que lleven a cabo las tareas rutinarias básicas que hace falta desarrollar.

Las ideas de los empleados

- ¿Quién sabe más que los empleados para sugerir mejoras para la empresa?. Ven mejor todo lo que no funciona y la forma de mejorar.
- Claves del sistema de sugerencias:
 - 1.- *Filosofía*. Estos sistemas forman parte de la filosofía de mejora continua de la calidad. Hay que estimular a los empleados para aportar soluciones.
 - 2.- *Beneficios*. Se consigue solucionar muchos aspectos en la oferta de productos y servicios, y se fomenta el espíritu de participación entre empleados.
 - 3.- *Aplicaciones*. Se aplica a actividades técnicas, de producción, en el área comercial, marketing, administración,...
 - 4.- *Liderazgo*. La dirección ha de comprometerse y comunicar en qué consiste y cómo se benefician ambas partes. Hay que explicar las áreas de actuación.
 - 5.- *Estructura*. Han de configurarse mecanismos para que los empleados planteen sugerencias. Se pueden hacer individualmente o en grupo tras reuniones.
 - 6.- *Premios*. Las aportaciones de los trabajadores tienen una contrapartida que puede ser dinero, puntos canjeables, diplomas,...

Contratar a un amigo

- Contratar a un amigo puede ser el camino más rápido para acabar con la relación más sólida y crear un mal clima de trabajo en toda la empresa.
- Ventajas:
 - Si conocemos las cualidades de un amigo y además, confiamos en él, podemos conseguir el equilibrio deseado.
 - Para puestos claves de confidencialidad: Sabemos que el amigo no nos va a traicionar.
 - Podemos pedirle sacrificios como trabajar fuera de horario,...

- Mejor control de la empresa, ubicando a una persona amiga en los puestos clave.
- Inconvenientes:
 - A veces se contrata a un amigo por afinidad afectiva y no por su adecuada profesionalidad.
 - Mano blanda con un amigo en situaciones complicadas.
 - Problemas para que despedirle cuando haya que prescindir de su puesto.
 - Cuando un amigo ocupa un cargo al que aspiran otras personas de las empresas, con años de experiencia.
 - Excesivas libertades incumpliendo el horario o el buen fin de las tareas laborales.
- Cómo tratar a un amigo:
 - Dejando las cosas claras.
 - Diferenciando trabajo y amistad.
 - Igualando la exigencia con el resto de los empleados.
 - Explicando a la plantilla los motivos de su contratación.

Conflictos de familia

- Algunos empresarios ven a veces su empresa como una especie de familia. Por ello, cuando surge un conflicto con alguno de los socios principales, las consecuencias pueden ser desastrosas.
- Los conflictos son inevitables en una empresa que se está desarrollando.
- Se producen hasta en las mejores empresas.
- Es un problema para el empresario que considera a su equipo una familia con metas comunes.
- Comunicar entre las partes y saber escuchar es decisivo.

Opiniones de empresarios triunfadores

"Para ser emprendedor hay que saber correr riesgos y ser líder. El sentido del riesgo, la imaginación y la innovación son las características principales para ser emprendedor. Emprendedor es el que crea una empresa y es capaz de detectar oportunidades y transformarlas".

Antoni Pont, presidente de Borges

"El emprendedor es aquel que ve oportunidades donde otros hallan problemas. Para emprender se necesita un proyecto y unas condiciones reales para desarrollarlo. No es necesario tener mucha gente, ni siquiera grandes medios para empezar. Pero sí que hay que tener un producto que haga un servicio a la sociedad y sea viable. El emprendedor debe ser imaginativo y arriesgado. Pero siempre muy riguroso. No vale tener grandes ideas y luego no ser capaz de llevarlas con orden y seriedad. Esta actitud, se da desgraciadamente demasiado en nuestros días. La osadía cuenta, pero siempre acompañada de una buena dosis de prudencia flexible y ponderada. Si se es demasiado osado, el fracaso está asegurado. Pero también si el empresario es excesivamente cauto. Un buen empresario debe tener tanta capacidad de análisis, para ver lo que es de verdad importante en una cuestión, como de síntesis, porque una vez visto el problema hay que saber sintetizarlo para poder tomar decisiones. Una vez conseguido el éxito, el empresario debe saber administrarlo, evitando hacer ostentaciones banales y reinvertiendo en la empresa para procurar su consolidación".

Gabriel Barceló, fundador de Viajes Barceló.

"Formar una buena empresa cuesta una vida entera. Si la gente que empieza piensa que es una manera fácil y rápida de ganar dinero se equivoca. Pero si están dispuestos a trabajar duro, el mundo de la empresa es apasionante porque permite crear. Tener una idea que se acabe materializando en un producto como resultado de la labor de un equipo, eso es lo más enriquecedor de nuestro trabajo". Juan Pablo Lázaro, consejero delegado de ASM Transporte Urgente. Premio Joven Empresario del Año.

Estas son algunas de las ideas de Antonio Catalán, fundador de la cadena NH Hoteles y que abandonó para crear otra cadena con diferente orientación: "Todavía quedan muchos negocios por desarrollar en España. Hay que lanzarse a la piscina. Con imaginación y horas de trabajo se alcanzan las metas que uno se propone.

- Para crear una empresa o servicio nuevo hay que procurar que sea sofisticado y muy segmentado. El cliente es mucho más exigente ahora que hace muchos años.
- Actualmente, los avances tecnológicos permiten dar un excelente servicio sin obligar a la empresa a tener una dimensión demasiado grande.
- El emprendedor nace y se hace. Depende mucho del entorno personal en el que se desarrolle".

Audaz, valiente, decidido, testarudo, optimista. Estas son algunas de las características que el Ministro de Industria atribuyó al buen empresario en la entrega del premio al Emprendedor del año 1997, promovido por Ernst Ernst & Young y patrocinado por el diario "Cinco Días", IESE y la Caixa. El ganador de este año, José Luis Carrillo fundador de Mecalux, añade otras: "Un 90% de sudor y un 10% de ingenio. Y mucha humildad".

Empresarios hechos así mismos que han triunfado en nuestro país

- Juan José Olmo: De vendedor de melones a presidente de MX Onda.
- Leopoldo Fernández Pujals: De vendedor de jabón a presidente de Telepizza.
- Agustín Medina: De botones en una agencia de publicidad a presidente de su compañía.
- Angel Moreno: De trabajador de una papelería a presidente de Unipapel.
- Emilio García Bernal: De vendedor de electrodomésticos a presidente de Megadomus.
- José Hidalgo: De peón de labranza, albañil y pintor de brocha gorda a presidente de Viajes Halcón.
- Justo Yúfera: De transportista de paquetes de puerta a puerta entre Madrid y Barcelona, a presidente de Seur.
- Manuel Díaz: De vendedor de chucherías a presidente de Navidul.
- Tomás Fuentes: De charcutero a presidente de El Pozo.
- Antonio Vicario: De lavaplatos a presidente de Viajes Ejecutivo.
- Alfonso Escámez: De botones a presidente del Banco Central.

LA OPORTUNIDAD

"Se dice que el 75% de los productos que consumiremos en los próximos veinticinco años todavía no se han inventado"

Armando Pérez -MSR Management of Strategic Resources

Una oportunidad es un concepto empresarial utilizado en función de los beneficios obtenidos en la venta de un producto o servicio.

Todo proyecto de una empresa se desarrolla en torno a una idea que surge como consecuencia de la detección de oportunidades de negocio.

Las oportunidades de mercado se presentan por demanda insatisfecha, por la aparición de un nuevo producto, por la mundialización de los mercados, por la disminución de costes como consecuencia de una visión internacional de la gestión de la empresa, por alianzas que supongan intercambio de tecnologías o investigación en común, por la participación en programas de cooperación internacional,...

El éxito inicial de una empresa se debe, casi siempre, a la innovación tecnológica o a la penetración en un mercado de rápido crecimiento.

Puntos básicos

- La clave de la iniciativa empresarial se basa en la capacidad de identificar, perseguir y obtener para la empresa el valor de las oportunidades de negocio en el mercado.
- En consecuencia, la principal función del empresario es liderar esa búsqueda de "ocasiones" que produzcan beneficios.
- El título de empresario sólo lo reciben los que han identificado y han iniciado la persecución de una oportunidad de negocio.
- Así el papel del empresario consiste en la estructuración de una empresa en torno a una oportunidad y a la hora de poner en práctica sus ideas.
- Además, una regla básica para cualquier empresa es que debe decidir a quiénes atender, para que de esta manera posicionarse ante sus competidores.
- Conseguir el reconocimiento de las diferentes parcelas de clientes puede ser la principal decisión que se toma en una empresa de nueva creación o reestructurada.
- Tenemos que preguntarnos:
 - ¿Qué parcelas de mercado hay o podría haber?
 - ¿Cuáles tienen posibilidades de convertirse en mercados en crecimiento en el futuro?
 - ¿Son accesibles para nosotros?
 - ¿Tenemos que crearlos?
 - ¿Qué tipo de competencia existe o es probable que aparezca?
 - ¿Dónde tenemos mayores probabilidades de demostrar rápidamente nuestras capacidades y construirnos una buena reputación?
- Este proceso comprende la búsqueda de una combinación de necesidades de los clientes, y capacidades que la empresa puede aportar para crear valor para ambas partes. Pues la innovación es un proceso basado en el valor, no en la tecnología.

Actitud ante las oportunidades

- El percibir o aprovechar una oportunidad de negocio no es una cualidad de todas las personas.
- La oportunidad es producto de una serie de circunstancias afortunadas y una respuesta rápida.
- Hay personas que descubren oportunidades pero no las persiguen (... "yo tuve la misma idea").
- Hay personas que no persiguen las oportunidades de negocio y no dejan, paradójicamente, de pensar en ellas.
- Hace falta, pues, demostrar iniciativa y perseverancia para perseguir las oportunidades allí donde se encuentren. Los beneficios están reservados para los que ponen en práctica estas oportunidades.
- Cuando nace un negocio tiene que ofrecer algo nuevo o distinto de los que en ese momento se ofrece en el mercado. No hay ninguna razón por la que un cliente decida dejar una empresa por otra, si no es porque se adecua mejor a sus necesidades.

¿Cómo surgen las oportunidades?

- Las oportunidades empresariales surgen de muchas maneras, formas y modos diferentes.
- Las oportunidades están directamente relacionadas con la experiencia laboral del emprendedor o con el entorno social en el que nos movemos.
- Si uno pretende desarrollar un negocio que no conoce, debe trabajar en dicho negocio hasta que conozca suficientemente bien cómo funciona. (El desconocimiento de un negocio es causa muy común del fracaso de muchas empresas nuevas).
- La mayoría de las oportunidades empresariales que acaban triunfando supone la persecución de ideas relativamente simples. Por ejemplo:

CLIP
POST-IT
BOLIGRAFO
FREGONA
PIZZA A DOMICILIO
DODOTIS
TAMPAX
MAQUINA DE AFEITAR
PRESERVATIVO
PAPEL DE ALUMINIO
CHUPA-CHUPS
MECHERO
CHAPA BOTELLA
PAÑUELOS DE PAPEL
LATA DE REFRESCOS

- Las oportunidades complejas suelen fracasar porque tienen menos probabilidades de que lleguen a madurar o de que funcionen a largo plazo.
- Las oportunidades no son necesariamente el resultado de invenciones de los empresarios ni tampoco de manera general aparecen en estudios o investigaciones de mercado.
- A la hora de buscar una oportunidad de negocio, hay empresarios que consideran no sólo la relación entre riesgo y rentabilidad, sino también los propios objetivos personales:
 - Mantener un estilo de vida.
 - Dedicar más tiempo a la familia.
 - Disfrutar de las aficiones o hobbies personales.
 - Un determinado tamaño de empresa para poderla siempre dominar perfectamente.

¿Cómo generar una buena oportunidad?

- Las oportunidades que ofrecen los segmentos de mercado pueden enfocarse a tres niveles:
 - Crear productos y servicios innovadores para mercados ya existentes.
 - Crear y consolidar oportunidades en mercados emergentes.
 - Desarrollar oportunidades en mercados imaginados.
- Ante estas oportunidades, será muy conveniente que consideremos las propuestas siguientes:
 - 1.- *Desarrollar una buena idea de otros*, ya que prácticamente todos los negocios de éxito se basan en algún concepto de negocio anterior:
 - Adquisiciones de empresas por sus propios directivos (Management buy-out o MBO).
 - Adquisiciones de empresas por directivos exteriores como resultado de la segmentación o partición de una empresa (Management buy-in o MBI).
 - Una combinación de ambas.
 - Franquicias.
 - Compras de empresas ya existentes.
 - Spin-off o desagregación: Consiste en crear una empresa independiente a partir de una rama de actividad y empleados de una empresa que ya existe, contando con el apoyo expreso de ésta.
 - 2.- *Generar el mismo empresario la idea de negocio*. En este caso, el empresario desarrolla una idea empresarial siguiendo los próximos puntos:
 - a)...*Búsqueda de oportunidades*: Se eligen los negocios que mejor se ajusten a nuestros propios objetivos y si se es capaz de encontrar una mejor manera de satisfacer las necesidades de la gente o de las organizaciones, podemos estar casi seguros de que estamos ante una oportunidad de negocio. Si se acierta con ella, se parte

con la ventaja de que no existe presión sobre el precio de venta de ese producto, por la inexistencia de competidores y de que no hay que compartir el mercado.

- b)... *Nuestra propia empresa*: Una vía habitual consiste en aprovechar a la empresa en la que estamos trabajando como "generadora de ideas":
 - Duplicar lo que hace la empresa encontrando un nuevo mercado.
 - Conocer las necesidades de la gente a través del Departamento de Reclamaciones.
 - Mejorar las empresas existentes.
 - Expansión geográfica.
 - Optimizar las necesidades de fabricación.
 - Aplicar nuevos avances tecnológicos.
- c)... *Análisis del mercado*: Mediante informaciones económicas, sociales, culturales, ...
 - Qué quiere el consumidor.
 - Carencias del mercado.
 - Identificar segmentos o parcelas del mercado no aprovechadas.
 - Sintonizar con la gente. Mezclarse y hablar con los posibles futuros clientes.
- d)... *Tormenta de ideas*: O exposición de diferentes propuestas a considerar y eligiendo las más idóneas. Al final, nos quedaremos con la que consideremos con mayores probabilidades de triunfar.
- e)... *Análisis morfológico*: Consiste en dividir un problema complejo en sus elementos constitutivos. permite la generación de ideas de negocio: por edades, formas, tamaños...
- f)... *Algunas sugerencias de ideas empresariales pueden referirse a*:
 - A la mejora de la calidad.
 - La simplificación del producto o servicio.
 - La mejora del atractivo para el cliente.
 - El incremento en la eficiencia en los costes.
 - Eficiencia en la producción.
 - Incremento de la fiabilidad.
 - Un mejor marketing.
- g)... *Las aficiones personales*: aeromodelismo, deporte, fotografía, ... En este caso, las horas extras dedicadas a desarrollar el negocio son una carga menor.
- h)... *Las relaciones sociales* (empresarios, directivos, ...) que pueden aportarnos ideas dignas de tener en cuenta.
- i)... *Comprar una patente* es también una vía de buenas ideas de negocio.
- j)... *Ideas extranjeras* que hemos visto en viajes, ferias, exposiciones, ... aunque no siempre es trasladable una idea extranjera.
- k) *El outsourcing*: En este término inglés se esconden muchas oportunidades. El tema es que hay empresas que en vez de crecer, contratan una serie de servicios y trabajos externos para no aumentar en personal ni en departamentos. Esto vendría a ser el outsourcing.

3.- *Los cambios sociales*: La sociedad es algo vivo y como tal, ofrece opciones de negocio en paralelo con su evolución.

- a) *El ocio*:
 - Tiendas y centros especializados en actividades deportivas.
 - Agencias de viajes, turismo rural, deportes de riesgo.
 - Espectáculos de todo tipo.
 - Talleres de aprendizaje: bricolage, artes plásticas, teatro, informática.
- b) *El entorno económico y empresarial*:
 - Consultings de asesoría en economía, en aspectos fiscales.
 - Asesores en temas europeos: legislación, influencia del euro.
 - Marketing, publicidad, diseño y relaciones públicas.
 - Transportes y telecomunicaciones.
 - Proyectos de cooperación empresarial.
 - Equipamiento de oficinas.

- c) *El nivel de vida:*
- Empresas relacionadas con el cuidado e imagen personal: peluquerías, clínicas de adelgazamiento, clínicas de cirugía estética, perfumerías, joyerías.
 - Empresas que proporcionan mayor confort dentro de las viviendas: aire acondicionado, calefacción, mobiliario, limpieza y conservación de edificios.
 - Empresas constructoras de apartamentos, chalets,... en zonas privilegiadas como segunda vivienda.
- d) *El mayor nivel de educación:*
- Centros de enseñanza.
 - Bibliotecas.
 - Publicaciones en general: periódicos, revistas, libros.
 - Cursos de idiomas, programas de estancias en el extranjero.
- e) *El aumento de la esperanza de vida:*
- Centros geriátricos.
 - Servicios para la tercera edad: comidas a domicilio, asistencia domiciliaria,...
 - Residencias de ancianos.
- f) *La seguridad personal:*
- Empresas de seguridad.
 - Fabricantes de puertas blindadas
 - Nuevas modalidades de seguros.
- g) *La incorporación de la mujer al mercado laboral:*
- Servicio doméstico.
 - Guarderías.
 - Nuevo enfoque en la alimentación: platos preparados, congelados o con distribución mediante el servicio telefónico (telealimentación).
 - Nuevos electrodomésticos: más rápidos y cómodos (hornos microondas, congeladores, ollas a presión,...)
 - Revistas dedicadas al público femenino.
- h) *Productos de uso personal:*
- Con nuestro nombre, identificación.
 - Planes financieros individuales.
- i) *Compras realizadas desde el propio hogar:*
- Gracias a los sistemas informáticos, internet,...
- j) *Valores ecológicos:*
- Productos alimenticios, de belleza,...
 - Calefacción solar.
 - Medio ambiente.
 - Energías limpias.
- k) *Valores sociales:*
- Solidaridad.
 - Calidad de vida.
- l) *Construcción, reformas, reparaciones:*
- Inmobiliarias.
 - Reparaciones de hogar.
 - Servicios urgentes a domicilio.
 - Jardinería.
- m) *Comercio:*
- Alimentación caprichosa.
 - Regalos exclusivos.
 - Moda: zapatería y textil.

