

Capítulo 2

Búsqueda y valoración de ideas de negocio

Contenido

1. Introducción
2. Técnicas para la búsqueda de ideas de negocio
3. Valoración de ideas de negocio
4. Resumen

1. Introducción

En un entorno cada vez más globalizado las organizaciones están sometidas a una intensa competencia para conseguir una posición en el mercado. La búsqueda de ideas de negocio originales e innovadoras se hace vital para la supervivencia o creación de cualquier empresa.

Debemos considerar que las organizaciones operan en mercados con una fuerte influencia del entorno, por ello su estudio es una tarea que los emprendedores deberán realizar obligatoriamente, así podrán detectar las posibles amenazas y oportunidades que puedan surgir.

Una vez encontrada la idea sobre la que se fundamentará el proyecto, es necesario proceder a su valoración, ya que son muchos los negocios que aun partiendo de excelentes ideas, no se han desarrollado como el emprendedor deseaba.

Existen numerosas técnicas que ayudarán a buscar y valorar ideas de negocio. A lo largo de este capítulo se analizarán las más importantes.

2. Técnicas para la búsqueda de ideas de negocio

A lo largo de este epígrafe se analizarán cuáles son las variables que influyen en el estudio del entorno próximo y el entorno externo de la empresa, ya que una vez conocido de forma amplia el mercado en el que se opera, se podrán establecer los objetivos de una forma general.

Asimismo analizaremos los procedimientos que utilizan las empresas habitualmente para identificar posibles ideas de negocio.



En el análisis del entorno intervienen fuerzas internas y externas.

2.1. Estudio del entorno próximo y el entorno externo

El análisis del **entorno empresarial** es un elemento de estudio fundamental a la hora de crear un negocio, ya que este condicionará en gran medida el desarrollo de las actividades económicas propias de la empresa.

En este análisis se partirá desde una perspectiva genérica, **entorno general**, hasta otra más específica, **entorno específico**, pasando por un **análisis sectorial** que determine la situación de la empresa con respecto a sus competidores.



Sabía que...

Los elementos de estudio más importantes en el entorno empresarial son el **macroentorno** y el **microentorno**.

El entorno general o macroentorno hace alusión a los factores que de manera general afectan a los mercados en los que desarrolla la actividad empresarial y que pueden constituir amenazas y oportunidades para la empresa.

Los factores que afectan al macroentorno son los siguientes:

- Jurídicos y legales.
- Políticos.
- Económicos.
- Demográficos.
- Tecnológicos.
- Sociales y culturales, etc.

Como se apuntó anteriormente, es conveniente completar el estudio del macroentorno con un análisis sectorial. En él se estudiarán los siguientes elementos:

- **Mercado:** se deben analizar las características del mercado en el que se desarrollará la actividad empresarial, este estudio incluirá información acerca de la segmentación, el tamaño del mercado, tendencias, etc.
- **Clientes:** el producto se debe adaptar lo mejor posible a las exigencias de los clientes, ya que de ellos proviene la principal fuente de ingresos de la empresa. Para conseguir que el producto cumpla con las expectativas de la clientela, se deben conocer bien las características de los clientes potenciales.



Definición

Clientes potenciales

Son aquellos que aunque no consumen actualmente los productos que componen la oferta empresarial, cumplen las condiciones para poder hacerlo.

Otro de los elementos relativos a los clientes que es conveniente estudiar es su **poder de negociación**, que indica la capacidad de los clientes para hacer presión en las negociaciones con las empresas.

- **Competidores:** para diseñar una buena estrategia de penetración en el mercado es necesario conocer el posicionamiento y la cuota de mercado, además de otros datos relevantes sobre las empresas competidoras. Además, habrá que examinar los posibles nuevos competidores que puedan acceder al mercado y las posibles estrategias que acometería la empresa para hacerles frente.
- **Canales de distribución:** hay que analizar las características de los principales canales que se pueden utilizar para hacer llegar el producto a los clientes.
- **Proveedores:** análisis de la oferta proveedora y su poder de negociación.
- **Barreras de entrada y salida al mercado:** estas recogen las dificultades que tienen las empresas para entrar o abandonar el sector.

Por último, en el análisis del entorno externo se estudiará el **entorno específico o microentorno**. Este se centra en examinar los factores que afectan de una manera más próxima a la empresa. Los principales elementos que integran el microentorno son los siguientes:

- Clientes.
- Proveedores.
- Competidores.
- Banca.
- Intermediarios/distribuidores.



Actividades

1. Realice un análisis comparativo entre el macroentorno y el microentorno empresarial.
-



Recuerde

El macroentorno estudia los factores que afectan de manera general a los mercados en los que se desarrolla la actividad empresarial y que pueden constituir amenazas y oportunidades para la empresa.

Fuentes de información

La información es la materia prima de la toma de decisiones. En el análisis del entorno es importante proveerse de fuentes de información fiables, que ayuden a planificar las estrategias de la empresa y las relaciones con el entorno de la manera más objetiva posible. Es por ello que se realizará una breve clasificación de las fuentes de información disponibles para las empresas.



Las empresas pueden recopilar información en multitud de medios.

