

MATERIA
Traballo fin de grao

TITULACIÓN
Grao en Administración e Dirección de Empresas

unidade
didáctica
2

A idea de negocio: o estudo comercial

Rubén Lado Sestayo
María Milagros Vivel Búa

Departamento de Economía Financeira e Contabilidade
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA

DESCATALOGADO

Esta obra atópase baixo unha licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-SA 3.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es/legalcode.gl>

© Universidade de Santiago de Compostela, 2015

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico
da Universidade de Santiago de Compostela
usc.es/publicacions

ISBN

978-84-16533-29-9

DOI

<http://dx.doi.org/10.15304/9788416533299>

MATERIA: Traballo fin de grao

TITULACIÓN: Grao en Administración e Dirección de Empresas

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. O plan de negocio

Unidade II. A idea de negocio: o estudo comercial

Unidade III. A idea de negocio: o estudo técnico

Unidade IV. A idea de negocio: o estudo económico e financeiro

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

OS OBXECTIVOS

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

OS CONTIDOS BÁSICOS

1. Análise da demanda
 - 1.1. Segmentación do mercado
 - 1.2. Mapa de empatía
2. Posicionamento da competencia
3. Análise das forzas competitivas
4. O plan de comercialización
5. Evolución esperada da demanda e factores externos

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía básica
2. Recursos na internet para elaborar un traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)
3. Normativa da Universidade de Santiago de Compostela sobre o traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)

PRESENTACIÓN

Trala identificación dunha idea de negocio, cómpre comezar o plan de empresa a través da elaboración do seu estudo comercial. Esta parte da análise ten como principal obxectivo avaliar a viabilidade do proxecto empresarial no mercado. Para acadalo, é preciso identificar os factores de demanda e de oferta, así como aqueles elementos propios do sector, que permiten o deseño dunha estratexia adaptada ao mercado e ás necesidades que se van satisfacer. Ao mesmo tempo, esta análise debe permitir establecer plans de actuación en materia de prevención e continxencia sobre eventos ou evolucións non anticipadas da contorna. En conxunto, isto contribúe á redución do risco do proxecto de negocio, incrementando as súas posibilidades de éxito.

Esta unidade didáctica está localizada na materia de Tralaballo Fin de Grao do 4º curso do Grao en Administración e Dirección de Empresas. A identificación da estrutura xeral e principais contidos do estudo comercial dunha idea de negocio é a principal contribución deste documento. Ademais, trátase de enmarcar esta análise dentro do esquema que debe cumprir un plan de negocio. Deste xeito, esta unidade constitúe unha guía para a elaboración dun proxecto fin de grao baseado na elaboración dun plan de negocio e no relativo ao seu apartado comercial.

Os contidos refírense á comercialización de produtos e servizos no eido empresarial. Non obstante, cómpre subliñar que tamén se empregan algúns conceptos propios da dirección estratéxica e as finanzas. Todas estas áreas de coñecemento son obxecto de estudo e traballo por parte do alumno en cursos previos da titulación e, polo tanto, agárdase que estean familiarizados cos mesmos para o desenvolvemento do plan de negocio.

O horizonte temporal previsto para o desenvolvemento da unidade é un curso académico, a través do emprego de titorías co alumno para orientar, revisar e corrixir a elaboración da análise comercial do seu plan de negocio. Todo isto enmarcado no cumprimento das regras académicas establecidas na universidade para o traballo fin de grao.

OS OBXECTIVOS

A presente unidade ten os seguintes obxectivos xerais:

- Identificar a estrutura xeral dun estudo comercial.
- Coñecer os contidos básicos para avaliar a viabilidade comercial dunha idea de negocio.
- Valorar a súa utilidade no contexto emprendedor.

Asemade, existen uns obxectivos específicos:

- Identificar as fontes de información necesarias para avaliación comercial da idea de negocio.
- Identificar as necesidades que vai satisfacer o produto/servizo proposto.
- Identificar e valorar os segmentos de mercado existentes.