- Tiendas para clientes concretos: por ejemplo, para zurdos.

n) *Teleservicios:*

- Peluquería.
- Médicos.
- Secretarías.
- Cuidadores de animales.

o) *Teleideas:*

- Productos de urgencia.

¿Cómo llevar a la práctica estas sugerencias?

Las siguientes normas son de gran utilidad para todos los nuevos emprendedores que inician una actividad empresarial.

1.- *Hay que buscar una parcela de mercado que podamos defender:*

Las pymes de mayor éxito no se enfrentan a marcas consolidadas en los principales mercados. En su lugar, inventan nuevos productos y servicios y abren nuevos segmentos de mercado. Además, crean barreras a la entrada en forma de patentes, licencias de distribución o acuerdos de suministro con grandes clientes.

2.- *Hay que competir en áreas que requieran gran agilidad, flexibilidad y servicio al cliente:*

El factor más importante del éxito es la adaptación a los cambios en las necesidades de los clientes. Además del servicio a los clientes, es muy importante que la organización tenga forma de estrella: un pequeño equipo central y una serie de equipos de unidades de negocio que permita una gran facilidad de comunicación y una rápida adopción de decisiones.

3.- *Hay que diversificarse hacia productos asociados y mercados próximos:*

No es adecuado depender de un solo producto, un cliente o la economía de una zona determinada. Ante nuestro éxito, nos veremos rodeados de la competencia que ofrecerá productos muy similares, en ocasiones a un precio más reducido. La única respuesta es seguir innovando con la aportación de nuevos productos al mercado.

4.- *Hay que dejar el sector antes de que se termine la oportunidad de negocio:*

El nuevo empresario deberá conocer todas las posibilidades de negocio que ofrece el sector en donde quiere implantar su empresa.

¿Vale la pena desarrollar una oportunidad?

Desarrollar una oportunidad en forma de empresa tiene sus incentivos y también, sus riesgos. Y cada persona tiene que evaluarlos antes de lanzarse al apasionante mundo empresarial. Veamos estos últimos:

- *Riesgos financieros:* ¿Podemos permitirnos perder todo el dinero invertido? A veces, se trata de invertir los ahorros de toda la vida.
- *Riesgos de carrera:* ¿Podemos reincorporarnos a nuestro puesto de trabajo o profesión anteriores, si lo hemos dejado para iniciar una nueva empresa?
- *Riesgos sociales:* ¿Cómo afectará el fracaso a nuestra reputación en el ambiente social en el que nos movemos?
- *Riesgos familiares:* ¿Y la familia, cómo actuará ante el fracaso? ¿Nos apoyaría en el desastre?
- *Riesgos psíquicos:* ¿Hasta qué punto nos asusta el fracaso y sus consecuencias en nuestra personalidad?

¿Qué tamaño tiene una oportunidad atractiva?

a) *Depende del tamaño* de las oportunidades capaces de atraer inversores de interés para nosotros.

- b) *Depende del dinero* que uno necesite para posicionarse en el mercado como un competidor real y con potencial de crecimiento.
- c) *Depende de las dimensiones* que debe tener una empresa para utilizar sus activos de manera eficiente.
- d) *Depende de la atracción* de la oportunidad para atraer a los directivos clave necesarios para asegurar su éxito.
- e) *Depende del entusiasmo* que pongamos para conquistar primero y mantener después, nuestro interés.

Ninguna oportunidad dura eternamente

Y puesto que esto sucede siempre, hemos de poner los medios para que nuestra oportunidad permanezca en el mercado el mayor tiempo posible. Sugerencias:

- Contar con la garantía sobre la exclusividad de una tecnología concreta.
- Disponer de una fuente de aprovisionamiento exclusiva.
- Un canal de distribución propio nuestro.
- Desarrollar una oportunidad con una base sólida y completamente nueva de desarrollo en una parcela de mercado determinada.
- Evitar que nuestros productos sean meros sustitutos de otros ya existentes en el mercado.
- Crear barreras posteriores a la entrada (algún tipo de obstáculo que cualquier nuevo competidor tenga que gastar dinero para superarlo) para las organizaciones que quieren entrar después de nosotros en el sector.
- El éxito de un empresario y el fracaso de otro dependerá del nivel de persistencia ante las adversidades normales que todo empresario debe afrontar.

Aprovechar la cadena de la oportunidad

Los empresarios de éxito han aprendido con el tiempo una serie de lecciones que han multiplicado su oportunidad inicial.

- 1.- Una oportunidad lleva a otras: Para construir una empresa rentable que cree valor a largo plazo, la oportunidad original debe llevarnos a otras oportunidades.
- 2.- La oportunidad ayuda a desarrollar capacidades útiles en otros ámbitos. Las buenas oportunidades son aquellas que obligan a una organización a desarrollar una capacidad que puedan aprovecharse para perseguir muchas otras ideas nuevas.
- 3.- No debe evaluarse o perseguirse una oportunidad por sí solo, por un empresario en solitario (Cuatro ojos ven más que dos).
- 4.- Los empresarios que más éxito tienen, suelen buscar a otras personas, a menudo sólo una, con la que trabajan sucesivamente en una empresa tras otra.
- 5.- Los socios aportan nuevas capacidades a la mezcla y permiten una evaluación y ejecución más consecvente de las oportunidades.
- 6.- También es muy útil analizar el entorno competitivo y cómo competimos nosotros.

Ejemplos prácticos de oportunidades

La expansión de Coronel Tapioca viene dada en gran medida por la originalidad de la idea, una correcta dimensión empresarial y la prioridad del servicio al cliente. Coronel Tapioca ocupa un espacio único en el mercado que no está cubierto por las tiendas de moda, de deportes o los grandes almacenes. Está especializado, en un amplio sentido, en aventura y viaje con todo lo que conlleva de amor a la naturaleza y de actitud ecológica ante la vida.

Tapioca representa una cierta forma de vida con un componente filosófico inspirado en el amor a la naturaleza, el respeto a los demás, la curiosidad por lo desconocido y el deseo de vivir la aventura.

• • •

Un caramelo, un palito para que los niños no se manchen los dedos y... a vender. El origen de Chupa Chups es tan sencillo como increíble. Enric Bernat disponía de muy poco capital (50.000 pesetas) cuando empezó a producir sus productos en 1952. Con la filosofía de que "el negocio está en la calle y no en los despachos", Bernat se pateó toda España y muchos países del mundo. La ilusión, y muchas horas de trabajo dedicadas a crear nuevos productos y a abrir mercados, han tenido sus frutos. El grupo Chupa Chups lo forman en 1998 más de treinta sociedades, con una facturación consolidada de 64.000 millones de pesetas.

• • •

Un pequeño hotel en la Playa de Palma de Mallorca, adquirido en 1953 por un millón de pesetas, fue el origen de Riu Hotels.

Juan Riu y su hijo Luis, que entonces tenía veinte años, iniciaron así una aventura que ha dado lugar a la segunda empresa hotelera española, por detrás de Sol Meliá, con una facturación de 57.000 millones de pesetas en 1997.

Los Riu aprovecharon la avalancha de turistas europeos en busca del sol español. La expansión de la cadena hotelera fue ordenada. El desarrollo en las Islas Baleares se consolidó con la alianza con el touroperador alemán Tui, que compró el 50% de la cadena española. Los hoteles Riu fue uno de los precursores de los vuelos charter desde Alemania a España en 1960.

En 1985 llegó el asalto a las Canarias, necesario para evitar la estacionalidad de la temporada en Mallorca. A principios de los noventa, Riu inició el desembarco en América (sobre todo en el área del Caribe) para seguir al turismo español que empezó a viajar en sus vacaciones a aquella zona.

• • •

La empresa Rafael Salgado, con más de cien años de historia, se convirtió en la primera empresa española en exportación de aceite de oliva a Oriente Medio. La historia de esta empresa, dedicada principalmente a la distribución de aceite envasado, comenzó con una tienda de aceite en Madrid. Fue Rafael Salgado, el fundador de la compañía, quien comenzó a comprar aceite con la idea de distribuirlo por los comercios y los establecimientos de Madrid.

• • •

Lluís Carulla i Canals preparaba sus oposiciones a notario cuando, al entrar en una tienda de comestibles con su madre, se enteró de que los populares cubitos de caldos Maggi no se venderían más en España a causa de la guerra civil. Así que en 1937 y con 50.000 pesetas que le prestó su madre, fundó lo que iba a ser Gallina Blanca. Comenzó a fabricar sus productos en los sótanos del Salón Rosa de Barcelona (actual hotel Avenida Palace).

• • •

Tomás Pascual, el benjamín de diez hermanos, empezó vendiendo bocadillos en la cantina de la estación de Aranda de Duero, alquilada por su padre. El negocio dio para montar una tienda de ultramarinos, luego para varios almacenes y para introducirse en el negocio de las granjas y los piensos. En 1969 compra la Central Lechera de Aranda, que acababa de quebrar y así, se inicia la empresa Leche Pascual.

• • •

El grupo Eulen fue fundado por su actual presidente, David Alvarez, en 1962 en Bilbao con el nombre de Limpiezas El Sol. "Busqué un hueco de mercado donde no tuviera una gran competencia y donde los ricos no tuviesen ganas de entrar. Vi pasar por delante de mí a dos limpiadoras y me dije: aquí está mi oportunidad", cuenta el presidente de Eulen. El fundador del grupo inició su andadura con ocho mil pesetas como único capital y con la ayuda de un empleado. "La primera semana ya gané lo suficiente para pagar a mi trabajador". Más de treinta y cinco años después, el grupo Eulen factura setenta mil millones de pesetas, cuenta con una amplia plantilla de treinta mil trabajadores y tiene delegaciones en todo el territorio español.

• • •

La peripecia vital de Juan José Hidalgo fundador del grupo Air Europa, es de las más atípicas que pueden encontrarse. De la dehesa salmantina hasta los más altos vuelos en el mundo de los negocios, Hidalgo ha realizado un recorrido que parte de sus experiencias juveniles como pastor en los anchurosos campos de Castilla, y prosigue con la emigración española hacia la Europa de los setenta, donde pronto se cansó de la albañilería y la pintura de brocha gorda. Su vocación venía marcada hacia el mundo de los transportes. Desde Suiza montó un servicio de traslado de emigrantes, primero con un Mercedes alquilado junto con uno de sus hermanos, luego en un autobús en el que él mismo se ocupaba de la conducción. De ahí a la aviación sólo había un paso.

• • •

Carmen Vidal comenzó su actividad profesional en Argelia, país en el que nació y vivió durante algunos años. Mientras estudiaba fisioterapia y enfermería en la Universidad de Argel, trabajó para la firma de artículos de mujer Simar. Más tarde, en París, trabajó en distintos laboratorios cosméticos, donde obtendría los conocimientos necesarios para, en 1966, a su vuelta a España, fundar el salón de belleza Dermabel, embrión de lo que hoy se conoce mundialmente por Germaine de Capuccini. Carmen Vidal iniciaba su vida empresarial casi a una edad en la que otras personas empiezan a pensar ya en su retiro. A partir de ahí no hubo marcha atrás y junto con sus hijos forjaría el futuro de Germaine de Capuccini.

• • •

Otros ejemplos de emprendedores

- Los hermanos Cottet que crearon la empresa Industrial Optica (INDO) en 1937.
- Ignacio Ferrero y José María Ventura crearon en 1941 Nutrexpa. En 1946, lanzaron el Cola-Cao.
- En 1941, el ingeniero vasco Alejandro Goicoechea realizaba las primeras pruebas de un nuevo sistema de rodaduras aplicadas al tren. El industrial Juan Luis Oriol apoyó económicamente desde el principio el proyecto. De esta forma, en 1942, se crea Patentes Talgo.
- Pedro Montañés funda en 1947 la empresa Industrial Quesera Menorquina, fabricante del queso "El Caserío".
- José Lacasa funda Chocolates Lacasa en 1852. En el año 1946 lanzan el turrón de chocolate y en 1987, compran su producto más popular: los "conguitos".
- Pocas empresas pueden presumir de una cuota de mercado similar a la de Pasta Gallo (45,9%), la compañía fundada por José Espona Bañares en 1946.
- Rafael del Pino fundó Ferrovial alrededor de los años cincuenta porque descubrió que el nicho para traviesas para el ferrocarril no estaba explotado en España y se especializó en este producto.
- José Entrecanales Ibarra y Manuel Távora, fundaron en 1931 la empresa Entrecanales y Távora.
- En 1928, Joaquín Molins Figueras pone la primera piedra de un grupo de empresas cementeras.
- En 1920, Vicente Boluda Martí inicia su negocio comprando un remolcador, barco de extraordinaria potencia que ayuda a las grandes embarcaciones a entrar y salir de los puertos. La familia valenciana Boluda se ha convertido en el primer grupo naviero español de propiedad privada.
- Antonio Puig crea su empresa de perfumes con su mismo nombre en los años veinte.
- Hace 160 años Rafael Vilaclara contrató para su droguería -que surtía de materias primas farmacéuticas a las boticas- a Juan Uriach Feliu. Este, 22 años más tarde, ya se había hecho cargo del establecimiento de Vilaclara, en pleno barrio gótico de Barcelona. Hoy, sus descendientes gestionan un grupo que factura 22.000 millones de pesetas y emplea a 650 personas.
- Cosmen Adelaida fundador del grupo Alsa de autocares, que transporta viajeros por Europa, Asia y Latinoamérica.
- Alfonso Soláns Serrano que fundó en 1948 su empresa Pikolín y que da trabajo a más de mil trabajadores.
- En 1953, los hermanos Llandró fundaron su empresa. Empezaron a diseñar

unas flores de loza en la trastienda de la casa de sus padres. Hoy, su arte exquisito ha llevado el prestigio de una empresa española por todo el mundo.

- Alrededor de 200.000 pesetas es lo que tuvo que pagar José Manuel Lara Hernández para comprar la Editorial Tartesos en 1944. Pocos años después, Lara creó Editorial Planeta, que con el tiempo se convertiría en un grupo de empresas de libros, fascículos, enciclopedias y todo tipo de productos ligados al papel.
- En 1977, los hermanos Diego y José Quiles fundaron en Elche la empresa de material deportivo Kelme, conocida por la garra que ilustra su marca y por el patrocinio deportivo.
- Amancio Ortega dio los primeros pasos para fundar el Grupo Inditex-Zara en 1963, en la coruñesa calle de San Rosendo. A los 14 años ya trabajaba como chico-ciclista de los recados en un comercio famoso que elaboraba camisas a medida y a gusto del cliente.
- Antonio Fuertes Sánchez, hijo de un labrador de la pequeña localidad de Alhama (Murcia) abre en 1936 un pequeño negocio de charcutería en la plaza del pueblo, llamada El Pozo.
- En 1959, Juan Ros abre en la localidad riojana de Nájera una pequeña fábrica de barnices de madera. Casi cincuenta años después, Barpino es líder en su sector.
- Difícilmente Simeó Rabassa podía imaginar que el taller de reparación y alquiler de bicicletas que montó en Mollet del Vallés en 1922, se convertiría 75 años después, en una multinacional de las dos ruedas, Derbi Nacional Motor.
- Antonio Fernández, es leonés, tiene 78 años y es presidente del Grupo Modelo, la cervecera mexicana donde se fabrica la famosa "Coronita" y propietario de un 2% del Banco de Santander. Ese paquete le convierte en el segundo mayor accionista individual del banco, con 20.000 millones en papel y la mayor fortuna de México junto a Emilio Azcárraga.
- Alfonso Gallardo (AG Siderurgia Balboa) empezó comprando y vendiendo chatarra y hoy, es presidente de uno de los grupos siderúrgicos más importantes del país y más avanzados de Europa.
- Pere Roca fundó en 1917 la empresa Roca de porcelana sanitaria para los servicios públicos.
- Antonio Vicente fundó en 1982 el Elche una pyme que en 1989 lanzó con gran éxito los productos de la marca Panama Jack.
- Antonio Catalán es un navarro de Corella con alma de emprendedor. Con tan sólo 29 años y 600.000 pesetas fundó el hotel Ciudad de Pamplona, sobre el que más tarde edificó el grupo NH, con cerca de 70 hoteles en toda España.

LA INVESTIGACION DE MERCADOS

"Una empresa es como si fueras en bicicleta. Si te paras, te caes."

Roberto Alcalde, fundador de Coronel Tapioca

La investigación de mercados es la búsqueda y obtención de los datos necesarios para crear las posibilidades de éxito de nuestro producto o empresa.

Su finalidad es "demostrar" si existe, verdaderamente, una oportunidad de negocio, una parcela de mercado para la empresa que pretendemos poner en marcha.

Es imprescindible para establecer la viabilidad del proyecto y servirá como base para diseñar las estrategias a seguir.

En primer lugar, hay que tener claro a qué mercado se dirige la empresa y quiénes serán nuestros clientes potenciales, incluidos los intermediarios y los consumidores finales.

Hay que identificar los rasgos principales del mercado, sus previsiones decrecimiento, el grado de competencia y su estructura, así como estudiar su

segmentación, capacidad adquisitiva de los clientes, edad, nivel social, comportamientos y motivaciones de compra, hábitos de consumo,...

También hay que prever las "barreras de entrada", los obstáculos que dificultarán nuestra llegada al sector,... Los competidores serán los principales obstáculos y tendremos que diseñar estrategias para esquivarlos.

El estudio del mercado debe contemplar, además, toda la normativa legal aplicable a la actividad que vamos a desarrollar en nuestra empresa y los permisos y autorizaciones que debemos tramitar.