Para que la información del entorno pueda ser utilizada de forma óptima por las personas encargadas de la toma de decisiones, esta debe ser reunida, procesada, clasificada y organizada para su entrega.

Las características básicas que debe presentar dicha información son:

- Fácil de comprender para sus usuarios.
- Debe estar segmentada, para evitar el exceso de información.
- Se debe poder cotejar con otras fuentes.
- Debe estar disponible en el momento adecuado.
- Debe ser fiable.

En cuanto a la elección de las fuentes de información, podremos hacer dos clasificaciones:

Fuentes de información primarias

Se caracterizan porque recogen información de primera mano, son las fuentes de información más fiables, aunque presentan la desventaja de que el proceso de recopilación es muy costoso; además, no siempre es oportuna, ya que su compilación exige bastante tiempo.

Se distinguen dos tipos de fuentes de información primarias, las cualitativas y las cuantitativas.

Las **fuentes de información cualitativas** investigan aspectos relacionados con el comportamiento de los individuos. Como herramientas para recoger este tipo de información destacan las siguientes:

- Entrevistas.
- Cuestionarios.
- Sondeos.
- Simulaciones.
- Estudios de mercado.
- Encuestas.

Cuando se usan este tipo de herramientas hay que cerciorarse de que los estudios se realizan sobre una muestra representativa de la población, en caso contrario, la interpretación de los datos puede ser subjetiva.

Las **fuentes de información cuantitativas** cuantifican y generalizan la información obtenida cuantitativamente para hacer un análisis estadístico de los datos.



Importante

Las fuentes de información primaria son las más fiables, ya que trabajan con datos actualizados, recopilados expresamente por la empresa.

Fuentes de información secundarias

Estas fuentes de información usan datos ya existentes. Dependiendo del origen de esos datos se pueden clasificar a su vez en **internas** (la información proviene de la propia empresa) y **externas** (la información proviene de recursos ajenos a la propia empresa).

El uso de esta información presenta una serie de ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

- Bajo coste.
- Más oportuna que la primaria.
- Mayor rapidez de obtención.

Inconvenientes:

- Puede no adaptarse completamente a los requerimientos de la empresa.
- La competencia puede disponer de ella.
- Dificultad de conocer su exactitud.



Aplicación práctica

Manuel necesita realizar una investigación de mercados para conocer las ventas estimadas de un innovador producto que lleva desarrollando varios años. Es completamente nuevo, así que actualmente no tiene competidores. ¿Qué tipo de fuentes de información utilizará Manuel para hacer el análisis?

SOLUCIÓN

Dado que el producto es completamente novedoso, Manuel no puede recabar información histórica sobre el comportamiento de los consumidores. Por tanto, necesitará trabajar con fuentes de información primarias.

Entre las diferentes herramientas que puede utilizar para conseguir la información, se encuentran las siguientes:

- ▮ Entrevistas.
- ▮ Cuestionarios.
- ▮ Sondeos.
- ▮ Simulaciones.
- ▮ Estudios de mercado.
- ▮ Encuestas.



Actividades

2. ¿Cuáles son las diferencias entre las fuentes de información primarias y secundarias?
3. Determine cuándo es conveniente usar un tipo de fuente de información u otra.

2.2. Origen de las ideas de negocio

La idea de negocio es la base sobre la que se asientan todas las empresas. Para la creación de una empresa es fundamental partir de una idea **original e**

innovadora. Esto llevará a estudiar las preferencias y comportamientos de los clientes. No obstante, la creatividad, la curiosidad y el ingenio son factores primordiales que facilitarán la búsqueda de las ideas de negocio.

Uno de los métodos más eficaces de búsqueda de ideas de negocio se basa en la observación. Se debe observar el comportamiento de compra de los consumidores e intentar definir cuáles son sus necesidades para buscar la mejor forma de satisfacerlas.

Necesidades

Las necesidades de los consumidores son el elemento que sirve de impulso a los mercados, ya que son vitales en el proceso de intercambio de bienes y servicios. Por consiguiente es necesario estudiarlas, ya que la información que emana de ellas puede nutrir al emprendedor con nuevas ideas y oportunidades de negocio.

Abraham Maslow, en su libro *A Theory of Human Motivation* (1943), hace una división jerárquica de las necesidades del ser humano en cinco fases diferenciadas. En su ordenación de las necesidades establece que es necesario satisfacer las necesidades primarias antes de satisfacer las secundarias, de forma que para llegar a la última etapa de las necesidades, “autorrealización”, se debe pasar por todas las anteriores.



Nota

Abraham Maslow (1908-1970)

Psicólogo norteamericano conocido como uno de los fundadores de la teoría humanista. Su aportación más destacable es el modelo que plantea la jerarquía de las necesidades humanas.