- Identificar e valorar, dende un punto de vista comercial, a contorna da empresa potencial.
- Valorar os resultados do estudo comercial para concluír favorable ou desfavorablemente sobre a súa viabilidade.

OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

A metodoloxía de ensino – aprendizaxe baséase na realización de sesións de titoría co alumno ao longo do curso académico no que está elaborando o seu traballo fin de grao. Estas reunións poden ser presenciais ou a distancia a través do emprego do campus virtual da universidade.

Trala identificación da idea de negocio e a obtención de diferente documentación sobre a mesma nunha fase previa, establécese unha primeira reunión de titoría para expoñer as liñas básicas a seguir no estudo comercial. Deste xeito, o docente entrega materiais ao alumno para que os revise e poida comezar a redacción deste apartado do seu plan de empresa. Asemade, acórdase un prazo de tempo para a entrega dun primeiro borrador, o cal será revisado polo docente e posteriormente corrixido polo alumno. Todas estas pautas de actuación entre o docente e o alumno estarán suxeitas ás recomendacións contidas na guía docente elaborada por la Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da USC para o traballo fin de grao.

En suma, a estratexia metodolóxica proposta fomenta a interacción entre o docente e o alumno. Deste xeito, contribúese positivamente ao traballo a través da crítica e a actuación coordinada de ambas partes na redacción e corrección dos diferentes borradores de traballo nos prazos de tempo establecidos.

OS CONTIDOS BÁSICOS

O estudo comercial consiste na realización dunha análise do mercado que afrontará a empresa, co obxectivo de fixar a política de comercialización máis axeitada para o mesmo. Os resultados obtidos nesta análise permiten contrastar a viabilidade do produto ou servizo ofertado no mercado. Polo tanto, o estudo comercial constitúe un primeiro chanzo que debe superar toda proposta de negocio, xa que garante a existencia dunha demanda insatisfeita e permite identificar unha combinación axeitada das variables do denominado “*marketing mix*”, isto é, produto, prezo, promoción e distribución.

O proceso a seguir no estudo comercial pode organizarse en torno ás seguintes etapas (Figura 1):

1ª Etapa. Realízase unha análise do sector que afrontará a empresa dende o punto de vista da demanda. Con esta información é posible identificar a existencia de nichos de mercado, a partir dos cales se procederá á cuantificación do mercado potencial.

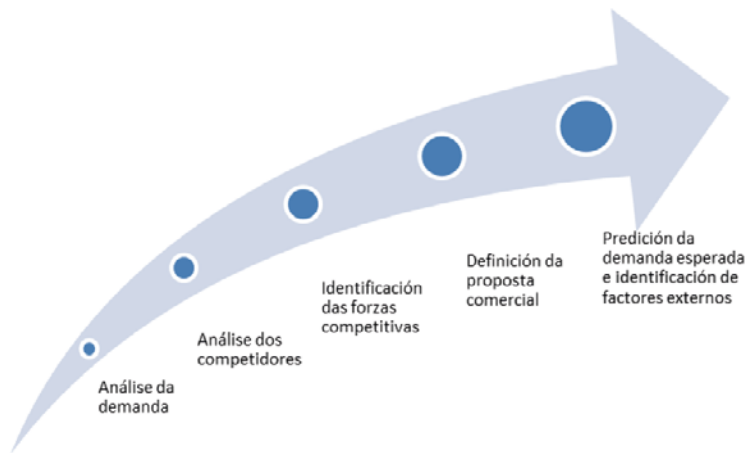
2ª Etapa. Identifícanse as vantaxes competitivas que presentan os competidores fronte á oferta da empresa. Neste punto é importante considerar ademais da situación actual, a capacidade de resposta futura do resto de axentes do mercado unha vez a empresa entre no mesmo.