Ideas básicas

- Recogeremos toda la información necesaria para la toma de decisiones, sustituyendo los deseos por los datos.
- De esta forma, disminuirémos el riesgo de fracaso con el conocimiento de la realidad.
- La investigación puede tratar sobre cualquier factor que pueda afectar a la toma de decisiones.
- Hay que dar más importancia a la calidad de lo que nos dicen, que a la cantidad de información.
- Es necesario conocer con antelación qué datos queremos obtener.
- Tenemos que estar dispuestos a cambiar de producto o servicio modificándolo según nos aconseje la investigación y la evaluación del mercado.

Puntos principales de la investigación

1. - Mercado:

- Estructura del mercado:
 - Número de consumidores: ¿Qué dimensión tiene el mercado?
 - Clasificación por edades, sexo, profesiones, renta, clase social,...
- Comportamiento de los consumidores y usuarios:
 - Comportamientos de los clientes ante nuestro producto.
 - Necesidades actuales de empresas o de particulares.
 - Qué exigen de un proveedor.
 - Qué tienen ahora y qué echan en falta todavía.
 - Hábitos de compra.
 - Qué razones les impulsarían a adquirir nuestra oferta y no la oferta de la competencia.
- Potencial del mercado:
 - Cuántos clientes podemos conseguir.
 - Dónde se encuentran y cómo localizarlos
 - Cuánto pueden consumir.
 - Demanda estimada o prevista.
 - Cuántos tienen los medios económicos necesarios.
- Evolución futura del mercado.
- Opiniones de expertos ante los cambios sociales.

2. - Producto:

- Imagen/posicionamiento del producto.
- Grado de satisfacción de nuestro producto para el consumidor.
- Su éxito en el mercado.
- Viabilidad del producto.
- Es un producto innovador o corresponde a una moda pasajera.
- Defectos y ventajas del producto.
- Atributos del producto: envase, sabor, olor, diseño, servicio, atención,...
- Comparación de nuestro producto con la competencia.
- Necesidad del lanzamiento del nuevo producto.
- Modelos de ventas de nuestros productos.
- Argumentos de venta de nuestros competidores.

3. - Precio:

- Estructura de precios (descuentos, rebajas,...)
- Comparación de precio de nuestro producto en relación con el producto de la competencia.
- Percepciones del precio por el comprador/usuario.
- Precios máximos/mínimos que estarían dispuestos a pagar.
- Forma de pago habituales en el sector.
- Importancia del precio en la demanda del nuevo producto.

4. - Distribución:

- Sección de los canales para la distribución. El mejor producto puede ser una ruina si no llega al consumidor por los canales de distribución idóneos y en el momento adecuado.
- Localización de tiendas y almacenes.
- Diseño y ambientación de los puntos de venta.
- Porcentaje de ventas por producto, según tipo de establecimiento.
- Número de establecimientos o lugares de venta.
- Territorios y cuotas de ventas.

5. - Comunicación (Publicidad, Relaciones Públicas y Promociones de ventas):

- Imagen de la empresa y de la marca.
- Grado de conocimiento del producto.
- Efectividad de la publicidad en el sector.
- Tipos de promociones de ventas más utilizadas por la competencia.

6.- La competencia:

- Posición presente y futura de la competencia.

Ciertos inconvenientes de la investigación

- La investigación de mercados es cara y tal vez sería mejor gastar los recursos en otros temas en nuestra nueva empresa.
- El realizar este tipo de investigaciones consume mucho tiempo.
- La investigación de mercados es el camino seguro a lo convencional y a la idéntico, cuando según algunos expertos proponen que el éxito de una empresa va a basarse cada vez más en la habilidad para "lanzar sorpresas".

Sistemas alternativos a la investigación profesional

- Observación directa por parte del emprendedor:*
 - Horarios de la competencia.
 - Servicios que presta.
 - Personal que compone su equipo.
 - Precios de venta.
- Registro Mercantil:*
 - Puede acceder cualquiera.
 - Conocemos los resultados económicos de la competencia.
- Agencias de Informes Comerciales. (Hay que pagar una asumible cantidad):*
 - Nos suministrarán datos comerciales, como las ventas o beneficios de numerosas compañías.
- Estudios sectoriales de mercado y asesoramiento, proporcionados por:*
 - Organizaciones empresariales (CEOE, CEPYME,...).
 - Cámaras de Comercio.

- Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa.
 - Sociedades de Garantía Recíproca.
 - Sindicatos.
 - Centros de Documentación de las Administraciones: Central, Autonómica y Local.
 - Oficinas de Patentes y Marcas.
 - Comisión Europea.
 - Ministerio de Economía y Hacienda.
 - Ministerio de Industria.
 - Colegios Profesionales.
 - Boletines Oficiales.
- e) Asociaciones de Consumidores para conocer las tendencias en la evolución del consumo o sobre la normativa legal:
- Unión de Consumidores de España (UCE).
 - Organización de Consumidores.
- f) Salones, Ferias, Exposiciones, Coloquios,...
- g) Periódicos y revistas especializadas.
- h) Campañas de Publicidad, folletos, memorias,...

Los datos que recojamos de estas fuentes deben ser:

- 1.- Relacionados directamente con el propósito de la investigación. No nos valen estudios realizados en otros países, salvo para una mera orientación.
- 2.- Actualizados en el tiempo lo más posible.
- 3.- Referidos a productos o servicios idénticos o muy similares a aquellos que se pretende comercializar.
- 4.- Relacionados con el mismo mercado.
- 5.- Y una vez en nuestra mano, hay que analizarlos.

LA COMPETENCIA

"Para triunfar has de creer en algo con tal pasión, que lo conviertas en realidad".

Anita Roddick, fundadora de Body Shop

Las empresas existen porque hay competencia. En este sentido a la hora de crear una empresa no podemos olvidar que existen los competidores actuales y futuros.

A medida que el mercado se desarrolla, llega un momento en que la oferta se hace superior a la demanda y entonces lo que ocurre es que los compradores ya no adquieren un determinado producto en función de la satisfacción de sus necesidades básicas, sino que añaden a sus criterios de selección aspectos tales como la calidad, el precio, o la facilidad de adquisición (derivada de la capacidad de distribución de los fabricantes).

En el lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado (algo que va a ocurrir cuando hayas creado la empresa) provocará ajuste en las estrategias de la competencia, y por tanto, *respuestas* (por ejemplo, en los precios que la competencia aplique a sus productos) lo que a su vez influirá en el comportamiento de los compradores, quienes ahora deberán decidir qué productos van a comprar, en qué cantidad, con qué frecuencia, y *sobretudo, ¿A QUIÉN?*

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

Si quieres ser un buen competidor, tienes que prestar mucha atención a los servicios pre y post-venta. No se puede triunfar plenamente si no se estudia la necesidad de los clientes antes, durante y después del propio momento de venta. El servicio postventa es el que establece el mayor grado de competitividad en algunos sectores, como la informática, la automoción o los electrodomésticos.

En consecuencia, nuestro producto será el mejor cuando logre distinguirlo de otros cien productos parecidos de toda la competencia.

Análisis del competidor

Una atención constante a la acción de los competidores requiere información, a fin de poder evaluar sus puntos fuertes y débiles.

- 1.- Quién-quiénes son nuestros competidores:
 - Cuántos son.
 - Competencia directa e indirecta.
- 2.- En qué territorios, ciudades, zonas concretas,... tiene influencia cada competidor.
- 3.- Estrategias que desarrolla:
 - Tipos de productos.
 - Servicios (recambios, financiación,...).
 - Calidad y desarrollo.
 - Política de precios.
 - Publicidad y promoción.
 - Redes y canales de distribución.
- 4.- Personal de su empresa:
 - Especialización y experiencia (en ventas, fabricación,...).
 - Equipos humanos auxiliares.
- 5.- Clientes:
 - Nivel de renta.
 - Nivel de exigencia.
 - Grado de fidelidad.

Estrategias competitivas

Con estas estrategias intentaremos mantener o conquistar una posición privilegiada frente a los competidores:

- a) *En costes:*
 - Mantendremos mayor eficacia y control de costes que los competidores.
 - Eliminación de las actividades productoras de costes en la cadena de costes por actividad.
- b) *En diferenciación:*
 - Imponer en el mercado algún aspecto característico de producto, capaz incluso de permitir que los consumidores estén dispuestos a pagar precios altos por su compra.
 - Por ejemplo:
 - Servicio y atención al cliente.
 - Disponibilidad de recambios.
 - Imagen y rendimiento.
 - Prestigio.
 - Liderazgo tecnológico.
 - Apoyo técnico.
- c) *En especialización:*
 - Hay que centrar la atención en una parte limitada del mercado.
 - Para segmentos de mercado de crecimiento rápido, suficientemente grandes para ser rentables, pero suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
 - Para que funcione, el competidor no tiene que estar concentrado en el segmento que queremos liderar.

Etapas para conseguir una ventaja competitiva

- 1.- Lanzamos una "acción ofensiva" que no pueda ser contrarrestada por los competidores y además de pillarles de improviso, nuestro producto les aventaja:
 - Por precio.
 - Por estudio del diseño.
 - Por ampliación de la distribución.
 - Por tecnología.
 - Por calidad ...
- 2.- Como los competidores no están preparados ante nuestro ataque, nuestra empresa se aprovecha de un periodo de bonanza para sus arcas. Conseguiremos por lo común unos beneficios superiores a la media y recuperaremos así la inversión realizada para obtener ventaja.
- 3.- El ejército enemigo se ha recuperado y nos lanza una serie de "contraofensivas":
 - Bajando sus precios.
 - Ampliando su gama de productos.
 - Bonificando a los distribuidores con más descuentos.
 - Lanzando una agresiva campaña de comunicación (Publicidad, Promociones en el Punto de Venta,...)
- 4.- Poco a poco, nuestra ventaja competitiva de nuestro negocio, que la habíamos conseguido con el ataque súbito, es compartida con nuestros competidores. Y aquí se producen una serie de acciones de nuestra oferta para conseguir una zona determinada (del mercado, del tipo de consumidores,...) que defenderemos con uñas y dientes.

EL CLIENTE FIEL

"A todo el mundo le gusta el oro, pero no lo que pesa. Pues, en la empresa, ocurre lo mismo".

José Lladró, co-fundador de la empresa Lladró

Satisfacer al cliente es más importante que obtener beneficios. Satisfacer al cliente produce unos beneficios a largo plazo que se pueden mantener. Obtener beneficios, como objetivo prioritario hace que se preste más atención a corto plazo, a expensas de la situación a largo plazo.

La fidelidad de los consumidores no se consigue con un mayor presupuesto publicitario sino con el diseño y desarrollo de un conjunto de estrategias que deben conducir a que la compra sea percibida por el cliente como diferente y mejor que la de sus competidores.

Se trata incluso de diseñar dimensiones sociales y emocionales para las empresas, que les permitan un acercamiento más cordial y cálido hacia sus consumidores.

Esto se consigue no sólo satisfaciendo sus necesidades que puedan tener éstos con respecto al producto, sino incluso conociendo su personalidad, interés, inquietudes y temores de los consumidores.

Averiguando qué es lo que los clientes piensan conseguiremos anticiparnos, en lugar de tener que reaccionar ante sus reclamaciones.

"Insatisfacción" no es equivalente a "mal producto", pero la empresa que no preste atención a los criterios del cliente tendrá las cosas más difíciles.

Sin embargo, ¿qué se puede hacer para potenciar la fidelidad del cliente? La respuesta no es fácil.

Pues las diferentes acciones de atención a los clientes o fidelización no tienen que estar pensadas para todos los clientes, ya que, a veces, hay clientes antirrentables.

Los clientes que tienen un corto horizonte temporal y que dejan además poco margen en la operación no son los principales destinatarios.

En cambio, sí son apropiadas cuando la empresa trata con pocos clientes que aportan mucho margen, o cuando el intercambio es con clientes de compras repetitivas y, por tanto, con un horizonte a más largo plazo.

Principales ventajas de un cliente fiel

Se trata de vender, pero vender con calidad y potenciando la relación del cliente y del empleado de nuestra empresa. Con un importante matiz, la búsqueda de la persona y la gestión del pequeño detalle.

- 1.- El cliente fiel tenderá a comprar el producto exclusivamente en nuestra empresa, siempre que le atendamos como espera de nosotros.
- 2.- Debido a que confía en nosotros, será más accesible a la compra de futuros productos que desarrollemos.
- 3.- La satisfacción del cliente potencia futuras ventas de otros posibles consumidores gracias al "boca a boca".
- 4.- Al conocer las necesidades de un cliente fiel, la empresa puede atenderle en mejores condiciones con un ahorro considerable de costes.
- 5.- La variación de los precios no influyen de manera principal en sus decisiones, porque valoran el servicio que le damos y la atención de la persona de contacto.
- 6.- Los clientes de elevada continuidad nos aportan ideas de nuevos productos o de mejora de los servicios.

Base de la que nace la fidelización de clientes

El desarrollo de la preocupación por los clientes tiene que ver con el concepto de competencia, que se amplía en los siguientes factores:

- a) Escasez de mercados nuevos o emergentes. Suponiendo que existan, también existen facilidades para ser inmediatamente invadidos por diversas empresas.
- b) Para poner en marcha una empresa no se necesitan inversiones tan importantes como hace años. La tecnologías cada día es más accesible para todos, con lo cual se facilita la entrada a mercados que, en poco tiempo, se conviertan en maduros.
- c) En estos mercados, el enfoque mayor del marketing se dirige a la concepción y comunicación del producto o servicio, y a la rápida ganancia de distribución y clientes.
- d) El más común de los factores en las empresas de hoy, es el de los mercados difíciles, maduros y altamente competitivos, donde el mayor enfoque está en el servicio, el valor añadido y sobretodo, en la atención y retención de clientes.
- e) Constituye una amenaza para el futuro inmediato de nuestra empresa el contar con clientes ocasionales, en vez de clientes, más o menos habituales.

Claves principales de la satisfacción

Ahora es importante conservar, fidelizar al cliente. Para lograr este objetivo resultan requisitos indispensables la profesionalidad, el buen trato y la comodidad para nuestro cliente o consumidor. Estas son algunas de las claves más importantes.

- El ciclo de entrega de pedidos.
- Las especificaciones del cliente.
- La fiabilidad.
- El servicio de asistencia técnica.
- La accesibilidad del personal clave de la empresa.
- La flexibilidad y rapidez en las respuestas a los clientes.
- El trato especial y preferente.

Programas de fidelización de empresas líderes

Las compañías que lideran mercados cuentan con programas de fidelización. Con estos requisitos:

- Empiezan por medir la satisfacción de los clientes.
- Identifican qué es lo que tiene más valor para el cliente.
- Retiene al cliente, a toda costa. Pero sólo a los clientes rentables.
- Rediseñan productos y servicios, si es necesario.
- Reorganizan los procesos en función de los clientes.
- Y emplean estos programas:
 - Para concienciar a todo el personal.
 - Para implantar sistemas de gestión de quejas.
 - Para diseñar y organizar programas de fidelización de clientes.
 - Para lanzar garantías incondicionales de servicio.

Programas de empresas de consumo

Los programas de fidelización son planes de marketing para influir favorablemente en los hábitos de compra durante un periodo determinado de tiempo.

El objetivo es transformar al cliente ocasional en habitual y ganar su fidelidad y confianza.

De modo que los clientes que nos compren por primera vez se vean recompensados de la forma que consideremos oportuna.

a) *La recompensa promocional. Hay cuatro elementos que tenemos que considerar:*

- 1.- La recompensa que se va a dar al cliente:
 - Para que la recompensa funcione hay que ofrecer productos de calidad, coleccionables y atractivos para el cliente.
 - Hay que ofrecerlos gratis o, como máximo, a un treinta por ciento de su precio normal.
- 2.- El nivel de compra para facilitar la recompensa es el componente más sutil:
 - Hay que tratar de buscar un precio ajustado, alcanzable y que a la vez incite a comprar más o con más regularidad.
 - Esto supone que el comprador fugaz se queda sin recompensa.
- 3.- El plan para fidelizar al cliente a través de la recompensa:
 - Debe ser lo suficientemente largo como para regularizar los hábitos de compra del cliente, pero no tanto como para que el cliente acabe por aburrirse.
- 4.- Es esencial contar con un sólido respaldo de los puntos de venta, con exposiciones vistosas y una buena disposición de sus empleados.

b) *Tarjetas de fidelización propias de la empresa. Este tipo de tarjetas nos permitirá conocer:*

- El nombre y apellidos del cliente.
- El domicilio del cliente.
- El sexo.
- La edad.
- La composición de la familia.

- Su situación socioeconómica.
- Su situación laboral.
- Su forma de comprar: qué compra, cómo, cuándo,...

c) *Clubs de socios de la empresa:*

- Tendremos de los socios/clientes, los datos que nos interesen.
- Al ser socios, son portadores gratuitos de la excelencia de nuestros productos.
- A través de folletos, catálogos,... propios para los socios, les informaremos de los nuevos productos, de ofertas especiales, de reuniones,...

Las tecnologías de la información

- Es posible conocer al cliente si se utilizan las tecnologías de la información correctamente, si se dispone de una base de datos de los clientes lo más exacta y extensa posible, y si se dispone de personal preparado a través de una red informática eficaz.
- De esta manera, conoceremos los hábitos de los consumidores y tendremos una comunicación directa y personalizada con ellos.
- La utilización adecuada de estas herramientas de información podrá diferenciarnos de las entidades competidoras que no las tienen.
- Para ello, las empresas con vocación de permanencia en el mercado ajustan rápidamente su sistema de satisfacción y fidelización para saber lo que ocurre en sus relaciones con los clientes.
- Después de un estudio exhaustivo de clientes y de la segmentación correspondiente, debe establecerse una clasificación de los mismos de tal manera que se mantenga la comunicación con cada categoría de clientes de la forma más rentable y eficaz.

• • •

MODULO 2

- El Producto
- El Precio
- La Distribución
- La Comunicación
- La Venta
- La Franquicia

EL PRODUCTO

"La fortaleza mental es la que te hace ganar campeonatos."
Michael Jordan, jugador de baloncesto

El producto (sea un bien tangible o un servicio) es lo que justifica la existencia de la empresa tanto social como económicamente.