Pirámide de Maslow



- **Necesidades básicas:** son las necesidades fisiológicas básicas del ser humano, relativas a la supervivencia. En este estrato de la pirámide se englobarían la necesidad de alimento, vestimenta, etc.
- **Necesidades de seguridad:** surgen cuando las necesidades básicas son satisfechas; estas necesidades engloban todos los factores relacionados con la protección y seguridad del ser humano. Ejemplo: seguridad en el empleo, salud, vivienda, etc.
- **Necesidades sociales:** necesidad de pertenencia a un grupo, amistad, afecto, participación social, etc.
- **Necesidades de estima:** se conocen también como las necesidades de reconocimiento, se dan una vez satisfechas las necesidades anteriores del ser humano. Esta escala de la pirámide radica en la necesidad de todo ser humano de autorreconocimiento, respeto, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social.
- **Autorrealización:** se da una vez satisfechas las demás necesidades del ser humano; el individuo autorrealizado es el que encuentra un sentido válido a la vida mediante el desarrollo de una actividad. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella y desarrollar al máximo su talento.

Manfred A. Max-Neef, economista chileno, defendió en su libro *Desarrollo a escala humana* (1993) que las necesidades del ser humano siempre han sido

las mismas, lo único que ha cambiado a lo largo del tiempo son los **satisfactores** de esas necesidades.



Definición

Satisfactores

Productos o servicios que cubren una serie de necesidades del ser humano.

Por tanto, el emprendedor, en su búsqueda de ideas de negocio, debe centrarse en averiguar cuáles son los satisfactores de las necesidades humanas.

Tendencias

Otro de los factores que pueden dar lugar a nuevas oportunidades de negocio son las denominadas **tendencias de mercado**.

El mercado no es un ente estático, sino que se encuentra en constante cambio, por lo que se hace indispensable prever cuáles son sus movimientos. El análisis de las tendencias permitirá adaptarse prontamente a los cambios en la demanda y aprovechar las nuevas oportunidades que se presenten.

Son muchos los factores que influyen en las tendencias de los consumidores; a continuación se exponen los más relevantes:

- **Socioculturales:** elementos relacionados con la cultura del individuo o su grupo social; modas, educación, estilo de vida, etc.
- **Económicos:** variables relacionadas con la capacidad de compra del individuo, ciclos económicos, tasa de desempleo, etc.
- **Tecnológicos:** elementos relacionados con las nuevas tecnologías, quizás este sea el factor que actualmente marca más tendencias en el mercado, ya que se encuentra en constante evolución.

- **Demográficos:** las tendencias de mercado se encuentran estrechamente relacionadas con las características del segmento de la población a la que se dirige la oferta empresarial; edad, sexo, etc.
- **Marketing:** a veces las campañas de marketing de determinadas empresas pueden marcar tendencias en el consumidor.
- **Grupos de influencia:** personas del entorno del consumidor que pueden influir en sus decisiones de compra.



Actividades

4. Busque información acerca de otros factores que puedan afectar a las tendencias de los consumidores.
-

Técnicas creativas

La creatividad es una habilidad innata de las personas, no obstante, con entrenamiento se puede desarrollar la creatividad subyacente que todos los individuos poseen.

El uso de técnicas creativas para generar ideas de negocio es una práctica común que se extiende en el mundo de los negocios.

Estas son algunas de las técnicas creativas que se usan habitualmente en el mundo de los negocios:

- *Brainstorming.*
- Pensamiento irradiante.
- Técnica de los seis sombreros.

A continuación se explicará más ampliamente en qué consiste cada una de ellas.

Brainstorming

También denominado tormenta o lluvia de ideas, es una herramienta grupal que puede ser utilizada para generar ideas de negocio.

El proceso se suele llevar a cabo con un moderador experto en la materia, que establece el concepto o idea principal. A partir de ahí los integrantes del grupo expresarán sus ideas sin ningún tipo de restricción y el moderador las irá reconduciendo hacia una meta concreta.

Durante el proceso, será responsabilidad del moderador anotar los conceptos o ideas clave del ejercicio. A partir de sus anotaciones se conectarán las ideas principales para intentar perfeccionar una idea de negocio, posteriormente se evaluará y se determinará su posible desarrollo.



Sabía que...

El *brainstorming* es una herramienta que fue ideada en 1938 por Alex Faickney Orborn.

Pensamiento irradiante

Esta técnica parte de la base de que el cerebro de una persona posee una estructura radial, compuesta por mecanismos neuronales que sirven para enlazar pensamientos y crear procesos complejos a partir de una idea central.

El funcionamiento de esta herramienta es similar al del *brainstorming*, con la excepción de que existen una serie de limitaciones en la exposición de las ideas por parte del grupo.

Cada una de las ideas que se expongan deben estar relacionadas con la idea anterior, y esta debe partir de la idea principal.

Técnica de los seis sombreros

Esta técnica fue desarrollada por Edward Bono en su libro *Seis sombreros para pensar* (1985); está basada en el pensamiento paralelo y se desarrolla de forma grupal.

El funcionamiento de esta técnica radica en el uso de seis sombreros. A cada uno de ellos se le asociará una forma distinta de pensamiento, de forma que al final de la sesión cada uno de los integrantes del grupo haya tratado la idea principal desde diferentes puntos de vista.