3ª Etapa. Procédese a realizar unha identificación das forzas competitivas do sector, para o cal pode empregarse o modelo das cinco forzas de Porter: ameaza de entrada de novos competidores, grao de rivalidade e competencia no mercado obxectivo, ameaza de produtos substitutos, e poder de negociación de provedores e clientes.

4ª Etapa. Cos resultados anteriores obtidos nas etapas previas, xa é posible definir a proposta comercial da empresa, definindo axeitadamente as catro variables chave que son: produto, prezo, promoción e distribución.

5ª Etapa. Finalmente, e co obxectivo de avaliar a sostibilidade do proxecto de negocio, debe analizarse a evolución esperada da demanda, prestando especial atención aos factores externos que poden afectar directamente á empresa.

Figura 1: Fases na elaboración do estudo comercial



Fonte: elaboración propia

Unha vez feito o estudo comercial, a empresa deberá ter claramente definida a súa estratexia comercial. Asemade, terá identificados os principais factores que poden afectar á súa evolución e cales son os factores chave de éxito no sector. Con esta información xa é posible estimar a demanda esperada, así como as potenciais variacións da mesma. Estes datos convértense na información de entrada do estudo da viabilidade operativa e da análise económica e financeira posteriores, xa que a mesma xustifica os recursos necesarios e os ingresos esperados.

Cabe salientar que o estudo comercial debe conter a información suficiente para que o lector teña unha visión global do mercado e comprenda os motivos que levaron a definición da estratexia comercial elixida pola empresa. Ademais, non debe conter información superflua ou que non presente un impacto significativo na estratexia ou nos resultados da empresa.

Finalmente, debe mencionarse que a información contida no estudo comercial debe responder a unha evolución da análise integral que supón toda a elaboración do plan de negocio. Isto é motivado porque cada unha das fases do estudo da viabilidade do negocio véñense afectadas polos resultados obtidos noutras etapas. Deste xeito, nos casos nos que sexa necesario, deben xustificarse as decisións adoptadas en base á información dispoñible.

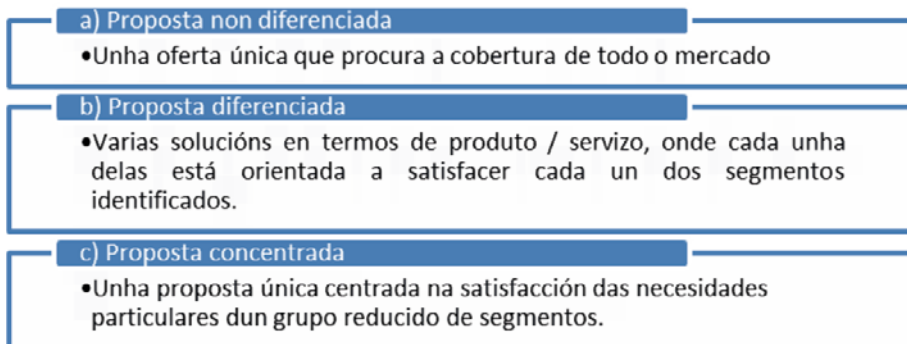
1. Análise da demanda

Para que un proxecto empresarial alcance o éxito, unha condición necesario é a existencia dunha demanda total ou parcialmente insatisfeita. Por iso, o plan de negocio comeza coa presentación da identificación e cuantificación do mercado potencial. Para realizar este apartado, existen dúas ferramentas que poden ser de gran axuda: a segmentación do mercado e o mapa de empatía do cliente potencial. A continuación, expóñense cada unha delas.

1.1. Segmentación do mercado

A segmentación do mercado é unha técnica que consiste en subdividir os clientes potenciais en grupos homoxéneos fronte ao produto ou servizo que ofrece a empresa. Esta división en grupos ten interese sempre e cando os segmentos que resulten da mesma valoren distintos aspectos para satisfacer a mesma necesidade. Como principais variables de segmentación atópanse, maiormente, o emprego de características sociais e demográficas (renda, idade, estudos, etc.). Agora ben, cada vez acadan unha maior importancia variables relacionadas con aspectos subxectivos e de hábitos de compra coma, por exemplo, o estilo de vida, o horario de traballo, os valores, etc.