Una vez que hayamos encontrado un producto o un servicio que podamos vender a un mercado, debemos trabajar con ahínco en él y familiarizarse completamente con el producto, el mercado, los clientes y cómo venderlo.

Pero la empresa debe considerar que no vende productos a los clientes sino satisfacciones a sus necesidades. Aquí se encuentra el mecanismo de compra ya que éste comienza en el momento en el que el individuo siente una necesidad que le mueve (le motiva) a satisfacerla, decide hacerlo y elige el producto y la marca más adecuada para satisfacer esa necesidad.

Si el producto que intentamos comercializar es un "producto competidor" (esto es, que compite con otros muchos productos parecidos en el mercado) necesitaremos un esfuerzo de ventas muy fuerte.

Si es un "producto nuevo" (introduce mejoras en la función de los ya existentes), también necesitaremos un esfuerzo de ventas y de marketing fuerte, pero la dirección del ataque es diferente.

Con un producto competidor, el empuje del esfuerzo de marketing irá dirigido a la competencia.

Con un producto nuevo, la dirección es hacia los clientes potenciales. Tenemos que educarlos sobre las ventajas de usarlo, en vez de usar el producto que ellos utilizan ahora.

Productos "sin diferencias"

Los productos que no se pueden diferenciar fácilmente unos de otros, a menudo se venden en función de su precio. Pero esta reducción rebaja los beneficios muy fácilmente, a no ser que podamos producir a un coste mucho menor que nuestros competidores. De otro modo, sería una receta para el desastre.

Normalmente para que un pequeño negocio pueda competir con un producto no diferenciable es necesario concentrarse en una parcela o segmento pequeño del mercado, quizás con las ventajas de la atracción local.

En general, los productos que no tienen diferencias unos de otros no son áreas potencialmente fructíferas para los negocios.

Salvo que:

- Nuestros productos presenten un ahorro significativo o un beneficio para el cliente que se puedan traducir en términos de dinero.
- Nuestros productos son de bajo coste.
- Nuestros productos se pueden comercializar de manera distinta a la competencia.
- Nuestros productos están concentrados en una pequeña parte del mercado y así, logramos una ventaja sobre la competencia que no puede estar en todas partes.

Etapas de la gestación del producto

Cualquier empresa o persona física puede poner un producto en el mercado, siempre y cuando cuente con tres factores esenciales:

- 1.- Una idea.
- 2.- Los medios para llevarla a cabo.
- 3.- Capacidad de gestión.

En este momento, lo que más nos interesa es conocer los diferentes pasos o etapas que un producto sufre desde la idea inicial hasta su comercialización:

- a) En primer lugar, nos encontramos con la generación de ideas.
Todo el equipo aporta ideas, sugerencias, posibilidades,... y de todas, elegimos una.

GENERAMOS IDEAS

Por ejemplo: Edición y publicación de libros.

- b) La idea elegida la podemos aplicar en muchos sectores, para diferentes públicos,...

EN DONDE LA APLICAMOS

Por ejemplo: Edición y publicación de libros sobre temas de gestión de empresas.

- c) El producto implica mejora en la vida de los profesionales, es una idea muy ventajosa para las empresas,...

ATRACTIVO DEL PROYECTO

- d) Realizamos una primera maqueta del producto, estudiamos los costes, elegimos el diseño,...

DESARROLLAMOS EL PRODUCTO

- e) Hacemos un estudio con un reducido número de personas, recogemos sus opiniones y según las referencias obtenidas, sacamos las conclusiones oportunas.

PRUEBA DE MERCADO

- f) Comercializamos el producto en gran escala: la distribución, la promoción,... se pone en marcha.

COMERCIALIZACION

Y por fin, estamos en el mercado

Y cuando nuestro producto esté en el mercado, el cliente va a considerar en el producto objeto de nuestra empresa tres niveles fundamentales. Los tendremos muy en cuenta para conseguir las metas programadas:

- 1.- El producto protagonista:
Por ejemplo: un coche.
- 2.- El producto actualizado:
Por ejemplo: Los accesorios que traiga el coche como el aparato de radio, las alfombrillas,... y otras presentaciones adicionales como la calidad, su duración, su prestancia...

3.- El producto aumentado:

Por ejemplo: El servicio que reciben los clientes a la hora de comprar y posteriormente: el servicio postventa, las garantías, los plazos de entrega, la financiación, la atención,...

Es absurdo pensar que lo único que adquiere el cliente es el producto, adquiere una serie de complementos que diferencia a los triunfadores de los que no lo son.

Examen para los nuevos productos

El objetivo de esta prueba es obtener una rápida evaluación de las posibilidades de nuestro nuevo producto antes de salir al mercado.

Las puntuaciones serán las siguientes:

- Respuesta negativa1 punto
- Respuesta más o menos.....5 puntos
- Respuesta afirmativa.....10 puntos

Las preguntas se encuadran en tres grupos:

A) Las preguntas (1,2,3) se refieren a las ventajas que recibe el comprador o usuario al comprar nuestro producto o servicio en relación a los productos o servicios de la competencia o en relación a los productos o servicios de nuestra empresa que consideremos ya obsoletos:

1.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio aporta una ventaja competitiva en costos?

1 5 10

2.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio introduce nuevas soluciones o características apreciadas por el consumidor, como ahorro de dinero, facilidad de uso, economía de tiempo?

1 5 10

3.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio tiene como destino segmentos del mercado que son alcanzables para nuestra empresa?

1 5 10

B) Las preguntas (4,5,6) tratan de averiguar si nuestro nuevo producto o servicio coincide con las costumbres y la manera de ser del cliente potencial:

4.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio conecta con la idiosincrasia, cultura, maneras, relación de valores,... del mercado o grupo de clientes a quienes intentamos dirigirnos?

1 5 10

5.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio ofrece facilidades para ser adaptado a los procesos, sistemas implantados, infraestructuras utilizadas, medios técnicos,... del público objetivo?

1 5 10

6.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio es respetuoso con las situaciones en donde debe ser utilizado, como el medio ambiente, cuidado del entorno natural, temperaturas extremas, canales de distribución especiales,...?

1 5 10

C) Las preguntas (7,8,9,10) hacen referencia a cualquier problema que pueda sufrir el consumidor con nuestro nuevo producto o servicio (cuando valoremos, cuanto menos riesgo exista más alta será la puntuación que anotemos):

7.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio es percibido como un riesgo económico si lo adopta (por ejemplo, la rápida vejez de ciertos productos de tecnología innovadora)?

1 5 10

8.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio da la sensación de un riesgo físico (por ejemplo, ciertos juguetes para los niños pequeños)?

1 5 10

9.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio ofrece confianza y las garantías de la calidad exigida y de los resultados deseados?

1 5 10

10.- ¿Nuestro nuevo producto o servicio es un riesgo social, laboral,...?

1 5 10

Evaluación de los resultados obtenidos. Si nuestro producto o servicio obtiene:

- 100 puntos: Somos claros triunfadores.
- 70 puntos: Hay que intentar un mejor relanzamiento.
- 50 puntos: Peligro, hay un riesgo a tener en cuenta. Mitad triunfo-mitad fracaso.
- 30 puntos: Tenemos que empezar de nuevo. El producto o servicio no cumple con lo necesario para triunfar.

Recomendaciones para mejorar la puntuación:

- Si nuestro producto o servicio tiene una puntuación baja por las ventajas relativas (preguntas: 1, 2, 3): Tenemos que reestructurarlo, mejorarlo.
- Si nuestro producto o servicio tiene una puntuación baja por la compatibilidad (preguntas: 4, 5, 6): Tenemos que investigar en la búsqueda de mejores aplicaciones.
- Si nuestro producto o servicio tiene una puntuación baja por problemas o riesgos que pueda suponer (preguntas: 7, 8, 9, 10): Tenemos que desarrollar acciones de marketing ofensivas (oferta de un servicio postventa de gran duración, garantía de devolución, recompra del producto,...)

Elementos funcionales del producto

a) *El etiquetado:*

La etiqueta es un rótulo que se pone en la caja, frasco,... para indicar su contenido, marca de fábrica,...

Deben constar los siguientes datos en la etiqueta:

- Denominación del producto, según las disposiciones legales.
- Nombre o razón social del fabricante, domicilio y número de Registro Sanitario de la Empresa.

- Contenido del envase en volumen o en peso, según los casos.
- Ingredientes del producto en orden decreciente de composición, citando los aditivos como conservantes, colorantes,...
- Fecha de caducidad o fecha de consumo preferente.
- Modo de empleo.
- Identificación del lote de fabricación.
- País de origen.
- Código de barras.

b) *El diseño:*

El diseño es uno de los elementos funcionales que más importancia ha cobrado en los últimos años.

Esta importancia no afecta sólo a los productos en sí mismos, sino que puede alcanzar también al envase.

c) *El envase y embalaje:*

El envase es la primera unidad que contiene al producto y el embalaje es la segunda unidad que contiene varios envases. No todos los productos tienen envase y/o embalaje.

• **Objetivos del envase:**

- 1) Convertir una determinada cantidad de producto en una unidad de ventas, esto es, en una unidad objeto de una sola transacción comercial.
- 2) Proteger a la mercancía adecuadamente durante su almacenamiento y mientras se usa (por ejemplo, las botellas de vino).
- 3) Actuar como "vendedor silencioso" en los establecimientos de autoservicio.

• **Objetivos del embalaje:**

- 1) Proteger la mercancía durante el transporte y el almacenamiento.
- 2) Facilitar la carga y descarga.

Atributos del producto

a) *La Calidad:*

A la hora de tomar decisiones sobre la calidad de un producto, es importante analizar a qué variables asocia el consumidor medio (o los distintos grupos de consumidores) el concepto de calidad para ofrecer lo que el consumidor quiere o desea.

b) *La Marca:*

Es el nombre que identifica al producto y/o empresa. Condiciones que debe cumplir:

- Debe ser sencillo y corto, para facilitar su utilización.
- De fácil lectura.
- Que se reconozca y se recuerde sin esfuerzo.
- Debe sonar bien.
- Con sólida diferenciación con respecto a los otros nombres de la competencia.
- Inscrita en el Registro de Marcas.
- Por último, la marca o nombre debe ser internacionalizante.

c) *Los Beneficios:*

Los beneficios que transmite el producto a su poseedor (especialmente, utilidad e imagen).

d) *Valores añadidos:*

Garantía del fabricante, servicio post-venta,...

Elementos descriptivos del producto

1.- *Descripción del producto: Especificaciones básicas, forma y tamaño:*

- Características técnicas.
- Funciones básicas.
- Tecnología aplicada.
- Innovaciones respecto a productos similares.
- Rasgos definitivos.
- Usos: principal y secundarios.
- Oportunidades de negocio y mercado.
- Pros y contras de su utilización.

2.- *Descripción del servicio:*

- Objetivos, especificaciones y características.
- Localización y apariencia externa.
- Aptitud, actitud y (en su caso) uniforme de los empleados.
- Calidad y tiempo requerido.
- Ambiente, decoración, tamaño y distribución de los locales donde se presta el servicio.
- Innovaciones respecto a otros servicios similares.
- Rasgos distintivos.
- Usos principales y secundarios.
- Oportunidades de negocio y mercado.
- Pros y contras del servicio.

El secreto del éxito de un producto

Las claves de William Painter, inventor de las chapas de los refrescos, para convertirse en millonario con un nuevo producto son cuatro:

- 1.- Que su precio de venta al público sea lo más bajo posible.
- 2.- Que su costo de fabricación sea mínimo para que se pueda producir a gran escala.
- 3.- Que sea desechable.
- 4.- Que sea un producto que necesite prácticamente todo el mundo.

EL PRECIO

"Sólo hay un consejo para quien busca la grandeza: entusiásmate y persevera"
Conrad Hilton, fundador de Hoteles Hilton

El propósito de marcar un precio en el producto o servicio es venderlo y tener un beneficio. A menudo se necesitará de muy buen juicio para evitar que sea demasiado alto o demasiado bajo.

El precio tiene que ser lo suficientemente atractivo para que los consumidores compren, y suficiente para conseguir beneficios.

Fijar precio es una de las tareas más difíciles. Veamos algunas fórmulas.

Métodos más usuales de fijación de precios

- a) A partir del coste total del producto.
- b) A partir de los precios de la competencia.
- c) A partir de lo que el mercado esté dispuesto a pagar por él.

a) *Precio a partir del coste:*

- Es muy fácil de aplicar.
- Y éstos son los conceptos a tener en cuenta:
 - Coste de materias primas.
 - Coste de fabricación.
 - Tiempo y personal empleado.
 - Tipo de empaquetado (envase y embalaje).
 - Gastos de almacenaje.
 - Promoción y distribución.
 - Servicio pre y post-venta
 - Impuestos.
 - Porcentaje de beneficios.
- Esta forma de proceder puede funcionar en mercados poco competitivos donde los clientes no tienen muchas fuentes que satisfagan sus necesidades y no tienen más remedio que someterse a los deseos de la escasa oferta disponible.
- En las economías competitivas, por el contrario, esto sucede cada vez menos pues, en dichas economías, se tiene la opción de elegir entre una oferta variada para satisfacer las necesidades.

b) *Precio a partir de los precios de la competencia:*

Los competidores pueden adoptar tres actitudes básicas:

- 1.- Poner precios iguales o similares a los de la competencia:
 - En mercados competitivos.
 - No existe apreciable diferenciación de productos.
 - Cuando el mercado está dominado por un grupo de empresas.
 - Cuando el consumidor está acostumbrado a un precio cualquiera que sea la marca del producto que adquiera.
- 2.- Poner precios siempre bajos:
 - Utilizado en los hipermercados y las tiendas de descuento.
 - Estos establecimientos actúan según el principio de márgenes bajos y abundante volumen de ventas.
 - Punto importante: pronto pago por parte de los clientes.
- 3.- Poner precios siempre más altos:
 - En caso de productos selectos.
 - O establecimientos que han adquirido un determinado prestigio.
 - La empresa quiere dar imagen y calidad.

c) *Precio a partir de lo que el mercado esté dispuesto a pagar:*

- El único precio que, en realidad, funciona es aquel que el mercado está dispuesto a pagar como contraprestación del producto o servicio que se recibe y no, el que le viene bien al vendedor.
- Entonces, la empresa a partir de éste debe diseñar y desarrollar el producto o servicio cuyos costes o márgenes queden cubiertos por el precio que el mercado está dispuesto a pagar.
- El mercado es el que realmente determina los precios y las empresas que ignoren este dato cometen un grave error.
- Si deseamos lanzar un producto que cuesta más hacerlo que lo que los clientes están dispuestos a pagar no alcanzará sus objetivos de beneficio.
- Para asegurar que el precio, la calidad y las prestaciones del producto cumplan con los objetivos de beneficio, todos los departamentos de la empresa deben estar implicados en el proceso.
- De esta manera, se garantiza el control de costes desde la fase de diseño y el precio aportará beneficios.

Objetivos de la fijación de precios

- Los objetivos deben ser accesibles, capaces de ser medidos y realistas.
- Deben estar relacionados con las posibilidades en el mercado y los recursos financieros.
- Así, los objetivos de la empresa para la fijación de precios pueden estar orientados:
 - a) Un determinado margen de beneficios sobre las ventas previstas:
 - A corto plazo.
 - Para cubrir costes de funcionamiento.
 - Para obtener el beneficio deseado durante el ejercicio económico.
 - b) Una determinada rentabilidad sobre el capital:
 - A largo plazo.
 - Para empresas con grandes inversiones.
 - c) Maximización u optimización del beneficio:
 - Sobre la producción total y no sobre cada unidad de producto.
 - Puede que algún producto tenga el precio bajo, pero estimula la venta de otros.
 - d) Un incremento en el volumen de las ventas:
 - En periodos de uno a tres años a desarrollar...
 - Ofertas de descuentos.
 - Condiciones de pago ventajosas.
 - Política agresiva de precios, aunque acarree pérdidas, a costa de aumentar la participación en el mercado.
 - e) Una determinada participación en el mercado:
 - Proporciona una rentabilidad sobre el capital.
 - Y también, una seguridad en el nivel de ventas.
 - f) Soportar o evitar a la competencia:
 - Siguiendo la lista de precios de la empresa líder.
 - Fijación de precios bajos que desanimen la entrada a nuevos competidores.
 - g) Otros objetivos:
 - Captar un determinado segmento del mercado.
 - Obtener un determinado prestigio o una imagen correcta.
 - Promocionar una línea de productos...

LA DISTRIBUCION

"Al futuro no se le puede esperar sentado".
Antonio Gala, escritor

Una de las llaves del éxito de la mayoría de las empresas está en la distribución de los productos que fabricamos.

Si queremos fabricar un producto de gran categoría, no ganaremos ni un céntimo si lo tenemos bien guardado en un trastero, en una fábrica o en un almacén. Y si es un servicio el objeto de nuestra empresa, hasta que alguien haga uso de él será una pérdida total económica.

Todo el tiempo que el producto permanezca quieto, nos estará costando dinero. A considerar el coste de las materias primas, los componentes, la mano de obra, los costes de estructura,... y además, ocupará un espacio en el almacén que tal vez esté en renta.

En consecuencia, llamamos "distribución" a la función comercial que consiste en poner los productos al alcance del mercado.

Todos los esfuerzos para estudiar la conducta del mercado y para concebir el producto en función de sus necesidades, resultarán inútiles si el producto a la hora de la verdad no se encuentra en el punto de venta al alcance de la mano del cliente.

De esta manera, los productos deben distribuirse. Los servicios deben prestarse.

Cómo distribuiremos nuestro producto

Sólo hay dos formas para que nuestro cliente adquiera nuestro producto o servicio:

- Lo vendemos nosotros directamente al cliente.
- O vendemos, a través de intermediarios. Y a su vez el intermediario puede ser:
 - El mayorista, nos compra grandes cantidades.
 - El minorista, lo hace en cantidades más pequeñas.