Cada sombrero lleva asociada una forma distinta de pensamiento



- **Sombrero blanco:** es una posición de pensamiento neutral, se basa en hechos y cifras. El individuo deberá pensar objetivamente.
- **Sombrero verde:** cuando el individuo se pone este sombrero debe orientar su pensamiento hacia la creatividad y la generación de alternativas.
- **Sombrero amarillo:** es en el que se desarrolla el pensamiento positivo, a partir de un proceso analítico se deben buscar los beneficios de la idea de negocio.
- **Sombrero negro:** en esta fase se desarrolla un pensamiento opuesto al del sombrero amarillo, según Bono este es el pensamiento más valioso. Se trata de evaluar la idea desde un punto de vista cauteloso, se deben señalar los puntos débiles de la idea de una forma constructiva.
- **Sombrero azul:** es aconsejable que el moderador del ejercicio disponga de este sombrero en toda la sesión, ya que el pensamiento se ocupará de controlar el proceso en general.

- **Sombrero rojo:** en esta línea de pensamiento se expresarán los sentimientos e intuiciones de los participantes, no es necesario que tengan una justificación lógica. Normalmente se usa este sombrero para recolectar ideas.



Actividades

5. ¿Cuáles son las ventajas que aporta el uso de la técnica de los sombreros frente al *brainstorming*?
 6. Si tuviera que elegir una técnica para buscar ideas de negocio, ¿cuál elegiría? Razone la respuesta.
-

3. Valoración de ideas de negocio

Una vez que se han analizado cuáles son las variables que influirán en el entorno empresarial y se ha definido cuál es la idea de negocio que pretende desarrollar el emprendedor, es necesario proceder a su valoración.

La valoración de la idea de negocio es fundamental, ya que es la única forma de conocer si el emprendedor se embarca en un proyecto viable. Para ello habrá que valerse de una serie de herramientas que se explicarán más ampliamente a lo largo de este epígrafe.

3.1. Determinación de los objetivos empresariales

La detección previa de amenazas y oportunidades y la planificación en general es un proceso esencial que debe ser tenido en cuenta en cualquier organización por todas las personas responsables de guiar a la empresa hacia los objetivos definidos.



Nota

Los objetivos empresariales son las metas hacia las que se pretende guiar la empresa para obtener unos resultados determinados.

Definir objetivos en la empresa es fundamental, ya que servirán al emprendedor de guía para establecer el rumbo del negocio, además estos reportarán una serie de ventajas:

- Permite que todos los esfuerzos de los integrantes de la organización persigan un fin común.
- A partir de ellos se definen las estrategias de la organización y se asignan los recursos de los que dispondrá cada departamento de la empresa.
- Permiten evaluar los resultados empresariales y analizar las posibles desviaciones que puedan surgir entre los objetivos y los resultados.
- Sirven para disminuir la incertidumbre en los negocios, ya que a partir de ellos se definen las prioridades de la organización.
- Generan compromiso y motivación al personal de la empresa, y fomentan la colaboración y participación.



Los objetivos permiten establecer el rumbo del negocio.

A la hora de establecer los objetivos en la empresa se deben tener en cuenta una serie de consideraciones:

- **Medibles:** deben ser cuantificables y estar ligados a una escala de tiempo.
- **Claros:** deben estar definidos de forma clara y concisa, sin ambigüedad.
- **Realistas:** se deben fijar de acuerdo a las características del entorno en el que se pretendan cumplir, teniendo en cuenta las limitaciones de la empresa.
- **Alcanzables:** tienen que ser asumibles por la organización, fijar unos objetivos inalcanzables puede generar desmotivación en el personal de la empresa.
- **Ambiciosos:** deben proponer un reto a los integrantes de la organización, alcanzables, pero que hagan mejorar el proyecto favorablemente.



Ejemplo

A diferencia del objetivo “aumentar la calidad del servicio al cliente”, un objetivo medible sería “disminuir un 30% las quejas/reclamaciones de los clientes”.

De acuerdo con su plazo de cumplimiento se pueden distinguir tres tipos de objetivos: estratégicos, tácticos y operativos.

Los **objetivos estratégicos** son los que definen el rumbo de la organización y están relacionados con los aspectos estructurales del negocio; suelen ser definidos por los altos directivos y su horizonte temporal oscila entre tres y cinco años. Cada objetivo estratégico suele requerir el cumplimiento de varios objetivos tácticos.

Los **objetivos tácticos** se definen a medio plazo, su periodo de cumplimiento fluctúa entre uno y tres años. Normalmente requieren la ejecución de varios objetivos operativos. Se establecen a nivel departamental, y están estrechamente relacionados con los objetivos estratégicos.

Los **objetivos operativos** son aquellos cuyo plazo de cumplimiento no excede generalmente un año. Suelen definirse por los gerentes de cada departamento y están relacionados con las actividades que se realizan en cada área de la empresa.



Actividades

7. Realice un cuadro comparativo en el que se recojan las principales características de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.
 8. Determine cómo afectan los objetivos operativos y tácticos a la consecución de los objetivos estratégicos.
-

Misión de la empresa

No deben confundirse los objetivos empresariales con **la misión de la empresa**, ya que esta abarca un concepto más amplio. La misión de la empresa es el conjunto de objetivos generales y valores que sirven de apoyo para el desarrollo del proyecto empresarial.