Unha vez segmentado o mercado, a empresa debe decidir a súa proposta comercial. En termos xerais, existen tres alternativas que pode utilizar a empresa para ofrecer unha solución, en termos de produto ou servizo, ás necesidades identificadas, e que aparecen sintetizadas na Figura 2.

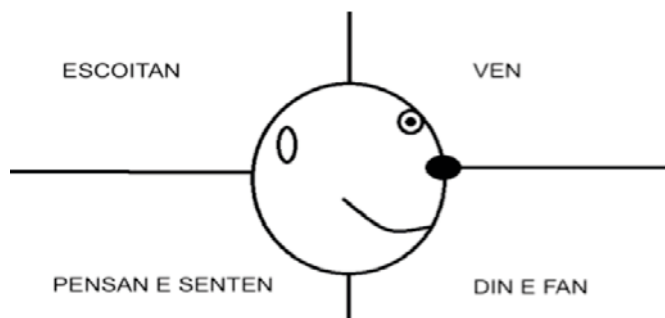
Figura 2: Tipoloxía de propostas comerciais

Fonte: elaboración propia

1.2. Mapa de empatía

O mapa de empatía consiste na elaboración dunha análise dende o punto de vista da demanda. Esta técnica pretende identificar qué características ou valores da oferta son aqueles máis valorados polos clientes. Polo tanto, isto resulta de utilidade para identificar aspectos diferenciais sobre os que asentar as vantaxes competitivas da empresa.

O mapa de empatía parte da realidade de que os potenciais consumidores ven, escoitan, pensan e senten, e din e fan (Figura 3). A partir desta información, a empresa debe comprender que esforzos realiza para alcanzar aquilo que desexa, destacando as barreiras que se atopa e cales son os beneficios que espera obter.

Figura 3: Mapa de empatía

Fonte: elaboración propia

Esta concepción humana dos consumidores potenciais permite que a empresa identifique que aspectos debe cumprir o seu produto ou servizo para satisfacer axeitadamente as necesidades identificadas.

O mapa de empatía pode ser empregado conxuntamente coa segmentación de mercado xa que, en ocasións, é de interese segmentar aos clientes en función das características identificadas no mapa de empatía. Esta combinación de ferramentas presenta maior interese cando nos motivos de compra teñen unha ampla importancia cuestións de natureza emocional.

2. Posicionamento da competencia

Trala identificación e cuantificación do mercado potencial, o seguinte paso é analizar o posicionamento da competencia, co obxectivo de identificar elementos sobre os cales asentar a diferenciación da proposta ofrecida (Porter, 2008). Neste senso, deben, en primeiro lugar, identificarse cales son as principais vantaxes e desvantaxes que presentan as empresas xa instaladas, especialmente daquelas empresas cun produto ou servizo centrado en satisfacer as mesmas necesidades. Asemade, non deben esquecerse aquelas empresas que, se ben se centran na cobertura doutras necesidades, teñen capacidade para ofrecer unha solución ao mercado potencial obxectivo, sobre todo, naqueles casos nos que se compartan consumidores ou nos que se confronten intereses estratéxicos.

Como regra xeral, un piar sobre a que asentar a vantaxe competitiva da empresa o constitúen as debilidades dos competidores e a súa incapacidade de adaptarse rapidamente aos cambios. Así, canto máis diferencial sexa a oferta da empresa, e canto menor capacidade de reacción presenten os competidores, o proxecto presentará maiores posibilidades de éxito.