Algunas ideas básicas sobre la distribución:

- Los productos industriales habitualmente se distribuyen a través de distribuidores autorizados o de agentes oficiales.
- Intentar vender a través de un mayorista o minorista, cuando nuestra producción es de una unidad al día no tiene sentido. Y por contra, si fabricamos gran cantidad de productos, lo mejor es vender por medio de intermediarios.
- La propia capacidad de producción y los recursos financieros son las primeras variables a tener en cuenta en la elección del canal de distribución.
- Hay que espiar a la competencia. ¿Qué métodos utiliza?. Porque ya han sido probados demostrados.

Venta directa

Si elegimos esta fórmula para distribuir nuestro producto, éstas son las posibilidades:

- *Venta directa en el lugar de consumo:*
 - Venta domiciliaria y venta en reuniones.
 - *Venta directa en el lugar de fabricación:*
 - Venta en las propias instalaciones de nuestra empresa.
 - *Venta directa en el punto intermedio:*
 - La venta no se produce ni en el domicilio ni en la fábrica, y tampoco hay intermediarios.
- a) Ventas a través de medios de comunicación:
 - Mailing (Venta por catálogo, correo,...)
 - Telemarketing.
 - Teletiendas.
 - Internet, modem,...
 - b) Ventas a través de las máquinas automáticas:
 - Sistema "vending"
 - c) Venta a través de tiendas propias del fabricante.
 - Venta ambulante.

Venta a través de mayoristas

Los mayoristas están especializados por áreas de comercio determinadas:

- Según los productos que llevan:
 - Mayoristas de mercancías generales con productos de muchas líneas.
 - Mayoristas con productos de una sola línea.
 - Mayoristas especializados en un solo producto o pocos productos de una sola línea.
- Según la zona geográfica que abarcan:
 - Mayoristas locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales.

Venta a través de detallistas

Dentro del grupo de detallistas, nos encontramos con las siguientes posibilidades:

- Tienda o comercio independiente.
- Tiendas especializadas.
- Cadenas de tiendas.
- Mercados.
- Asociaciones de tiendas.
- Almacenes populares y grandes almacenes.
- Discount House o tiendas de descuento.
- Tiendas de autoservicio.
- Hipermercados.
- Cash and carry (Pague y lléveselo).

Tipos de distribución

Según la estrategia o política de distribución de nuestra empresa tenemos las siguientes opciones:

- *Distribución exclusiva:*
 - El intermediario tiene la exclusividad para vender nuestro producto en una zona determinada.
- *Distribución selectiva:*
 - La venta no se produce en todo tipo de tiendas.
 - Seleccionaremos entre las posibles tiendas que pueden vender nuestro producto: por su estilo, por su ubicación, por sus instalaciones, por la zona en que se encuentra,...
- *Distribución intensiva:*
 - En todos los establecimientos de la misma rama comercial en los que se pueda vender nuestro producto.
- *Distribución extensiva:*
 - En todos los establecimientos, cualquiera que sea su rama comercial y que pueda vender nuestro producto.

Estrategias de canales de distribución

A la hora de tomar decisiones sobre la distribución de nuestro producto hay tres aspectos fundamentales:

- 1) Canal de distribución que consideremos conveniente (venta directa, a través de mayoristas,...)
- 2) Tipo de distribución: exclusiva, selectiva,...
- 3) Funciones de cada uno de los integrantes del canal de distribución (almacenamiento, transporte,...)

Nuestra decisión dependerá:

- a) *Características del producto:*
 - La vida del producto (perecedero,...).
 - El tamaño del producto (costes de carga-descarga, almacenamiento,...).
 - Mantenimiento o servicio para su conservación (refrigeración para carnes,...).
 - El valor unitario del producto (tal vez no compensen los intermediarios).
 - Producto industrial o de consumo.

- b) *Mercado destinatario:*
 - Número de clientes potenciales (cuantos menos clientes, es más fácil la venta directa).
 - Distribución geográfica (con clientes concentrados, es mejor la venta directa).
 - Volumen promedio de cada pedido (no es lo mismo 10.000 unidades de una vez, que 10.000 unidades vendidas en veinte veces).
 - Hábitos de compra de los clientes.

- c) *Costumbres comerciales:*
 - Funciones de los intermediarios.
 - Condiciones contractuales habituales sobre política de precios.
 - Condiciones de venta.
 - Formas de pago.
 - Derechos del intermediario.
 - Asistencia técnica que prestan.

- d) *La propia empresa:*
 - La importancia de la empresa.
 - Su situación económico-financiera.
 - Líneas de productos fabricados.
 - Experiencia anterior.
 - Política de distribución.

- e) *Competencia:*
 - Ventajas e inconvenientes de la política de distribución de la competencia.

LA COMUNICACION

"Lo importante para hacer las cosas no es el capital que se disponga, sino la voluntad y el coraje."

Andrés Costafreda, fundador de Panrico

Necesitamos comunicar nuestra existencia. Necesitamos que nuestro público objetivo conozca las ventajas de nuestra oferta.

Y éstas son las fórmulas más comunes dentro de la comunicación:

Diseño de la imagen visual corporativa

Una vez que tenemos el nombre de la empresa registrado, debemos diseñar una marca gráfica: logotipo (tipo de letra), iconos (imágenes que acompañan al logotipo como una flor, un animal,...) y sus diferentes aplicaciones.

Dos posibilidades:

- Lo diseñamos nosotros mismos. A nuestro gusto. Ventaja, es gratis. Desventaja, el desconocimiento de la mecánica adecuada.
- Encargamos el diseño a un estudio o gabinete de profesionales en diseño. Ventaja, la experiencia. Desventaja, a veces, sale un poco caro.

Principales soportes en donde pondremos nuestra marca

1.- *Adaptación a los impresos internos:*

- Cartas y 2ª hojas
- Tarjetas visita
- Sobres (varios tamaños)
- Facturas
- Sellos
- Carpetas
- Etiquetas
- Recibos
- Albaranes
- Fax

2.- *Adaptación a los impresos exteriores:*

a) Divulgación:

- Folletos y Catálogos
- Videos divulgativos

b) Cartelería:

- Rótulos exteriores de nuestra empresa
- Carteles actos públicos

c) Publicaciones:

- Boletines de ventas
- Garantías
- Folletos de instrucciones

d) Publicidad:

- Anuncios
- Encartes
- Vallas de publicidad
- Spots de TV y Cine

3.- *Elementos especiales:*

- Agendas
- Calendarios
- Ceniceros
- Objetos de promoción

4.- *Productos:*

- Etiquetas
- Envases
- Embalaje

5.- *Señalización:*

- Letreros interiores
- Decoración

6.- *Transportes:*

- Camiones
- Coches de empresa

7.- *Vestimenta:*

- Trajes
- Uniformes
- Buzos

(Estos ejemplos de adaptación de la marca son orientativos. Cada empresa debe estudiar cuáles son los que necesita.)

Publicidad

1) Anuncios prensa:

- *Formas de aparición:*
 - Comunicados y remitidos
 - Anuncios comerciales, generales y reclamos
 - Encartes
 - Clasificados y por palabras
- *Tarifas:*
 - Todos los periódicos cobran (salvo anuncios clasificados, palabras o espacios fijos) por "módulos".
 - Las páginas están divididas en módulos y un módulo (aproximadamente el tamaño de una caja de cerillas) es lo mínimo que podemos contratar.
 - Las tarifas varían:
 - Según el día de la semana
 - Si exigimos un emplazamiento determinado en una sección concreta.
 - Si dicho periódico tiene diferentes ediciones: regionales, por provincias,...
 - Cada edición tiene un precio.
 - Si va en blanco y negro, o a todo color.
- *Para que nos pongan el anuncio, nos pedirán:*
 - Un original: Es un soporte opaco en donde aparece el anuncio con sus dibujos y textos, a tamaño exacto.
 - O un diskette con el anuncio.
 - O un texto: El periódico se encarga en este caso de componer el anuncio. Lógicamente, la creatividad visual es baja. El costo final también es bajo.

2) Anuncios revistas:

- *Formas de aparición:*
 - Anuncios comerciales
 - Publi-reportajes
 - Encartes
- *Las tarifas varían:*
 - Según el tamaño del anuncio: página entera, media página, un cuarto,...
 - Según aparezca: a una tinta o a todo color
 - Según las tarifas propias de cada revista
- *Para que nos pongan el anuncio, nos pedirán:*
 - Un fotolito, si va a un color
 - O un juego de fotocromos, si va a todo color
 - O un diskette con el anuncio
 - Este material tiene que ir al tamaño exacto del anuncio y no puede usarse en otro tamaño. Así que, si deseamos aparecer en varias revistas tenemos que presentar el anuncio al tamaño exacto de cada revista.

3) Radio:

- *Formas de aparición:*
 - Palabras
 - Cuñas
 - Programas patrocinados
- *Las tarifas varían:*
 - Según la cadena de emisoras, o una emisora en particular
 - Según el programa, horario, el locutor,...

- *Para que se oiga nuestro anuncio, nos pedirán:*
 - El texto y la emisora en este caso se encarga de ponerle voz con sus propios locutores. (Unas cuarenta palabras para una cuña de treinta segundos)
 - O un cassette con voz, música, efectos especiales,... realizado por una empresa especializada en este tipo de grabaciones.
 - Elegir una u otra opción, depende del presupuesto.
- 4) *Televisión:*
- *Formas de aparición:*
 - Spots
 - Publi-reportajes
 - Programas patrocinados
 - *Las tarifas varían:*
 - Según las diferentes emisoras o canales existentes
 - Según la franja horaria
 - Según el programa al que acompaña
 - Según la duración del anuncio
 - *Para que nos pongan el anuncio, nos pedirán:*
 - Un video con el spot grabado, con la duración exacta
 - Hay que hacer tantas copias como televisiones diferentes programadas
 - Un aval bancario, a veces.
- 5) *Cine:*
- *Formas de aparición:*
 - Películas o spots
 - Diapositivas
 - *Las tarifas varían:*
 - Según la categoría del cine
 - Según la población en donde esté situado el cine
 - Según la duración
 - *Para que nos pongan el anuncio, nos pedirán:*
 - La grabación de la película o spot
 - Hay que hacer tantas copias como cines programados diferentes.
- 6) *Publicidad exterior:*
- *Soportes:*
 - Vallas (carretera y poblaciones)
 - Transportes públicos
 - Vallas móviles y semimóviles
 - Recintos deportivos
 - Cabinas telefónicas
 - Marquesinas de autobuses
 - *Formas de aparición:*
 - Texto sólo
 - Fotografía o dibujos
 - Textos y fotografías
 - Luminosos
 - Corpóreos
 - *Las tarifas varían:*
 - Según cada caso, es muy difícil aportar generalidades. Deberemos consultar cada situación.

- *Para que aparezca nuestro anuncio, nos pedirán:*
 - Un original: Soporte opaco con los textos y/o gráficos (fotografías, dibujos, ilustraciones,...)
 - O un fotolito o un juego de fotocromos, según sea a un color o a todo color.
 - O un diskette

7) *Publicidad por correo/mailling:*

- *Formas de aparición:*
 - Folleto explicativo
 - Carta con nuestro nombre y dirección
 - Tarjetas, despleables,...
 - Promociones con bonos,...
- *Tarifas:*
 - Es muy difícil aproximarnos a unas ideas básicas, porque cada caso es cada caso.
- *Para que aparezca este tipo de publicidad:*
 - El proceso, a veces, es largo
 - Es muy conveniente consultar con empresas especializadas en este tipo de acciones.

8) *PLV (Publicidad en el Lugar de Venta):*

- *Formas de aparición:*
 - Exhibidores
 - Displays
 - Carteles y folletos
 - Máquinas automáticas
 - Comunicaciones sonoras
 - Proyectoras audiovisuales
- *Tarifas:*
 - Según cada caso
- *Para que se realice este tipo de publicidad:*
 - De nuevo, es muy conveniente consultar en empresas especializadas o de publicidad.

9) *Nuevas tecnologías:*

- *Formas de aparición:*
 - Videotexto
 - Teletexto
 - Internet
 - Correo electrónico
 - Fax ...

LA VENTA

"Es más natural que nos causen mayor admiración las cosas nuevas que las grandes."

Séneca

La acción de vender implica un convencimiento, una persuasión. Por eso, en un bar, en un estanco, en un kiosko de periódicos,... no se vende, sino que se expende o se despacha un producto.

Así, vender es persuadir al posible cliente de las ventajas que para él tiene la operación propuesta.

La previsión de ventas

La previsión de ventas es una estimación fundamentada del volumen de ventas de un producto o servicio para un determinado periodo de tiempo futuro.

Esta previsión de ventas influye en todos los departamentos de la empresa:

- a) En producción: Para conocer las características de los productos objeto de la previsión y hacer el debido aprovisionamiento de material.
- b) En personal: Para aumentar o disminuir la plantilla.
- c) En finanzas: Para conocer el dinero con que se puede contar.
- d) En marketing: Para alcanzar un determinado volumen de ventas, habrá que tomar ciertas determinaciones sobre el marketing-mix y sobre las estrategias de ventas.

Objetivos de la previsión de ventas

- 1.- Nos proporciona las pautas para escoger el segmento o parcela del mercado en donde podemos tener más oportunidades.
- 2.- Nos proporciona los datos cuantitativos sobre ventas futuras y de aquí saldrán las decisiones para eliminar riesgos innecesarios al contar, en lo posible, con la mayor cantidad de información.
- 3.- Nos proporciona las bases para un control efectivo de las posibles desviaciones al tener la previsión de ventas.

Diferentes escenarios para la previsión de ventas

Actualmente, muchas empresas realizan la previsión de ventas proyectada en tres escenarios diferentes y que según el escenario en donde la empresa "se mueve", toman las decisiones oportunas.

- a) La previsión de ventas en función de los supuestos de que se parte, se aproxima a la prevista.
- b) La previsión de ventas está muy lejos de la realidad prevista y en base a la cual, habíamos tomado unas decisiones que inciden en la empresa.
- c) La previsión de ventas supera con holgura el nivel de ventas previsto.

Técnicas de la previsión de ventas

- 1.- *Técnicas matemáticas o estadísticas:*
 - Según datos conseguidos de otras empresas, del mercado, de estudios económicos,... La base de estas técnicas es el pasado.
 - No contemplan las variaciones del marketing, los cambios sociales, los eventos no controlables por las empresas,...

2.- *Técnicas de opinión:*

- Pediremos opinión a tres grupos de personas: Los expertos, los vendedores y los propios clientes, en base a lo que piensan que sucederá en el futuro.
- Dos formas de recoger opiniones:
 - El sondeo de las intenciones futuras de los entrevistados. Peligro si no conocen nuestro producto.
 - La experimentación o prueba. Conocen nuestro producto. Obtendremos unos datos sobre el precio, el envase, la distribución,...

La organización comercial

La organización comercial tiene una finalidad esencial: "adaptar la empresa al mercado y a los clientes para lograr la mayor facturación posible, la mayor fidelidad de los clientes y la mayor facturación por cliente".

Estructuras organizativas bajo una misma dirección comercial.

- a) *Estructura por mercados:*
 - División de la organización comercial por mercados o territorios que requieran tratamiento y productos adaptados.
 - Cada unidad geográfica está controlada por una Delegación Comercial.
- b) *Estructura por clientes:*
 - Para un trato diferenciado y específico para cada cliente o segmentos de clientes.
 - Permite la venta cruzada: Combinación de productos y servicios de forma específica para cada segmento de clientes.
- c) *Estructura por productos:*
 - Capacidad propia de cada jefatura de producto para llevar a cabo todo el proceso del producto. Programación, precio, posicionamiento, promoción, relación con producción y logística.
- d) *Estructura por canales de distribución:*
 - Según los distintos canales de acuerdo con sus características específicas.
 - Negociación de comprar de forma centralizada a partir de la concentración y del poder negociador de los distribuidores.

Redes de vendedores

La red de ventas de una empresa la componen todas aquellas personas que se ocupan de la venta de los productos o servicios de dicha empresa.

Características:

- Conocimiento profundo del mercado, puntos específicos y necesidades, para poder ofertar un paquete de productos adecuado, con una argumentación precisa.
- Plan de ventas para cada vendedor o gestor comercial con los siguientes objetivos:
 - Facturación global
 - Facturación por cliente
 - Rentabilidad por segmento
 - Rentabilidad por producto o gama de productos
 - Cuota de mercado
 - Posición de la marca
- Un sistema de control de la eficacia para cada agente de su gestión.
- Una sistemática comercial que realice las actividades de:
 - La búsqueda de clientes.
 - La programación de su actividad por clientes, tiempo y rutas.
 - La organización de sus visitas.

- La planificación de cada visita con una preparación minuciosa de la misma.
- La realización de entrevistas y negociaciones.
- La elaboración y anotación de resultados, ventas, informes de mercado que puedan ser útiles a la empresa para la toma de decisiones.

Rutas de venta: vía visitas y sistemas de comunicación

Las rutas o itinerarios de venta son diferentes desplazamientos que tienen que realizar los vendedores para visitar a sus clientes.

En la actualidad, la falta de tiempo y la dispersión de los clientes hace necesario, además de las visitas, el establecimiento de sistemas de comunicación que permitan un contacto fluido, sistemático y eficaz con los mismos.

De tal forma que, a través de estos sistemas, se consiga una base de fidelización, necesaria para mantener e incrementar la rentabilidad de la empresa cuando existe una importante descompensación entre oferta y demanda, y la competencia es cada vez más dura.

Por ejemplo, los clientes de la categoría "A" deben ser visitados por un comercial una vez a la semana y mantener un soporte telefónico permanente, mientras que los clientes de la categoría "B" deben ser visitados una vez al mes y ser atendidos también por vía telefónica.

La preparación de las rutas debe comprender los siguientes aspectos:

- a) *Frecuencia de visitas:*
 - Según las características de cada cliente.
 - Según el número de clientes de cada territorio o de cada segmento de clientes.
 - Según el tipo de visita a realizar.
- b) *Tipos de visitas:*
 - Visitas de promoción: Para dar a conocer la empresa, productos o servicios, características de los mismos o condiciones de venta.
 - Visitas de venta:
 - En respuesta a una solicitud realizada por un determinado cliente.
 - En respuesta a una visita solicitada por el propio vendedor.
 - Visita de seguimiento:
 - Seguimiento de ofertas y propuestas hechas a los clientes.
 - Aclarar, introducir modificaciones o negociar condiciones como consecuencia de las actuaciones de la competencia o sugerencias de los propios clientes.
 - Visita de mantenimiento:
 - Para profundizar en la evolución de las necesidades del cliente.
 - Estimar sus posibles compras futuras.