Impulsa al emprendedor a arriesgarse para desarrollar su idea de negocio y caracterizará las operaciones que se lleven a cabo en la empresa durante su existencia.

El establecimiento de la misión de la empresa es fundamental, ya que es el principal elemento motivador de la organización e impulsará la actividad económica de la empresa.



La misión de la empresa constituye los pilares del negocio.

Es necesario definir los objetivos de la organización de acuerdo con la misión del negocio, esto propiciará que todos los integrantes de la empresa actúen en consonancia para la consecución de dichos objetivos.

Como se ha explicado en apartados anteriores, las empresas se encuentran en un entorno cambiante; por tanto, la misión del negocio deberá adaptarse a las variaciones que se presenten a lo largo del tiempo, todo ello sin perder de vista la idea original que sirvió de motivación al emprendedor, puesto que la misión forma parte de la cultura organizacional.



Ejemplo

Algunos ejemplos de misiones de empresa:

Jazztel: “Crecer rápida y consistentemente en el mercado de telecomunicaciones residencial, de empresas y mayoristas, innovando continuamente, brindando a nuestros clientes una atención y un servicio excelentes”.

Nestlé: “contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad”.

Una vez definida la misión de la empresa se hace necesario identificar cuál será su visión. En la visión se identificarán los objetivos y metas que la organización pretende alcanzar, proyectándose así como la imagen de futuro de la organización.



Ejemplo

Algunos ejemplos de visiones de empresa:

Jazztel: “Ser la mejor alternativa para la oferta de servicios de telecomunicaciones para los hogares y empresas españolas, desde una relación con el cliente cercana y resolutive, ofreciendo las soluciones más innovadoras a los precios más competitivos del mercado”.

Nestlé: “Ser la empresa reconocida como líder en nutrición, salud y bienestar a nivel mundial por parte de sus consumidores, empleados, clientes, proveedores y todos los grupos de interés relacionados con la actividad de la compañía”.



Actividades

9. ¿Por qué es importante determinar la misión y visión de la empresa? Razone la respuesta.

Cuota de mercado, ingresos y beneficios previsibles

Estimar la cuota de mercado de la empresa es esencial para comenzar la planificación de la actividad empresarial, ya que los ingresos previsibles determinarán en gran medida los planes y estrategias de los diferentes departamentos de la empresa.



Definición

Cuota de mercado

Es el porcentaje de mercado que tiene una empresa en un determinado segmento. Es un concepto estrechamente relacionado con las ventas de la empresa, ya que a mayor cuota de mercado, mayores ventas.

Existen varias técnicas de previsión de ventas, en función de la información con la que tratan se podrán clasificar de la siguiente forma:

Técnicas cualitativas

No son un método completamente objetivo, consiste en pedir estimaciones a individuos expertos en la materia. A veces es el único método de estimación de ventas, ya que al no existir datos históricos no se pueden aplicar otros métodos. A continuación se citan una serie de técnicas de estimación cualitativas:

- **Estimaciones del personal de ventas:** el personal comercial se encuentra en contacto directo con los consumidores; es muy probable que, si se pide información sobre las ventas, hagan una estimación muy aproximada a la realidad. Es un método fácil y rápido, aunque presenta algunos inconvenientes debido a que, dependiendo del interés de los vendedores, las estimaciones pueden ser optimistas o pesimistas.
- **Comité de ejecutivos:** para aplicar este método habría que reunir a un grupo de ejecutivos de la propia empresa que expongan sus estimaciones y opiniones. Hay que tener en cuenta que estas estimaciones estarán influenciadas por la información de la que disponga cada uno de ellos.
- **Comité de expertos:** se conoce también como método Delphi, consiste en reunir a un grupo de expertos en la materia para que presenten sus estimaciones. Después del proceso los expertos aportarán una única opinión sobre el objeto de estudio.

- **Estudios de mercado:** su realización conlleva más tiempo, consiste en realizar una investigación de mercados usando como herramientas cuestionarios, sondeos, etc. De esta forma se conocerán los hábitos de consumo de los clientes, información que resultará de gran utilidad para prever las ventas.



Importante

En el caso de que no existieran datos históricos sobre las ventas pasadas, es necesario utilizar técnicas cualitativas de previsión de ventas.

Técnicas cuantitativas

Presentan estimaciones más objetivas, ya que se fundamentan en modelos matemáticos y estadísticos. En sus evaluaciones utilizan datos históricos como las ventas pasadas, el producto interior bruto, tasa de desempleo, etc.

Estas técnicas son fiables siempre que no se trate de productos con demanda fluctuante, con un crecimiento estable. Se pueden diferenciar los siguientes métodos de estimación:

- **Análisis de series temporales:** este método calcula la media aritmética de las ventas históricas.
- **Técnicas causales de previsión:** se utilizan cuando se pretenden estimar las tendencias de las ventas futuras en relación con alguna variable (sexo, edad, renta, etc.).