Unha vez identificadas as vantaxes e desvantaxes dos competidores, a oferta da empresa debe ser deseñada coa suficiente diferenza respecto aos mesmos para ser percibida polos consumidores. En particular, deben destacarse cales son as diferenzas sostibles no tempo que presenta o proxecto empresarial, e qué medidas se levarán a cabo para sostelas no tempo. Entre outros, é posible a definición de desenrols futuros, que poden supoñer dende a adaptación da solución proposta para outros mercados ou o desenrolo doutros produtos para os mesmos clientes que xa formen parte da carteira da empresa. Todos estes aspectos deben ser tidos en conta na análise do posicionamento da competencia xa que requiren de recursos que deben ser avaliados no plan de negocio.

3. Análise das forzas competitivas

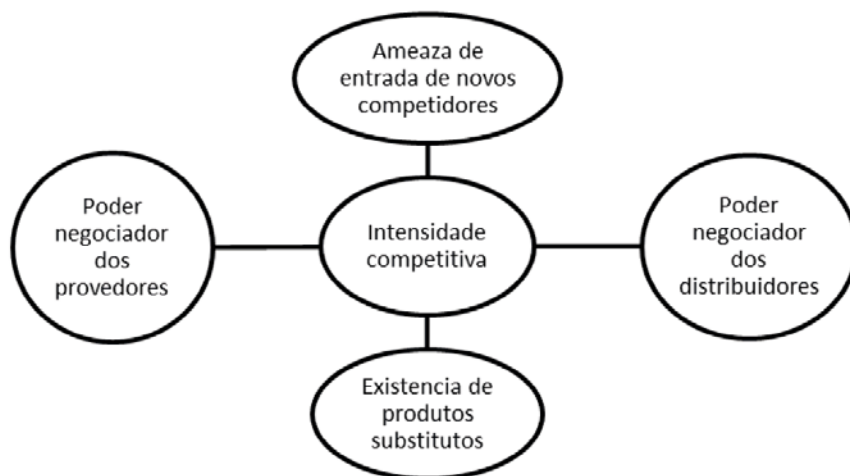
O seguinte paso á identificación da demanda e dos competidores é a análise da contorna sectorial na que a empresa vai a desenvolver a súa actividade. Unha ferramenta chave que sintetiza os principais aspectos que deben ser considerados é o coñecido coma modelo das cinco forzas competitivas (Porter, 1979). Este modelo

considera que existen unha serie de factores que determinan a posibilidade de obter rendas nun sector, e que son os seguintes (Figura 4):

- a) A intensidade competitiva.
- b) A ameaza de entrada de novos competidores.
- c) O poder negociador dos provedores.
- d) O poder negociador dos distribuidores.
- e) Os produtos substitutos.

Estes cinco elementos deben ser analizados en cada sector para identificar as súas posibilidades de éxito.

Figura 4: Modelo das 5 forzas competitivas de Porter (1979)



Fonte: elaboración propia a partir de Porter (1979)

4. O plan de comercialización

O plan de comercialización representa a solución que ofrece a empresa unha vez analizado o mercado. A súa estrutura consta de catro dimensións que, como antes se sinalou, son denominadas conxuntamente coma “marketing mix”, e se corresponden coa definición da oferta respecto ao produto, ao prezo, á promoción, e á distribución. A continuación, expónse brevemente cada unha destas dimensións:

- a. *Produto*. O produto ou servizo debe ser definido en termos amplos. Isto supón que, ademais do produto ou servizo base, que é o medio a través do cal a solución proposta vai satisfacer a necesidade principal, na definición deben incorporarse todos aqueles aspectos que lle outorgan valor e diferenciación. Polo tanto, é preciso engadir aspectos tales como a