Itinerarios a seguir

Los itinerarios se estructuran combinando los tipos de visitas anteriores con las características del territorio:

- 1.- Por zonas geográficas:
 - Regional
 - Provincial
 - Zonal
 - Local
- 2.- Visitas de mantenimiento: Al carecer de la complejidad y el riesgo de visitas de ventas o promoción, permiten una agrupación de clientes y programación sin dificultad.
- 3.- Itinerarios urbanos: De tal forma que podamos ir de un cliente a otro sin usar medios de transporte y evitando en lo posible, pérdidas de tiempo.

LA FRANQUICIA

"La fórmula del éxito es de difícil descripción, aunque algunos de sus elementos son conocidos: trabajo, perseverancia, ilusión, vocación e imaginación."

Tomás Fuertes, presidente de Cárnicas El Pozo

La franquicia es un sistema ideal para acceder al mundo de la empresa. Para que personas que no tienen experiencia puedan llegar a tener su propio negocio con unas ciertas garantías de éxito, sin el riesgo y las dificultades que lleva consigo la creación de una empresa independiente. Con la certeza de que es una actividad en auge y que cada día se extiende más entre los emprendedores más jóvenes. La franquicia es esencialmente atractiva porque ofrece una buena oportunidad a gente con distintos niveles de capital y experiencia.

Si bien la franquicia no es la "panacea" comercial ya que depende de las personas, a la vista de los resultados, sí se puede decir que es un sistema seguro y rápido de crear una empresa y una alternativa para el comercio minorista que no puede hacer frente por sí solo a la proliferación y protagonismo que han tomado en los últimos años las grandes superficies.

De hecho, el 85% de los establecimientos franquiciados siguen operando al cabo de cinco años, mientras que según el informe de la Organización de Comercio Europeo, tan solo un 10 % de las tiendas del comercio minorista consiguen subsistir después de este periodo de tiempo.

La franquicia es una alternativa de empresa en donde el riesgo al fracaso es menor como consecuencia de repetir un modelo de éxito probado. El individualismo en cualquier sector tiene unas carencias enormes y si no se tiene un producto muy especializado es muy difícil competir.

Y convertirse en empresario es una buena forma de escapar al enrarecido mercado laboral. Y uno de los caminos más asequibles y seguros es montar una franquicia que no requiere una elevada inversión de entrada para llegar a formar parte del negocio.

Qué es una franquicia

Por franquicia se entiende la transmisión de un modelo de negocio cerrado y rentable, que ha sido previa y suficientemente probado, y se distingue por una "filosofía o determinada manera de hacer las cosas" y una asistencia permanente de franquiciador.

El franquiciado adquiere la facultad y se obliga a cambio de una contrapuesta económica, directa o indirecta, a utilizar el nombre comercial y/o marca de productos, el saber hacer, los métodos técnicos y de negocio, los procedimientos y otros derechos de propiedad intelectual y/o industrial del franquiciador apoyado en la prestación continua de asistencia comercial y por la duración del contrato de franquicia escrito y pactado entre ambas partes al efecto (franquiciador, en representación de la franquicia, y el franquiciado).

Ejemplos de franquicias actuales triunfadoras.

VIAJES ECUADOR
ALTA GESTION
CORONEL TAPIOCA
WALL STREET INSTITUTE
JAMAICA COFFEE SHOP
FOTOSISTEMA
YVES ROCHER
SANTIVERI
DECIMAS
TELEPIZZA
NEW PARK
MC DONALD'S
FARMAROSA

SOL MELIA
ATC TORREALDAY
BEEP INFORMATICA
WESTERN UNION
MENTHA
EUROPCAR
VALENTI
MRW
SEUR
PRESSTO
SPRINGFIELD
CINEBANK

El auge de este tipo de negocios, una alternativa cada vez más pujante para el autoempleo, se centra especialmente en el sector servicios y dentro de él, en los dedicados a la hostelería/restauración y a la confección/moda.

Auge de la franquicia

Entre las diversas razones por las que el sistema de las franquicias haya tenido un auge espectacular, hay que considerar las siguientes:

- 1.- Es un negocio con red, que permite economías de escala y la optimización de recursos.
- 2.- Permite abrir negocios con unas inversiones bajas.
- 3.- La franquicia está de moda: Algunos ven en ello la oportunidad de ser independientes y al mismo tiempo, pertenecer a una estructura organizada.
- 3.- Ofrece una marca consolidada.
- 4.- Evita las dificultades del comercio tradicional.
- 6.- La seguridad de la propuesta es grande.
- 7.- La comodidad que supone el trabajar en equipo.
- 8.- Sistema comercial apropiado para jóvenes emprendedores (de edad y/o de espíritu)

Examen previo de autoanálisis

El futuro empresario que considera que el sistema de franquicias es una excelente idea de negocio, debe hacerse las siguientes preguntas antes de iniciar todas las acciones previas:

- ¿Conozco cómo funciona el sistema de las franquicias? ¿Cómo son? ¿Cómo actúan? • ¿Seré capaz de mantener las exigencias del franquiciador?
- ¿Estoy preparado a acceder a un sistema en el que siendo dueño del negocio, no lo soy de muchas y de las más importantes decisiones que se toman relacionadas con la gestión?. Pues el tipo de productos, cómo se venden, con qué precio, qué publicidad o promociones se llevan a cabo,... son elementos que suelen estar en manos del franquiciador.
- ¿Qué riesgos estoy dispuesto a asumir? Hay que cuantificar con exactitud los recursos económicos propios, para no depender de financiación externa.
- ¿Cuáles son mis posibilidades personales, profesionales y de inversión? Como franquiciador estás gestionando parte de tu patrimonio.
- ¿Qué pretendo conseguir?

Personalidad de franquiciado (Aptitudes y actitudes)

- Ser disciplinado con la cadena.
- Capaz de llevar adelante y de gestionar tu negocio.
- Involucración en el negocio.

- Capacidad de trabajo.
- Mentalidad empresarial.
- Dedicar los máximos esfuerzos al desarrollo de la red de franquicia y el mantenimiento de su identidad común y de su reputación.

Rasgos fundamentales del perfil del franquiciado

- a) *El carácter de la persona:*
- Los franquiciados tienen que estar muy compenetrados con este tipo de trabajo y lo que esto implica.
 - Aquellos que tengan un acusado sentido de la independencia no serán los más idóneos para integrarse en una red de estas características.
 - Los franquiciados deben asimilar, aceptar y compartir las ventajas e inconvenientes de pertenecer a una franquicia y, por lo tanto, asumir las reglas del juego.
- b) *Su capacidad financiera:*
- Quienes obtengan capacidad financiera no pueden ser franquiciados, pero los expertos consideran que el ideal no es quien pone todo el dinero necesario, sino aquel que emplea parte del suyo y consigue prestado el resto.
 - Este hecho aumenta la motivación y obliga al futuro franquiciado a convencer a la entidad financiera de la bondad del negocio propuesto.
 - Los recursos propios se estiman como mínimo en un 40% de la inversión total a realizar.
- c) *La experiencia en el mundo de los negocios:*
- Algunos tratan de evitar a los demasiado expertos en un determinado sector para evitar las consecuencias derivadas de los vicios que hayan podido adquirir y que dificultarían la aplicación de los métodos operativos de la franquicia, pero a veces este tipo de profesionales aportan ventajas.
 - No es lo mismo formar a una persona para llevar un negocio de peluquería que si es peluquero.
 - Al final, será la formación la que determine qué nivel de experiencia se necesita para cada caso concreto.
- d) *La dedicación del tiempo:*
- La franquicia implica una entrega absoluta en la puesta en marcha y posterior gestión del negocio.

Mecanismo del futuro franquiciado

- Primero, encontrar el negocio adecuado, el sector donde te encuentres más cómodo o motivado. Esta decisión estará de acuerdo con tu formación y trayectoria profesional.
- Segundo, ver qué franquicia en concreto puede ser la más conveniente para tus intereses y gustos.
- Como consecuencia, el emprendedor abre un negocio, no una franquicia.
- Una franquicia no es en principio un negocio. Es el desarrollo de un concepto, de una idea y, por qué no, de una visión empresarial. Es trabajar con la idea de otro. Es también, una nueva vía de autoempleo.

Ventajas para el que adquiere una franquicia

- Tienes en tus manos un negocio de éxito testado y probado.
- De esta manera, se minimiza el riesgo derivado del comienzo de una actividad empresarial.
- Gozas de la imagen de marca que ha conseguido anteriormente la empresa franquiciadora.
- Los precios de compra para el franquiciado son mejores ya que los productos se producen en escala.

- Exclusividad territorial: ciudad, provincia, región,...
- El franquiciador te da toda la formación necesaria para poner en marcha y gestionar el negocio.
- La financiación es más fácil en estos casos.
- El asesoramiento en marketing, ventas,... es continuo.

Desventajas

- La fuerte inversión inicial como derecho de entrada que es exigido por el franquiciador.
- Los pagos periódicos a lo largo de la vida del negocio. Hay que tenerlos en cuenta antes del comienzo de la franquicia.
- No tienes voto en las estrategias de la compañía.
- Hay que guardar la disciplina impuesta por la cadena.
- El franquiciado no tiene la propiedad ni del nombre ni de la marca del negocio.
- Los contratos tienen una limitación temporal.
- Si la franquicia fracasa, el franquiciado se verá arrastrado por la caída.

Puntos para encontrar la franquicia ideal

- Que la actividad que desarrolle el franquiciador se sitúe en un mercado en expansión y duradero.
- Que los productos o servicios sean originales y competitivos frente a la competencia.
- Que la marca esté registrada.
- Que se hagan esfuerzos para incrementar la notoriedad de la cadena.
- Que, si la empresa franquiciadora es nueva, tenga centros propios que acrediten la rentabilidad del negocio antes de poseer franquicias.

Análisis del producto

- ¿Se trata de un negocio en alza? El objetivo es conocer la demanda y la oferta para saber si existe un hueco en el mercado.
- ¿El producto o servicio, en relación al mercado, es nuevo o ya existe, y está adaptado a las necesidades reales del mercado?
 - No es lo mismo una gran ciudad que una población grande.
 - No son los mismos gustos en otros países que en nuestro país.
 - No son las mismas posibilidades económicas en un sitio o en otro.
- ¿Es un negocio de moda y pasajero, con los riesgos que ello conlleva?
- ¿Se trata de un producto estacional?. No es lo mismo vender helados 365 días al año en un sitio de calor que unos pocos días, en otro con temperaturas más desagradables.
- ¿Existen competidores y cómo se reparten el mercado? ¿Están creciendo con sus franquicias?

Documentos que debe solicitar el franquiciado

Todo franquiciador que esté actuando con total transparencia, no dudará en facilitar toda la información que se le pida. Así que solicitaremos:

- 1.- Dossier informativo general sobre las características de la franquicia.
- 2.- Presentación de productos y servicios, e información sobre la apertura, puesta en marcha y desarrollo del negocio.
- 3.- Contrato de franquicia y precontrato si lo hubiere.
- 4.- Relación de establecimientos abiertos, indicando su dirección, teléfono, persona de contacto y su condición de tiendas propias o franquiciadas dentro de la estructura de la empresa.
- 5.- Información de tipo económico, de inversión y amortizaciones.
- 6.- Servicios y formación que aporte el franquiciador al franquiciado para iniciar el negocio.
- 7.- Obligaciones financieras del franquiciado (Derecho de entrada, royalties y canon de publicidad).
- 8.- Referencias bancarias y comerciales del franquiciador.

9.- Apoyos de marketing y calendario de publicidad.

10.- Plan de formación continua previsto para el futuro franquiciado.

Obligaciones fundamentales

Según el Código Deontológico Europeo de Franquicias éstas son algunas de las obligaciones para ambas partes:

a) *El franquiciador deberá:*

- Haber explotado con éxito el concepto de negocio durante un periodo razonable.
- Ser propietario o tener derechos legales de uso, del nombre comercial, marca y otros elementos distintivos de identificación de su red.
- Proporcionar a sus franquiciados individuales una formación inicial y una asistencia comercial y/o técnica durante la vigencia del contrato.
- Dar por escrito, con un mínimo de 20 días de antelación, la información sobre la franquicia antes de llegar a un acuerdo.
- Durante el periodo del contrato, debe facilitar los manuales operativos.

b) *El franquiciado individual deberá:*

- Dedicar sus mejores esfuerzos al crecimiento de su negocio o de franquicia y a la conservación de la identidad y reputación comunes de la red de franquicia.
- Suministrar al franquiciado datos operativos verificables y permitirle el acceso a los locales y a su documentación.
- No revelar a terceros el know how (o secretos del negocio) suministrado por el franquiciador, ni durante ni después de la finalización del contrato.
- Poseer los permisos y licencias legales para poner en marcha una franquicia.
- Abonar el canon de entrada, el royalty estimado y un porcentaje para las campañas de publicidad.

Elementos del contrato

Aunque depende del sector en cuestión, sí que hay ciertos elementos fundamentales a tener en cuenta por parte del franquiciado y que deben constar por escrito:

- Independencia jurídica de las partes. Franquiciador y Franquiciado tienen su propia personalidad jurídica.
- Quedará claro que el franquiciado es responsable subsidiario de su negocio. Por tanto, el franquiciador no está obligado a asumir las responsabilidades fiscales, laborales, jurídicas, civiles o penales que pudieran derivarse de la gestión.
- La zona de exclusividad: Desde una manzana de casas a una región entera.
- Las obligaciones del Franquiciador y del Franquiciado.
- La duración del contrato, y los requisitos para su renovación en su caso.
- Los productos y/o servicios a suministrar al Franquiciado.
- El suministro puntual de estas mercancías.
- Las contraprestaciones económicas: Derecho de entrada, Royalties sobre ventas y un Porcentaje para las campañas de publicidad, marketing, investigación y desarrollo.
- Los plazos y forma de pago del Franquiciado al Franquiciador.
- La asistencia permanente del Franquiciador.
- Las cláusulas para rescindir el contrato.
- Las condiciones del traspaso o venta por parte del Franquiciado y los eventuales derechos de prioridad del Franquiciador.
- La competencia judicial en caso de incumplimiento (siempre lo más cerca posible al franquiciado)
- Las disposiciones para la inmediata entrega, a la terminación del contrato, de todo bien tangible o intangible que pertenezca al Franquiciador o a otro titular del mismo.

- También se recogerá que la marca es propiedad del Franquiciador, quien la defenderá en caso de litigio.
- Constará el compromiso del Franquiciado a no vender otros productos que los pactados y las condiciones en que puede servirse de otro proveedor.

Consejos antes de firmar el contrato

- Nunca firmar un contrato “en caliente”. Es necesario analizar si lo que nos ofrecen tiene visos de ser un negocio o no.
- Es necesario estudiar detenidamente la información obtenida analizando el mercado en el que nos vamos a introducir, el franquiciador elegido, el tipo de negocio y, cómo no, el contrato ajustado a las normas vigentes.
- Es muy prudente solicitar datos a :
 - Registro Mercantil para conocer las ganancias, rentabilidad,... de la franquicia.
 - Oficina Española de Patentes y Marcas para comprobar si la marca del producto o servicio y su uso gozan de su exclusividad.
 - Asociación Española de Franquiciados: Aquí nos dirán si la franquicia, que nos interesa, cumple con todos los requisitos para ser franquicia (Ya que hay muchas llamadas “franquicias” que no lo son).
- Hay que desconfiar de las franquicias que ofrecen beneficios rápidos, de las que no son transparentes a la hora de dar información o de las que no solicitan el perfil concreto al candidato o franquiciado.
- Hay que conseguir la financiación adecuada.
- Es muy útil hacer una consulta a gabinetes especializados en franquicias. Nos asesorarán en todos los aspectos. Sus servicios incluyen desde la orientación en la selección de una franquicia, obtención y certificación de la información, revisión del plan de inversiones y personalización de las cuentas de explotación, hasta el análisis del contrato.

Subvenciones y ayudas

- No existen ayudas a las franquicias como tal, sino ayudas a la creación de empresas que son aplicables a una franquicia.
- Cada Comunidad Autónoma tiene sus propias ayudas.
- El franquiciado también tiene ocasión de disfrutar de las facilidades de financiación que le ofrezca el franquiciador, ya que éste puede ayudarle a la obtención de un trato preferencial en su negocio a través de distintas entidades financieras o bancos.

Manual estratégico con información básica

Este manual tiene que proporcionarlo el franquiciador al franquiciado. Es esencial para el adecuado funcionamiento de la franquicia. Y consta de las siguientes partes:

- 1.- Manual operativo, donde se adjuntan datos sobre aspectos de la franquicia, su filosofía y los principales objetivos del negocio.
- 2.- Manual económico-financiero, donde deben aparecer las previsiones contables, presupuestos ilustrativos y planes de amortización.
- 3.- Manual de instalación, en el que se presentan las características tipo de la cadena referentes a la adecuación del local, con las principales directrices sobre los equipamientos, decoración,...
- 4.- Manual de funcionamiento, una guía en la que se explican los procedimientos y los detalles de la gestión diaria, los sistemas de control, consejos administrativos, técnicas de merchandising, marketing y publicidad, escaparatismo,...
- 5.- Manual de publicidad y normas gráficas, consejos sobre técnicas de diseño y publicidad.
- 6.- Manual de ventas, guía donde se exponen y recoge la política de ventas, el análisis de la demanda y la gestión comercial.

Por fin, abrimos el negocio de franquicia

- Los expertos reconocen que los comienzos son duros y lentos aunque las esperanzas se materializan antes de lo previsto.
- La vida no está resuelta por trabajar con una marca de prestigio.
- Lo fundamental para que un franquiciado esté contento es que gane dinero, pero también que se sienta parte de un equipo, que se le mime y que vea que el franquiciador vela por su negocio.
- Trabajaremos con el prestigio de una marca conocida, lo que asegura la clientela desde el principio.
- Disfrutaremos de los beneficios de las grandes empresas debidamente organizadas, sin perder la condición de pequeño comerciante, siendo incluso el propio jefe.
- La clave del éxito es que el franquiciado y franquiciador no se vean como empleado y dueño, ni como cliente y proveedor. Su posición debe ser la de socios y partes imprescindibles de un mismo negocio.