Aplicación práctica

Sara es una emprendedora que ha decidido montar una empresa de construcción de ultraligeros; los primeros años se centrará en la producción de tres modelos de aeronaves. Antes de aventurarse, ha realizado una investigación de mercados aplicando el método Delphi, ya que es una empresa de nueva construcción en un segmento muy especializado. Las conclusiones del comité de expertos han sido las siguientes:

- Ultraligero de iniciación: se pronostican unas ventas anuales de 15 unidades.
- Ultraligero amateur: se estiman unas ventas anuales de 30 unidades.
- Ultraligero de experto: las ventas anuales ascenderán a 22 unidades aproximadamente.

En la siguiente tabla se recogen los precios de venta y fabricación de cada ultraligero:

	Ultraligero iniciación	Ultraligero amateur	Ultraligero experto
Precio de venta	18.000 €	22.500 €	48.000 €
Coste total	15.850 €	20.000 €	40.000 €

¿Cuáles son los beneficios previsibles de la actividad económica?

SOLUCIÓN

Los ingresos previsibles se calcularán multiplicando el número de ultraligeros que se venden por su respectivo precio, posteriormente se sumarán las cantidades resultantes:

- Ultraligero iniciación: $18.000 \text{ €} \times 15 \text{ unidades} = 270.000 \text{ €}$
- Ultraligero *amateur*: $22.500 \text{ €} \times 30 \text{ unidades} = 675.000 \text{ €}$
- Ultraligero experto: $48.000 \text{ €} \times 22 \text{ unidades} = 1.056.000 \text{ €}$

Ingresos totales:

- $270.000 \text{ €} + 675.000 \text{ €} + 1.056.000 \text{ €} = 2.001.000 \text{ €}$

Continúa en página siguiente >>

<< Viene de página anterior

A los ingresos totales habrá que restar el coste total de fabricación; para simplificar el supuesto se supondrá que es el único coste en el que recae la empresa para fabricar el producto.

- Ultraligero iniciación: $15.850 \text{ €} \times 15 \text{ unidades} = 237.750 \text{ €}$
- Ultraligero *amateur*: $20.000 \text{ €} \times 30 \text{ unidades} = 600.000 \text{ €}$
- Ultraligero experto: $40.000 \text{ €} \times 22 \text{ unidades} = 880.000 \text{ €}$

Costes totales:

- $237.750 \text{ €} + 600.000 \text{ €} + 880.000 \text{ €} = 1.717.750 \text{ €}$

A partir de aquí se calculará el beneficio anual empleando la siguiente fórmula:

$$\text{Beneficio} = \text{ingreso total} - \text{coste total.}$$

- $2.001.000 \text{ €} - 1.717.750 \text{ €} = 283.250 \text{ €}$

El beneficio anual de la empresa de Sara ascenderá a 283.250€.

3.2. Análisis DAFO

Una de las técnicas más extendidas para valorar ideas de negocio es el análisis DAFO. Este acrónimo se corresponde con las siglas D: debilidades, A: amenazas, F: fortalezas, O: oportunidades. Normalmente los resultados del análisis se presentan de forma matricial, lo que permite comparar la información claramente.



Sabía que...

El término DAFO se corresponde con la adaptación española del anglicismo SWOT, S: *strenghts*, W: *weaknesses*, O: *opportunities*, T: *threats*.

Esta herramienta permite realizar un análisis interno y externo del elemento de estudio, en nuestro caso, la idea de negocio.

Las variables que intervienen en el análisis externo son las **amenazas y oportunidades**, mientras que las variables que hacen referencia al entorno interno son las **debilidades y fortalezas**.

Se trata pues, de ordenar en función de estos parámetros los puntos fuertes y débiles de la idea de negocio con el fin de obtener un documento en el que se reflejen de manera abreviada los pros y contras de las mismas.

DAFO		
	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas

Muestra de forma clara las ventajas e inconvenientes de la idea de negocio

Entorno externo: amenazas y oportunidades

Aquí entran en juego las amenazas y oportunidades que se dan en el entorno en el que la empresa desarrolla su actividad económica. Estas variables no dependen directamente del empresario, no obstante, este tiene que ser capaz de predecirlas para anticiparse a los cambios.

Michael Porter, en su libro *Estrategia competitiva* (1982) distinguió cinco fuerzas que actúan sobre la competitividad de los mercados:

- Amenaza de competidores potenciales.
- Empresas que ofrecen productos sustitutivos.
- Grado de competencia.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.

Estas fuerzas pueden servir de guía al emprendedor para realizar el análisis DAFO, teniendo en cuenta que dependiendo de la forma en la que aparezcan, se clasificarán de una u otra forma.

Amenazas

Son variables que proceden del exterior de la empresa, sobre las que el emprendedor no puede influir en modo alguno; es preciso que sepa anticiparse a ellas para adaptarse con dinamismo a los posibles cambios que puedan surgir.

Las amenazas son situaciones que se presentan en el mercado y que pueden poner en peligro la situación competitiva de la empresa; afectan negativamente al desarrollo del negocio.

Es conveniente que se realicen una serie de preguntas para conocer las amenazas a las que se enfrenta la idea de negocio:

- ¿Cuáles son los obstáculos de la idea de negocio?
- ¿Existen problemas con los recursos financieros?
- ¿Alguna amenaza concreta puede impedir el desarrollo de la idea?

Oportunidades

Las oportunidades representan ocasiones en el mercado que las empresas pueden aprovechar para lograr beneficios.



Ejemplo

Con el avance de las nuevas tecnologías se han creado teléfonos móviles con cámaras de gran resolución integradas. Determinadas empresas han aprovechado esta oportunidad que presenta el mercado, para crear instrumentos que permiten a los usuarios realizar fotografías a sí mismos sin la necesidad de pedir ayuda a un tercero.

Para saber cuáles son las oportunidades de la idea de negocio, se pueden analizar las siguientes ideas:

- Información privilegiada de la que disponga la empresa.
- Posibles cambios en los patrones sociales/económicos/tecnológicos que afecten positivamente a la idea.
- Cambios en la normativa legal y política.

Entorno interno: debilidades y fortalezas

Son aquellos parámetros que el emprendedor puede controlar, ya que dependen directamente de él. Están estrechamente relacionados con las características de la idea de negocio.

Fortalezas

Conocidas también como los puntos fuertes, son las ventajas competitivas con las que cuenta la idea de negocio. Aquellas características, recursos o capacidades que hacen que se diferencie de la competencia.

Para identificarlas se pueden analizar los siguientes aspectos:

- ¿Dispone la empresa de un método de obtención de recursos con menor coste de capital que el resto de la competencia?
- ¿Hay elementos que faciliten de forma especial las ventas de la empresa?

- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?

Debilidades

Es el factor que requiere un análisis más exhaustivo, ya que engloba parámetros relacionados directamente con la idea de negocio en los que se debe mejorar. Estos puntos hacen vulnerable a la empresa en el mercado en el que operará; su conocimiento permitirá mejorar estas carencias.

Para identificarlas, se pueden hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los aspectos en los que se debe mejorar?
- ¿Qué elementos podrían mermar las ventas?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de nuestros principales competidores?

A la hora de hacer una valoración con esta herramienta, hay que definir claramente cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir, y ser conscientes de sus limitaciones.



Actividades

10. Elija una idea de negocio y realice una matriz DAFO para analizar su viabilidad.
-

Ventajas del DAFO

- Al tener claros los parámetros que afectan a la idea de negocio, permite enfocar la estrategia a seguir.
- Permite evaluar de forma realista la consistencia de la idea de negocio.
- Es una herramienta simple, clara y de bajo coste.

Inconvenientes del DAFO

- A veces, realizar la clasificación de los acontecimientos en un recuadro u otro puede ser complicado.
- Las conclusiones que ofrece la matriz pueden ser simples, lo que obligaría a un análisis más exhaustivo posterior en el que se emplearía mucho tiempo.
- El resultado del análisis no es permanente en el tiempo, ya que para su realización intervienen variables del entorno empresarial, y este se encuentra en constante cambio.

Existen numerosas formas de realizar esta matriz, todo dependerá de la complejidad de la idea de negocio y el objetivo que se pretenda conseguir. La utilidad de esta herramienta reside en clasificar estos parámetros de la mejor forma posible con la idea de reducir sus efectos negativos, si los hubiese, o potenciar las debilidades y amenazas para convertirlas en oportunidades y fortalezas.

3.3. Umbral de rentabilidad

Antes de analizar qué es el umbral de rentabilidad y cómo se procede a su cálculo, es necesario analizar cuáles son los distintos tipos de costes, ya que son conceptos importantes para su buen entendimiento.

El coste de producción se compone de la suma de los costes fijos y los costes variables.



Definición

Coste de producción

Valoración monetaria de los costes en los que se incurre para producir un determinado bien o servicio.

Los costes fijos tienen la particularidad de no ser sensibles a las variaciones en la producción de la empresa que se producen dentro de un determinado nivel de actividad. Son, pues, una cantidad fija determinada, independiente del volumen de producción o las ventas de la empresa.

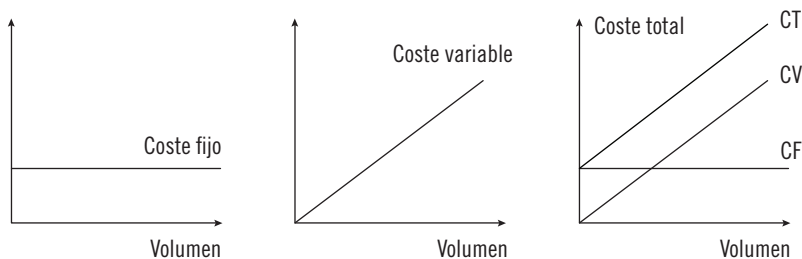


Ejemplo

Como ejemplos de costes fijos se pueden citar los costes de seguros, alquileres, costes generales de fabricación, gastos en I+D+i, costes de financiación, costes de administración, etc.

Los costes variables son la antítesis de los fijos. Dependen del volumen de producción de la empresa, por tanto, a mayor volumen de producción mayores costes variables. Se podrían definir como el coste en el que se incurre por fabricar una unidad más de producto.