- embalaxe, a marca, e todos aqueles tanxibles e intanxibles que rodean ao produto base e que son valorados polos consumidores. Cómpre subliñar tamén a importancia da contorna na que se leva a cabo a entrega do produto, e características da empresa tales coma o seu compromiso social.
- b. *Prezo.* O prezo elixido pola empresa debe estar acorde coa necesidade que vai satisfacer, as alternativas que existan no mercado, e o posicionamento que desexe para o seu produto. Este último aspecto é fundamental, xa que un prezo que non se atope en sintonía co posicionamento desexado pode crear situacións de desconfianza ou descrédito no consumidor.
 - c. *Promoción.* A elección dos canais de promoción inflúen na forma de transmitir o valor que aporta a solución da empresa, isto é, o seu produto ou servizo. Se é necesario, a elección dos medios de promoción debe adaptarse a cada un dos segmentos de mercado aos que queira chegar a empresa. Novamente, debe terse en conta que a estratexia de promoción afecta ao posicionamento do produto ou servizo fronte ao consumidor.
 - d. *Distribución.* As decisións de distribución esixen a definición dos canais a través dos cales o produto ou servizo chega ao consumidor final. É moi importante considerar previamente se a distribución constitúe un elemento determinante do éxito do proxecto ou non. Asemade, desta decisión depende a estratexia futura deseñada pola empresa, xa que o feito de presentar unha distribución utilizando unha rede propia pode, entre outros, facilitar a identificación de necesidades no mercado.

5. Evolución esperada da demanda e factores externos

Unha das derradeiras tarefas no estudo comercial é a identificación da evolución esperada da demanda. Deste xeito, pódese predicir as vendas futuras esperadas e, consecuentemente, identificar o volume de recursos que se van precisar para o financiamento da idea de negocio. Neste senso, é aconsellable a introdución de fitos que permitan validar as hipóteses iniciais. Ademais, cómpre elaborar un plan de continxencias. En resumo, trátase de analizar a capacidade do proxecto de afrontar adversidades e así identificar o seu nivel de risco.

Finalmente, o estudo comercial debe incluír aqueles aspectos da contorna xeral que poden afectar ao proxecto, se ben os promotores non teñen unha marxe amplo de actuación sobre os mesmos. Unha ferramenta moi útil para facer esta parte do estudo é a análise denominada PESTEL. Esta consiste na identificación dos principais factores políticos, económicos, sociais, tecnolóxicos, ecolóxicos e legais, que poden afectar ao éxito do proxecto. Unha vez identificados, a empresa pode definir a importancia de cada un destes factores e os plans de actuación a seguir pola empresa para a redución do efecto da súa evolución nun ou noutro senso.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

A actividade principal consiste na elaboración do proxecto fin de grao que o alumno realiza a través da redacción dun plan de negocio. En particular, nesta unidade a actividade a realizar fai referencia á análise comercial da idea de negocio, a cal foi seleccionada e documentada previamente polo alumno en coordinación co docente que actúa como titor. Deste xeito, esta parte do traballo conecta directamente coas materias na área de comercialización que o alumno cursou e cursa no Grao de Administración e Dirección de Empresas que está concluíndo.

Logo dunha primeira reunión de tutoría para establecer os contidos básicos que debe presentar o estudo comercial, unha actividade que se proporá ao alumno é a redacción dun apartado relativo á situación actual e potencial do sector no que localiza a súa idea de negocio e, por extensión, a empresa que se creará. O titor fará fincapé na necesidade de que, en función da dispoñibilidade de datos, documente e xustifique axeitadamente os contidos. Asemade, deberá incorporar correctamente todas as fontes de información empregadas, dando cumprimento ás normas bibliográficas establecidas na guía docente para a elaboración do traballo fin de grao do centro.

A continuación, unha nova actividade focalízase na definición da contorna específica do seu negocio, isto é, na concreción de cales son os seus clientes, competidores e provedores. Finalmente, a última actividade consistirá na redacción dun plan de comercialización que, como se indicou no apartado de contidos, debe identificar claramente o produto /servizo que se vai ofertar, e as estratexias de prezos, promoción e distribución a seguir para a súa inclusión e expansión no mercado.