• • •

MODULO 3

- **El Plan de Negocio**
- **La Financiación**
- **La configuración legal de la Empresa**
- **Los trámites burocráticos**

EL PLAN DE NEGOCIO

"Como no sabían que era imposible, lo hicieron."

Allen Peters, presidente de Cruzcampo

Antes de lanzarse a una inversión en un nuevo producto o negocio es necesario elaborar un plan de viabilidad del mismo, que permita analizar de una manera clara las posibilidades de éxito que pueda tener.

- *Destinatarios de este Plan:*
 - Tu mismo, en primer lugar. Te servirá para decidirte a continuar o abandonar tu idea y buscar otra.
 - En segundo lugar, para convencer a otros (inversores y/o instituciones financieras) para que arriesguen su dinero junto a tí o te presten lo que te falta.
- *Cualidades necesarias de este Plan:*
 - Realista. Ya que nos tiene que servir para seguir o para retirarse a tiempo.
 - En consecuencia: No hay que inflar los ingresos y minimizar los gastos.
 - En este Plan, se trabaja con estimaciones, por lo que la seguridad no será completa. De todas formas, siempre es mejor que nada.
 - Es un documento flexible a las actualizaciones pertinentes en cada momento.

Con estas ideas preliminares, empezamos a redactar el Plan...

Para empezar, reunir toda la información siguiente

- Currícula vitae de los fundadores y los principales directivos.
- Estadísticas sobre ventas y mercados.
- Nombres de los clientes potenciales y previsiones de demanda.
- Nombres e información sobre los competidores y una evaluación de los mismos.
- La información financiera requerida para financiar el proyecto.
- Información en materia de investigación y desarrollo.
- Proceso de producción y fuentes de aprovisionamiento.
- Información sobre las necesidades de instalaciones de producción.
- Normas y regulaciones que pueden afectar al producto de nuestra empresa y a la protección legal del proceso (patentes, derechos de autor y marcas registradas).
- Fuentes de información:
 - Anuarios, Revistas y Diarios especializados.
 - Cámaras de Comercio.
 - Informes de entidades financieras.
 - Informes gremiales o del sector.
 - Ferias y Exposiciones.
 - Datos de exportaciones e importaciones.
 - Preguntando en tiendas, profesionales del sector.

Si queremos conseguir financiación externa

El primer contacto que van a tener los inversores en nuestro negocio va a ser este Plan. Para dar buena impresión y convencer es muy conveniente seguir las siguientes normas a la hora de redactar el informe. Veamos...

a) *¿A quién va dirigido nuestro Plan?:*

- Hay que pensar en las preguntas que se harán sus destinatarios.
- Hay que detallar los aspectos del negocio más importantes para ellos.
- Hay que imaginarse que tu mismo te estás dirigiendo a la audiencia elegida (Inversores potenciales, Bancos, Clientes,...)
- Hay que transmitir entusiasmo.
- Hay que explicar las ideas de un modo claro y ágil.
- No hay que aburrir a la audiencia: hay que ser interesante y conciso.
- En resumen, hay que convencer con nuestro Plan.

b) *Buena presentación:*

- El plan habla por nosotros. Cuanto mejor sea su presentación y más claras sean las ideas que contiene, mayor será su eficacia.
- Intenta que no sobrepase las 20/40 páginas. Aunque, un complejo negocio de producción de alta tecnología puede requerir más páginas adicionales en las que se aporten todos los detalles.
- Las primeras hojas deben contener los elementos esenciales para incitar a nuestra audiencia a leer la versión íntegra del Plan.
- Es muy conveniente estructurar los datos en apartados claros.
- Los anexos al final del Plan. Es el mejor lugar para los currícula vitae del equipo, el análisis financiero detallado y otras informaciones útiles. (Fuentes de información,...).
- La parte central del Plan la tienes que dedicar a los elementos más relevantes del negocio.
- Los lectores tienen que ver claramente la empresa "funcionando" en el futuro.

c) *A la hora de escribir el Plan:*

- Escribe párrafos con 2/3 frases como máximo.
- Cada frase entre 15/20 palabras.
- Evita cuando sea posible las palabras de más de cuatro sílabas. Retardan y dificultan la lectura. ¡No olvides que tenemos que facilitar al máximo el que lean nuestro informe!. Nos va la vida del negocio.
- En este sentido es conveniente dejar un espacio entre párrafo y párrafo.
- La primera línea de cada párrafo no ha de hacer caja con el conjunto del texto. Escribiremos la primera palabra dejando cuatro o cinco espacios hacia el interior.
- Los márgenes han de ser generosos. El margen de la derecha ha de ocupar la mitad de lo que ocupa el margen de la izquierda.
- Los espacios de los márgenes arriba y abajo han de ser iguales.
- Utilizaremos diferentes tipos de letra, negrita, subrayados,... sin exagerar y con elegancia.
- Por supuesto, el papel ha de ser blanco y de calidad.
- Si queremos saber si nuestro informe se va a leer bien, hay una regla muy sencilla: Una vez que tengamos el borrador, si lo que hemos escrito tiene más comas que puntos, se leerá con dificultad. Y al contrario, si tiene más puntos que comas se leerá con más facilidad. (Para comprobarlo, hemos de marcar con una cruz sobre las comas, y un círculo sobre los puntos. Así, lo veremos a simple vista).

d) *El lenguaje a utilizar:*

- El lenguaje será rico en términos o palabras que indiquen movimiento: conseguir, llegar a,...
- Utilizaremos los verbos en la primera persona del plural y en futuro: conseguiremos, llegaremos,...
- Resumiendo, utilizaremos un lenguaje mágico, un lenguaje con imán, que impacte en los lectores.
- Además, nos ayudaremos de esquemas, gráficos, cuadros, dibujos y fotografías para explicar de la mejor manera nuestro Plan.

Estructura o contenidos del Plan

1.- *Introducción:*

- Extensión: 70/100 palabras máximo.
- Palabras a utilizar: reto, futuro, oportunidad, mercado,...

2.- *Resumen del proyecto:*

- Extensión: entre 3/5 páginas
- Contenido: Cuidado resumen de los puntos siguientes: 3/4/5.

3.- *Descripción del proyecto:*

- En qué consiste el proyecto.
- Descripción detallada del producto (Características, prestaciones al cliente, tecnología, diferencia con los productos ya existentes, investigación + desarrollo, patentes,...).
- Sector, mercado y segmentos del negocio.
- Objetivos del negocio.
- Estrategias para conseguirlos.

4.- *Desarrollo del producto y cómo conseguiremos hacerlo realidad:*

- Producción y fabricación (análisis detallado y un plan de producción del producto, costes de producción, control de calidad,...)
- Maquinaria e instalaciones (autorizaciones y permisos necesarios,...).
- Aprovisionamientos (cómo y dónde nos proveeremos de materias primas y los problemas que pueden plantearse a este respecto).
- Recursos Humanos (descripción de los equipos de trabajo, salarios, cursos de especialización,...).

5.- *Comercialización del producto:* La base de cualquier negocio consiste en convertir una idea en un producto que el cliente esté dispuesto a comprar.

a) *El mercado:*

- Especificación clara de los segmentos del mercado objetivo.
 - Razones para los cuales nuestro producto encaja en ellos.
 - Ventajas que ofrece en relación con los productos ya existentes.
- Pasos del posicionamiento de nuestro producto en relación con los segmentos objetivo.
- Análisis de todos los factores relevantes.
 - La política comercial de precios que se propone aplicar.
 - La calidad y el diseño del producto.
 - El tipo, estilo y contenido de la publicidad y de las actividades de Relaciones Públicas.
 - La fuerza de ventas.
 - El servicio post-venta.
- Dimensión del mercado y las perspectivas de crecimiento futuro.
- Costes (personal y financiero) para llegar a él.
- Estrategia de Marketing y las prestaciones a los Clientes.

b) *La competencia:*

- Competidores potenciales actuales o futuros (directos o indirectos).
- Estrategia defensiva basada en las relaciones más probables de los futuros competidores.
- Barreras de entrada a nuevos competidores en el sector.

c) *Precios:*

- La fijación de precios es vital para poder realizar la previsión de ventas y el posterior análisis financiero.
- Los métodos principales para fijarlos son:
 - En función de los precios de la competencia.
 - En función del coste de producción del producto.
 - En función de marcar unos márgenes mínimos.
 - En función de la disposición del mercado.
- También, en base al grado de innovación, ventajas,...

d) *Ventas y Distribución:*

- Elección de si vamos a trabajar con agentes externos o establecer nuestro propio sistema de distribución con nuestra propia fuerza de ventas.
- Forma de llegar hasta los clientes, tamaño medio de los pedidos, número de clientes y soporte dado a los clientes.

e) *Comunicación:*

- Publicidad, Relaciones Públicas, Promociones,...
- Presupuestos.
(La extensión de los puntos 3/4/5 estará entre 10/30 páginas).

6.- *Financiación prevista del proyecto.* El Plan debe incluir al menos estos tres aspectos básicos:

a) *La petición de financiación:*

- La cantidad de fondos que necesitamos. Estará bien valorado el que existan aportaciones del promotor u otros inversores.
- Por qué la necesitamos.
- Qué pensamos hacer con el dinero.
- La cantidad no tiene que ser baja, sino suficiente para hacer frente a imprevistos.

b) *Estados financieros:*

- Si la empresa está en funcionamiento, se adjunta las últimas cuentas auditadas y los comentarios de las tendencias y las fluctuaciones que se observan en ellas.

c) *Previsiones:*

- Utilizaremos la información que hemos reunido sobre el mercado, el producto y los costes para formular supuestos realistas que nos permitan construir un escenario que tome en consideración los próximos años de nuestro negocio.
- Las proyecciones financieras deben incluir para un periodo de cinco años:
 - Inversiones necesarias: Locales, maquinaria, stocks, vehículos, muebles,...
 - Cuentas de resultados: Ventas y gastos.
 - Cuadro financiero: Capital del que se dispone, inversión de otros socios, préstamos bancarios, subvenciones, créditos,...
 - Balances y cuentas de resultados previstos.
 - Análisis del punto de equilibrio: El momento en que los ingresos se equiparan a los gastos.
- El grado de detalle (mensual, trimestral o anual) dependerá del tipo de negocio a desarrollar.
- Las proyecciones deben poner de manifiesto los altibajos de nuestro negocio.

7.- *Constitución legal de la Empresa: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada,...*
Con el nombre de los socios, participaciones,...

8.- Anexos:

- Curricula vitae de los promotores de la idea.
- Análisis financiero detallado.
- Fuentes de información.
- Los participantes en el equipo del proyecto: experiencia (comercial y técnica), competencias, talento e integridad.
- Sus antecedentes profesionales.
- Especial atención a cualquier posible éxito en la gestión de proyectos de gran crecimiento.
- Exposición de otras personas que necesita la empresa para tener éxito.
- Estructura de la organización: tipo de directiva, relaciones jerárquicas, incentivos, política de selección,...
- Otros datos útiles.

(La extensión de los puntos 6/7/8 estará entre 5/10 páginas)

ESTRUCTURA ORIENTATIVA DEL PLAN DE NEGOCIO

1 página

- ✓ INTRODUCCIÓN

3/5 páginas

- ✓ RESUMEN DEL PLAN

10/30 páginas

- ✓ DESCRIPCIÓN DEL PLAN
- ✓ DESARROLLO DEL PRODUCTO
- ✓ COMERCIALIZACIÓN DEL PRODUCTO

5/10 páginas

- ✓ FINANCIACIÓN DEL PLAN
- ✓ CONSTITUCIÓN LEGAL
- ✓ ANEXOS

LA FINANCIACION

"Con esfuerzo, tesón y ganas se puede llegar lejos."

Rosa Villacastín, periodista

Fuentes de Financiación

a) *Fuentes externas:*

- 1.- Bancos y Cajas (las Sociedades de Garantía Recíproca están jugando un papel fundamental y creciente en el acceso a la financiación bancaria de las pymes en condiciones muy ventajosas).
- 2.- Banca Pública (Créditos blandos a medio y largo plazo):
 - ICO (Instituto de Crédito Oficial)
 - BEI (Banco Europeo de Inversiones)
- 3.- Subvenciones y ayudas a la creación de empresas (hay un gran desconocimiento de las mismas).
- 4.- Leasing: Es una fórmula que facilita a las empresas el uso de elementos productivos durante un periodo de tiempo a cambio de una contrapuesta monetaria periódica (cuota), de forma que transcurrido el tiempo estipulado el arrendatario puede optar por:
 - Adquirir el bien por su valor residual, previamente convenido.

- Devolver los bienes al arrendador, entidad financiera de crédito.
- Suscribir un nuevo contrato de leasing.
- 5.- Capital riesgo: Una entidad financiera toma una participación en el proyecto como socio.
- 6.- Socios dispuesto a invertir: Personas individuales o empresas que prestan fondos a la nueva empresa de forma temporal, con la exigencia de devolución en fechas predeterminadas y el pago de una cantidad adicional (interés) en concepto de remuneración:
 - Inversores informales
 - Socios capitalistas
 - Angeles salvadores

b) *Fuentes internas:*

El empresario inicia el negocio con sus ahorros (con ayuda de su familia, amigos,...) y con su sudor. A veces, el empresario acaba con todo el patrimonio personal inmovilizado en la empresa en la que obtiene sus ingresos. A tener en cuenta:

- El empresario debe invertir lo menos posible en lanzar su empresa y asegurarse de que es capaz de generar una tasa de rentabilidad adecuada.
- La liquidez se debe crear a partir de las propias operaciones y no contratar, en lo posible, créditos externos.

La financiación externa

- El empresario no debe esperar inversión externa, si él no ha efectuado una aportación al proyecto.
- Hay que conseguir la credibilidad de las fuentes de financiación en el sentido de que la oportunidad es comercialmente viable.
- Tenemos que tener muy claro para qué queremos la financiación.
- Los inversores externos que aportan los recursos propios de la empresa pueden tomar medidas para limitar la libertad del empresario, reservándose un derecho de veto sobre las decisiones de importancia de la empresa.
- Los prestamistas o inversores externos exigen garantías, imponen condiciones y en caso de impago, el control efectivo de la empresa puede pasar a ellos, que tomarán la decisión de liquidar o vender la empresa con el fin de recuperar sus créditos.
- Por eso, en algunos casos, el empresario puede preferir renunciar deliberadamente al crecimiento (y no pedir financiación externa) con tal de mantener el control de la empresa.
- Aunque... los fracasos se producen sobre todo en las primeras fases de desarrollo de las empresas, cuando el volumen de la deuda es aun relativamente reducido.

Financiación vía crédito bancario

- Los créditos dependen en muchos casos de la impresión personal que el empresario causa al responsable de la concesión de créditos de la entidad bancaria:
 - Los banqueros se hacen rápidamente una idea de una persona y tienden a mantenerla.
 - Por esta razón, el empresario debe causar buena impresión en la primera reunión.
 - Debes ir bien vestido.
 - Debes dar una imagen de aplomo y profesionalidad.
 - Debes ser puntual.
 - Debes poner de relieve tu experiencia comercial y tus capacidades de dirección relevantes.
 - Debes estar preparado para presentar pruebas documentales que acrediten tus afirmaciones.

- Debes exponer claramente tus argumentos para la financiación mediante un crédito utilizando el lenguaje bancario.
- Debes no renunciar con excesiva facilidad a tu propósito... aunque los esfuerzos denodados por impresionar puedan ser poco adecuados.
- El banquero necesita asegurarse de que el empresario superará cualquier obstáculo imprevisto que surja para devolver el crédito.
- La formulación de preguntas directas es uno de los recursos que más utilizan los banqueros para poner a prueba estas capacidades.
- Su lenguaje es el lenguaje financiero y, sorprendentemente, muy pocos empresarios lo hablan. Los empresarios familiarizados con el análisis financiero y capaces de expresarse en sus términos disponen de auténtica ventaja.
- El banquero preguntará en qué se basan las cuentas aportadas en el plan financiero.
- La sinceridad en las cuentas es muy importante.
- Muchos banqueros otorgan mayor importancia a la forma en que el nuevo empresario reaccionará ante cualquier eventualidad que a su evaluación de la estrategia de la empresa.
- La seguridad es la cuestión más problemática en las relaciones entre el empresario y el banco.
- Los bancos exigen al menos una, y preferiblemente dos fuentes alternativas para la devolución del crédito además del flujo de caja.
- A menudo la única garantía de seguridad al alcance de una empresa de nueva creación es un aval respaldado por las propiedades del empresario, muchas veces la vivienda personal.
- Muchos empresarios detestan esta fórmula de los avales porque elimina las ventajas de la responsabilidad limitada de su empresa. Los bancos la aprecian porque tienen la sensación de que el empresario trabajará con mucho mayor ahínco para asegurarse de que devolverá el crédito.

Una vez conseguido el crédito y nuestra empresa está funcionando:

- El empresario debe mantener un flujo permanente de buenas noticias (comunicaciones de prensa, lista de nuevos clientes, perspectiva de exportación,... y cualquier otra noticia que tenga que ofrecer) y advertir al banquero de cualquier posible mala noticia antes de que se produzca.
- Mantener este flujo de información puede crear una pequeña reserva de confianza que, algún día, puede salvar la vida de la empresa.

Cómo encontrar un socio capitalista

- Busca dentro del círculo local, familiar o amigos.
- Identifica a los empresarios de éxito dentro del sector, mercados,... en donde vamos a desarrollar la empresa.
- Participa en clubs deportivos y de negocios, asociaciones industriales y profesionales, asociaciones de antiguos alumnos,...
- Recurre a los abogados, auditores, asesores, gestores de fondos de capital riesgo, banqueros,...

¿Qué mueve a un socio capitalista?

- La oportunidad de obtener ganancias.
- El interés por negocios con gran capacidad de crecimiento.
- La colaboración a tiempo completo o parcial en la empresa: capacidad comercial, experiencia empresarial, conocimientos especializados, contactos,...
- La diversión de realizar inversiones informales.
- El interés en una tecnología concreta.
- Las consideraciones altruistas: Introducción en el mercado de un producto o servicio, socialmente útil. También, el desarrollo económico de la comunidad o de la siguiente generación de empresarios.
- La mayoría de los socios capitalistas se encuentran en un radio de acción pequeño, salvo en negocios especializados o tecnologías punta.

- El mayor riesgo para el inversor o socio capitalista es el riesgo de la dirección: "¿Hasta qué punto el equipo de dirección de la empresa tiene la capacidad de conseguir lo que se propone?"

LA CONFIGURACION LEGAL DE LA EMPRESA

"Caminante no hay camino, se hace camino al andar."
Antonio Machado, poeta

Estas son las opciones que tendremos en el momento de elegir la forma jurídica que queremos dar a nuestro proyecto:

1.- Autónimo:

- La personalidad jurídica coincide con la persona física.
- La responsabilidad es ilimitada y, si se tiene, afecta también al cónyuge.

2.- Sociedad Colectiva:

- Pensada cuando se necesite el trabajo de todos los socios.
- Los socios pueden contribuir con dinero o con su propio trabajo.
- Los socios responden personalmente de forma ilimitada y solidaria frente a las deudas.
- Es conveniente si se basa en el trabajo continuo, en la confianza de todos y en la propia gestión.
- Ideal para crear una empresa familiar o con amigos muy cercanos, con poco dinero y muchas ilusiones.
- Sin posibilidad de que entren terceras personas ajenas al entorno.

3.- Sociedad Anónima:

- El capital (mínimo 10 millones) está dividido en acciones que pueden comprarse y venderse libremente.
- La ley permite limitar este derecho para evitar que terceras personas se hagan con el control.
- Las acciones dan derecho a los socios a participar en los beneficios y a tomar decisiones.
- Mínimo: 3 socios.
- Los socios no responden con su patrimonio personal.
- Esta opción es conveniente si hay experiencia empresarial anterior por parte de todos los socios.
- Se posibilita que la empresa sea más fuerte con aportaciones de capitales de terceros.

4.- Sociedad Cooperativa:

- Es una asociación de personas jurídicas o físicas de carácter social.
- Su capital es variable y los socios pueden adherirse o salir libremente.
- La gestión es democrática y pueden dedicarse a cualquier actividad.
- Conviene si los socios tienen intereses comunes y no desean la entrada de terceros.
- Es ideal si se cuenta con poco dinero y se quiere evitar grandes costes de constitución.

5.- Sociedad de Profesionales:

- Es una sociedad de carácter civil.
- Responsabilidad ilimitada.

6.- *Comunidad de bienes:*

- La propiedad de un bien o un derecho pertenece indivisiblemente a varias personas.
- Las aportaciones de los socios pueden ser dinerarias o de cualquier naturaleza, según acuerden los partícipes.

7.- *Sociedad Limitada:*

- El capital está dividido en participaciones que, si bien son acumulables, no se pueden vender a terceras personas sin el consentimiento expreso de los otros socios.
- Capital mínimo: 500.000 pesetas.
- Ideal para lanzarse al mundo empresarial sin correr grandes riesgos.
- Para actividad propia de una pequeña o mediana empresa.
- Para no comprometer el patrimonio personal.
- Tiene esta sociedad mercantil todas las ventajas y sin inconvenientes de importancia.
- La ley permite la Sociedad de Responsabilidad Limitada con un solo socio.

8.- *Sociedad Anónima Laboral:*

- Al menos el 51% del capital debe pertenecer a los trabajadores.
- Ninguno de los trabajadores puede tener más del 25%.
- Los propietarios de la sociedad son además empleados con contrato indefinido en la empresa.
- Es una buena fórmula para mantener una empresa a flote en situaciones de crisis empresarial. Los trabajadores no pierden su puesto de trabajo y además se convierten en empresarios con total autoridad para gestionar la sociedad.
- Es conveniente cuando se necesite el apoyo económico de terceros, no trabajadores.

(Para la adecuación, en el momento real, de estos datos es muy conveniente consultar en los Despachos de Asesores de Empresa, en las Cámaras de Comercio, en la oficinas de asesoramiento dependientes de la Administración, en los Sindicatos,...)

LOS TRAMITES BUROCRATICOS

"El riesgo es positivo porque estimula la creatividad."

Miguel Garrido de la Cierva, presidente de la Confederación Española de Jóvenes Empresarios

Para constituir una sociedad o empresa necesitaremos de paciencia y tiempo para obtener todos los requisitos y parabienes de diversas ventanillas: Notario, Hacienda, Seguridad Social,... Pero una vez que hemos decidido ir adelante con nuestro proyecto o idea, que este papeleo no nos desanime.

Este papeleo consta de los siguientes puntos:

1.- *Comprobar si el nombre de la empresa no está registrado por otros:*

- a) En la Oficina Española de Patentes y Marcas (muchas gente no acude a este registro y en cierta manera, es esencial). Por su beneficio, antes de ir al notario que uno de los futuros socios registre el nombre o marca de la empresa. Una vez constituida la empresa, cederá la titularidad de la marca a la sociedad.
- b) En el Registro Mercantil Central (Se suele encargar de este tema el Notario. Nos dice que no hay ninguna sociedad con el mismo nombre. Pero, ¡ojo!, el registro importante es el registro de la Oficina Española de Patentes y Marcas).

2.- *En un bufete de abogados nos asesorarán en:*

- a) La forma legal más adecuada para nuestra empresa.
- b) Nos ayudarán en la redacción de los estatutos de la sociedad en función del tipo de negocio elegido.
- c) Estos Estatutos deben ser revisados por todos los futuros socios.
- d) Nunca debemos pensar: "... esto no va a ocurrir nunca".

3.- *Nos acercamos a una notaría y aquí:*

- a) Presentamos los estatutos de la nueva empresa.
- b) Firmaremos la escritura de constitución de la empresa todos los fundadores, debidamente identificados.
- c) Añadiremos la certificación negativa del nombre de la empresa (apartado 1) y la certificación bancaria del depósito del capital social.

4.- *En la Delegación Provincial de Hacienda, nos toca hacer los siguientes trámites:*

- a) Pago del Impuesto de Actos Jurídicos Documentados.
- b) Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales.
- c) Declaración del Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.
- d) Declaración Censal y Código de Identificación Fiscal.

5.- *En el registro Mercantil:*

- Entrega de la escritura de constitución y el recibo de pago del impuesto de Actos Jurídicos Documentados.

6.- *En la Delegación Provincial de la Seguridad Social formalizaremos:*

- a) Alta de la Empresa en el Régimen de la Seguridad Social.
- b) Alta de los posibles trabajadores de la empresa.

7.- *En la Dirección de trabajo:*

- Apertura del centro de trabajo.

8.- *En el Ayuntamiento:*

- a) Licencia de obras.
- b) Licencia de apertura.

Para empresarios individuales

No son muchos los trámites que necesitaremos para iniciar nuestra actividad laboral:

1.- En la Delegación Provincial de Hacienda:

- a) Alta del Impuesto de Actividades Económicas, el llamado en abreviatura IAE.
- b) Legalizar los libros obligatorios de facturas.

2.- En la Delegación Provincial de la Seguridad Social:

- Inscripción en el Régimen de Autónomos.

• • •

MODULO 4

- Los peligros iniciales
- La suerte, ingrediente del triunfo

LOS PELIGROS INICIALES

En los primeros pasos de nuestra empresa nos encontraremos con ciertos peligros que se suelen dar en esta fase de iniciación empresarial.

1.- *La prisa es un mal negocio:*

Las prisas no son nada recomendables a la hora de crear una empresa. Porque podemos:

- Iniciar un negocio sin conocerlo al completo.
- Aceptar una operación de financiación desventajosa.
- Arrendar un local en un mal lugar porque era la opción más fácil.
- Subestimar el tiempo de desarrollo y comercialización de un nuevo producto.
- Dar por hecho que encontrar clientes es coser y cantar:
 - *Primero*, hay que identificarlos.
 - *Segundo*, ponerse en contacto con ellos. Lleva tiempo acceder a la persona que realmente toma la decisión.
 - *Tercero*, tienen que probar nuestro producto o servicio.
 - *Cuarto*, en el mejor de los casos, aceptan nuestra propuesta y nuestro presupuesto. ¡Se consiguen las primeras ventas!
 - *Quinto*, realizar el producto o servicio según las indicaciones del cliente.
 - *Sexto*: ¿Cobrar a 30, 60, 90,... días de la fecha de entrega!
- Pretender encontrar proveedores para negociar y compartir nuestros productos de la noche a la mañana.
- Tramitar los expedientes para adecuarse a las normas legales y las certificaciones en poco tiempo.
- Conseguir que los equipos y la tecnología estén disponibles para trabajar:
 - Línea de teléfono
 - Equipos informáticos
 - Mobiliario
- Identificar y convencer a las potenciales fuentes de financiación.

Por estas razones mencionadas:

- Tenemos que elaborar un calendario realista.
- Pensar en los problemas posibles y los planes de emergencia.
- Definir las expectativas realistas para los componentes del equipo humano y las fuentes de financiación.
- Calcular el dinero que necesitamos para mantener nuestro estilo de vida.
- Gestionar de la mejor manera el tiempo, como lo hacen los empresarios de éxito.
- ... y no olvidarnos de nuestras familias. ¡El trabajo no lo es todo!

2.- *Nos pueden copiar la idea:*

Un elemento vital de la evaluación de oportunidades es la necesidad que tenemos de contactar con los potenciales proveedores, clientes y subcontratistas. ¿Y si nos roban la idea?. ¿Cómo podemos protegernos?.

- a) Patentes: Tienen por objeto las invenciones que incorporan un rasgo novedoso de carácter innovador y susceptible de aplicación industrial y suponen una novedad mundial.
- b) Diseños registrados: Tienen por objeto todo tipo de diseños. Una forma, una configuración o un modelo de un artículo manufacturado determinado.
- c) Derechos de autor: Impiden el plagio de las obras originales.
- d) Nombre de la empresa, productos,... con su diseño gráfico: imagen visual corporativa, envases, etiquetas,...

Solución:

Consultar lo antes posible (incluso, antes de empezar) en la Oficina Española de Patentes y Marcas. Evita muchos problemas. Y algunos sustos, con costes millonarios.

3.- *Nuestros proveedores no son fiables:*

- La puntualidad en la entrega de los productos se demora más de lo pactado.
- No consideran la calidad como un factor básico.
- No hemos conseguido que confíen en nuestra empresa y en nuestro proyecto.
- Las condiciones que nos dan no son del todo favorables para nosotros.

4.- *Nuestra distribución es débil:*

- Las redes de distribución que hemos puesto en marcha son débiles o en estado embrionario.

5.- *Un crecimiento excesivo:*

- Una tasa de crecimiento excesiva durante un prolongado periodo de tiempo puede tener efectos perniciosos.
- Por ejemplo:
 - Resulta difícil de gestionar el crecimiento.
 - Atrae competidores como moscas a un panel de miel.
 - Requiere una financiación cuantiosa y continuada para proporcionar el capital circulante requerido.

6.- *Un crecimiento bajo:*

- No permite crear el valor deseado.
- No atrae a los accionistas clave.
- ¿Cuáles son las tasas de crecimiento requeridas?:
 - Como regla general cabe considerar que una tasa de crecimiento sostenida de un dígito es excesivamente baja.
 - Y que una tasa de crecimiento sostenida de tres dígitos resulta excesivamente difícil de absorber.
- Todo esto depende del tamaño de la empresa que se quiere desarrollar.

7.- *Sin garantía de éxito:*

Está claro que al fundar una nueva empresa no hay ninguna garantía de riqueza. La rentabilidad y el riesgo son ingredientes fundamentales del proceso empresarial, y por eso, la posibilidad de fracasar acecha a cualquier empresa de nueva creación.

Una estadística que habla de estas posibilidades, nos dice:

- 1 de 8, consigue un éxito memorable.
- 2 de 8, fracasan al poco tiempo.
- 5 de 8, van tirando.

Y a la hora de creación de recursos, hay una media de 7 años en generar por nosotros mismos un flujo de caja positivo.

8.- *Poca credibilidad:*

- Casi todas las empresas empiezan con muy poca credibilidad.
- Hay que educar al mercado sobre un nuevo producto o servicio revolucionario.
- Con las acciones de marketing no siempre se acierta al principio.
- Por ello, es necesario basarse en un sector que se conozca con anterioridad: con clientes y contactos en quienes apoyarse.

9.- *Previsiones:*

- Es difícil prever las ventas.
- A veces, los costes son más altos de lo que se esperaba.
- Como consecuencia, se produce la falta de liquidez, siendo esto último lo menos recomendable para una nueva empresa.
- Es necesario mantenerse por encima del flujo de caja.

10.- *Vender más:*

- A veces, las ventas aumentan a expensas del margen de beneficios y cuando éstos empiezan a caer, cuesta mucho recuperarlos.
- Muy a menudo, los precios se fijan inicialmente demasiado bajos reduciendo al mínimo los márgenes.
- Centrarse en las ventas puede relajar la disciplina financiera, creando problemas de crédito y control de costes.
- Hay que proteger los márgenes y no dejarse distraer por el aumento de las ventas.

11.- *La soledad:*

- Uno de los grandes problemas del microempresario que se lanza a la aventura "solo o acompañado" es su tremenda sensación de soledad. Un llanero solitario frente al resto: grandes empresas, bancos o instituciones. Todos ellos demasiado grandes para proyectos pequeños.
- *Primera soledad:* Al iniciar el proyecto llegan los problemas. El Ayuntamiento no concede la licencia pertinente, el crédito ha sido denegado, la subvención no llega,...
- *Segunda soledad:* El enfrentamiento al mercado, a los proveedores (hay que pagar las primeras facturas) y a los clientes. Sin olvidar, claro, los problemas fiscales y con la Seguridad Social.

12.- *La huida:*

- Las empresas pequeñas dependen de las aportaciones laborales personales para conseguir resultados.
- Sin normas fijas de actuación, hay muchas actividades que sólo una persona puede realizar. Ese individuo es el único que sabe cómo realizar esa tarea, conocimiento que se pierde en el momento en que dicha persona abandona la empresa puesto que la organización carece de memoria o referencia.

LA SUERTE, INGREDIENTE DEL TRIUNFO

En el éxito empresarial intervienen muchos factores. La suerte, desde luego, es un excelente ingrediente para el triunfo. Un triunfo que cada emprendedor lo interpretará a su manera: económico, laboral, de realización personal, científico,...

Algunos comentarios sobre la suerte:

Alvaro Videgain, el joven empresario y consejero delegado de Tubacex, reconoce que la buena suerte desempeñó un papel fundamental en la espectacular recuperación del grupo vasco de productos de tubos de acero inoxidable. "Hicimos todo lo que se suele hacer en estos casos: reducir la deuda, redimensionar la empresa, centrar la actividad,... ¡Ah!, pero no estaríamos hoy aquí si no hubiéramos tenido la suerte que tuvimos".

Robert Eaton, presidente de Chrysler, responde de esta manera a la pregunta: ¿Cuáles son las claves del éxito en los últimos años?.

"Probablemente hemos tenido suerte. Muchos de nuestros vicepresidentes son nuevos, llevan trabajando alrededor de un año. La clave es que esta suerte ha venido reflejada en tener una gente con talento, que trabaja muy bien en equipo y que intenta afrontar con contundencia el futuro".

"¿Cuáles han sido las claves del éxito de la compañía y de la marca?".

"Yo destacaría dos factores: hacer bien las cosas y tener suerte".

(Enrique Loewe, exPresidente de Loewe y presidente de la fundación Loewe)

"Para cualquier nueva empresa hace falta una idea, recursos, un buen equipo,... ¡y una buena dosis de suerte!. Con mucha perseverancia, hay que estar en el lugar oportuno en el momento oportuno".

(Henry Yuen, presidente de Gemstar International, galardonado con el premio "Entrepreneur of the year" en EE.UU.)

Tres años después de su fundación, Mecalux tenía ya montada una red nacional. Fue convirtiéndose, poco a poco en la empresa más importante del sector, hasta facturar 18.000 millones y crecer a un ritmo del 30% anual.

"Lo logramos simplemente trabajando mucho, confiando en el personal y con una política de marketing muy agresiva", afirma su fundador José Luis Carrillo. Aunque reconoce: "Tuvimos la suerte de trabajar en un sector que tiene una capacidad de desarrollo muy grande y que ha ido creciendo con el país, porque cuanto más se produce, más hay que almacenar".

Adolfo Domínguez considera que "el éxito es algo muy volátil" y que su empresa ha conseguido llegar a donde está por "una mezcla de voluntad, inteligencia y suerte, mucha suerte".

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Propiedad Intelectual: Gabriel Olamendi• N° Depósito Legal: BI-1811-98 |
|---|

• • •

DOCUMENTACION

Libros

- Cómo crear una empresa. Manual de "Inversión". 1996
- Como tener su propio negocio. Editorial Abeto. 1997
- El marketing en la pequeña y mediana empresa. Ediciones Pirámide. Biblioteca "Cinco Días". 1995
- Fundamentos de marketing. Carmelina Vela y Olga Bocigas. Cinco Días-Esic. 1994
- Los principios del marketing. Cinco Días-Esic. 1996
- Manual práctico de creación de empresas. Cuadernos "Cinco Días". 1997
- Nuevas ideas de gestión empresarial. Suplemento de "Expansión & Financial Times". 1997

Periódicos

- Prensa especializada:
CINCO DIAS
EXPANSION
- Suplementos salmón dominicales:
ABC
EL CORREO
EL PAIS

Revistas

- ACTUALIDAD ECONOMICA
- MARKETING Y VENTAS
- CNR
- MILLONAIRE
- DIRIGENTES
- NUESTROS NEGOCIOS
- EMPRENDEDORES
- RANKING
- INVERSION
- QUO

• • •