Estructura de costes en la empresa



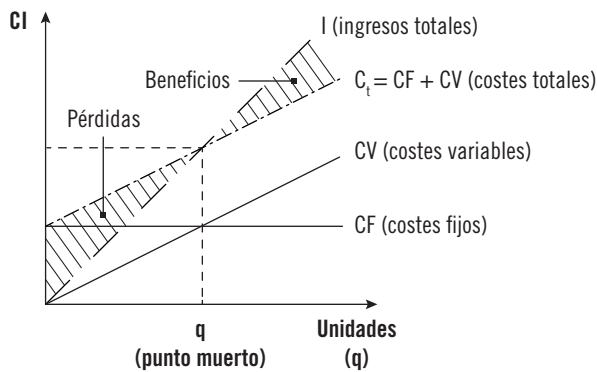
Ejemplo

Costes variables pueden ser: las materias primas, los suministros, la mano de obra directa, etc.

El umbral de rentabilidad o punto muerto muestra el volumen de ventas que tiene que alcanzar la empresa para que se cubran los costes fijos y variables, es decir, las ventas mínimas que se tienen que producir para que el beneficio sea igual a cero. Se puede calcular en unidades físicas o monetarias.

Las ventas que se producen por encima del umbral de rentabilidad generan beneficios, por el contrario, las ventas que se producen por debajo de ese punto generan pérdidas para la empresa.

Representación gráfica del umbral de rentabilidad



Actividades

- Determine cuál es la utilidad de conocer el umbral de rentabilidad de las líneas de negocio de una empresa.

A continuación se explica cuál es la operativa matemática que se usa para el cálculo del punto muerto o umbral de rentabilidad.

Se parte de la siguiente expresión matemática:

$$\text{Beneficio} = \text{ingreso total} - \text{coste total}$$

Si se descompone, se sabe que los ingresos son igual al precio del producto por la cantidad.

$$I = p \times q$$

Los costes totales resultan de la suma de los costes fijos y los costes variables.

$$CT = CF + CV$$

El coste variable unitario es igual al coste variable dividido entre el número de productos

$$Cvu = CV/q$$

A partir de esta expresión se puede concluir que los costes variables son iguales al coste variable unitario por la cantidad.

$$CV = CVu \times q$$

Si se sustituye en la fórmula original, resulta que:

$$p \times q = CF + (CV/q) \times q$$

Se sabe que $Cvu = CV/q$, por consiguiente:

$$p \times q = CF + CVu \times q$$

Despejando, se obtiene la siguiente fórmula:

$$p \times q - Cvu \times q = CF; q (p - Cvu) = CF$$

Por tanto:

$$q = CF/(p - Cvu)$$

El umbral de rentabilidad se calcula dividiendo los costes fijos entre el **margen unitario** que aporta cada venta; este vendrá determinado por la diferencia entre el precio de venta unitario y el coste variable unitario. La fórmula anterior aportará el umbral de rentabilidad medido en unidades físicas.



Aplicación práctica

Andrés es un emprendedor que ha montado una peluquería en su localidad. Los costes fijos de la empresa ascienden a 800 € mensuales, el coste variable unitario de cada pelado es de 2 €, mientras que el precio de un corte de pelo es 10 €.

Calcule el umbral de rentabilidad en unidades físicas y monetarias.

SOLUCIÓN

Para calcular el umbral de rentabilidad en unidades físicas se procederá a aplicar la siguiente fórmula:

$$q = CF/(p - Cvu)$$

De esta forma se obtiene:

$$| \quad q = 800/(10 - 2) = 100 \text{ cortes de pelo.}$$

A partir de 100 cortes de pelo mensuales, la empresa de Andrés comenzará a generar beneficio.

Para calcular el umbral de rentabilidad en unidades monetarias, se multiplicará el punto muerto en unidades físicas por el precio del corte de pelo, esto es:

$$| \quad 100 \times 10 = 1.000 \text{ €}$$

De esta forma, se sabe que a partir de los 1.000 € de ingresos, la peluquería de Andrés empezará a generar beneficios.

4. Resumen

El origen de toda idea de negocio tiene que partir del conocimiento de las necesidades de los individuos. Esta es la razón que lleva a los emprendedores a analizar, mediante el uso de diversas técnicas, cuáles son las carencias del

mercado, para adaptar sus productos o servicios de forma que satisfagan dichas necesidades.

En este análisis es necesario estudiar las variables que intervienen en el entorno en el que se desenvuelve la empresa, así se conseguirá adaptar lo más rápido posible a las exigencias y variaciones del mercado.

Una vez identificada la idea de negocio, se hace preciso examinar su viabilidad. Una de las herramientas más utilizadas para efectuar este estudio es el análisis DAFO. En él se recogerán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la idea de negocio.

Para concluir, uno de los elementos que se deben verificar a la hora de emprender un negocio es el volumen de beneficios previsibles. De este dato dependerá en gran medida el éxito empresarial. El umbral de rentabilidad muestra el volumen de ventas que tiene que alcanzar la empresa para que se cubran todos los costes, es decir, es el nivel de ventas que debe conseguir la empresa para empezar a generar beneficios.