As revisións das tarefas realizadas polo alumno na redacción do seu estudo comercial permitirá unha revisión crítica do plan de negocio no seu conxunto e, no seu caso, a realización de axustes na idea de negocio inicial para adaptala ás particularidades que presenta o mercado obxectivo.

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

A avaliación da unidade realizarase, nunha primeira fase, a través da identificación das necesidades formativas o de reforzo que ten o alumno en materias de natureza comercial. Para iso, realizarase unha sesión de tutoría na que se comentarán os contidos básicos que cómpre ter no estudo comercial da idea de negocio e, posteriormente, ofrecer ao alumno documentación complementaria para a súa redacción.

Posteriormente, os diferentes borradores de traballo elaborados polo alumno serán avaliados ao longo de todo o período de tempo que consume a realización deste apartado do plan de empresa. O alumno debe considerar as indicacións e suxestións feitas polo docente na súa corrección para a mellora do traballo.

A avaliación final consistirá na revisión de todo proxecto fin de grao, isto é, do plan de negocio no seu conxunto. O titor revisará todo o documento, avaliando tanto aspectos relativos ao seu contido como aqueles de natureza máis formal que fan referencia a súa edición e presentación en soporte escrito.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía básica

- BORELLO, Antonio (2000). *El plan de negocios*, Ed. Mcgraw-Hill / Interamericana de Colombia, Colombia.
- CASILLAS, Thierry E MARTÍ, José Manuel (2011). *Guía para la creación de empresas* (4ª edición), Ed. Fundación EOI, Madrid.
- KOTLER, Philip. E KELLER, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing* (14ª edición), Ed. Pearson/Prentice Hall, Madrid.
- MANUERA, José Luis E RODRIGUEZ, Ana Isabel (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*, Ed. Esic, Madrid.
- MUÑIZ, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio : cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*, Ed. Profit, Barcelona.
- PORTER, Michael (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Ed. Simon and Schuster, Nova Iorque.
- PORTER, Michael (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57 (2), 137–145.
- SANTESMASES, Miguel (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias* (6ª edición), Ed. Pirámide, Madrid.
- VAUGHAN, Evans (2012). *Guía Financial Times para escribir el Plan de negocio : cómo lograr financiación para crear o reinventar tu negocio*, Ed. Pearson, Madrid.

2. Recursos na internet para elaborar un traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)

- Guía docente para a elaboración do traballo fin de grao en Administración e Dirección de Empresas, elaborada pola Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecode/descargas/Decanato/Guxa_docente_ADE.pdf
- Modelos de documentos para traballos fin de grao e fin de máster, elaborados polo servizo de normalización lingüística da Universidade de Santiago de Compostela:
<http://www.usc.es/gl/servizos/snl/asesoramento/fundamentos/modelosUSC.html>
- Guía de recursos e fontes de información para alumnado dos graos en Economía e Administración e Dirección de Empresas, elaborada polo servizo de bibliotecas da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecode/descargas/Decanato/Recursos_e_fontes_de_informacion_ECO-ADE.pdf
- Guía para aprender a facer un uso ético da información, elaborada polo servizo de bibliotecas da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecode/descargas/Decanato/Citar_a_informacion.pdf

- Guía para aprende a citar e realizar referencias bibliográficas, , elaborada polo servizo de bibliotecas da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecoade/descargas/Decanato/Estilo_APA_6ta_ed.pdf

3. Normativa da Universidade de Santiago de Compostela sobre o traballo fin de grao (última consulta 20/05/2015)

- Normativa de matrícula, elaboración e defensa dos traballos fin de grao e fin de master na Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecoade/tfg/Normativa_TFG_e_TFM.pdf
- Regulamento do traballo fin de grao en Administración e Dirección de Empresas da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela:
http://www.usc.es/export/sites/default/gl/centros/ecoade/descargas/Decanato/Regulamento_TFG_ADE_def.pdf



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA