

ECONOMÍA Y EMPRESA

JESÚS LÁZARO ESTEBAN
**TU BUSINESS PLAN
¡EN UN PIM PAM!**



EDITORIAL UOC

Tu *business plan* ¡en un pim pam!

Jesús Lázaro Esteban



EDITORIAL UOC

Diseño de la colección: Editorial UOC

Primera edición en lengua castellana: noviembre 2015

Primera edición digital: diciembre 2015

© Jesús Lázaro Esteban, del texto

© Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL), de esta edición, 2015

Rambla del Poblenou, 156, 08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: Oberta UOC Publishing, SL

Maquetación: Natàlia Serrano

ISBN: 978-84-9116-006-9

La UOC queda facultada expresamente por el/la autor/a para digitalizar y publicar la Obra en un repositorio en línea que será accesible al público bajo licencias Creative Commons, incluyendo la licencia ReconocimientoNoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND), v.4.0 Internacional (jurisdicción internacional), que permitirá copiar, distribuir y transmitir públicamente la Obra siempre citando la autoría y la fuente, sin hacer un uso comercial y sin hacer obra derivada. Si la Obra es transformada, la obra generada estará sometida a una licencia Creative Commons similar o compatible con la licencia mencionada.

Jesús Lázaro Esteban

Tiene más de treinta años de experiencia profesional en dirección de unidades de negocio en empresas nacionales y multinacionales. Ahora, desarrolla su labor como asesor de empresas en las áreas de estrategia, marketing estratégico y desarrollo de negocio. Colabora como profesor de Dirección Estratégica, Business Simulation, Entrepreneurship y Plan de Negocio en los másteres MBI y MBA de la Universidad Politécnica de Cataluña. Es coordinador del módulo de Management del MBI. Es profesor de Dirección Estratégica, Iniciativa Emprendedora y Plan de Negocio, en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC), en los programas: MBA, Executive MBA. Está colaborando con el Instituto Tecnológico de Costa Rica en las áreas de Entrepreneurship y Dirección Estratégica. Es miembro de varios consejos de administración en empresas de nueva creación (*start-up*) y conferenciante en escuelas de negocio y asociaciones empresariales. Ha publicado *Vive tu sueño, emprende*. (Editorial UOC Business School).

Índice

Prólogo	9
Introducción	13
Capítulo I. Resumen ejecutivo.....	37
Capítulo II. Descripción del negocio	41
Capítulo III. Análisis DAFO	43
Capítulo IV. Análisis de mercado.....	51
Capítulo V. Estrategia: definir el plan estratégico ...	63
Capítulo VI. Modelo de negocio	71
Capítulo VII. Plan de marketing.....	79
1. Análisis del entorno	80
2. Análisis de la situación.....	85
3. Análisis del mercado objetivo	86
4. Estrategia de marketing: Definición de los objetivos estratégicos	88
5. Objetivos	91
6. Marketing operativo: Mix.....	93
7. Producto	94
8. Precio	98

9. Distribución.....	100
10. Promoción	103
Capítulo VIII. Plan de ventas.....	107
Capítulo IX. Plan de operaciones	117
Capítulo X. Plan de RR. HH.	121
Capítulo XI. Plan financiero.....	129
Capítulo XII. Plan de contingencia.....	145
Capítulo XIII. Ejecución y control.....	151
Conclusiones.....	155
Anexos	157

Prólogo

Existen muchas ideas que podrían definir a un emprendedor: tienen proyectos; detectan necesidades y negocios potenciales cuando pasean, debaten, navegan por internet, viajan, leen o estudian; son inquietos y les estimula lo nuevo; además, saben que para no retroceder hay que correr continuamente, cada vez más rápido; son perspicaces para ver lo que otros pasan de largo, y tienen chispa creativa y un punto de inconformismo.

Si el lector se siente identificado en todos o en alguno de los puntos anteriores, entonces el libro que tiene en las manos puede serle de mucha utilidad. Detrás de cada idea y de cada chispa creativa es necesario realizar un trabajo de concreción y planificación que permita llevarla a la práctica. Grandes ideas fracasan porque no se implementan adecuadamente y para eso es necesario —además de detectarlas— reflexionar sobre ellas y pensar como un gestor de proyectos. Muchas veces se apela a la buena (o mala) suerte a la hora de determinar por qué un determinado plan ha tenido éxito, o ha fallado, y es entonces, *a posteriori*, cuando se detectan variables que no se tuvieron en cuenta: ¿tal vez fue la localización del negocio?, ¿o a lo mejor no nos dirigimos al segmento adecuado de clientes?, ¿o no se percibió adecuadamente la calidad de nuestro producto?, ¿tal vez nuestra financiación fue inadecuada? Todas estas variables, que alguno definiría como mala suerte,

recogen en realidad la enorme complejidad de los planes de negocio y la necesidad de trabajar y de trabajar mucho en términos de reflexión, recogida y tratamiento de datos para poder tomar las decisiones adecuadas.

Cómo Jesús Lázaro expone en su libro, **«Pensar, desarrollar, ejecutar y controlar planes forma parte de las tareas esenciales de la gestión empresarial»**.

En este sentido, es imprescindible que cualquier libro publicado aporte algo diferente y a ser posible nuevo sobre la bibliografía existente; y este es, sin duda, el propósito del libro que el lector tiene en sus manos.

Entre las grandes aportaciones de esta obra destacaría la sistematización de su estructura y su rápida aplicación a situaciones concretas. El libro se centra en los apartados clave a la hora de desarrollar un plan de negocio: el análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) y los planes de marketing, ventas, operaciones, recursos humanos y financiero, que permiten dotar de estructura a la idea de negocio de cualquier emprendedor. Además, se incluyen ejemplos de cada uno de los apartados, lo que enriquece mucho la obra y le da utilidad práctica.

Conviene recordar que por muy buena, interesante, creativa y oportuna que sea cualquier idea de negocio, conviene que el plan tenga una estructura adecuada, de fácil lectura y sobre todo comprensible, ya que ¿cuál es la finalidad de cualquier plan de negocio? Se nos ocurren al menos dos respuestas, que son, en cierto modo, complementarias: en primer lugar, para ordenar las ideas del emprendedor; y, en segundo lugar, como herramienta de comunicación con el fin de obtener nuevos contactos, elegir al equipo fundador u obtener financiación en entidades financieras, nuevos socios o inversores.

Conozco a Jesús Lázaro desde hace mucho tiempo y sé muy bien su trayectoria profesional, siempre vinculada a la docencia y a la consultoría empresarial, así como su larga experiencia como inversor privado. De Jesús Lázaro yo destacaría tres cosas: por un lado, su pasión por el trabajo bien hecho, por descubrir nuevos talentos y nuevas ideas. Por otro lado, su ambición para plasmar dichas ideas en un plan estratégico y de acción detallados que recojan todos los pormenores de una empresa. Que sean capaces de reflejar una idea de negocio y su visión de futuro, sin olvidar la rentabilidad. Y en tercer lugar me gustaría destacar su enorme profesionalidad a la hora de valorar proyectos de inversión y de planes de negocio. Lo he visto en muchas ocasiones preguntando, repreguntando, haciendo de abogado del diablo en la búsqueda de la verdad, del santo grial del éxito empresarial. Siempre haciendo aportaciones positivas en todos los niveles educativos o competiciones de emprendimiento empresarial.

Finalmente, el que piense que un plan de negocio se escribe y se guarda en un cajón no puede estar más equivocado. Los entornos empresariales son sumamente cambiantes y dinámicos y los planes de negocio no son una excepción. Este libro recoge esa idea. No está pensado para ser utilizado y olvidado, sino que debe formar parte de la colección básica de cualquier emprendedor o analista de negocios. Los planes de negocios, o *business plan*, responden a una necesidad de primera magnitud a la hora de dar vida a una idea. ¿Cómo puedo encontrar los recursos necesarios para mi idea?, ¿cómo los organizo y planifico?, ¿cómo los alinee con mi objetivo? y además ¿cómo lo hago con sentido ético y de responsabilidad social? No todo el mundo es economista o un experto en esta materia, pero para ello justamente aparecen libros como

el que tengo el gusto de prologar. Los libros de esta temática son necesarios para el avance de la humanidad, para el avance y la difusión del conocimiento y sobre todo para poder ayudar a todos los emprendedores que se plantean ante la chispa de una idea: ¿y si la pongo en práctica?

Enric Serradell López

Profesor de la UOC

Director de los programas MBA de la Universitat Oberta
de Catalunya

Introducción

«Pensar, desarrollar, ejecutar y controlar planes forma parte de las tareas esenciales de la gestión empresarial».

Hemos oído hablar de diferentes tipos de planes y, a veces, suele haber confusión sobre el tipo de plan que corresponde a cada etapa.

Por esa razón, antes de entrar a tratar el plan de negocio, hacemos una breve diferenciación entre los diferentes tipos de planes:

Plan estratégico	Plan de negocio
Instrumento estratégico	Instrumento estratégico-táctico
Determina la política a largo plazo de una empresa ya establecida.	Determina la idea de negocio, los objetivos y los recursos necesarios para conseguirlos.
Está centrado en la visión, misión y los planes de la empresa a largo plazo.	Está centrado en los objetivos de la empresa a corto y medio plazo y los recursos necesarios para cumplirlos. Establece los controles necesarios para evaluar y controlar la evolución del plan.

El plan de negocio es el documento que se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un proyecto de empresa.

Con el plan de negocio, se examinan las diferentes alternativas para llevar adelante una idea de negocio, evaluando la capacidad técnica y comercial (¿puede hacerse?), los resultados económico-financieros (¿tendremos los resultados esperados?) y la obtención de recursos (¿tenemos los recursos necesarios?).

La empresa requiere en cada etapa de su desarrollo (*start-up*, crecimiento, madurez, etc.) diferentes enfoques y herramientas para la consecución de sus objetivos.

Ciclo de vida	Tipo de plan	Objetivos de la empresa
<i>Start-up</i>	Plan de negocios para empresa de nueva creación	Lanzamiento
Crecimiento	Plan de negocios de crecimiento expansión	Incremento de participación de mercado
Madurez	Plan de negocios de crecimiento	Incremento de participación de mercado, nuevos productos o mercados, aumento de rentabilidad, alianzas, sostenibilidad, etc.

Tipos de planes necesarios, en función de las fases de la empresa

Antes de empezar

Antes de empezar, podemos plantear la pregunta de si es necesario realizar o no un plan de negocio para poner en marcha un proyecto de empresa.

Ha habido, hay y habrá emprendedores que no han realizado un plan de negocio y además han triunfado, pero no son numerosos. Han utilizado su intuición y su empuje para desarrollar un proyecto de empresa que se ha convertido en un éxito.

Incluso ha habido planes de negocio que fueron calificados con un suspenso en alguna escuela de negocios de alto prestigio y que después, llevados al mercado, han sido empresas de éxito.

Es el caso de Frederick Smith. Según cuentan, su plan de negocio en la Universidad de Yale sobre una empresa de logística que hiciese el transporte por la noche y las entregas al día siguiente, todo ello desde un centro logístico, fue calificado con un suspenso y para poder aprobar debería demostrar que la empresa era viable.

Parece que esos comentarios espolearon su orgullo y creó Federal Express; demostró así, con una empresa de éxito, que la idea era viable.

Sin embargo, realizar un plan de negocio no cuesta tantos esfuerzos y recursos y puede realmente ser de una gran ayuda para el emprendedor.

La idea de que los planes de negocio son solo para las grandes empresas no es correcta.

También las *start-up* y las pequeñas empresas necesitan un plan de negocio. Mejor dicho, todas las empresas necesitan un plan de negocio.

El plan de negocio, si está bien desarrollado, nos va a proporcionar una valiosa información que nos permitirá certificar que la idea de negocio que queremos desarrollar la podemos convertir en una oportunidad de negocio.

El emprendedor ha de tener muy claro la diferencia entre ambas: la idea de negocio y la oportunidad de negocio.

«La idea de negocio se convierte en oportunidad cuando alguien está dispuesto a pagar dinero por ella».

En el mercado hay numerosos ejemplos de buenas ideas que no se han podido convertir en oportunidades de negocio.

¿Por qué razones es necesario desarrollar un plan de negocios?

El plan de negocio (*business plan*) tiene una enorme utilidad para:

- Definir el objetivo de negocio usando la información adecuada y realizando los análisis adecuados.
- Usarlo como herramienta de venta, en todo tipo de relaciones: equipo, bancos, compañías de inversión, *business angels*, proveedores, clientes, etc.
- Solicitar opiniones y consejos de otras personas expertas en tecnología, mercados, finanzas, etc., que pueden proporcionar inestimables consejos sobre el enfoque del plan.
- Realizar un análisis profundo sobre las fortalezas y debilidades que se van a encontrar.
- Tener una previsión de futuro sobre los resultados y necesidades.
- Integrar los objetivos del equipo.
- Etc.

Pero, básicamente, el plan de negocio es un instrumento imprescindible para poder analizar la viabilidad de la empresa.

Resumiendo y haciendo hincapié en su importancia, el plan de negocio nos sirve para comprobar si la idea de negocio que tenemos se puede convertir en oportunidad de negocio.

El plan de negocio servirá como guía, y también como elemento de control para comprobar que se cumplen las previsiones, etc., pero hay que tener en cuenta que tiene dos objetivos fundamentales:

- Filtrar la oportunidad de negocio.
- Vender el plan.

Filtrar la oportunidad

Permite al emprendedor de una oportunidad de negocio realizar un estudio que le aporta la información necesaria para desarrollar su proyecto y para determinar su viabilidad.

En el caso de que una vez realizado el plan de negocio los números «no salgan» ni aun realizando un ajuste fino, debemos tener en cuenta dos posibilidades:

- O el desarrollo del plan no se ha realizado correctamente.
- O realmente no hay oportunidad de negocio.

En este segundo caso, es preferible haber gastado recursos en el desarrollo del plan de negocio, que habernos lanzado a explotar lo que creíamos que era una oportunidad de negocio y que la realidad nos ha demostrado que no es así. Los recursos utilizados en este último caso son mucho mayores y, por tanto, más costosos.

Además, el plan de negocio nos indicará el enfoque estratégico adecuado, las medidas estratégicas necesarias, las medi-

das generales y también las de cada área funcional, para lograr la consecución de los objetivos definidos en el plan.

Una vez en marcha, el plan de negocio se utiliza como herramienta de control para evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre los objetivos previstos.

Como recomendación para filtrar la oportunidad, hay que poner el plan en estrés, como se hizo en su momento con los bancos europeos, pero, en este caso, realizar el test de estrés de manera seria y profesional, ya que por tu parte hay mucho en juego; para ello:

- Disminuye las ventas e ingresos.
- Aumenta los costes.

Prueba hasta dónde puedes llegar en esta situación.

Si sales triunfante del test, tendrás más posibilidades de ver realizado tu proyecto.

Vender el plan

Cuando tenemos una idea y queremos que los demás nos apoyen en ella, siempre es más efectivo proporcionar datos contrastados, que nuestro interlocutor pueda analizar y si es necesario comprobar, que dejarlo simplemente con nuestra imagen personal como único soporte.

Imagina que tienes un empleo con una excelente remuneración (salario, beneficios sociales, automóvil de empresa, etc.) y un amigo que está a punto de emprender un proyecto te comenta: «vente conmigo, nos vamos a forrar».

Se supone que, aunque confíes mucho en tu amigo, le pedirás más información.

- Si ha desarrollado un plan de negocio, donde veas con detalle cómo se va a desarrollar el negocio y por qué tu amigo está tan optimista, posiblemente le cueste menos convencerte.

Por tanto, el plan se va a convertir en un elemento imprescindible para poder presentarse ante terceras personas.

Por un lado, permite al promotor de la idea/oportunidad de negocio realizar un exhaustivo estudio de mercado que le aporte la información necesaria para definir el posicionamiento de su proyecto y para determinar su viabilidad. Por otro, permite a los receptores tener información detallada del proyecto.

El plan de negocio es el documento que los emprendedores deben utilizar ante terceras personas:

- Inversores institucionales y privados (*venture-capital* o *business angels*), organismos públicos, bancos y otros agentes necesarios para obtener recursos.
- También al futuro equipo, para obtener su colaboración. Hay que pensar que cualquier futuro miembro del equipo quiere tener la mayor información posible sobre el proyecto.

Hay otro objetivo complementario: En el plan de negocio se desarrolla la estrategia general del proyecto, además de la estrategia necesaria en cada área funcional, para lograr la consecución de los objetivos definidos en el plan de negocio, y por tanto:

Cuando pongamos en marcha el proyecto, el plan de negocio nos servirá como herramienta de control que permita evaluar la marcha de la empresa, comparándola con las previsiones. Esto permite controlar las desviaciones sobre los escenarios previstos y reaccionar en consecuencia.

¿A quién lo vendo?

Los inversores potenciales (instituciones, inversores privados o empresas de capital riesgo, etc.) necesitan cierta garantía de que el modelo puede funcionar.

Un plan de negocio bien desarrollado es una buena evidencia de que el emprendedor ha trabajado el plan y cuenta con las ideas, los recursos y la experiencia necesarios para sacar adelante su idea.

Nadie prestará su dinero si no le presentan ciertas perspectivas y/o garantías sobre cómo este se va a recuperar.

Aquí, el plan de negocio se convierte en un elemento imprescindible.

El emprendedor debe tener claro cómo desarrollar la idea y qué recursos son necesarios para desarrollarla. Para ello, la mejor manera de demostrarlo, antes de lanzarse a la aventura, es desarrollar el plan de negocio.

Además, hay que tener en cuenta que uno de los elementos clave del proyecto es la motivación del emprendedor.

Es un elemento adicional, que no forma parte de la estructura del plan de negocio, pero es de enorme importancia, «el compromiso del emprendedor en el proyecto».

El emprendedor debe tener claro, y además demostrarlo, que no perderá el interés pasado un tiempo si las cosas no van según lo previsto.

Ha de demostrar un compromiso total en el proyecto, en otras palabras, «jugarse la piel en el proyecto».

Los inversores no buscan que el emprendedor colabore, buscan que se comprometa, que se deje la piel en el proyecto. Para entender la diferencia, nada mejor que el ejemplo de los

huevos con bacón para el desayuno. En este caso, «la gallina colabora, el cerdo se compromete».

Esperan de ti que te comprometas, con perdón, como el cerdo.

Si demuestras que en tu proyecto estás dispuesto a dejarte la piel y te va la vida en ello, tendrás más posibilidades de encontrar el apoyo que buscas.

Otros objetivos del plan de negocio:

- Para desarrollar de manera eficiente el proyecto, siguiendo un plan determinado.
- Para disponer de un control de seguimiento del proyecto.
- Para conocer cuáles son las necesidades de recursos.
- Para saber cuáles son las tareas clave que hay que realizar.
- Para...

¿Qué debe proporcionar el plan de negocio?

- La dirección, la orientación concreta de la gestión en un periodo determinado, para alcanzar los objetivos establecidos.
- La información para conseguir la participación y la implicación del equipo.
- El modelo de negocio.
- Los elementos de control necesarios para realizar el seguimiento de resultados.
- Desarrollar los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: planificación, ejecución y evaluación.
- Debe ser una fuente de instrucciones, interna y externa, que defina claramente la idea del servicio o producto

que hay que vender en el mercado y los resultados que se desean obtener.

- Etc.

Si es posible y lo es, explícalo de manera clara y resumida.

¿Cuándo se debe desarrollar el plan de negocio?

Es recomendable realizar siempre un plan de negocio para:

- Lanzar una nueva empresa.
- Desarrollar un nuevo ciclo de vida de la empresa.
- Orientar el paso de un ciclo de vida a otro.
- Conseguir capital de los accionistas, nuevos inversores o instituciones.
- Promover fusiones, adquisiciones.
- Conseguir licencias, franquicias o contratos de distribución.
- Disponer de un elemento de referencia y control.
- Etc.

¿Es un proceso estático?

La realización del plan de negocio no es una simple tarea de redacción para disponer de un documento con una presentación impecable y obtener una buena nota por ello.

No es tampoco un proceso estático ni lineal, que una vez realizado se queda en un archivador.

El plan de negocio es un documento vivo que se actualiza de manera constante, en el que cada elemento está relacionado con los otros elementos del plan y, por tanto, la modificación en uno de ellos implica la revisión de todos los demás.

La actualización constante del plan de negocio permite ver la evolución de las variables del mercado que afectan al proyecto, controlar la evolución de los resultados y contrastarlos con los objetivos establecidos.

Un plan de negocio actualizado y flexible es la brújula que nos permite orientarnos en el desarrollo del proyecto.

¿Vale la pena realizarlo?

En la mayoría, podemos decir que en casi en la totalidad de los casos, es imprescindible.

Es una inversión (tiempo + dinero) rentable, ya que nos demostrará si el negocio es o no viable (muy importante) antes de lanzar la empresa.

Por tanto, es necesario invertir recursos en la realización de un plan de negocio que nos demuestre la viabilidad o no del proyecto, y así evitar invertir en un proyecto que pensábamos viable (sin haber realizado un estudio previo), pero que ha resultado no ser rentable cuando ya es demasiado tarde.

Además, servirá de guía y control para la ejecución del proyecto.

De todos modos, si no estás convencido, no lo hagas. Luego, compara el coste de no hacerlo para ver si ha valido la pena.

Hay muchos emprendedores de éxito que no hicieron un plan de negocio. Su intuición y en su momento el entorno les permitieron triunfar. Si tú te encuentras en la misma situación, puedes imitarlos. Sin embargo, es altamente recomendable que lo hagas, ya que, entre otras razones adicionales a las ya expuestas, es que te va a costar poco tiempo su realización.

Puedes realizar un plan de negocio conciso y profesional que explique claramente el proceso. Para ello, no necesitas más de veinte hojas DIN A4.

El mercado no te va a juzgar por el bonito plan de negocio que hagas, el mercado será implacable en los productos o servicios que ofrezcas y en tu modelo de negocio. Por tanto, como recomendación, desarrolla un plan de negocio conciso que te sirva de filtro y de guía y enfoca tus esfuerzos a tu prototipo de producto, tu modelo de negocio y tus clientes potenciales.

Cuanto antes pruebes en el mercado tu producto o servicio con tus futuros clientes, antes dispondrás de los *inputs* clave que te van a indicar la viabilidad de tu proyecto.

Lo más importante: ¿cuál es el negocio?

La idea, como iniciativa para desarrollar un negocio, debe satisfacer una necesidad actual o potencial de los consumidores.

Es un factor clave del éxito determinar y conocer a qué nos dedicamos, es decir, saber de manera clara cuál es nuestro negocio.

A veces esto que parece evidente no está claro y fruto de esa falta de claridad son muchos los fracasos que jalonan el camino.

Para hacer más gráfica esta evidencia, tienes la historia, entre otras, de la empresa CIC (Chicago Ice Company).

A principios del siglo xx, la Chicago Ice Company (CIC) era una compañía consolidada y altamente rentable de fabricación, venta y distribución de barras de hielo.

Cuando aparecieron los primeros refrigeradores, los directivos de CIC miraron con desprecio el invento; pese a ello, decidieron invertir en mejoras:

cambiaron los carruajes de caballos por los primeros vehículos motorizados, abrieron nuevas sucursales, hicieron campañas publicitarias.

Pocos años más tarde, sin embargo, la compañía se presentaba en quiebra.

¿Que pasó?

Las alternativas son varias y, por tanto, podemos suponer varias razones para el fracaso, pero como razón principal de este podemos suponer que el equipo de Dirección de la CIC no sabía en qué negocio estaba.

Evidentemente, si estaban en el negocio de la venta de hielo, parece que hicieron lo correcto, mejorar los procesos, cambiar la tecnología, ampliar el mercado, etc.

Pero no estaban en el negocio del hielo, estaban en el negocio del frío.

Los clientes compran frío y el hielo, en su momento, era el medio de proporcionarlo. Si una nueva tecnología, como los refrigeradores, proporciona a los clientes una manera más eficiente y cómoda de tener frío, los clientes adoptarán esta nueva tecnología.

El error de la dirección de CIC fue no saber en qué negocio estaban y, por tanto, tomaron decisiones inadecuadas, fruto de ese desconocimiento.

A toro pasado, parece fácil establecer conclusiones, pero podemos deducir que si hubiesen entendido que su negocio era la venta de frío, las decisiones hubiesen sido diferentes: adquirir la tecnología, asociarse con los inventores, etc.

Disponían de una enorme red de distribución de venta de hielo, con acceso directo a los clientes finales, que hubiese

interesado de manera importante a sus socios potenciales, fabricantes de refrigeradores.

Conocer, por tanto, cuál es el negocio (¿a qué nos dedicamos?) es un Factor Crítico de Éxito.

Es algo que debe tenerse claro, meridianamente claro, desde el primer momento.

Otro ejemplo lo encontramos en la empresa Durex (no digas que no conoces sus productos).

Si su negocio consideran que es únicamente la prevención de embarazos, su mercado potencial tiene un rango de edad de los 15 a los 50 o 55 años. Sin embargo, si además consideran que su negocio es la prevención de enfermedades de transmisión sexual, su mercado potencial aumenta desde los 55 años hasta el final del ciclo sexual de las personas.

Aquí hay una explicación:

Cunde la preocupación en Estados Unidos. Enfermedades como la sífilis y la clamidia se disparan entre mayores de 65 años.

A esta edad, ahora están más sanos, viven más cerca unos de otros (en comunidades) y tienen más dinero. Ergo: se entretienen con el sexo. Y sin protección al no temer embarazos.

En la misma proporción, aumenta el consumo de pastillas vigorosas y disminuye el de preservativos.

Y, ojo, pronto llegará la viagra femenina. El incremento de enfermedades sexuales entre mayores en Estados Unidos también se registra en países europeos como Gran Bretaña o España, estimulados todos por la versión X del *carpe diem*.

En España, la sífilis asoma. O, mejor dicho, se ha confirmado plenamente que ha regresado. Esta enfermedad que suena a pasado, prácticamente erradicada hace veinte años, ha vuelto a rebrotar con fuerza, y con ella el resto de las infecciones de transmisión sexual (ITS), como la clamidia, la gonorrea y el herpes.

Fuente: www.elpais.com.

Otra evidencia de lo contrario, de alguien que sí sabía cuál era su negocio, la escenificó uno de los presidentes de ROLEX cuando en una rueda de prensa le preguntaron que cómo veía el futuro del sector de la relojería.

Su contestación causó estupor: «No lo sé. No estamos en ese mercado».

Sorprendidos los asistentes, parece que les costó entender en qué sector de actividad se encuentra ROLEX.

Podríamos añadir muchos más ejemplos que harían interminable el capítulo.

El mundo está lleno de empresas que no saben a qué negocio se dedican (curioso). Que no te pase a ti.

Por qué compran los clientes

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades y deseos.

Por ejemplo:

- Alimentos (pan, pescado, carne, verduras, frutas, etc.).
- Automóviles, electrodomésticos, muebles, etc., para disponer de más comodidad.
- Cine, teatro, viajes, etc., para diversión y entretenimiento.

- Transporte (viajes en avión, tren, etc.).
- Seguros de hogar, seguros personales, etc., para disponer de más seguridad.
- Servicios de telefonía, internet, etc., para comunicarse.
- Y otros.

Detectar esas necesidades y deseos y satisfacerlos es convertirlos en oportunidades de negocios.

Los métodos para satisfacer estas necesidades pueden ser diferentes. Tan diferentes como distintos son los consumidores.

En la medida en que conozcamos a los consumidores, que son nuestros clientes potenciales, tendremos más facilidad para conocer cómo resolver y satisfacer sus necesidades.

Por tanto, es necesario responder a preguntas, que parecen obvias, pero que son básicas:

- ¿Cuál es mi negocio?
- ¿Cuál es mi producto/servicio?
- ¿En qué sector de mercado estoy? ¿En cuál quiero estar? ¿Es el adecuado?
- ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años?
- ¿Cuáles son mis clientes? ¿A qué clientes quiero atender?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Cómo lo quieren?
- Etc.

Has de tener en cuenta que, sin excepción, todos compramos productos y servicios por los beneficios que creemos que nos pueden aportar.

Has de entender cuáles son los beneficios de tu producto o servicio y explicar claramente a tus clientes potenciales cuáles son los beneficios que van a obtener si lo compran.

Recuerda siempre que no solo debes hablar de características de tu producto o servicio, debes hablar de los beneficios que aporta.

Te puedes preguntar cuál es la diferencia entre características y beneficios.

Para que no lo olvides: cuando expliques algo y en esa explicación contestes a la pregunta ¿y a mí qué?, estarás expresando un beneficio.

Nada mejor que un ejemplo para que lo entiendas.

«Nueva Aspirina con un 50% menos de ácido acetilsalicílico» es una característica.

Para transformarlo en beneficio, hay que contestar a la pregunta ¿y a mí qué?

«La nueva Aspirina le elimina el riesgo sobre los efectos secundarios que el ácido acetilsalicílico tiene en el estómago y puede tomarla con total seguridad» es un beneficio que el cliente entiende rápidamente y será el que lo empuje a comprar la nueva aspirina.

Modelo de negocio

El modelo de negocio describe qué ofrece la empresa a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos y, lo más importante, cómo la empresa genera dinero.

Los elementos clave para definir el modelo de negocio con estos:

- Clientes: Agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades: gustos, hábitos de compra, etc.
- Propuesta de valor: Definir el valor creado para cada tipo de cliente. Cuáles son los productos y servicios que crean valor.

Estos primeros dos elementos forman el núcleo de modelo de negocio.

- Flujos de ingresos: Identificar las aportaciones monetarias de los diferentes productos y servicios, y además de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.).
- Relaciones con clientes: Definir el modelo de relación con los clientes. Relación directa (red de ventas propia), etc.
- Canales de distribución: Definir cómo está organizado el canal de distribución.
- Recursos clave: Definir los recursos clave, imprescindibles para conseguir el éxito de lanzamiento de la empresa y su sostenimiento en el futuro.
- Actividades clave: De acuerdo con la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los factores clave, definimos las actividades necesarias para desarrollar el plan.
- Red de contactos: Definir proveedores, socios, instituciones, etc., con quienes trabajamos para que la empresa pueda desarrollar el plan.
- Costes de la estructura: Definir los costes de estructura (marketing, R&D, red de ventas, producción, RR. HH., etc.).

Además, es necesario evaluar el modelo de negocio.

Para ello, debemos contestar a varias preguntas en cada uno de los puntos:

- Segmento de clientes: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Conocemos bien a los clientes? ¿Responden a características comunes? ¿Podemos agruparlos? Etc.
- Propuesta de valor: ¿Los clientes consideran de valor nuestra oferta? ¿Puede la competencia mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o calidad? Etc.
- Flujos de ingresos: ¿Cuál es el flujo? ¿El flujo actual es sostenible? ¿Está diversificado? Etc.
- Relaciones con clientes: ¿Tenemos *feedback* de clientes? ¿Tenemos una estrategia de relación con los clientes? Etc.
- Canales de distribución: ¿Los canales de distribución están bien diseñados? ¿Cubren el mercado de manera eficiente? Etc.
- Recursos clave: ¿Cuántos son los recursos clave? ¿Qué influencia tienen en el plan? Etc.
- Actividades clave: ¿Entendemos la importancia de las actividades clave? ¿Somos eficientes? ¿Las gestionamos directamente o utilizamos el outsourcing? Etc.
- Red de contactos: ¿Qué relaciones tenemos? ¿Somos dependientes de ellos? ¿Son tan importantes? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores? Etc.
- Coste de la estructura: ¿Donde están los mayores costes? ¿Se pueden reducir? ¿Cuánto de ágil es la estructura? Etc.

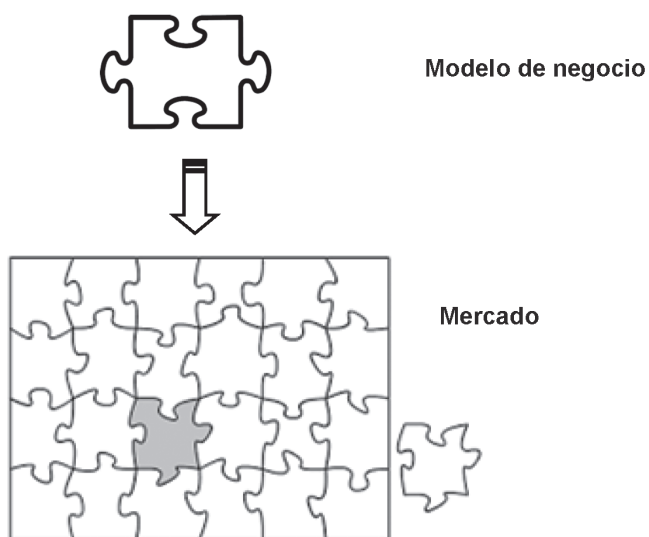
El modelo de negocio es el mecanismo de adaptación al mercado para obtener ingresos y beneficios.



Un modelo de negocio define cómo trabaja el negocio.

Importancia del modelo de negocio

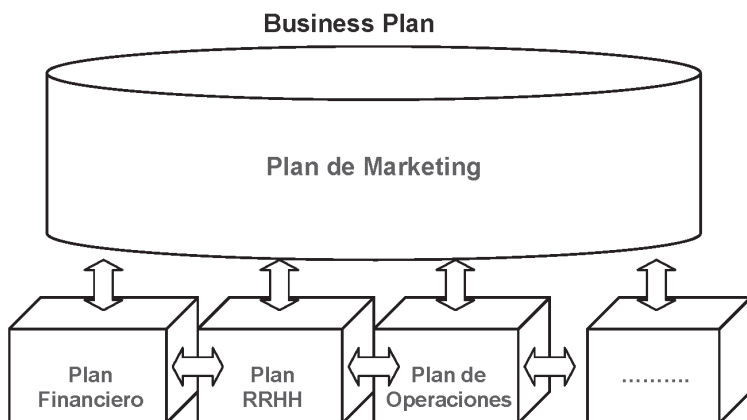
Un producto mediocre con un buen modelo de negocio puede ser más rentable que un producto fantástico con un modelo de negocio mediocre.



El encaje del modelo de negocio en el mercado es un factor crítico de éxito. Es como la pieza de un puzle: o encaja o el puzle no tiene éxito.

Estructura del plan de negocio

El plan de negocio está compuesto de varios elementos o planes, relacionados entre sí.



Interrelación entre los diferentes elementos del plan de negocio

Esta interrelación implica una retroalimentación de datos entre los diferentes elementos del plan y, por tanto, es necesario, durante el desarrollo del plan, una revisión constante de estos.

En líneas generales, aunque no siempre, el desarrollo del plan de marketing será el que soporte la mayor carga de trabajo, además de ser el que más dificultades tiene en su desarrollo.

En el plan de marketing es necesario contestar a diferentes preguntas, que generalmente son las más importantes:

- ¿Hay mercado?
- ¿Cuál es el mercado potencial?
- Etc.
- Pero hay que tener en cuenta la pregunta más importante, que es la pregunta del millón de dólares: ¿Cuántos clientes van a ser tuyos?

Si sabes cuántos son, bingo, ya que esa cifra va directamente a la cuenta de resultados. No obstante y por eso es la pregunta del millón de dólares, es muy difícil de contestar.

Elementos del plan de negocio

Un plan de negocio, en general, debe tener en cuenta los elementos siguientes:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del mercado
- Análisis DAFO
- Estudio de la competencia
- Estrategia
- Factores críticos del éxito
- Plan de marketing
- Plan de ventas
- Plan de operaciones: Desarrollo y producción del bien o servicio
- Plan de recursos humanos: Dirección y organización de la empresa

- Plan financiero. Recursos e inversiones necesarias
- Conclusiones
- Plan de contingencia
- Anexos

Capítulo I

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la presentación, resumida –cómo no–, de un plan de negocio. Consiste en un resumen de los puntos más importantes del plan.

El resumen se elabora normalmente una vez finalizado el plan y sirve como «carta de presentación» que se utiliza para exponer en diferentes foros, de manera resumida, los elementos que integran el plan de negocio.

El objetivo del resumen ejecutivo es que a quien va dirigido tenga una visión general del proyecto para que comprenda en qué consiste el negocio y cómo se desarrolla.

El objetivo final es generar interés en el plan de negocio.

La importancia del resumen ejecutivo se debe a que representa la llave de paso para que quien lo lea se interese de manera más profunda en el proyecto. Es el *on/off* para seguir adelante.

Objetivos:

- Explicar claramente en qué consiste el negocio: Por más complejo que sea el proyecto, el resumen ejecutivo debe permitir al lector entender claramente en qué consiste (producto/servicio, modelo de negocio, resultados financieros esperados, etc.).

- Crear interés en el lector: El resumen ejecutivo debe generar en el lector interés por el proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.
- Iniciar la motivación general sobre el proyecto.

Estructura del resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo, en líneas generales, debe incluir los siguientes elementos:

- La descripción del proyecto: En qué consiste el proyecto, con el producto o el servicio que vamos a ofrecer, cuáles son sus principales características, cuál es el modelo de negocio.
- El mercado potencial: Cuantificar el mercado posible.
- La competencia distintiva: En qué nos diferenciamos de nuestros competidores. Qué tiene el producto o servicio que lo hace distinto y mejor que lo que actualmente tiene la competencia.
- Las ventajas competitivas: Los aspectos en los que vamos a tener ventaja ante los demás competidores.
- Las razones que justifican la propuesta del proyecto: Las razones por las que se considera la idea como una oportunidad de negocio. Cuál es la situación del mercado, qué necesidades no cubiertas existen, qué problema soluciona nuestro producto/servicio, qué mejora aporta, etc.
- Los objetivos del negocio: Los objetivos de negocio en un horizonte de tres o cuatro años.
- La estrategia: Qué se utilizará para conseguir los objetivos.
- El equipo: Las personas que gestionarán el proyecto.
- Los datos financieros: Un resumen de los datos financieros con un horizonte de tres a cuatro años.

- Los recursos necesarios: Especialmente la inversión necesaria tanto con recursos propios como recursos externos.

Podéis ver un ejemplo en el anexo 2.

En la utilidad del resumen ejecutivo, hay opiniones para todos los gustos.

Aquí hay un ejemplo:

«Puro vedetismo y poses de importancia adoptadas por algunos ejecutivos de que su tiempo vale oro. Nadie en el mundo está tan ocupado que no pueda leer algunas páginas, sobre todo cuando expones algo importante».

«Que te constriñan a una página es una idea servil y estúpida que a alguien, seguramente gringo, se le ocurrió decir y ahora se repite –sin más fundamento que el tiempo– hasta la saciedad en las escuelas de carreras administrativas. Lo complejo y los puntos relevantes ocuparán el espacio que se requiera; y si no y para no malgastar el tiempo de a quien va dirigido, mejor mándale un telegrama en estos términos:

“Propóngole estupendo proyecto, triplicaría ganancias que permitirían continué huevoneando en su golf, amantes o sus pendejadas”».

Fuente: comentarios en www.contunegocio.es.

Es una opinión divertida, quizá expresada por alguien que tiene dificultades en realizar una síntesis de un documento y expresa su rabia de esta manera.

Como recomendación, el resumen ejecutivo debe ayudar a despertar el interés sobre el plan de negocio. Ese es su objetivo.

Requiere un esfuerzo de síntesis, pero vale la pena realizarlo.

Para que asocies su importancia a un tema también importante y cotidiano, puedes pensar que es el aperitivo antes de una buena comida.

Imagina que hay varios restaurantes (en nuestro caso emprendedores que pelean por recursos) que intentan atraer a clientes y les ofrecen un aperitivo de degustación para mostrar la calidad del restaurante. Si el aperitivo no está a la altura, seguro que nadie se arriesgará a entrar en el restaurante que lo ha proporcionado.

Si el aperitivo es excelente, el restaurante tiene grandes posibilidades de que los comensales entren a comer el resto de los platos del menú.

El objetivo del resumen ejecutivo es motivar la lectura del plan de negocio y con ello motivar el interés en el proyecto.

Capítulo II

Descripción del negocio

Es indispensable que la empresa en formación o la empresa en funcionamiento hagan un análisis previo de sus objetivos y capacidades.

Elementos estratégicos:

- Para ello, el primer paso es identificar el mercado objetivo en el cual se va a desarrollar el proyecto. ¿Dónde queremos ir?
- Identificar las necesidades de este mercado. Identificar la demanda que tiene, actual y futura, para conocer el nivel de negocio actual y de futuro.
- Realizar una segmentación en función de los criterios que se consideren necesarios (edad, ingresos, territorio, etc.).
- Establecer la estrategia más adecuada.

Elementos operativos:

- Definir los objetivos de negocio.
- Desarrollar el plan de acción.
- Definir los recursos necesarios.
- Definir los elementos de control.

Análisis de la oportunidad de negocio

Para analizar la oportunidad de negocio, el primer paso es realizar un análisis de mercado en profundidad, y para ello hay que trabajar:

- El mercado.
- Los clientes y sus necesidades.
- La competencia.
- Nuestros recursos.
- La oportunidad de negocio.

La calidad del análisis se convierte en un factor crítico del éxito (FCE) del plan. El análisis ha de hacerte comprender cómo funciona el mercado (*market understanding*). Tiene que hacer aflorar cuáles son los elementos clave que has de tener en cuenta para plantear el modelo de negocio y cómo vas a adaptar tu proyecto al modelo.

Capítulo III

Análisis DAFO

Es una herramienta estratégica de primer orden.

El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en la que se encuentra la empresa, así como detectar los riesgos o amenazas y las oportunidades que debe afrontar en el mercado.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO y en inglés SWOT:

D: debilidades.	<i>Strengths:</i> fortalezas.
A: amenazas.	<i>Weaknesses:</i> debilidades.
F: fortalezas.	<i>Oportunities:</i> oportunidades.
O: oportunidades.	<i>Threats:</i> amenazas.

En el DAFO, existen dos espacios diferenciados de análisis:

Análisis externo a la empresa (oportunidades y amenazas), en el cual hay que tener en cuenta los siguientes factores, entre otros:

- Clientes.
- Competencia.
- Tendencias del mercado.
- Socios.
- Proveedores.
- Entorno económico.

- Entorno político.
- Cambios sociales.
- Cambios tecnológicos.
- Etc.

Oportunidades. Son los elementos que pueden suponer una oportunidad para la empresa y que representan una posibilidad para desarrollar el proyecto: crecer, mejorar la rentabilidad, etc.

Describen los posibles mercados, nichos, etc., que representan una oportunidad de negocio.

- ¿Qué oportunidades tiene la empresa?
- ¿Crecimiento positivo de la economía del país?
- ¿Cambios de tecnología en el mercado que complementan nuestro producto/servicio?
- ¿Cambios en la normativa legal y/o política lo afectan positivamente?
- ¿Cambios en los patrones sociales y de estilos de vida que abren una oportunidad al producto/servicio ofrecido?
- ¿Necesidades no cubiertas?
- Etc.

Amenazas. Son las variables del entorno que pueden impedir la implantación de la estrategia y afectan de manera negativa al proyecto.

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa.

- ¿A qué amenazas se enfrenta la empresa?
- ¿Competencia con una posición de ventaja en el mercado?

- ¿Crisis económica importante?
- ¿Normativa legal no favorable?
- ¿Dependencia de un proveedor único?
- ¿Escasez de materias primas?
- ¿Recursos externos limitados?
- ¿Nuevos competidores?
- Etc.

Análisis interno de la empresa (debilidades y fortalezas), en el cual hay que tener en cuenta los siguientes factores, entre otros:

- Equipo de dirección.
- Estructura de la empresa.
- Cultura de la empresa.
- Equipo.
- Acceso a recursos.
- Capacidad y eficiencia operativa.
- Imagen de marca (si la hay).
- Participación de mercado (si la hay).
- Recursos financieros.
- Patentes.
- Contratos (si los hay).
- Etc.

Debilidades. O puntos débiles propios. Son los elementos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo del proyecto y constituyen un problema para la organización.

Describen los factores en los que tenemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

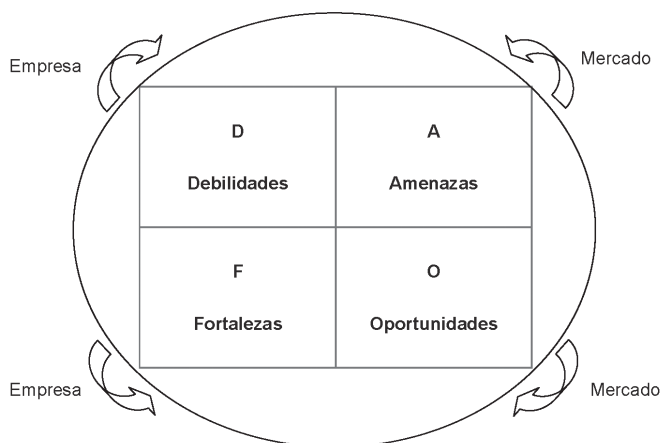
- ¿Qué debilidades tiene la empresa?
- ¿Falta de recursos financieros?
- ¿Dependencia de la red de distribución?
- ¿Equipo directivo sin experiencia?
- ¿Producto en versión beta?
- ¿Producto no diferenciado?
- ¿Patentes? ¿Protección de patentes?
- ¿Poca innovación?
- ¿Modelo de negocio inadecuado?
- ¿Imagen de marca débil?
- ¿Localización del negocio?
- Etc.

Fortalezas. O puntos fuertes. Son las capacidades y recursos que proporcionan ventajas competitivas.

Describen los recursos y las habilidades que tiene la empresa.

- ¿Qué fortalezas tiene la empresa?
- ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿qué sabemos hacer mejor?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Soluciona el producto una necesidad de mercado de manera única?
- ¿Patentes disponibles?
- ¿Equipo directivo con gran experiencia en lanzamiento y gestión de empresas?
- ¿Localización del negocio?
- ¿Ventaja en costes?

- ¿Imagen de marca?
- ¿Red de distribución?
- Etc.



Fuente: Edmund P. Learned, C. Roland Christiansen, Kenneth Andrews, y William D. Guth.

El DAFO, como herramienta estratégica, nos indica cuáles son las tareas que hemos de realizar, que se centran en:

- Reducir el número de amenazas y debilidades.
- Potenciar las oportunidades y fortalezas.

Una forma de ser competitivos es realizar sistemáticamente el DAFO interno para responder a:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué se debería evitar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?
- ¿Ha surgido una nueva oportunidad?
- Etc.

Debes tener en cuenta que puedes realizar varios niveles de DAFO: nivel general de empresa, producto y mercado.

Además, es también necesario realizar el DAFO a la competencia; de esta manera podemos detectar sus debilidades, así como los nichos o huecos que dejan en el mercado y que pueden proporcionar una oportunidad de negocio.

SWOT - DAFO - FODA

Fecha:

Objetivo:

Empresa. ☐

Producto: ☐

Mercado: ☐

Análisis EXTERNO: Situación económica, competencia, entorno social y político, recursos externos, etc.

Oportunidades:	Amenazas:

Análisis INTERNO: Experiencia, recursos internos, imagen de marca, patentes, etc.

Fortalezas	Debilidades

Con los resultados del análisis DAFO, podemos definir qué tipo de estrategia adoptar:

- **Defensiva:** La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas.
- **Ofensiva:** La empresa debe adoptar una estrategia de crecimiento.
- **Supervivencia:** La empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia.
- **Reorientación:** Aparecen oportunidades que se pueden aprovechar, pero la empresa carece de la preparación adecuada. Será necesario cambiar de política o de producto o servicio.

Para definir y contrastar la estrategia que hay que aplicar, puedes utilizar estas dos figuras de apoyo.

<i>Matriz DAFO</i>	Amenazas	Oportunidades
Puntos fuertes	Estrategias defensivas	Estrategias ofensivas
Puntos débiles	Estrategias de supervivencia	Estrategias de reorientación

Tipos de estrategia en función de la situación en el DAFO

		Fortalezas		Debilidades		Amenazas		Oportunidades	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Capítulo IV

Análisis de mercado

Investigación de mercado

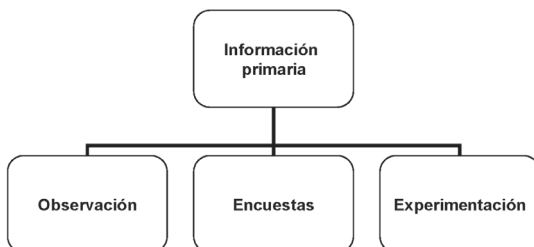
La investigación de mercado es el elemento que permite a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios.

La investigación de mercado, realizada de manera adecuada, ayuda a determinar la demanda y conocer sus aspectos cuantitativos y cualitativos.

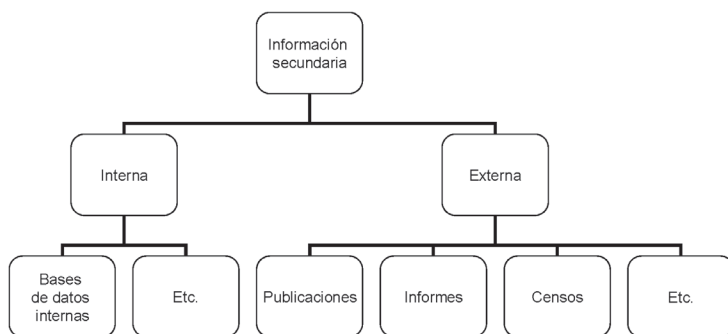
Estudiar el mercado nos permite comprenderlo y, con este conocimiento, desarrollar la estrategia.

Existen dos tipos de información en investigación de mercado, la primaria y la secundaria.

- **Información primaria:** Es aquella que es necesaria para un propósito específico (desarrollo del plan de negocio). Se obtiene mediante el trabajo de campo.



- **Información secundaria:** Es la información que ya existe en algún lugar (bibliografía, internet, bases de datos, etc.). Se obtiene en organizaciones oficiales, empresas, hemerotecas, internet, etc.



Ambos tipos de información son imprescindibles para el desarrollo del plan de negocio.

Dentro de la investigación de mercado, hemos de contestar a preguntas que nos sirvan para conocer:

- ¿Cuál es nuestro mercado?
- ¿Cuál es el tamaño potencial del mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias y la evolución posible de este mercado?
- ¿Cuál es su posible segmentación?
- Etc.

Cuantas mas preguntas realicemos y contestemos, mejor será el conocimiento del mercado que tendremos.

La investigación permite saber en qué mercado va a actuar la empresa, qué parte de ese mercado tiene posibilidades de atender, quiénes son los competidores, quiénes y en qué cantidades (de manera aproximada) van a comprar el producto, a qué precio, etc.

También permite conocer la posibilidad de crecimiento del mercado y, por tanto, saber si estamos en un mercado con potencial de crecimiento o en un mercado estancado que no va a permitir crecer.

Objetivo:

El principal objetivo del estudio de mercado es obtener información que nos ayude a conocer las condiciones del mercado y su evolución.

Esta información debe ser lo suficientemente fiable para poder demostrar:

- Que existe un número suficiente de consumidores con las características necesarias para considerarlo como demanda potencial de los productos y/o servicios que ofrece la empresa.
- Que estos consumidores ejercen una demanda real que justifica la producción de productos y/o servicios para satisfacer sus necesidades.
- Que podemos calcular los efectos de la demanda con respecto a productos y/o servicios sustitutos y complementarios.

Como objetivos secundarios, un estudio de mercado nos revelará información externa acerca de nuestros competidores, proveedores y condiciones especiales del mercado, así como hábitos de consumo de los clientes potenciales a quienes va dirigido el producto y/o servicio.

Además, puede proporcionar información sobre las percepciones de los clientes potenciales respecto a las características, precio, calidad, etc., del producto/servicio.

Análisis del consumidor

Estudia el comportamiento de los consumidores/clientes para detectar sus necesidades de consumo (tipo de productos/servicios que necesitan, por qué los necesitan, etc.) y conocer sus hábitos de compra (lugares de compra, momento, forma de pago, etc.).

El objetivo del análisis es disponer de información que permita conocer las necesidades no satisfechas del cliente.

Es necesario realizar un estudio del cliente que permita contestar a este tipo de preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cómo compran?
- ¿Dónde compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cuánto compran?
- ¿Con qué frecuencia?
- ¿Qué piensan los clientes potenciales de los productos o servicios?
- ¿Cómo perciben los atributos de los productos o servicios que se ofrecen?
- ¿Cuáles son los motivos por los que pueden comprar o compran nuestros productos?
- ¿Cuáles son los puntos débiles de esos productos o servicios?
- Etc.

Tener estas respuestas nos ayudará a conocer de manera eficiente al cliente y sus necesidades, con el objetivo de poder desarrollar los medios que permitan satisfacerlas con éxito.

Análisis de la competencia

En líneas generales, siempre hay competencia. Incluso si se entra en el mercado con una nueva tecnología, puede haber competencia indirecta.

Recuerda, por ejemplo, que la competencia directa de un restaurante es otro restaurante, pero la competencia indirecta es, entre otros, el cine, el fútbol, la televisión, el teatro, etc., e incluso el clima. Si llueve, lo más probable es que la gente se quede en casa. Y esto hay que tenerlo en cuenta.

Para tener éxito, es necesario satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores de manera más eficiente que la competencia.

La empresa debe adaptarse no solo a las necesidades de los clientes, sino también a la estrategia que desarrolla la competencia. Por tanto, además de los clientes, es imprescindible conocer con quién se va a competir.

Para ello, es conveniente responder a:

- ¿Quiénes son mis competidores?
- ¿Qué productos o servicios ofrecen?
- ¿Cuál es su estrategia de diferenciación?
- ¿Qué participación tienen los competidores en el mercado?
- ¿Qué política de precios tienen para sus productos o servicios?
- ¿Qué productos sustitutos pueden aparecer?

- ¿Cuáles son las tendencias del sector en los próximos años?
- ¿Cómo puede reaccionar la competencia frente a la entrada de otro competidor?
- Etc.

Por ello es necesario incluir en el plan de negocio:

- La descripción y el tamaño de la competencia.
- El DAFO de la competencia

Es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas entre ellos y respecto a tu proyecto.

El plan de negocio debe proporcionar información sobre los competidores más importantes, además de un análisis de algunos elementos de la competencia, como características del producto o servicio, marketing, procesos, recursos humanos, costes, tecnología, imagen de marca, etc.

Producto/servicio	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Calidad			
Precio			
Funcionalidades			
MBTF			
Soporte técnico			
Etc.			

Marketing	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Market-share			
Imagen marca			
Distribuidores			
Promoción			
Descuentos			
Etc.			

Operaciones	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Plazo de entrega			
Distribución			

Tablas de ayuda para el análisis de la competencia

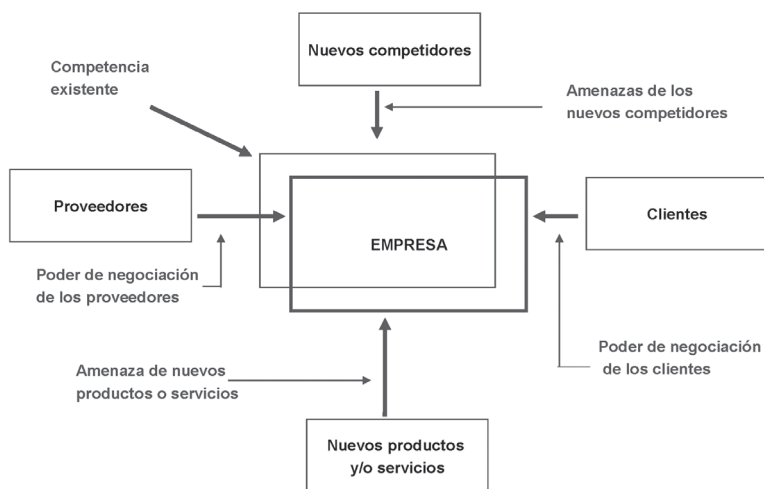
El *benchmarking* permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa de cara a analizar la competencia.

A partir de esta evaluación, se determinará si es factible y deseable convivir con la competencia o si es posible neutralizarla o es necesaria una alianza.

Cada empresa se enfrenta a una amplia gama de competidores. El factor clave de marketing establece que para lograr el éxito una empresa debe satisfacer las necesidades

y los deseos de los consumidores mejor que sus competidores.

Según Michael Porter, en cualquier sector, las empresas de distinta naturaleza y tamaño afrontan los siguientes tipos de fuerzas que presionan a la empresa:



Fuente: Michael Porter.

Acción de los competidores existentes

Son las empresas que venden productos y servicios similares.

Acción de los competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos)

Las empresas potencialmente competidoras pueden detectarse en función de las facilidades para entrar en el mercado (bajas barreras de entrada) y de sus recursos disponibles.

Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos

Son productos sustitutivos aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de compradores, aunque sea una tecnología o un servicio diferente.

La competencia de un restaurante es otro restaurante, pero además, cine, teatro, fútbol, etc., incluso el clima.

La máquina clásica de fotos analógicas ha sido sustituida por la máquina digital y por el teléfono móvil.

Etc.

La fuerza negociadora de clientes o compradores

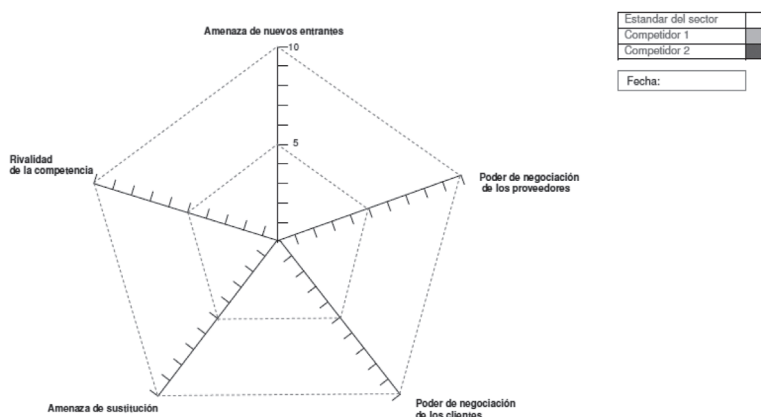
Los compradores mantienen un determinado poder de negociación frente a los fabricantes y pueden influir en decisiones de precios, funciones del producto, condiciones de pago, etc.

Normalmente son grandes clientes o clientes que representan un porcentaje elevado de ventas.

El poder de negociación de proveedores

El poder de los proveedores se basa en que puede resultarles posible aumentar los precios de sus productos, reducir la calidad, etc., sin que tu empresa tenga capacidad de reacción.

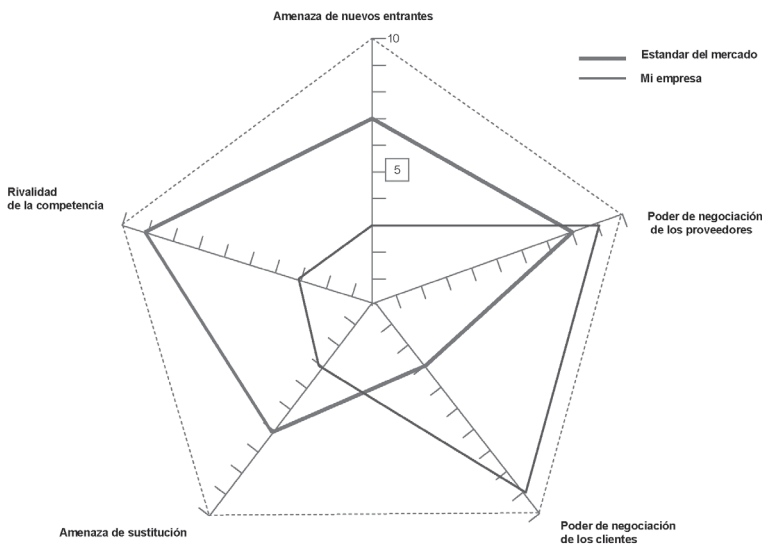
Es interesante que desarrolles un análisis de situación para conocer cuál es tu perfil y cuál es el perfil de la competencia respecto a estas fuerzas:



El análisis te proporcionará una valiosa información sobre las presiones que vas a tener en los cinco frentes.

Es recomendable que el análisis lo realices en diferentes niveles: nivel general de empresa, nivel de mercado si estás en mercados diferentes y nivel de producto/servicio si la empresa desarrolla productos diferentes.

Es muy posible que en el inicio de la aventura tu perfil sea como el de la figura siguiente, donde la presión de los proveedores y la presión de los clientes (los primeros) va a ser muy elevada.



Análisis gráfico de las fuerzas de M. Porter

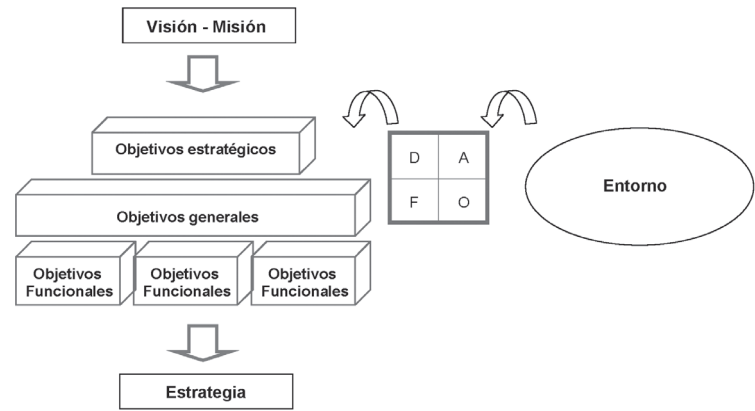
Capítulo V

Estrategia: definir el plan estratégico

«Si no sabemos a dónde vamos, es probable que no lleguemos a ninguna parte». Fuente: sentido común.

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? - Misión.
- ¿A dónde deseamos ir? - Visión estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? - Competencia distintiva.
- ¿Qué deseamos hacer? Propositiones - Objetivos estratégicos.
- ¿Qué queremos conseguir? - Objetivos generales.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro? - Plan de acción.



La primera pregunta define cuál es la razón de ser de la empresa. Puedes integrar visión y misión, pero es necesario que para su definición utilices este filtro:

La visión-misión debe:

Proporcionar una dirección de futuro	
Expresar un beneficio para los clientes	
Ser realista	
Ser motivadora para la organización	
Definir que hacemos	
Definir los valores de la organización	
Estar bien comunicada interna y externamente	

La importancia de la visión-misión se refleja en esta historia:

Tres picapedreros están trabajando en una construcción.

Un viajero que se acerca a ella les pregunta a los picapedreros:

– ¿Qué están haciendo?

El primero, que parece aburrido e infeliz en su trabajo y que frecuentemente está mirando el reloj, le responde:

– Estoy picando piedra.

El viajero se acerca al segundo picapedrero, que parece un poco más feliz y trabaja más diligentemente, y le pregunta:

– ¿Qué está haciendo?

La respuesta no se hace esperar y el picapedrero contesta:

– Estoy picando esta piedra para ser utilizada en la construcción de una pared.

Finalmente, el viajero se acerca al tercer trabajador, que está trabajando alegremente con gran cuidado y precisión, y le pregunta de nuevo:

– ¿Qué está haciendo?

El trabajador responde:

– Estoy construyendo una catedral.

Como verás, la respuesta de cada uno de los tres es diferente debido a la interiorización que cada uno de ellos tiene de la misión de la empresa.

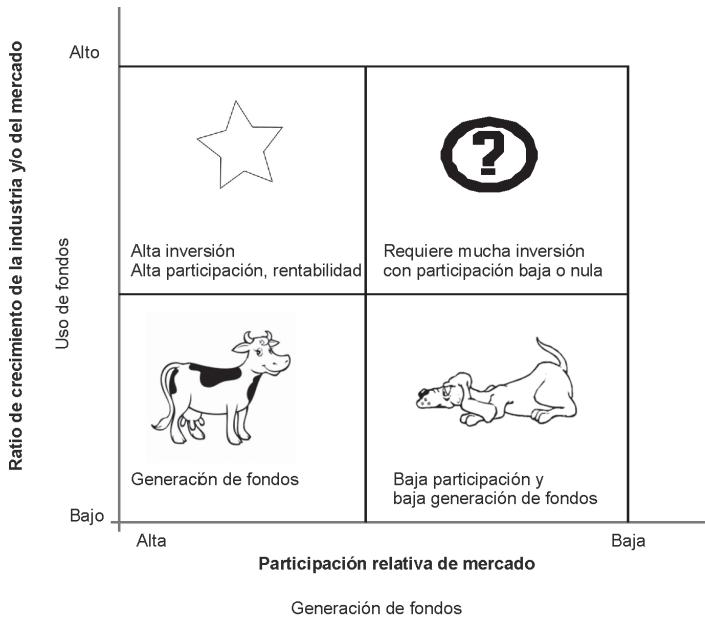
La misión es un elemento de motivación interna y externa, que debes usar con inteligencia.

¿Cuál será la situación de la empresa a corto, medio y largo plazo?

- ¿Dónde está la empresa actualmente?
- En las actuales circunstancias ¿dónde estará la empresa en el corto plazo y en el largo plazo?
- ¿Dónde queremos estar?
- ¿Qué mercados? ¿Qué clientes?
- ¿Qué necesidades queremos satisfacer?
- ¿Cómo?
- Etc.

Basándonos en la matriz del Boston Consulting Group, podemos definir, en función de la tasa de crecimiento de mercado y la expectativa de cuota de mercado relativa, dónde puede estar posicionado el producto/servicio ofrecido.

Los diferentes cuadrantes muestran las necesidades y resultados y, por tanto, pueden ayudar a definir elementos del enfoque estratégico.



Fuente: Boston Consulting Group.

En el lanzamiento inicial (*start-up*) del producto/servicio, hay una alta probabilidad de que se sitúe en el cuadrante Interrogación.

Por sentido común, no tiene mucho sentido elegir un mercado de poco crecimiento, aunque puede haber excepciones; por tanto, el producto-servicio debería estar dirigido a un mercado de gran crecimiento.

En este caso, el lanzamiento nos llevará al segmento Interrogación con mayor probabilidad debido a que en nuestro inicio la participación en el mercado será baja o nula.

Por tanto, en la estrategia, un elemento adicional que tener en cuenta es el plan para pasar del cuadrante Interrogación al cuadrante Estrella.

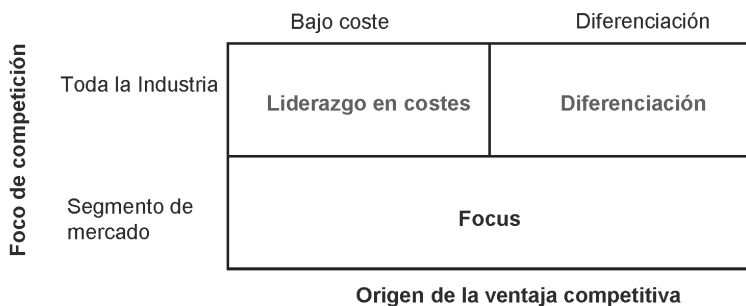
¿Qué debemos hacer para que nuestro producto/servicio se convierta en una estrella?

La experiencia te demostrará que sobre el eje de crecimiento/decrecimiento del mercado no tienes ningún tipo de control. Solamente tienes control sobre tu participación de mercado. Eso si te deja la competencia.

Basándose en los objetivos que quieres conseguir, los recursos disponibles, los estudios de mercado y de la competencia, se debe definir una estrategia adecuada para la nueva empresa.

Hay dos estrategias posibles:

- Liderazgo en costes: Consiste en mantenerse competitivo siendo mejor que la competencia en costes y, por tanto, en precio.
- Estrategia de diferenciación: Consiste en crear un valor añadido sobre el producto o servicio ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único: características, diseño, imagen, atención a clientes, soporte técnico, etc.



Fuente: Michael Porter.

Hay que tener en cuenta siempre el siguiente dilema:

«O eres diferente o eres más barato».

Esta frase has de grabarla a fuego en tu mente. Si tienes alguna duda en algún momento respecto a tu producto o servicio, recuérdala, te ayudará a seguir la dirección adecuada.

Capítulo VI

Modelo de negocio

El modelo de negocio define el mecanismo por medio del cual la empresa entiende cómo se van a generar ingresos.

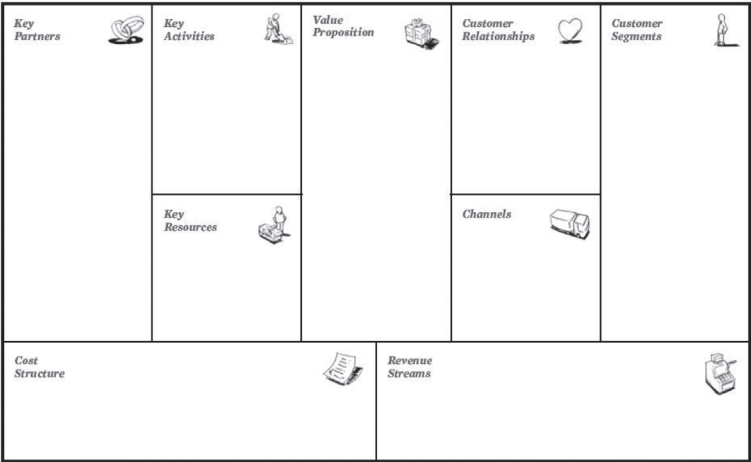
Resumiendo, es cómo se va a obtener el dinero del mercado.

El modelo de negocio debe responder, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo define y diferencia sus productos?
- ¿Cómo la empresa selecciona a sus clientes?
- ¿Cómo crea valor para sus clientes?
- ¿Cómo se relaciona con los clientes?
- ¿Cómo se relaciona con el mercado (estrategia de distribución)?
- Etc.

Responder a todas las preguntas posibles genera una información exhaustiva difícil de gestionar. Sin embargo, Alexander Osterwalder ha conseguido integrar en un Canvas los elementos clave para poder desarrollar y trabajar en el modelo de negocio.

El Canvas se compone de nueve elementos que definen la propuesta de valor, los clientes, la relación con los clientes, los canales, la relación con los proveedores, las actividades y los recursos necesarios, así como los flujos de gastos y de ingresos.



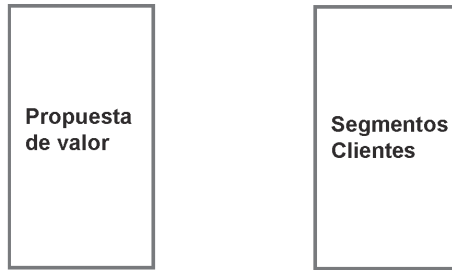
Canvas de modelo de negocio. Fuente: Alexander Osterwalder.

En tu caso, has de responder a las siguientes preguntas para elaborar el Canvas de tu empresa.

- Propuesta de valor:
 - ¿Qué problema resuelves?
 - ¿Qué valor ofreces al cliente?
 - ¿Qué necesidades del cliente estás cubriendo?
 - Etc.

Propuesta de valor

- Segmentos y clientes:
 - ¿A quién sirves?
 - ¿Para quién estás creando valor?
 - ¿Quién son tus más importantes clientes?
 - ¿Dónde se encuentran?
 - ¿Por qué te van a comprar a ti?
 - Etc.



Relaciones con los clientes:

- ¿Qué tipo de relación tienes con tus clientes?
- ¿Qué segmentos quieren una relación más intensa?
- ¿Cómo se integra esta relación en el modelo?
- ¿Cuál es el coste?
- Etc.



- Canales:
 - ¿Cómo nos van a encontrar los clientes?
 - ¿Cómo compran?
 - ¿Cómo entregas?
 - ¿Cómo llegas a los clientes?
 - ¿Cuáles son los canales más eficientes?
 - Etc.



- Ingresos:
 - ¿Cómo vas a obtener los ingresos?
 - ¿Por qué valor están dispuestos los clientes a pagar?
 - ¿Cómo van a pagar?
 - ¿Cómo quieren pagar?
 - Etc.



- Actividades clave:
¿Qué actividades clave tienes que hacer?
¿Qué actividades clave potencian la propuesta de valor?
Etc.



- Recursos:
¿Qué recursos clave necesita la propuesta de valor?
¿Las actividades clave?
¿Las relaciones con los clientes?
¿Los canales?
Etc.



- *Partners*:

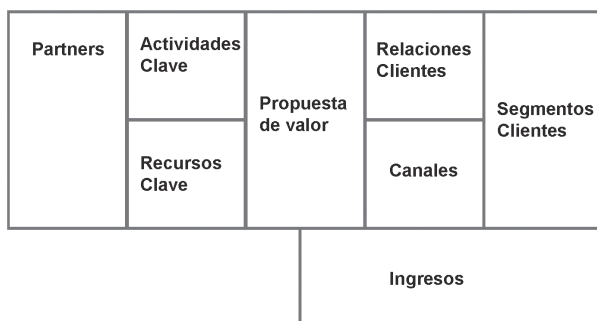
¿Quién más necesitas para hacer que el modelo funcione?

¿Quiénes son los *partners* clave?

¿Quiénes son los proveedores clave?

¿Qué recursos obtendremos de los *partners*?

Etc.



- Estructura de costes:

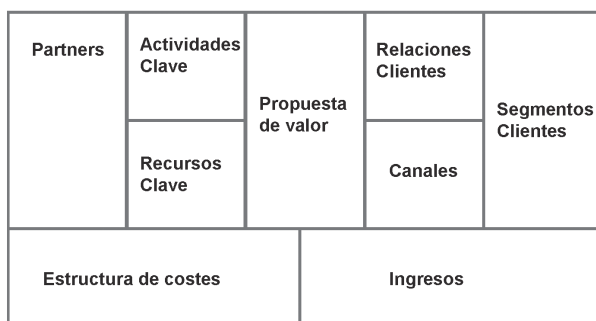
¿Cuánto cuesta operar el modelo?

¿Cuáles son los costes más importantes?

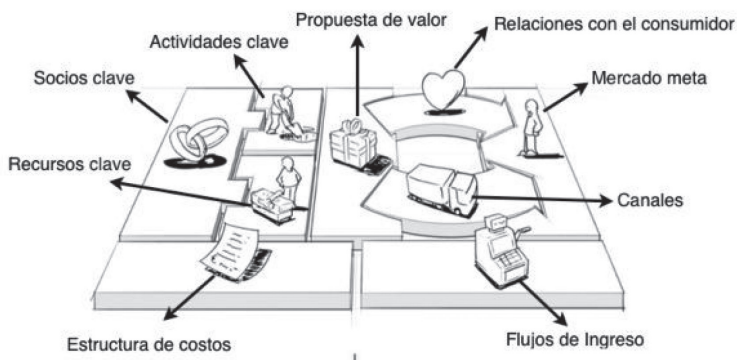
¿Cuáles son los recursos clave más caros?

¿Cuáles son las actividades clave más caras?

Etc.



La sencillez del modelo ayudará a revisarlo una y otra vez, hasta conseguir el modelo de negocio más adecuado para tu proyecto.

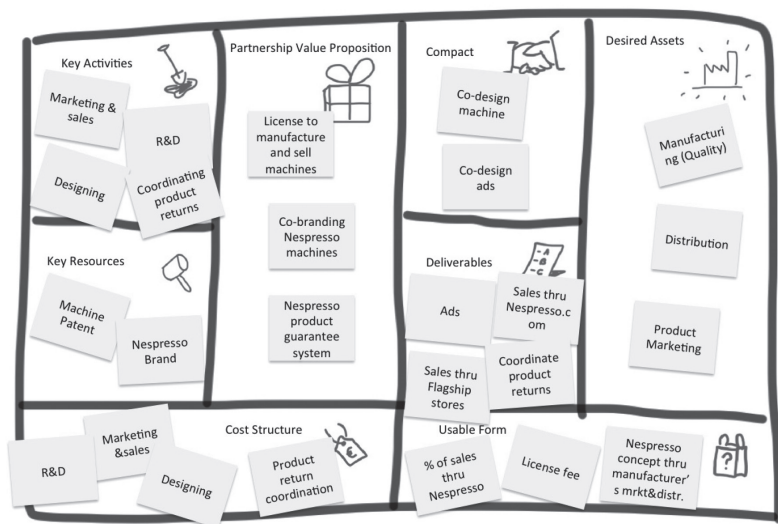


Fuente: Alexander Osterwalder

En este enlace podrás ver de manera dinámica el diseño del modelo de negocio:

<https://www.youtube.com/watch?v=QoAOzMTLP5s>

Como ayuda para desarrollar tu modelo, aquí tienes el modelo de negocio de Nespresso:



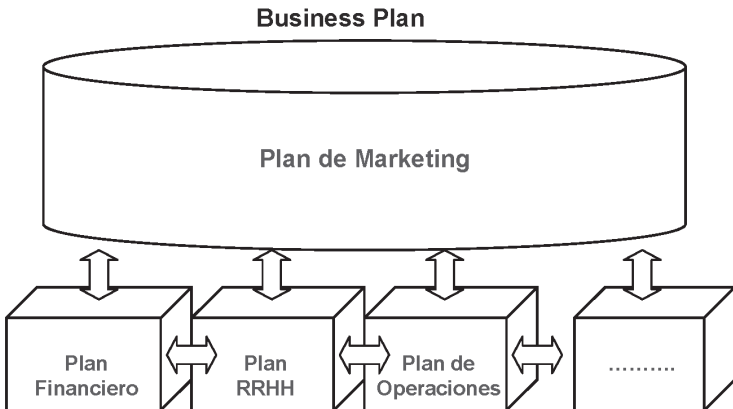
Fuente: www.valuechaingeneration.com.

Capítulo VII

Plan de marketing

El plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de la empresa.

Es el elemento que dentro del plan de empresa nos aportará la información necesaria para analizar si existe una oportunidad de negocio.



«Marketing es el conjunto de actividades que ayudan a mover los productos/ servicios desde el lugar de origen o producción hasta su destino final: el cliente». Fuente: sentido común.

El plan de marketing debe tener en cuenta:

- Qué quiere el cliente.
- Qué tipo de cliente quiere realmente comprarlo.
- Dónde y cuándo lo quiere.
- Cómo quiere comprarlo.
- Cuánto quiere comprar.
- Cuánto está dispuesto a pagar por él.
- Por qué quiere comprarlo, ¿qué problema le resuelve o qué gana con comprarlo?
- La estrategia necesaria para que finalmente se decida a comprar nuestro producto.

«Si el marketing está bien hecho, el marketing realiza la venta y el departamento de ventas recoge los pedidos».

Esta frase, que parece una frase prefabricada, encierra un mensaje realmente importante. Si el marketing está bien hecho, el producto o servicio que vendas se habrá ajustado perfectamente a las necesidades de los clientes, la venta se realizará donde los clientes encuentran más comodidad y facilidades al realizarla y el precio estará ajustado a lo que el cliente quiere pagar. Por tanto, si esto lo consigues, solamente tienes que recoger los pedidos.

1. Análisis del entorno

El análisis PESTEL identifica los factores del entorno general que hay que tener en cuenta:

- Político:

Este elemento está integrado por las leyes, los decretos y las resoluciones que responden a las políticas del Gobierno.

Los grupos de presión influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

- Gobierno (Poder Ejecutivo, Legislativo), oposición.
- Partidos, ideologías.
- Convenios internacionales.
- Políticas impositivas.
- Regulación del comercio exterior.
- Promoción de la actividad empresarial.
- Estabilidad gubernamental.
- Etc.

- Económico:

Se refiere a todas aquellas variables que miden de alguna manera la marcha de la economía.

- Evolución del producto bruto interno.
- Evolución de los precios.
- Tasa de inflación.
- Política monetaria (tasas de interés, créditos, etc.).
- Presión impositiva.
- Nivel de desarrollo.
- Tasa de desempleo.
- Comercio exterior.
- Tasa de ahorro.
- Tarifas de servicios públicos.
- Etc.

- Social:

El ámbito social incluye a grupos de personas con sistemas de valores que afectan a las preferencias y comportamientos de la sociedad.

- Distribución de la renta.
- Estilos de vida.
- Nivel de educación.
- Movilidad social.
- Transformación de necesidades.
- Moda.
- Porcentaje de población por nivel socioeconómico.
- Medios de comunicación. Líderes de opinión.
- Hábitos de consumo.
- Etc.

- Tecnológico:

Referido principalmente a los cambios tecnológicos que pueden esperarse ahora y en el futuro próximo, en términos de desarrollo de nuevas tecnologías y la potencial aparición de nuevos productos.

- Disponibilidad tecnológica.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Tecnología requerida (atraso tecnológico).
- Madurez de la tecnología.
- Inversión pública en investigación.
- Inversión privada en investigación.
- Tasa de implantación de la tecnología.
- Tecnologías sustitutivas.
- Especialización tecnológica.
- Etc.

- Ecológico-ambiental:

La protección del medio ambiente es una preocupación creciente.

Se están fomentando los usos alternativos de energía no contaminante (solar, eólica, hidráulica, etc.) frente al petróleo, gas, carbón.

- Factores medioambientales.
- Leyes de protección de los recursos naturales.
- Leyes de protección del medio ambiente.
- Restricciones.
- Etc.

- Legal:

Comprende todas las variables que dependen directamente de las leyes, emanadas de las instituciones gubernamentales que afectan a las corporaciones gremiales, las agrupaciones empresariales, regionales, sindicales y obreras.

- Reglamentación sobre la competencia.
- Responsabilidad legal.
- Incentivos de promoción industrial.
- Proteccionismo.
- Protección al consumidor.
- Transferencia internacional de fondos.
- Legislación de comercio exterior.
- Legislación de mercado de cambios.
- Legislación de propiedad extranjera.
- Regulación sobre el empleo.
- Costes laborales.
- Legislación laboral.
- Disponibilidad de mano de obra cualificada.

- Disponibilidad y costes de capacitación.
- Normas de seguridad.
- Grado de sindicalización.
- Grupos de presión y compromisos sectoriales.
- Etc.

A los elementos del análisis PESTEL, podemos añadir otros que empiezan a ser necesarios debido a la importancia que están adquiriendo en la actualidad.

Uno de estos nuevos elementos es el demográfico, que comprende el estudio de la población humana en cuanto a su tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, etc.

- Crecimiento de la población (país, región, provincia, ciudad).
- Migraciones internas.
- Migraciones externas.
- Distribución por edad.
- Distribución por sexo.
- Densidad poblacional.
- Proporción de población urbana/rural.
- Estructura familiar.
- Etc.

Todos los cambios que tenemos en el entorno afectan o afectarán al proyecto y, por tanto, también al plan de negocio.

Es recomendable tener un seguimiento continuo de ellos. Esto debe ser un proceso dinámico que permita conocer en tiempo real cómo se están produciendo los cambios y qué implicación tienen en tu proyecto.

Tabla de análisis PESTEL:

	Cambios en el entorno	Implicación-efecto
Político	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Económico	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Social		
Tecnológico		
Ecológico-ambiental		
Legal		
...		

El análisis PESTEL permite reflejar los cambios que se producen en el entorno y sus consecuencias.

Esta tabla es una tabla dinámica que requiere una actualización constante. Cada vez que detectes un cambio, debes realizar un nuevo análisis y actualizar la tabla.

2. Análisis de la situación

Suministra información del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta que puede desarrollar la competencia. Permite analizar objetivamente las circunstancias que pueden afectar al proyecto.

Este análisis contiene información de las condiciones generales del mercado, de la situación de la competencia y de las condiciones de la propia empresa.

- Condiciones generales:
Son las que afectan a todo el sistema económico o al sector en el que va a operar la empresa.
Deben tenerse en cuenta e incluir un análisis de la situación económica con las principales líneas de política económica: déficit público, inflación, concertación social, presión fiscal, desgravación de inversiones, facilidades crediticias, fomento de las exportaciones, etc.
- Condiciones de la competencia:
Información de los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado, proveedores, estrategia y tácticas actuales y de futuro.
- Condiciones de la propia empresa:
Información sobre los productos actuales, experiencia, *know-how*, relaciones con los proveedores, capacidad productiva, etc.

3. Análisis del mercado objetivo

El objetivo es conocer el sector específico en el que la empresa va a vender sus productos o servicios. Hay que conocer al cliente que compra el producto y los detalles que rodean esta compra: lugar, tiempo, etc.

Es fundamental analizar las tendencias del sector donde se desenvuelve la empresa porque permite reflejar el com-

portamiento del mercado y evaluar las principales variables «generales», que pueden incidir de manera negativa o positiva.

Esto permite visualizar lo **atractivo o no atractivo** de un sector.

Las fuentes más comunes de información están en los periódicos y revistas especializadas, cámaras de comercio e industria, oficinas gubernamentales, instituciones, bancos, universidades, consultores especializados, internet, etc.

Los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta cuando se analiza un sector son, entre otros, los siguientes:

- Tendencia de la industria.
- Tendencia de la «moda general» del momento.
- Información sobre la competencia que actúa en el sector.
- Información sobre los clientes del sector.
- Análisis del ciclo de vida del sector.
- Cambios en las preferencias del consumidor.
- Información sobre los productos y servicios que se comercializan.
- Análisis y evaluación de nuevos productos o servicios.
- Tendencias de consumo (productos *light*, ecología, medio ambiente).
- Análisis sobre la fijación de precios.
- Pautas de publicidad y promoción de los productos o servicios.

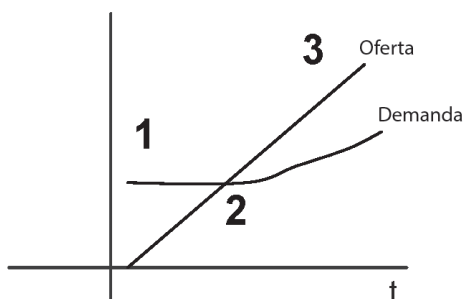
Fuente: www.infopyme.com.

4. Estrategia de marketing: Definición de los objetivos estratégicos

Hace ya bastantes años que el mercado se ha vuelto más exigente. A finales de la Segunda Guerra Mundial, con Europa casi destrozada, la sociedad tenía unas necesidades básicas que cubrir y en ese momento la demanda era muy superior a la oferta.

En esta situación, fabriques lo que fabriques, lo vendes.

La situación varía desde el momento en que la oferta iguala o supera a la demanda. A partir de ahí, el marketing es absolutamente necesario.



- 1) Demanda superior a la oferta.
- 2) Demanda igual a la oferta.
- 3) Oferta superior a la demanda.

Como seguramente entrarás en mercados sofisticados donde la oferta supera a la demanda, tienes la obligación de desarrollar un plan de marketing para tu empresa.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es la siguiente: «el modo como

la empresa pretende ganar dinero a largo plazo», es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.



Definición de los objetivos estratégicos:

Es necesario:

- Identificar mercados:

En qué mercados se va a desarrollar el proyecto: sector industrial, sector agroalimentario, sector TIC, sector salud, sector educación, etc., y también algún foco especial dentro de esos sectores.

- Segmentar:

Dentro del sector elegido, hay que segmentar en función de los criterios de interés que necesitamos, para detectar e identificar el cliente objetivo: edad, capacidad económica, ubicación geográfica, etc.

La segmentación permite:

- Conocer la importancia de cada segmento.

- Detectar y analizar las oportunidades que ofrece el mercado, en cada segmento.
- Adecuar los productos a las necesidades y preferencias de cada segmento.
- Poder gestionar adecuadamente la promoción (publicidad y medios) con las características y hábitos de cada segmento.
- Etc.

- Identificar necesidades:

El segmento de clientes potenciales elegido tiene unas necesidades no satisfechas que deben cubrirse con el producto/servicio que la empresa ofrece al mercado.

Es necesario cerciorarse con diferentes elementos (colegas, proveedores, inversores, clientes, etc.) de que el producto/servicio se ajusta a las necesidades de los clientes.

Un *feedback* positivo es el primer peldaño para el éxito.

- Analizar la demanda potencial actual y futura:

- ¿Cuál es el mercado potencial?

- ¿Cuántos clientes vamos a tener?

Son las preguntas del millón de dólares.

Su contestación implica un grado de complejidad muy elevado y su grado de cumplimiento es normalmente bajo.

Si este dato lo tenemos claro, el cumplimiento del plan tiene un elevado grado de garantía.

La primera pregunta nos proporciona información sobre la capacidad de crecimiento que tenemos. De la segunda pregunta salen los ingresos de la cuenta de resultados.

- Definir la estrategia de posicionamiento:

Es necesario elegir entre una política de liderazgo en costes o, por el contrario, una política de diferenciación de producto.

Hay que tener en cuenta que si la empresa es de nueva creación, competir en costes puede resultar difícil y esto puede obligar a definir una estrategia de diferenciación clara.

La estrategia de posicionamiento es un factor crítico de éxito. Aquí si te equivocas, las consecuencias normalmente son negativas. Un error de comercialización es fácilmente corregible. Un error estratégico de posicionamiento es muy complicado de rectificar.

5. Objetivos

Dentro del campo del marketing operativo, se empieza por definir los objetivos. Estos deben servir de apoyo a los objetivos estratégicos.

Los objetivos en el plan de negocio han de cumplir determinadas condiciones para ser útiles:

- Deben ser precisos (específicos) (*specific*): Para que se sepa exactamente qué es lo que se quiere conseguir.
- Deben ser medibles (medibles) (*measurable*): Para saber de un modo preciso si se han alcanzado los objetivos.
- Deben ser realistas (realistas) (*affordable*): Han de ser coherentes en su alcance con los recursos de los que dispone la empresa

- Deben ser relevantes (*relevant*): De interés para la empresa. Deben empujar a la empresa a mejorar (ventas, calidad, atención al cliente, etc.). La R también significa que han de ser factibles (realizables) (*realistic*): Su consecución en el plazo previsto debe ser posible.
- Deben tener un plazo de consecución en el tiempo (tiempo) (*time-bound*): Una fecha que defina el tiempo necesario para alcanzarlos. Suele ser necesario establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes. El plazo de tiempo ha de ser adecuado.

** Si aplicamos la terminología inglesa de las iniciales, los objetivos han de ser SMART, es decir, inteligentes.*

Además,

- Deben constituir un reto para las personas que participen en el plan:
 - Si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, la organización perderá motivación y la empresa perderá mercado.
 - Si son demasiado exigentes, la organización perderá la motivación, ya que si no son alcanzables, no vale la pena esforzarse porque aunque la organización se esfuerce no los va a conseguir. (Como prueba de ello, analiza algún objetivo personal no alcanzable que te hayas propuesto y analiza la actitud personal que has tenido para conseguirlo).

Por tanto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para definir cuáles son exactamente los objetivos que se quieren lograr, dónde y cómo se pretende llegar y cuándo pueden conseguirse.

6. Marketing operativo: Mix

Definir las variables de marketing mix: producto, precio, promoción y distribución.

PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
• Calidad • Marca • Envase • Etiqueta • Diseño	• Precio • Descuento • Rápeles • Formas de pago	• Canales de distribución • Localización • Almacenamiento • Aprovisionamiento • Transporte	• Publicidad • RR. PP. • Internet

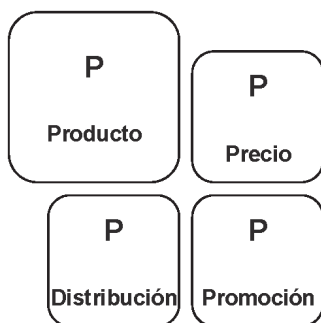
La estrategia óptima de marketing implica sintonizar de manera adecuada los niveles de las variables del marketing mix con el mercado objetivo.

Para ello, se debe saber a quién nos dirigimos (otra empresa, un consumidor, una organización gubernamental, etc.), qué tipo de producto vendemos, etc.



- Objetivos:
 - Definir producto.
 - Definir precios, márgenes y costes.
 - Definir plan de distribución.
 - Definir plan de publicidad y promoción.
 - Definir objetivos de cuota de mercado.
 - Por productos, por marcas, etc.
 - Por segmentos de clientes.
 - Por mercados geográficos.
 - Etc.

7. Producto



Producto: Cualquier bien, servicio, idea, etc., que se ofrezca en un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga una necesidad.

El cambio producido en las sociedades de economías abiertas, con mercados muy competitivos, convierten al producto/servicio un factor crítico del éxito.

Hace poco tiempo, con ofrecer un producto era suficiente, el mercado tenía unas necesidades insatisfechas y daba igual ofrecer un coche azul, que rojo o negro. Lo importante para el cliente era tener un coche. El color, los accesorios e incluso la calidad no eran importantes.

La evolución del mercado ha cambiado esta percepción de manera drástica. Solo es necesario observar la actual situación del sector del automóvil para darnos cuenta de la importancia de las características que diferencian al producto.

Además, el producto debe ir acompañado de elementos (garantías, financiación, seguros, mantenimiento, etc.) que lo ayuden a la diferenciación:

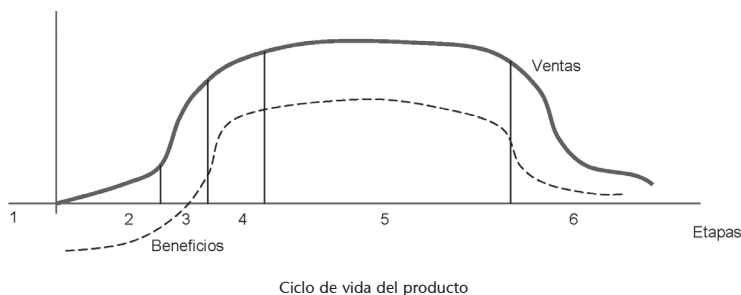
Producto + servicio = ventaja competitiva

La mayor igualdad entre productos, hoy en día, hace necesario afinar de manera precisa las diferencias que puedan mejorar la ventaja competitiva.

¿Qué producto o servicio deseamos comercializar?

Es necesario describir:

- Las características del producto.
- Las fortalezas y debilidades del producto.
- La percepción de los clientes respecto al producto.
- La gestión del ciclo de vida.
- Etc.



Gestión del ciclo de vida del producto:

- 1) Desarrollo.
- 2) Lanzamiento.
- 3) Crecimiento acelerado.
- 4) Crecimiento.
- 5) Madurez.
- 6) Declive.

Cada una de las etapas necesita un enfoque distinto.

Innovación: Es necesario tener diseñado el plan de innovación para que cuando el producto entre en la fase de madurez pueda ser mejorado o sustituido. Piensa que si no innovas, cuando se acabe el ciclo de vida de tu producto se acaba tu empresa.

Las modificaciones del producto deben reunir alguna de estas características:

- Que el cambio lo perciba el consumidor.
- Que implique ventajas adicionales para el consumidor.
- Que satisfaga una necesidad actual o una nueva.

- Que el consumidor sea consciente de los cambios y los beneficios que le aportan.

Las modificaciones en un producto pueden ser en:

- Calidad.
- Precio.
- Los servicios que presta el producto.
- El *feeling* que provoca en el mercado.
- Etc.

La decisión de innovar será acertada siempre que conjugue los siguientes factores:

- Si incrementa el beneficio porque se reducen los costes, se pueden incrementar las ventas o cuando sin pérdida de ventas se puede incrementar el precio.
- Si se gana mercado por rescatar clientes antiguos o porque conseguimos nuevos.

La pregunta clave es la siguiente: ¿Por qué el cliente elegirá nuestro producto de entre tantos otros que están en el mercado?

Desde el punto de vista funcional se pueden manejar las siguientes variables en la modificación de producto:

- Modificar el producto para adecuarlo más a las necesidades del consumidor. Cambio en los colores y tamaño, etc.
- Mejorar el producto para agregar valor intrínseco; por ejemplo, aumentar la calidad de los componentes de un ordenador.

- Cambiar el producto para adecuarlo al consumo; por ejemplo, leche en polvo en lugar de líquida.
- Agregarle elementos para diferenciarlo de la competencia; por ejemplo, aceites lubricantes con aditivos para una mayor duración.
- Agregar accesorios para darle más valor a la oferta; por ejemplo, sistema GPS en teléfonos móviles.
- Hacer más seguro el producto para disminuir sus riesgos; por ejemplo, sistema ABS de frenado.
- Rediseño de producto para ahorrarle tiempo al consumidor; por ejemplo, el puré de patatas instantáneo.

8. Precio



Precio: Es el valor monetario de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso del producto.

De los elementos del marketing mix, es el único que genera ingresos.

Es el elemento del mix de más flexibilidad, con el que la empresa puede adaptarse rápidamente a las condiciones de mercado establecidas por la competencia.

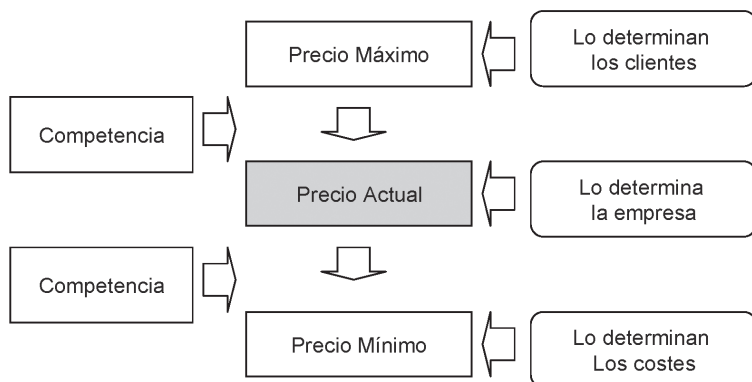
Para determinar el precio, la empresa debe tener en cuenta:

- Los márgenes.
- Los costes de producción y distribución.
- Los elementos del entorno: competencia.
- La elasticidad de precio y la sensibilidad del consumidor.
- Las condiciones de venta.
- Los objetivos establecidos.
- El análisis de punto de equilibrio (*break even*).
- Los descuentos.
- Etc.

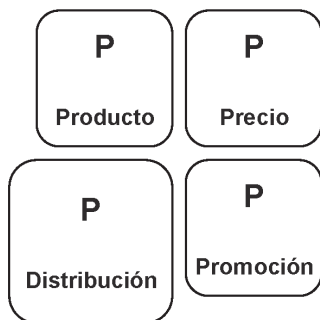
La estrategia de precios:

- Basados en el coste
 - Incremento sobre el coste total (coste total + beneficio esperado).
 - Incremento sobre el coste marginal.
 - Etc.
- Basados en la demanda (lo determinan los clientes)
 - Discriminación de precios (diferentes precios en diferentes lugares, etc.).
 - Intuición y experimentación.
 - Etc.
- Basados en los precios de la competencia
 - De penetración.
 - De prestigio.

- De promoción de lanzamiento.
- Etc.



9. Distribución



Distribución: Elemento del mix para conseguir que el producto llegue satisfactoriamente al cliente.

Elementos que configuran la política de distribución:

- Cobertura geográfica.
- Canal de distribución.
- Planificación de la distribución.
- Distribución física: transporte, niveles de stock, almacenes, localización de plantas, etc.
- *Merchandising* en el punto de venta: presentación del producto, etc.
- e-canal: Distribución electrónica.

Como elemento de orientación, la siguiente tabla nos proporciona algunos de los criterios necesarios para definir la estrategia de distribución:

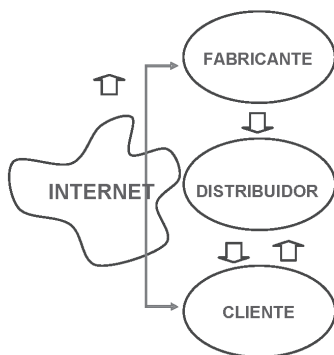
Factores más relevantes	Directo	Canal
Tipo de producto	Productos de marca. Artículos de precio elevado.	Artículos sin imagen de marca Artículos que el consumidor compra en cantidades reducidas.
Naturaleza del mercado	Mercado concentrado en un pequeño grupo de clientes.	Mercado atomizado en muchos clientes.
Capilaridad	Baja capilaridad.	Necesidad de alta capilaridad.
Rapidez de acceso al mercado	Baja.	Alta.
Competencia	Mercados muy competitivos.	Mercados menos competitivos.
Conveniencia económica	Cuando el mayor coste de este canal lo compensan las mayores ventas	En caso contrario.
.....		

Es necesario aplicar una atención especial a la estrategia de distribución para que el cliente tenga el producto adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

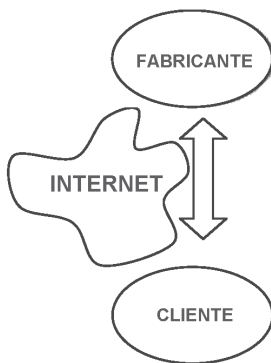
Distribución electrónica

Es necesario, dada su importancia, tener en cuenta los nuevos canales de distribución electrónica y su encaje en la estrategia de marketing.

Utilizando internet como canal de distribución complementario: información + productos:



Utilizando internet como elemento clave en la distribución:



Cuando el producto es inmaterial (libros electrónicos, revistas, juegos, software, bonos, billetes, etc.), este sistema proporciona unas enormes ventajas que se reflejan tanto en el alcance (global), como en la rapidez (instantáneo), como en la información (*feedback* constante por parte de los clientes), etc.

Cada clic de un cliente genera una valiosa información que, tratada adecuadamente, puede proporcionar elementos suficientes para conocer las inquietudes y necesidades del cliente.

10. Promoción



Objetivos principales:

- Comunicar las características y los beneficios del producto.
- Definir el modo de llegar al cliente objetivo.
- Recordar la marca/producto.
- Recuerda: En el mercado, si no te conocen, no existes.

La promoción no es solo publicidad en los medios clásicos. Hay otros elementos de promoción que en el caso de una empresa que inicia su andadura hay que tener en cuenta:

- Relaciones públicas.
- Venta personal.
- Marketing relacional.
- Redes sociales.
- Marketing directo.
- Etc.

Marketing directo	Relaciones públicas	Venta personal
Telemarketing	Redes Sociales	Ferias

Es necesario definir los siguientes puntos:

- Qué decir
Elegir el enfoque adecuado, que deberá sustentarse en:
 - Los objetivos de la campaña.
 - Los resultados de investigaciones sobre los clientes objetivo.

- **A quién decirlo**
Definir el segmento de clientes que va a ser el objetivo de la campaña, es decir, el tipo, número y características de los clientes a quienes se va a dirigir.
- **Dónde decirlo**
Definir los medios, formas y soportes adecuados.
Elegir los medios en función de las características de los clientes objetivo.
- **Cuándo decirlo**
Distribuir los impactos, determinando en qué momento y cuántas veces se realizan, dependiendo de:
 - La acción de la competencia.
 - La evolución de la situación.
- **El presupuesto disponible.**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Acción 1													
Acción 2													
Acción N													
Total													

	Año 1	Año 2	Año 3
Acción 1			
Acción 2			
Acción N			

Presupuesto de promoción para 3 o 5 años. (Esta información cuantitativa será utilizada posteriormente en el área financiera).

Capítulo VIII

Plan de ventas

La sangre de todo negocio son las ventas.

Para elaborar el plan de ventas es necesario considerar tres puntos clave:

- Conocer el producto o servicio.

Desde el punto de vista de las ventas, hay que definir las características del producto o servicio y convertirlas en beneficios.

¿Cuál es la diferencia entre característica y beneficio?

Una característica solo describe las funcionalidades del producto, mientras que un beneficio, además, genera un valor añadido para las personas.

Para simplificar: cuando podemos responder a la pregunta de ¿y a mí qué?, estamos describiendo beneficios.

Ejemplo:

- Este reloj tiene dos esferas horarias (característica).
- ¿Y a mí qué?
- A usted, como gran viajero, le va a permitir cuando viaje controlar simultáneamente la hora del lugar donde está y la del lugar de origen (beneficio).

- Definir los beneficios del producto/servicio.
 - En qué se es mejor que la competencia.
 - Desarrollar USP (unique selling proposition o proposición única de venta) como los elementos que hacen la propuesta única en el mercado.
- Conocer el mercado.
 - ¿Cómo evoluciona?
 - ¿Quién es la competencia?
 - ¿Cuál es la oferta existente?
 - ¿Qué quieren los clientes?
 - ¿Por qué nos compran? La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen al producto/servicio frente a los demás.
 - Etc.
- Conocer la fuerza de ventas.

La primera pregunta es ¿quién va a llevar el producto al mercado?

Los integrantes de la fuerza de ventas tienen que estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y las ventajas que distinguen al producto.

Definir los elementos clave de la fuerza de ventas:

 - Habilidades.
 - Actitudes.
 - Aptitudes.

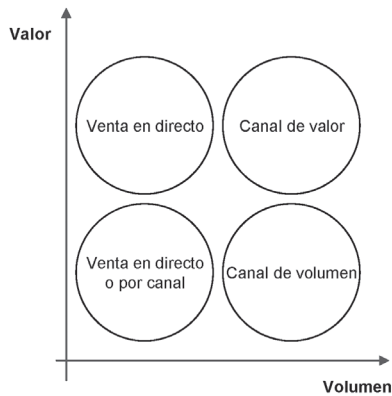
El plan de ventas debe incluir:

- Estrategia de ventas.
- Condiciones de venta.
- Fuerza de ventas.

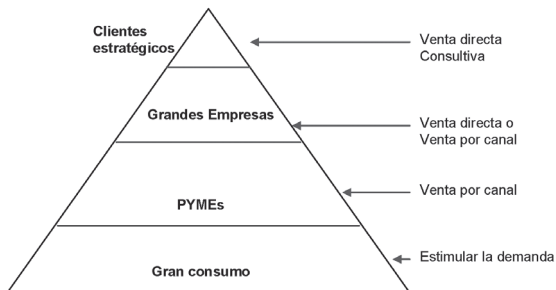
- Plan de ventas.
 - Hipótesis y ratios de eficiencia.
 - Plan anual de ventas.

Estrategia de ventas

Definir el modo de relación (directo, canal, etc.) con los clientes, en función del sector, tipo de producto/servicio y tipo de cliente.



Definir niveles de cliente:



Definir sectores objetivo en los cuales se van a enfocar los recursos de venta:

	Industria	TIC	Salud	Educación	
P1					
P2					
P3					

Condiciones de venta

Definir las condiciones de venta: precio, descuentos, forma de pago, entregas, garantía, etc.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas es el instrumento de relación con el mercado. Debe estar al servicio integral de la empresa e integrado con el resto de los departamentos de la organización.

- Objetivo:
 - Generar oportunidades de venta.
- Tareas:
 - Fijar objetivos comerciales acordes a las oportunidades de negocio existentes.
 - Dimensionar de manera adecuada la fuerza de ventas, de acuerdo con el potencial de mercado, los recursos y los objetivos.

- Distribuir su red de ventas para maximizar oportunidades de negocio.
- Crear un plan de incentivos eficaz para compensar, motivar y retener.
- Etc.

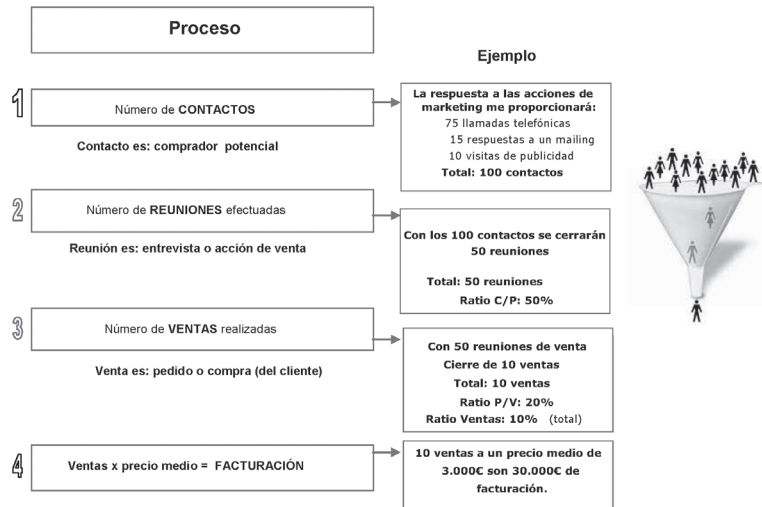
Definir objetivos de venta:

- Por productos.
- Por segmentos de clientes.
- Por mercados geográficos.
- Etc.

Definir responsabilidades:

Nivel	Tarea	Tipo de decisiones
Director	D. General D. Marketing	Estratégicas
Ejecutivo	Jefe de ventas Account manager	Tácticas
Operativo	Vendedor	Operativas

Plan de ventas
Hipótesis y ratios de eficiencia



Fuente: www.venmas.com.

Plan anual de ventas

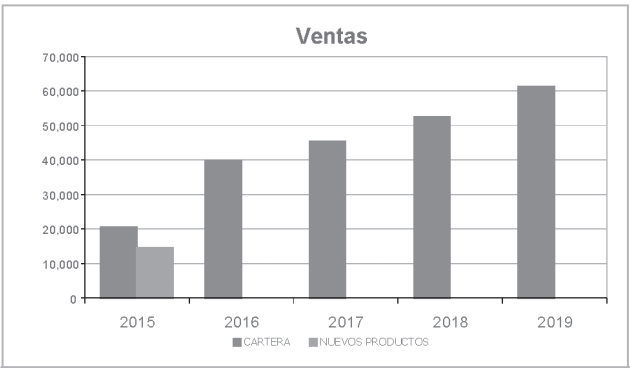
Es necesario realizar una previsión de las ventas futuras. Esta previsión afecta directamente a la cuenta de resultados del plan financiero.

MiEmpresa	Estimaciones de venta a 5 años									
Concepto	2015	2016	2017	2018	2019					
Unidades vendidas	11,340	11,680	12,147	12,755	13,520	3.00%	4.00%	5.00%	6.00%	
Venta productos cartera	20,460.00	39,724.11	45,444.39	52,488.26	61,201.32	94.16%	14.40%	15.50%	16.60%	
Venta nuevos productos	14,601.00									
TOTAL VENTAS	35,061.00	39,724.11	45,444.39	52,488.26	61,201.32	13.30%	14.40%	15.50%	16.60%	
Precio Medio de venta	3.09	3.40	3.74	4.12	4.63	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	
Coste de ventas v/compra	16,293.60	17,285.88	18,516.63	20,025.74	21,864.10	6.00%	7.12%	8.15%	9.18%	
Margen bruto v/compra	18,767.40	22,438.23	26,927.75	32,462.52	39,337.21	19.56%	20.01%	20.55%	21.19%	
% Margen bruto v/compra	53.53%	59.25%	59.25%	61.85%	64.26%	5.73%		2.56%	2.43%	

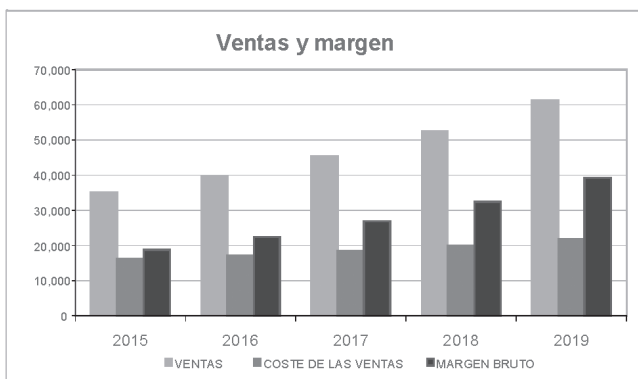
Plan anual de ventas en unidades



Plan anual de ventas en euros



Ventas, margen, coste



Plan de gestión de clientes

Tanto si la empresa es una *start-up* todavía sin clientes como si la empresa ya los tiene, resulta interesante desarrollar un plan de gestión de clientes con el objetivo de focalizar y ahorrar recursos.

Es conocida la famosa ley 20/80 de Vilfredo Pareto, aplicable a muchos entornos y especialmente al entorno de ventas.

El 20% de los clientes generan el 80% de las ventas.

Por tanto, si se es capaz de detectar cuáles son los clientes que se integran en ese 20%, se puede, con recursos limitados, focalizar la red de ventas para conseguir la mayor parte de los objetivos.



Distribución de los clientes de acuerdo con la ley 20/80

Dentro del grupo del 80% hay que tener en cuenta a los clientes potenciales que serán los próximos clientes y hay que olvidar tanto a los clientes inactivos como a los clientes sospechosos. Es mejor que estos los tenga la competencia.

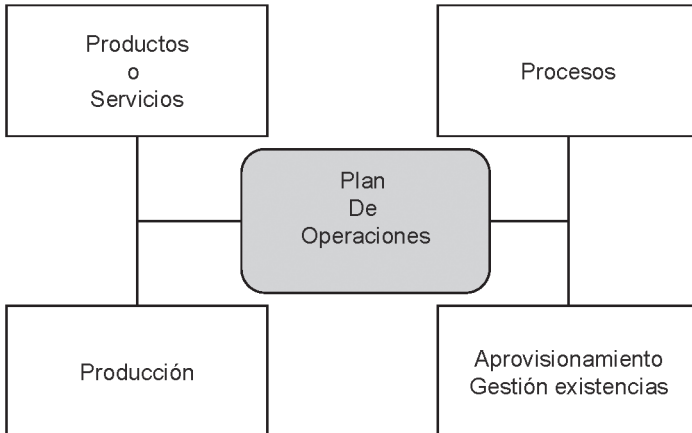
Se consideran sospechosos porque exigen la utilización de recursos y no aportan nada a la cuenta de resultados.

Capítulo IX

Plan de operaciones

El plan de operaciones incluye los aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. En empresas de nueva creación el plan, si no incluye procesos de fabricación, puede ser muy simple.

Contiene cuatro elementos: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento y gestión de existencias.



Fuente: CEEI.

Productos o servicios

- Definir características técnicas (diseño de producto, etc.).
- Comparar con productos o servicios de la competencia.
- Organización y gestión de los productos o servicios.
- Definir modelos industriales, modelos de utilidad y patentes.
- Certificaciones y homologaciones.
- Etc.

Procesos

- Identificar los procesos más relevantes para su viabilidad, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso).
- Definir las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.
- Determinar si la fabricación es en serie o bajo pedido.
- Realizar un croquis de disposición sobre la planta de las diferentes fases del proceso productivo y organizativo, así como la disposición de la diferente maquinaria o equipo necesario.
- Especificar si parte del proceso productivo se va a subcontratar a terceros.
- Determinar la duración o vida útil de cada elemento del equipo productivo.

Procesos de producción (solo en el caso de empresas industriales).

Describir:

- Procesos de producción.
- Organización de cada proceso.
- Tecnologías de la producción.

Programa de producción (incluso para empresas de servicios)

Es necesario establecer:

- La capacidad de producción, nominal y efectiva.
- El grado de utilización.
- El control de producción.
- El equipo necesario para la fabricación de los productos.
- El programa de producciones anuales.
- Etc.

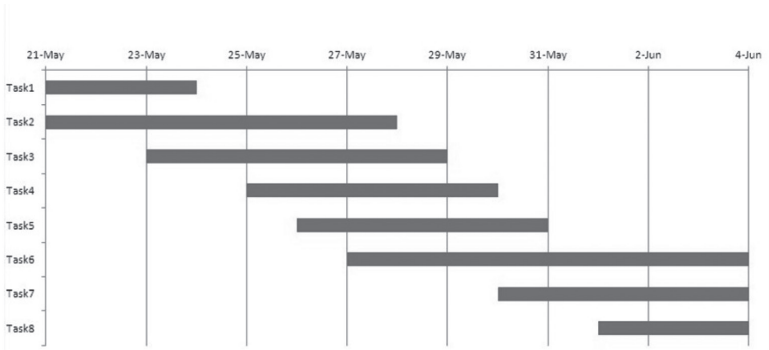
Aprovisionamiento y gestión de existencias (solo en el caso de empresas industriales)

Hay que tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Materias primas utilizadas, materiales, productos.
- Posibles fuentes de abastecimiento.
- Proveedores (precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.).
- Ciclo de aprovisionamiento; stock de seguridad, mínimos y máximos.
- Ciclos de venta, plazos de entrega.
- Almacenamiento: capacidad y coste.
- Etc.

Un gráfico Gantt te ayudará a tener una visión del desarrollo de tu proyecto, te ayudará además como herramienta de control en la evolución del proyecto para ver retrasos y por

qué se producen, y también ayudará a otras personas (inversores, equipo, etc.) a entenderlo más fácilmente.



Capítulo X

Plan de RR. HH.

Objetivo: Definir la estructura, las tareas y responsabilidades de los empleados de la empresa.

- ¿Qué estructura tendrá al inicio?
- ¿Cómo evolucionará?
- ¿Qué estructura tendrá en su punto máximo?
- ¿Cuál es el coste?
- Etc.

Los pasos para el desarrollo del plan de recursos humanos son estos:

- Determinación del número de personas necesarias para la empresa

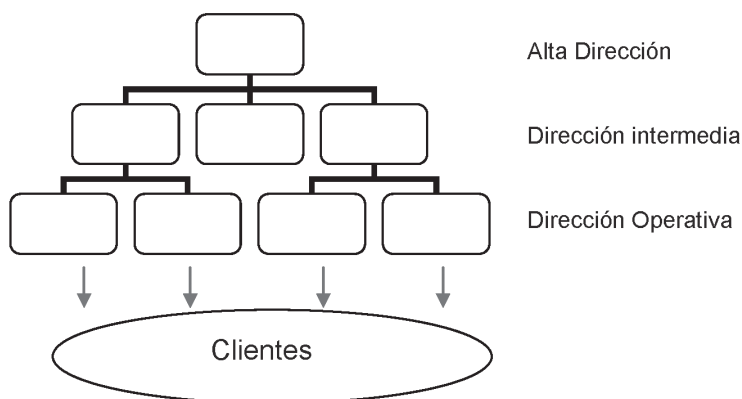
En este caso, hay que tener en cuenta, además de las personas que promueven el proyecto, las personas necesarias, detectadas por las necesidades del plan de marketing, para que se puedan cumplir los objetivos (en la mayoría de los casos son números no coincidentes).

- Definir niveles de responsabilidad
 - Directivo. Para adoptar decisiones de tipo estratégico que afectan a la totalidad de la empresa a largo plazo.
 - Ejecutivo.
 - Operativo.

- Descripción del organigrama de la empresa

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Es necesario establecer en el organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de las personas.

Estructura organizativa tradicional:

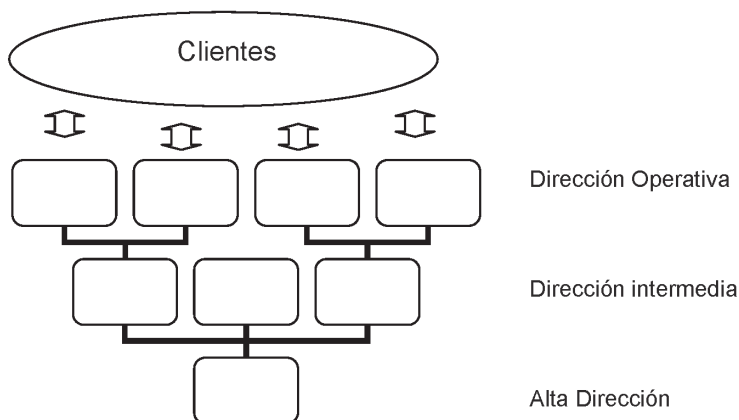


Esta estructura refleja la jerarquía y el modo tradicional de relacionarse con el mercado, es decir, con los clientes.

En general, son estructuras obsoletas que difícilmente tienen en cuenta las necesidades y las relaciones con los clientes, especialmente los niveles de dirección.

En tu caso, es necesario que el contacto con los clientes lo consideres un factor crítico de éxito y des un nuevo enfoque a la organización, donde la relación con los clientes sea constante y te permita conocer con detalle cuáles son sus necesidades y la evolución de estas.

De esta manera, siempre estarás un paso por delante de la competencia para conocer cómo evoluciona el mercado y con ello tomar las decisiones adecuadas para ajustar tu modelo de negocio.



Es posible que algún miembro del equipo no entienda este nuevo tipo de estructura, en la que el cliente está por encima de todas las cosas. Si es así, este miembro no te conviene.

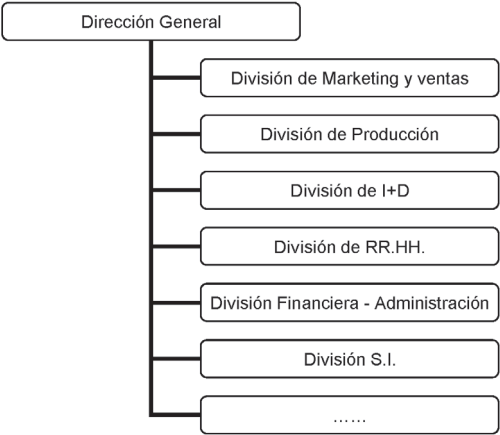
La estructura ha de estar enfocada al cliente. Si no es así, crearás algo estándar que te generará problemas de manera inmediata.

- Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto

Es necesario establecer cuáles serán las funciones de cada puesto de trabajo, así como las tareas y responsabilidades que conlleva cada función.

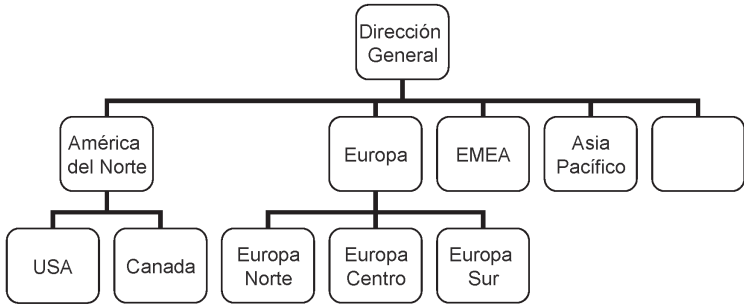
Área Funcional	Responsabilidades
Marketing	Posicionamiento MIX (Producto, precio, etc.) Etc.
Producción	Compras a proveedores Fabricación Almacén Logística Etc.
Finanzas	Presupuestos Contabilidad Tesorería Créditos Administración Etc.
RR.HH.	Gestión RR.HH. Seguridad Etc.

Organización funcional:



Organización clásica en la que las responsabilidades están en las áreas funcionales de la empresa.

Organización por mercados geográficos:

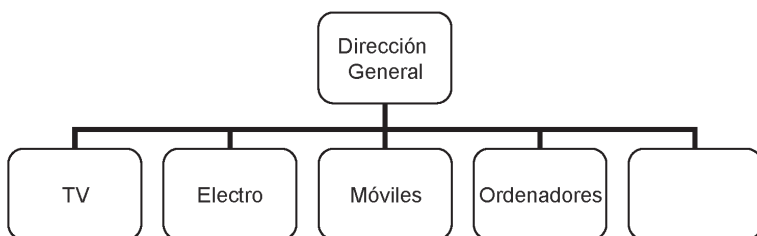


Este tipo de organización se adapta a las condiciones de cada mercado. Las responsabilidades están en cada uno de los mercados.

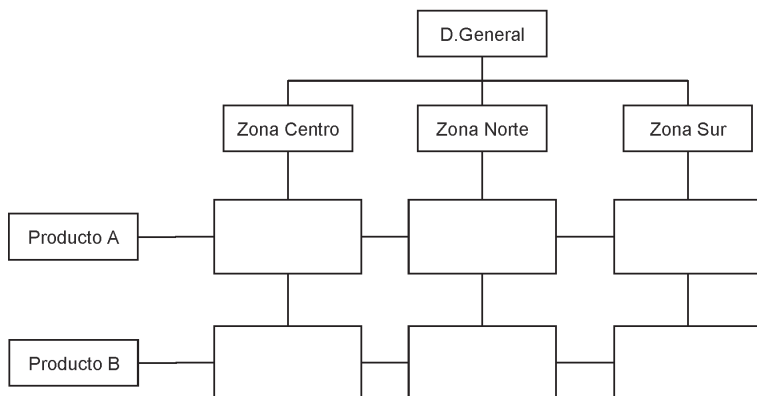
Puedes desarrollar varios tipos de organización adecuando, al mercado o mercados en los que vas a trabajar, la organización que mejor pueda satisfacer sus necesidades.

Dispones, a continuación, de ejemplos de organización, que serán más adecuados para la etapa de crecimiento que para la etapa inicial, donde el equipo será reducido y las estructuras formales normalmente no existen.

Organización por productos:



Organización por mercados/productos:



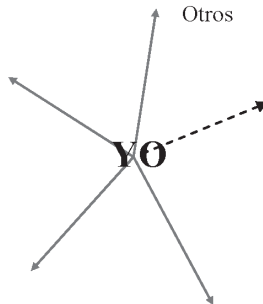
Este tipo de organización matricial permite asignar responsabilidades concretas, en este caso sobre zona y producto. El inconveniente es que tiene una gestión más difícil.

Organización en estrella:

Estructura típica de *start-up*, donde **todo** pasa por el emprendedor.

Las ventajas iniciales de este tipo de estructura se pierden cuando el número de «otros» es lo suficientemente elevado como para colapsar el sistema.

Hay que detectar cuándo se está a punto de llegar al colapso para empezar a desarrollar una estructura eficaz. Si no lo haces, el fracaso está asegurado.



La experiencia recomienda que un director no puede gestionar eficientemente un equipo de más de ocho personas.

- Descripción de los perfiles de los puestos
 - ¿Cuál es el perfil de cada puesto de trabajo? (consultar el anexo 4).

El perfil de un puesto está condicionado por las funciones y tareas que deberá desarrollar la persona en la empresa.

Además, es conveniente desarrollar:

- Un plan de reclutamiento y selección.
- Un plan de formación.
- Un plan de incentivos.
- El cálculo de los costes salariales.

En el inicio de la empresa hay una constante, respecto a las personas que integran el equipo, que es la flexibilidad. La estructura, generalmente, no puede ser rígida y está abocada a cambios constantes en función de los cambios del entorno y del crecimiento de la empresa.

Hay un modelo de organización que se utiliza en el sector del cine, desde su inicio, que puede ser muy adecuado para tu proyecto. En este sector se crea un equipo para un nuevo proyecto de película, con director, actores, productor, cámaras, etc. Cuando acaba el rodaje, se deshace el equipo. Para un nuevo proyecto de película quien hacía en la anterior de director ahora es el actor secundario.

Los papeles cambian en función de cada proyecto con total flexibilidad para adaptarse a la nueva situación.

Capítulo XI

Plan financiero

El plan económico-financiero trata de medir un objetivo básico de todo negocio, que es su rentabilidad, pero sin olvidar que existe un segundo objetivo necesario para poder hablar de viabilidad, que es el de la liquidez (flujo de caja).

Para desarrollar el plan económico-financiero se plantean los siguientes pasos:

Primero. Cálculo de las necesidades de inversión

La inversión inicial de una empresa, desde el punto de vista técnico, es el activo de la empresa. Este activo recoge los bienes y derechos necesarios para iniciar la actividad.

Las inversiones necesarias para iniciar una actividad se pueden clasificar en distintos tipos. A continuación presentamos dicha clasificación detallando los elementos que componen cada grupo. Cada empresa deberá analizar, en su caso, cuáles son las que necesita, ya que aquí vamos a realizar un desarrollo general.

- Inmovilizado material. Recoge bienes con permanencia en la empresa, por término general, superior a un año. Estos bienes pueden ser:
 - Infraestructura. Se refiere al local de la empresa si es propiedad de esta. Se deberá diferenciar, por ejemplo, el valor del terreno del valor de la construcción.

- Acondicionamiento. Cuando el local no es propiedad de la empresa pero sí requiere obra para acondicionarlo y esta inversión la asume el promotor o promotora del negocio.
 - Maquinaria y herramientas de todo tipo que sea necesaria para realizar la actividad.
 - Mobiliario. En este apartado se recogerán todos los bienes necesarios para el equipamiento de oficinas o del local.
 - Equipos informáticos. Se recogen en este punto los equipos para el tratamiento de información: ordenadores, impresoras, red, etc.
 - Elementos de transporte. Si la empresa dispone de elementos de transporte.
 - Otro inmovilizado material. En ciertas actividades existen también inversiones a largo plazo en otros elementos materiales específicos que no se pueden encuadrar en ninguno de los puntos anteriores.
- Inmovilizado inmaterial. Derechos de uso considerados como inversión de carácter intangible a largo plazo.

Los componentes más habituales en pequeñas y medianas empresas son los siguientes:

 - Patentes. Solo en el caso de que se registre algún producto, proceso productivo, marcas, etc.
 - Arrendamiento financiero. Es lo que conocemos como leasing, y consiste en un alquiler con opción a compra de algún elemento del inmovilizado material. En el caso de no comprar dicho elemento sino de utilizar un leasing, el valor de compra de dicho bien será recogido como inmovilizado inmaterial y no material.
 - Aplicaciones informáticas. Se refiere al software o programas de los equipos informáticos.

- **Inmovilizado financiero.** Recoge inversiones de carácter financiero a largo plazo. Lo normal es que en la empresa que empieza no existan inversiones de este tipo. Nos encontraremos con una inversión de carácter financiero como es la fianza, en el caso de alquiler de locales de negocio o de otro tipo.
- **Gastos de establecimiento.** En este apartado se recogen los siguientes conceptos:
 - **Gastos de constitución.** De sociedades anónimas, limitadas, etc.
 - **Gastos de primer establecimiento.** Se recogen aquí otros gastos relacionados con la puesta en marcha de la empresa, que puedan considerarse una inversión a largo plazo, que posteriormente tendremos que amortizar.

El conjunto de todas las inversiones relacionadas hasta el momento se conoce como activo fijo de la empresa o inmovilizado, y son bienes y derechos que van a permanecer en la empresa más de un año.

A continuación hay otras inversiones que son necesarias en la empresa pero que tienen un periodo de permanencia en ella de corto plazo (inferior al año), es decir, tienen una rotación a lo largo del año dentro de la empresa y sus valores cambian constantemente. Es lo que se conoce como activo circulante, y contiene los siguientes elementos:

- **Existencias.** Aquí serán recogidas las necesidades de producto o materias primas para iniciar la actividad. Este punto puede ser importante para las empresas comerciales o de fabricación, pero es irrelevante o nulo en las empresas de servicios.

- **Deudores.** Se recogen los derechos de cobro que la empresa tiene con terceras personas. Inicialmente en este apartado solo suele existir un concepto, relacionado con el IVA de las inversiones anteriores, que posteriormente hay que liquidar en los impuestos.

Posteriormente, cuando la empresa inicie su actividad, podremos contar con otro concepto, el de clientes, que recogerá los derechos de cobro que la empresa tenga por realizar cobros aplazados a su clientela.

- **Tesorería.** Para que una empresa no tenga problemas de liquidez necesita, desde su inicio, disponer de fondos líquidos suficientes. El volumen de dicha tesorería dependerá de los gastos de cada empresa, de la política de cobro y pago con sus clientes y empresas proveedoras y de los compromisos adquiridos con terceros, relacionados con la financiación de la empresa (préstamos, acreedores, etc.).

Segundo. Financiación de las inversiones

Una vez calculado el volumen de inversión inicial para poner en marcha la empresa, tendremos que determinar cómo financiaremos dicha cantidad.

Las fuentes de financiación habituales para las empresas de nueva creación son las siguientes:

- **Recursos propios.** Compuesto por el capital o capital social.
- **Financiación ajena a largo plazo o exigible a largo plazo o deudas a largo plazo.** Dentro de este apartado hay varias opciones para financiar las inversiones a largo plazo, que son las siguientes:

- Préstamo a largo plazo.
- Leasing.
- Proveedores de inmovilizado a largo plazo.
- Otros préstamos. Son los posibles préstamos obtenidos de algún miembro de la familia o de amistades.

La suma de los recursos propios y las deudas a largo plazo se conoce con el nombre de pasivo fijo, con vencimiento superior al año.

- Financiación ajena a corto plazo o exigible a corto plazo o deudas a corto plazo. Conocido como pasivo circulante.
Recoge todas las deudas a corto plazo que la empresa tenga. Algunas de las fuentes de financiación a corto plazo más habituales son estas:
 - Proveedores. Incluye las deudas con las empresas suministradoras de productos o materias primas por obtener un pago aplazado en nuestras negociaciones con ellas.
 - Póliza de crédito.
 - Leasing. Se recoge la parte de vencimiento a corto plazo del leasing.
 - Préstamos a corto plazo. Se recoge la parte de vencimiento a corto plazo de los préstamos a largo plazo o préstamos con vencimiento inferior a un año.

Existen otras vías de financiación a corto plazo, que pueden ser poco accesibles o muy costosas para las empresas, y que solo son nombradas para su conocimiento; nos referimos al *factoring*, el *confirming* y el *forfaiting*.

Cuadro de inversiones y de financiación para los tres años de previsión

CUADRO DE INVERSIÓN			
INVERSIÓN	INICIAL	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO			
GASTOS ESTABLECIMIENTO INMOBILIZADO MATERIAL •Patentes y Marcas •Derechos traspaso •Aplicaciones Informáticas •Leasing INMOBILIZADO MATERIAL •Terreno •Construcciones •Maquinaria •Herramientas y útiles •Mobiliario •Equipos Informáticos •Elementos Transporte •Otros INMOBILIZADO FINANCIERO •Fianzas			
ACTIVO CIRCULANTE			
EXISTENCIAS DEUDORES •Clientes •Administraciones Públicas TESORERÍA			
TOTAL INVERSIONES			

CUADRO DE FINANCIACIÓN			
FINANCIACIÓN	INICIAL	AÑO 2	AÑO 3
RECURSOS PROPIOS •Capital •Otras aportaciones socios/as			
ACREEDORES LARGO PLAZO •Préstamos a l/p •Proveedores inmovilizado •Acreedores leasing l/p •Otras deudas a largo plazo			
ACREEDORES CORTO PLAZO •Proveedores •Acreedores leasing c/p •Préstamos a c/p •Administraciones Públicas •Otras deudas a corto plazo			
TOTAL FINANCIACIÓN			

El total de las inversiones y el de la financiación deben ser iguales en el inicio de la actividad.

A continuación tendrá que haber un modelo de balance en el que se recogerán las inversiones y la financiación iniciales

del proyecto, que coincidirá con las de los cuadros anteriormente detallados de inversión y financiación.

BALANCE DE SITUACIÓN INICIAL			
ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO FIJO •Inmovilizado material •Inmovilizado inmaterial •Inmovilizado financiero •Gastos establecimiento	(EUROS)	PASIVO FIJO •Recursos Propios •Capital •Deudas a L/P •Préstamo a L/P •.....	(EUROS)
ACTIVO CIRCULANTE •Existencias •Deudores •Tesorería		PASIVO CIRCULANTE •Proveedores •Préstamo C/P •.....	
TOTAL		TOTAL	

Tercero. Cuenta de resultados para los próximos tres años

Los ingresos en una empresa provienen de las ventas, aunque también pueden existir ingresos de carácter extraordinario.

La estructura de la cuenta de resultados recoge la clasificación de costes, diferenciando los costes fijos y variables de la empresa.

- Costes variables, que, en función del tipo de empresa, pueden ser:
 - Consumo de materias primas o productos. Se recogerán como coste no las compras, sino los consumos, es decir, el resultado del siguiente cálculo:
 - Consumo = existencias iniciales + compras – existencias finales

- Mano de obra directa. Se incluyen aquí los costes de los salarios brutos y de la Seguridad Social a cargo de la empresa, de las personas que intervienen en el proceso productivo o prestación del servicio.
- Otros gastos generales.
- Costes fijos, que, en función del tipo de empresas, pueden ser:
 - Arrendamientos. Si el local es alquilado o si existe leasing de algunos elementos del inmovilizado.
 - Comunicación. Coste de las acciones previstas de comunicación.
 - Transportes. En el caso de empresas que tengan como política el acercamiento del producto a la clientela.
 - Servicios de profesionales independientes. Normalmente se recogen aquí los gastos de gestión o asesorías externas.
 - Material de oficina. Incluyen los gastos por los consumibles de oficina.
 - Reparaciones y mantenimiento. Del local y las instalaciones.
 - Mano de obra indirecta.
 - Suministros. Se recogen los gastos de luz, agua, teléfono y gas.
 - Tributos. Contempla todos los tributos y tasas de la actividad, como la licencia de apertura, las tasas municipales, etc.
 - Amortizaciones.
 - Otros gastos. Se detallarán aquellos otros gastos necesarios para la actividad que no se puedan encuadrar en los puntos anteriores.

- Gastos financieros. Recoge los intereses de la financiación externa. También los gastos de negociación y/o apertura que puedan existir.
- Impuestos. Impuesto de sociedades (para las sociedades de carácter mercantil).

CUENTA DE RESULTADOS PARA LOS TRES AÑOS			
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS (A)			
COSTES VARIABLES (B) •Consumo materias primas o productos •Mano de obra directa •Otros gastos generales de fabricación o de prestación de servicios			
MARGEN BRUTO (C = A - B)			
COSTES FIJOS (D): (Sin incluir intereses) •Arrendamientos •Comunicación •Transportes •Servicios de profesionales independientes •Material oficina •Reparaciones y conservación •Suministros •Mano de obra indirecta •Tributos •Amortizaciones •Otros gastos			
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (B.A.I.) (E = C - D)			
GASTOS FINANCIEROS (F)			
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.I) (G = E - F)			
IMPUESTOS (H)			
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS (B.D.I) (I = G - H)			

Al resultado, después de impuestos, hay que restarle las amortizaciones para obtener el EBITDA.

La existencia de pérdidas en el primer año en determinadas actividades no tiene que condicionar el estudio de viabilidad de la empresa, ya que estas pérdidas son habituales y pueden ser recuperadas a medio plazo.

Cuarto. Presupuesto de tesorería

Cuando se analiza la viabilidad de una empresa es necesario hacer un análisis de su liquidez, ya que la falta de esta puede ser causa de muerte de un negocio inicialmente rentable.

El presupuesto de tesorería recoge los cobros y pagos de la empresa.

La tesorería mide el flujo de dinero en la empresa, es decir, entradas y salidas. Este flujo no coincide, en la mayoría de los casos, con el flujo de ingresos y gastos.

La rentabilidad de un negocio se mide por la posibilidad de generar beneficios, es decir, es consecuencia de la diferencia entre las ventas y los gastos de la empresa.

La liquidez de un negocio se mide por la capacidad de hacer frente a todos los pagos, y esto se mide por la diferencia entre los cobros y los pagos.

PRESUPUESTO DE VENTAS DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3		MES 12	PENDIENTE	TOTAL
VENTAS							
IVA REPERCUTIDO							
TOTAL FRA.							
COBROS							
ANTERIOR							
MES 1							
MES 2							
MES 3							
.....							
MES 12							
TOTAL COBROS							
PENDIENTE							

PRESUPUESTO DE COMPRAS DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3		MES 12	PENDIENTE	TOTAL
VENTAS							
IVA SOPORTADO							
TOTAL FRA.							
PAGOS							
ANTERIOR							
MES 1							
MES 2							
MES 3							
.....							
MES 12							
TOTAL PAGOS							
PENDIENTE							

PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3		MES 12	PENDIENTE	TOTAL
Gastos que soportan IVA							
Suministros							
...							
IVA SOPORTADO G.V.							
Gtos. Que no soportan IVA							
Amortizaciones							
...							
PAGOS G. VARIABLES							
Año anterior							
Gtos. V. que soportan IVA							
Gtos. V. que no soportan IVA							
TOTAL PAGOS G.V.							
PENDIENTE							

PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3		MES 12	PENDIENTE	TOTAL
Gastos que soportan IVA							
Arrendamientos							
Comunicación							
Material Oficina							
...							
IVA SOPORTADO G.F.							
Gastos que no soportan IVA							
Amortizaciones							
Gastos Financieros							
Sueldos y Salarios							
...							
PAGOS G. FIJOS							
Año anterior							
Gtos. F. que soportan IVA							
Gtos. F. que no soportan IVA							
TOTAL PAGOS G.Fijos							
PENDIENTE							

PRESUPUESTO DE IVA DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3		MES 12	PENDIENTE	TOTAL
IVA repercutido ventas							
IVA soportado Inversión							
IVA soportado G.V.							
IVA SOPORTADO G.F.							
Total IVA soportado							
IVA rep. - IVA soport.							
LIQUIDACIÓN IVA							
Año anterior							
Pago IVA							
Pendiente pago							

PRESUPUESTO DE TESORERÍA DESGLOSADO PARA EL PRIMER AÑO							
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3		MES 12	PENDIENTE	TOTAL
SALDO INICIAL							
Cobros ventas							
Otros cobros							
Saldo Inicial + Cobros							
Pagos							
Año anterior							
Pagos por compras							
Pagos por gastos variables							
Pagos por gastos fijos							
Pagos por inversiones							
Devolución préstamo							
Pago por IVA							
Pago por impuesto							
Otros pagos							
Total Pagos							
SALDO FINAL							

PRESUPUESTO DE TESORERÍA PARA LOS TRES AÑOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO INICIAL			
Cobros ventas			
Otros cobros			
Saldo inicial + cobros			
Pagos			
Año anterior			
Pagos por compras			
Pagos por gastos variables			
Pagos por gastos fijos			
Pagos por inversiones			
Devolución préstamo			
Pago por IVA			
Pago por Impuesto			
Otros pagos			
Total Pagos			
SALDO FINAL			

Si al realizar el presupuesto de tesorería, desglosado para el primer año, se detectada algún déficit o falta de liquidez en algún mes, habrá que replantear algunos de los aspectos siguientes:

- Un aumento de la financiación ajena, con el consiguiente incremento de gastos financieros, o propia, incrementando capital.
- Un cambio en los plazos de las deudas de las entidades financieras, o posibles aplazamientos en los plazos de proveedores, etc.
- La posibilidad de reducir gastos, sin que se vea afectada la actividad.
- La posibilidad de cobrar a un plazo inferior a clientes.

Quinto. Balance de situación

En el balance se recoge la situación patrimonial de la empresa al final de cada año.

Modelo de balance:

BALANCES DE SITUACIÓN PARA LOS TRES PRIMEROS AÑOS							
ACTIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PASIVO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO FIJO <u>Inmov. Material</u> • Terrenos • Construcciones • Maquinaria • Herramientas y útiles • Mobiliario • Equipos informáticos • Elementos transporte • Otros <u>Inmov. Inmateria</u> • Patentes y marcas • Derechos traspaso • Aplicaciones infor. • Leasing <u>Inmov. Financiero</u> • Fianza <u>Gastos Establecimiento</u>				RECURSOS PROPIOS • Capital • Otras aportaciones socios/as R. AJENOS L/P • Préstamos L/P • Proveedores inmov. • Acreedores leasing • Otras deudas L/P			
ACTIVO CIRCULANTE Existencias Deudores • Clientes • Admones. Públicas • Tesorería				P. CIRCULANTE • Proveedores • Acreed. Leasing C/P • Préstamo C/P • Admones. Públicas • Otras deudas C/P			
TOTAL ACTIVO				TOTAL PASIVO			

Los balances recogen la evolución del patrimonio de la empresa, nos informan sobre los cambios que se producen en el patrimonio, por nuevas inversiones, desinversiones, amortizaciones, etc.

Sexto. Análisis mediante ratios

RATIOS ECONÓMICOS		
RATIO	FÓRMULA	SIGNIFICADO
PUNTO MUERTO	$P.M. = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Ratio Coste Volumen}^*}$	Nivel mínimo de ventas para abrir todos los costes de la empresa.
RENTABILIDAD ECONÓMICA	$R.E. = \frac{B.A.I.}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$	Es la rentabilidad de la empresa en su conjunto.
RENTABILIDAD FINANCIERA	$R.F. = \frac{R.D.I.}{\text{RECURSOS PROPIOS}} \times 100$	Es la rentabilidad de los/as propietarios/as de la empresa.

* El ratio coste volumen no es más que el margen bruto de la empresa dividido entre las ventas.

$$\text{Ratio coste volumen} = \frac{\text{Margen bruto total}}{\text{Ventas}}$$

El análisis y estudio de estas ratios, y su valor y evolución en tres años, nos ayudarán a evaluar la viabilidad económica de la empresa.

RATIOS FINANCIEROS		
RATIO	FÓRMULA	SIGNIFICADO
SOLVENCIA	$SOLV. = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$	Capacidad para poder pagar las deudas a corto plazo. Debe ser superior a 1 para no estar en suspensión de pagos técnica.
ENDEUDAMIENTO	$END. = \frac{\text{DEUDAS C/P + L/P}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	Nivel de endeudamiento de la empresa. Cuanto más se aproxima a 1, mayor endeudamiento y si se aproxima a cero, menor endeudamiento.

Nota: Como ejemplo de plan financiero, hemos seleccionado este que puedes encontrar, ampliado, en el portal www.060.es, el portal de apoyo al ciudadano del Gobierno de España.

Procede de la Guía para la Creación de Empresas del Instituto Madrileño de Desarrollo. Fuente: www.emprendedores.es.

Capítulo XII

Plan de contingencia

Durante el desarrollo y la puesta en marcha del plan, pueden suceder eventos en el entorno que cambien las hipótesis de trabajo con las que se ha desarrollado el plan de negocio.

Para hacer frente a estos imprevistos de futuro, es necesario tener en cuenta cuáles pueden ser los más probables en aparecer y desarrollar un plan alternativo (plan de contingencia) que limite o anule sus efectos.

El plan de contingencia tiene como objetivo identificar los potenciales riesgos, propios del mercado, o intrínsecos, para poder establecer acciones o estrategias que mitiguen el impacto de estos.

Riesgos

Podríamos diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí.

Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor del esperado
- Incertidumbre propia del sector, que puede dar lugar a problemas considerables en periodos cortos de tiempo.
- Costes mayores a los previstos.
- Entrada inesperada de un competidor.
- El producto no encaja con las necesidades de los clientes.
- Etc.

Riesgos internos:

- El desarrollo del prototipo se retrasa.
- La fabricación del producto tiene problemas.
- Se marcha un miembro importante del equipo.
- Retraso en el pago de clientes importantes.
- Problemas de tesorería.
- Etc.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio es necesario incluir medidas concretas para hacerles frente.

Estrategias de contingencia

En todo plan de negocio es necesario incluir las posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser estas:

- Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector.
- Alianza con alguno de los principales líderes del sector.
- Venta o explotación de la tecnología y sus patentes.
- Búsqueda de financiación adicional.
- Negociación con bancos.
- Etc.

Ejemplo: Plan de contingencia

Riesgos

Los riesgos identificados son los siguientes:

Tipo	Riesgo	Probabilidad de incidencia
Externo	Entrada de un nuevo competidor en el mercado	Muy alta
	Deterioro de las condiciones económicas de los clientes debido a crisis económica global	Alta
	Incremento de la inflación mayor del 6% anual	Media-alta
Interno	Objetivos de proveedores (y productos) inferiores a los previstos (menor oferta)	Baja
	Retraso en el plan de operaciones	Media
	Objetivos de número de clientes inferiores a los previstos	Alta
	Incrementos de costes (internos, proveedores, distribuidores, etc.)	Media
	Retraso en la contratación de personas clave	Media

Identificación de riesgos y estimación de probabilidad de incidencia

Estrategias de contingencia

Para cada uno de estos riesgos se establecen las siguientes estrategias de contingencia:

4) Entrada de un nuevo competidor en el mercado

La probabilidad de que un nuevo competidor entre en el mercado es muy alta.

Establecer contratos de largo plazo que impidan a nuestros proveedores la firma de contratos con otras empresas que comercialicen productos similares.

5) Deterioro de las condiciones económicas de nuestros clientes debido a la crisis económica global

Es previsible que en momentos de recesión se produzca un importante descenso en los ingresos.

Disponer de una estructura de costes fijos muy reducida, unida a la externalización de servicios que no forman parte del *core business*, nos ofrece una gran flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios de las condiciones económicas del mercado.

Los costes fijos representan solo un porcentaje del total de los costes operativos.

Análisis de escenarios

Los riesgos pueden tener un impacto negativo en varios niveles:

- Una reducción del número de productos vendidos y por tanto de la facturación.
- Un aumento en la estructura de costes.

Se pueden realizar varias hipótesis de trabajo o escenarios que permitan ver las repercusiones en la cuenta de resultados.

- Ejemplo escenario 1:
 - Caída de ventas en un 20%.
 - Incremento de costes (fijos y variables) en un 10%.

Hay que rehacer, en cada escenario, la cuenta de resultados.

CUENTA DE RESULTADOS PARA LOS TRES AÑOS			
CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS (A)			
COSTES VARIABLES (B) •Consumo materias primas o productos •Mano de obra directa •Otros gastos generales de fabricación o de prestación de servicios			
MARGEN BRUTO (C = A - B)			
COSTES FIJOS (D): (Sin incluir intereses) •Arrendamientos •Comunicación •Transportes •Servicios de profesionales independientes •Material oficina •Reparaciones y conservación •Suministros •Mano de obra indirecta •Tributos •Amortizaciones •Otros gastos			
BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (B.A.I.I) (E = C - D)			
GASTOS FINANCIEROS (F)			
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.I) (G = E - F)			
IMPUESTOS (H)			
BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS (B.D.I) (I = G - H)			

Fuente: www.emprendedores.es

Capítulo XIII

Ejecución y control

«La confianza es buena, el control es mejor». Vladímir Ilich Uliánov (Lenin)

- **Objetivos:**
 - Control de resultados.
 - Preventivo.
 - Desarrollo de mecanismos de ajuste.
 - Correctivo.
 - Plan de contingencias.

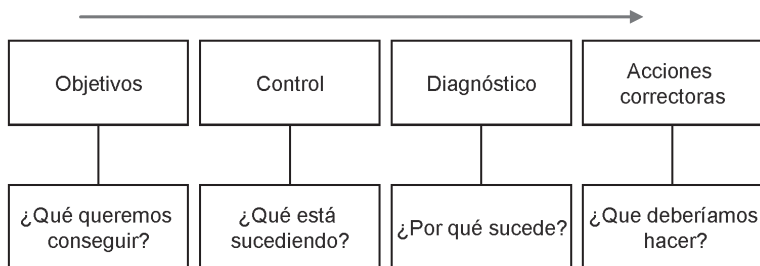
El control es un requisito exigible en un plan de negocio.

El control y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos del plan. Por medio de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctoras.

Los mecanismos de control permiten conocer las realizaciones parciales en periodos relativamente cortos de tiempo, por lo que la capacidad de reacción es casi inmediata.

Hay que analizar todas las cifras relevantes del proyecto de manera continua con objeto de facilitar la puesta en marcha, el desarrollo y el control del proyecto:

- El potencial del mercado: Lo que el mercado puede absorber del producto y de productos semejantes del mismo sector.
- El potencial de ventas: La capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculada a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones.
- La previsión de ventas: La parte del potencial de ventas que se puede cubrir con la producción de la empresa.
- La gestión del proyecto.
- El análisis del punto de equilibrio: El número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costes fijos.
- Las ratios económico-financieras: El cálculo de balances, cuentas de pérdidas y ganancias, de previsión del flujo de caja, etc.
- Etc.



Fuente: P. Kotler.

Por tanto, a la vista de los distintos controles periódicos que realicemos, será necesario llevar a cabo modificaciones, de mayor o menor importancia, sobre el plan original.

El plan de contingencias proporcionará una capacidad de respuesta y de reacción inmediata para corregir las desviaciones que se puedan producir.

El control es un proceso permanente, comienza desde el momento de la definición de los objetivos. Permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

Etapas del control permanente

- Analizar.
- Comprender.
- Revisar la estrategia y los objetivos.
- Si es preciso, modificarlas.

Hay que verificar si la desviación es tolerable o no, y se deberán tomar, llegado el caso, las medidas correctivas.

- Mantener el objetivo: Revisar el plan en su conjunto e intervenir sobre los recursos, modificándolos o reforzándolos.
- Reducir el objetivo: Cuando este es demasiado ambicioso.

La finalidad es alertar al responsable de que algo no ha sido realizado según el plan.

Ejemplo (industria hotelera):

- Los síntomas:
 - Un control durante la temporada demuestra que hay un menor volumen de ventas en relación con los objetivos

previstos (un 25% menos en comparación con la temporada anterior).

- Las posibles causas:
 - La competencia ha ajustado precios.
 - Las tarifas todavía son demasiado elevadas en relación con la competencia en el mismo mercado.
 - La promoción ha sido insuficiente o se ha hecho mal.
- Las medidas correctivas:
 - Una intervención inmediata en la política de precios.
 - Un paquete de promoción para familias.
 - Una mejora de las comisiones a la red de distribución (agencias de viaje, etc.).
 - Una mejora del posicionamiento en redes sociales.
 - Etc.

Estas medidas correctoras pueden hacer que las ventas se incrementen al final de la temporada y se restablezca el equilibrio.

Conclusiones

Es importante desarrollar un apartado de conclusiones que permitan reforzar el mensaje global del plan.

El objetivo es convencer al destinatario del plan de negocio para que realice aquello que se espera de él.

Hay que tener en cuenta:

- ¿Cuál es el perfil del destinatario?
- ¿Cuál es su forma de actuar?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Qué beneficios tiene con aceptar la propuesta?
- Etc.

Las conclusiones pueden ser diferentes o resaltar distintos elementos del plan en función del destinatario.

Estas conclusiones deben incluir:

- Un análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- La factibilidad de éxito del negocio.
- El futuro a corto, medio y largo plazos de la empresa.
- Los posibles riesgos.
- Etc.

Como soporte al desarrollo de las conclusiones, es recomendable utilizar la tabla siguiente, que permite analizar algunos de los factores clave del plan.

Oportunidad	¿ Presenta una ventaja competitiva defendible ?
Validez	¿ Hipótesis realistas –Objetivos, recursos? ¿ Calidad de la información obtenida en el mercado?
Factibilidad	¿ Recursos adecuados ? ¿ Voluntad de realización?
Coherencia	¿ Con el entorno ? ¿ Entre los elementos del plan ?
Vulnerabilidad	¿ Riesgos y factores que determinan éxito o fracaso ?
Flexibilidad	¿ Que adaptación tiene a los cambios ?
Rentabilidad	¿ Rentabilidad adecuada ?

Anexos

Anexo 1. Elementos de ayuda para el desarrollo y presentación del plan

Una vez que hayas completado el plan de negocio, repásalo con amigos, empresarios, con profesionales, con centros de servicio para empresas, con instituciones, etc.

Haz presentaciones de prueba.

Esto te obligará a «vender» el plan y te permitirá recibir feedback.

Es preferible que el plan sea expuesto por el emprendedor del negocio, acompañado de su equipo principal.

La persona que va a «comprar» el plan quiere conocer al equipo que lo hará realidad.

El plan sufrirá modificaciones de manera continua.

El plan de negocio es un documento flexible que deberá cambiar al producirse modificaciones en la demanda, la oferta, la tecnología, el equipo, el mercado, etc.

Las tablas siguientes no se presentan en el plan de negocios.

Permiten evaluar si el emprendedor del negocio tiene identificadas las razones de su presencia en el mercado.

Motivaciones

Se trata de reconocer las motivaciones que le permiten reconocer cuál es el impulso que te lleva a desarrollar tu negocio.

Motivación	¿Cómo puede explotarse ese interés en beneficio de los clientes y de la empresa?	¿Cuál es la fuerza de ese argumento hoy?
No existe un negocio similar, quiero generar una nueva actividad		
Otros argumentos		

Talento

Intereses y talento del emprendedor	Detalle
¿Soy una persona con iniciativa?	
¿Soy una persona con capacidad de empatía?	
¿Estoy acostumbrado a tomar decisiones?	

Intereses y talento del emprendedor	Detalle
¿Estoy acostumbrado a trabajar bajo presión?	
¿Qué es lo que me gusta hacer con mi tiempo?	
¿Qué habilidades de gestión he desarrollado?	
¿Qué habilidades técnicas he aprendido o desarrollado?	
Otros	

Descripción del negocio

Preguntas	Respuestas
¿En qué consiste, cómo se define el negocio que le interesa empezar o que se está desarrollando ya?	
¿Es práctica la idea, realmente satisface una necesidad?	
¿Cuál es la visión de la empresa? ¿En qué quiere convertirse o ser?	
¿Cuál es la misión, cómo va a hacer o hace el negocio?	
¿Qué habilidades y experiencia aporta usted o sus socios al negocio?	
¿Qué características debe tener el personal y cómo conseguir al mejor equipo?	
¿Qué servicios o productos se ofrecen?	
¿A qué sector del mercado estarán dirigidos los servicios o productos? Tipos de clientes	
¿Quiénes conforman la competencia del negocio?	

Preguntas	Respuestas
¿Cuál es la ventaja del negocio sobre otras empresas existentes?	
¿La empresa puede proporcionar un servicio de mejor calidad?	
¿Qué espacio del mercado se atiende actualmente? ¿Qué espacio se piensa ocupar?	
¿Se puede crear demanda para este negocio?	
¿Quiénes deben ser los proveedores deseables en calidad y precio?	
¿Con qué actores del sistema financiero se debe trabajar?	
¿Cuál será la estructura legal, o es adecuada la actual?	
¿Qué equipos o suministros se necesitan?	
¿Cómo se remunerará a los socios que trabajan en la empresa?	
¿Cuáles son los recursos de inicio con los que se cuenta o el actual capital de trabajo y solvencia de la empresa?	
¿Qué financiación necesitará?	
¿Dónde se ubicará el negocio o debe reubicarse?	

Estudio del mercado

¿Cuáles son los valores formales del producto? ¿Tiene o tendrá marca registrada, licencias u otros?	
¿Cuáles son los valores agregados que incluirán sus productos?	

¿Cuál es la contribución a las ventas que se estima por producto? Producto 1 Producto 2 Producto 3 Producto 4 Producto 5	
¿Cuál es el tamaño del mercado?	
¿Cuáles son las tendencias del mercado al que se dirige?	
¿Cómo segmentará su mercado?	
¿Cómo conseguir que los productos y la marca tengan un espacio en las decisiones de los clientes? ¿Cuál es el posicionamiento del mercado?	
¿Cuál es el estimado de ventas a un año?, ¿y al segundo año?, ¿y a tres años?	
¿Cuáles serán o son los competidores directos?	
¿Existen competidores indirectos (empresas que pueden ofrecer productos sustitutos)?	
¿Existen competidores potenciales (empresas que podrían entrar en su mercado a medio plazo del extranjero o nacionales que hoy no están compitiendo)?	
Características de los productos de sus principales competidores: Descripción de los productos Marca Reconocimiento en el mercado Segmentación Servicios agregados Precios Promoción Distribución Tecnología Costes Proveedores	

Estrategia y plan de marketing

¿Qué estrategia? - Diferenciación de producto - Liderazgo por costes - Enfoque (explotar un nicho de mercado nuevo)	
Factores críticos de éxito - Ventas - Recursos humanos - Plazo de entrega - Otros	
Método de ventas Ventas con red de distribución Ventas directas Ventas por internet	
Promoción Catálogos, <i>newsletters</i> Publicidad en medios de comunicación Redes sociales Venta personalizada Eventos de lanzamiento Ferias, exposiciones	
Distribución	

Desarrollo de la producción

¿Cuál es el estado del desarrollo de los productos o servicios que se van a ofertar?	
¿Cuáles son las tareas pendientes de desarrollo de productos a corto, medio y largo plazo?	
¿Está resuelto el proceso de producción que se va a seguir?	
Describir el proceso de producción del bien o servicio	
¿Están identificados los cuellos de botella del proceso?	

¿Se requiere adquirir nueva tecnología? ¿Qué tipo de tecnología?	
Adjunte a este documento un dibujo simple del área que requiere ocupar la planta o la oficina del negocio	
¿Cuáles son los requisitos del tipo de personal que se va a emplear?	
¿Se tiene previsto el perfil del personal de producción?	
¿Qué método de control de calidad se va a utilizar?	
¿Qué garantías ofrece el método que se va a utilizar?	

Dirección y organización de la empresa

Porcentaje de acciones o de la propiedad de la empresa	
Descripción breve de las características de los emprendedores	
Descripción breve de las características de los directores	
Descripción del organigrama básico	
¿Quién dirigirá la empresa?	
Descripción de las características de los principales ejecutivos y asesores (anexar currículum)	
Servicios externos que contratará la empresa	

Finanzas

Recursos e inversiones que realizar

¿Cuál es el coste necesario en el desarrollo de producto?	
Registros legales (inscripción, licencias de funcionamiento y de marca)	
Activos fijos (maquinaria y equipos, instalaciones, inmuebles)	
¿Cuál es el coste de la selección, la capacitación y el entrenamiento de personal que se requiere invertir?	
Capital de trabajo (operaciones, creación de inventarios mínimos, funcionamiento de oficina)	
Investigación de mercado, gastos de promoción y distribución	
Otras inversiones	
¿Cuáles son los requisitos totales del capital que será necesario invertir?	

Plan financiero

Balance general, hoja de activos, pasivos propios y ajenos	
Hoja de resultados. Ingresos y gastos	
Punto de equilibrio de la empresa	
Flujo de dinero en efectivo	
Periodo en el que se recuperará la inversión	
Valor actual neto	

Tasa interna de retorno	
Impacto de sensibilidad, ¿qué impacto tendría que se modifiquen los supuestos sobre variables controlables o no controlables? Precio, producto, logística, promoción Competencia, clientes, entorno económico, político	
Riesgos que tomar en cuenta y peso, importancia de esos riesgos	
¿Cuál es el plan de capitalización o de aumento del patrimonio de la empresa? - Proveniente de accionistas - De instituciones - De capital de riesgo	

Fuente: © Integration GmbH. Fráncfort.

Anexo 2. Resumen ejecutivo. Ejemplos

Resumen ejecutivo: empresa Electro-Textil

Introducción

Electro-Textil desarrolla y comercializa nuevas soluciones en textiles inteligentes (textrónica, una combinación de tecnología textil y tecnología electrónica).

La tecnología se basa en el uso y la aplicación de tintas electrónicas (transmiten datos, electricidad, emiten luz y emiten calor) y tintas inteligentes (fotocrómicas, termocrómicas, etc.), así como en el uso y la aplicación de tejidos lumínicos.

Descripción del producto. Tecnología de Electro-Textil

La tecnología de tejidos inteligentes de Electro-Textil proporciona la posibilidad de integrarse con otras tecnologías, aportando soluciones específicas en distintos sectores.

Características tecnológicas:

- Capacidad sensitiva: Sensores de presión, tensión, torsión, electrodos textiles, sensores de uso médico.
- Emisión de luz: Tejidos lumínicos
- Incremento de temperatura: Tejidos calefactables.
- Tintas inteligentes: Cambio de color, emisión aromas.

La tecnología de Electro-Textil se integra en cualquier tipo de tejido. Puede ser aplicada utilizando procesos estándares

de impresión, recubrimiento y/o impresión, manteniendo las propiedades textiles habituales, como posibilidad de ser lavado, flexibilidad, elasticidad, confortabilidad, etc.

Aplicación de la tecnología

La tecnología de Electro-Textil proporciona soluciones que tienen numerosas aplicaciones en el mercado.

El producto final es electrónica completamente integrada en el textil (textrónica, electrónica con extremada flexibilidad, elasticidad, capacidad de lavado, etc.). Estas nuevas propiedades permiten encontrar un gran número de aplicaciones.

Algunos ejemplos de su aplicación:

- Capacidad sensitiva: Sensores de presión
 - Alfombras para control de entradas/salidas, control de presencia, etc., activadas por la pisada.
 - Teclados y mandos en tejidos textiles: teclados individuales, en prendas de vestir y en tapicería.
 - Butacas sensitivas para control de aforos.
 - Etc.
- Emisión de luz: Tejidos lumínicos
 - Ropa de seguridad con iluminación (equipos de protección individual, policía, bomberos, etc.).
 - Decoración del hogar (cortinas, etc.).
 - Etc.
- Incremento de la temperatura: Tejidos calefactables
 - Ropa deportiva calefactable (esquí, alta montaña, etc.)

- Ropa calefactable para entornos industriales complejos (cámaras frigoríficas, etc.)
- Etc.

Características distintivas de los productos y la tecnología de Electro-Textil

- Utilización de una sola capa de tinta, lo que hace el tejido más ligero, delgado, flexible y barato que otras soluciones tecnológicas.
- Posibilidad de combinar distintos materiales con distintas propiedades –presión, luz o temperatura– en el mismo tejido.
- Utilización de técnicas y maquinaria estándar en el sector textil, lo que permite el uso de múltiples fabricantes y facilita mayores producciones, mejores tiempos de respuesta y disminución de costes.
- Máxima flexibilidad en el diseño de circuitos: En el caso de la aplicación de tintas electrónicas, la tecnología de Electro-Textil no está limitada a un determinado proceso ni maquinaria que limite el diseño de los circuitos.

Competencia

Al ser un producto innovador, no se ha encontrado en el mercado tecnología en competencia directa.

Hay soluciones con tecnologías alternativas (cables).

Mercado potencial

La tecnología de Electro-Textil proporciona soluciones en diferentes segmentos. Esto le permite un enfoque de mercado global (territorio y sector de actividad).

Las innumerables aplicaciones de la tecnología de Electro-Textil hacen difícil la evaluación del mercado potencial.

Con la tecnología de Electro-Textil se han identificado varios sectores de mercado:

- Accesorios de dispositivos electrónicos portables.
- Decoración de interiores y exteriores.
- Arquitectura y construcción.
- Moda y accesorios de moda.
- Seguridad laboral y alta visibilidad.
- Automoción.
- *Retail*.
- Deporte.
- Etc.

En varios de ellos ya se está trabajando con clientes (nacionales e internacionales) en la adaptación de la tecnología de Electro-Textil a sus productos finales:

- Adaptación del sensor de presión a alfombras de monitorización de aforos (*retail*).
- Adaptación del sensor de presión al mobiliario (control de posiciones) (automoción y mobiliario).

Electro-Textil trabaja junto con sus clientes para adaptar la tecnología a sus productos finales.

Objetivos de negocio

- Primera fase: Lanzamiento de la nueva tecnología en el mercado nacional.
- Segunda fase: Lanzamiento de la tecnología en el mercado internacional (Europa y Estados Unidos).

Proyección de ingresos y gastos:

	20xx	20xx	20xx	20xx
Ingresos				
Gastos				
EBIT				

Equipo

Electro-Textil ha sido fundada por un equipo multidisciplinar –de los sectores textil y electrónico– expertos en el desarrollo de nuevas tecnologías y su aplicación en el mercado.

Electro-Textil cuenta, además, con socios expertos en gestión de empresa y en el mercado internacional.

Estos dos grupos proporcionan a la empresa la estructura necesaria para desarrollar el plan de negocio con un objetivo de crecimiento, internacionalización y rentabilidad.

Patentes

La tecnología de Electro-Textil dispone de patentes internacionales.

Recursos necesarios: Necesidades financieras

Para llevar a cabo un plan de introducción y expansión en el mercado de la tecnología de Electro-Textil, las necesidades financieras son las siguientes:

- RR. HH.: valor estimado n €. Las oportunidades que ofrece la tecnología de Electro-Textil hacen que sea imprescindible la colaboración de varias personas expertas en distintos campos (I+D, comercialización de la tecnología, gestión).
- Propiedad industrial y desarrollo tecnológico: y €. Se estima solicitar varias patentes a nivel mundial.
- Acción comercial: z €. Acciones para la promoción de la tecnología y productos de la empresa, asistiendo a distintas ferias a nivel mundial.
- Infraestructura: b €.

Necesidades financieras y destino de los fondos para la expansión de la empresa:

Destino partida	Coste total
RR. HH.	n €
PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	y €
PLAN COMERCIAL	z €
INFRAESTRUCTURA	b €
TOTAL	m €

Resumen ejecutivo: empresa Olvídate de todo

Descripción del proyecto

Olvídate de todo es una empresa de servicios que tiene como objetivo facilitar a las pequeñas y medianas empresas la externalización de los servicios de apoyo a sus trabajadores, coordinando todo lo relacionado con los desplazamientos, la mudanza, la documentación necesaria, la gestión de necesidades del desplazado, etc., en cualquier rincón del mundo. También busca convertirse en el aliado perfecto de los profesionales en sus desplazamientos, temporales o definitivos, al extranjero.

Descripción del cliente objetivo

En una sociedad cada vez más globalizada, aumenta el número de pequeñas y medianas empresas que empiezan a abrir delegaciones en el extranjero y que recurren a los empleados de la casa matriz para asumir puestos de responsabilidad en el exterior.

En los cinco últimos años, el porcentaje de pymes que externalizaron profesionales aumentó un 25%, especialmente entre aquellas que cuentan con 25-50 empleados y que pertenecen al sector industrial.

Descripción de nuestra propuesta de valor añadido

Con Olvídate de todo, la empresa contratante ganará en:

- Comodidad, porque podrá desentenderse de toda la logística relacionada con el desplazamiento del trabajador.

- Productividad, ya que ni profesional ni empresa tienen que destinar tiempo ni esfuerzo a ninguna gestión extra.
- Simplicidad, porque con una única llamada nos encargamos de toda la gestión imaginable (mudanza, viajes, visados, permisos, traslados, seguros médicos, colegios, nueva vivienda).
- Costes, debido a que la gestión es más eficaz.
- Calidad de servicio.

Es un servicio integral de apoyo en la externalización de empleados.

Presentación del equipo promotor

El equipo promotor tiene una experiencia contrastada en la gestión de viajes transoceánicos y en el marketing de grandes líneas de consumo.

La directora, Eva Primero, es licenciada en Empresariales y MBA en Gestión de empresas por la Escuela de Negocios Knowland, y lleva más de diez años en puestos de dirección en empresas relacionadas con el transporte y la logística internacional.

Adan Segundo es licenciado en Publicidad y Marketing por la Universidad de Knowland y durante quince años ha ejercido diferentes puestos de responsabilidad en multinacionales de gran consumo.

Descripción de los recursos elementales

Ya se han puesto en marcha negociaciones con proveedores de servicios locales en varias zonas geográficas (países emergentes, Estados Unidos, Unión Europea, Europa del

Este y algunos países de África y Suramérica), hemos cerrado acuerdos exclusivos con algunas de las principales empresas de transporte internacional y ya están muy avanzadas las conversaciones con los mayoristas de viajes más importantes.

Para la puesta en marcha del negocio es necesario crear dos sedes principales, en Madrid y Barcelona, y otras sedes locales que actuarán de intermediarios y guías en los lugares de destino.

En un principio, contamos con abrir un total de diez sedes: junto a las dos principales, habrá sede en Washington, París, Londres, Berlín, Moscú, Pekín, Shanghai y Nueva Delhi.

Las delegaciones locales contarán con una única persona, pero dispondrán de la infraestructura tecnológica más avanzada para poder realizar las gestiones en el menor tiempo posible.

Previsiones financieras

Proyección de ingresos y gastos:

	20xx	20xx	20xx	20xx
Ingresos				
Gastos				
EBIT				

Inversión necesaria y su recuperación

Para la correcta gestión de esta red internacional de sedes hemos desarrollado un software que facilita y agiliza cualquier trámite, salvando los desfases horarios.

La inversión necesaria prevista alcanzará los $x.xxx.xxx$ euros, repartidos de la siguiente manera:

- Adquisición y habilitación de los locales de la sede principal: N euros
- Habilitación y equipamiento de los locales regionales: M euros
- Equipamiento informático: P euros
- Sostenimiento y desarrollo del software: S euros
- Gastos de personal: R euros
- Otros: T euros

Los servicios se organizarán en cuatro paquetes de tarifas, que oscilarán entre los 2.500 y los 7.500 euros.

Nuestro público potencial, empresas con 25-50 empleados que externalizan profesionales, se compone de 528.000 empresas según los últimos datos del DIRCE.

Ya hemos recibido solicitudes de información de 325 compañías y calculamos alcanzar las 2.500 en el primer año de actividad. Con esta previsión, y con la tarifa más básica, obtendríamos un retorno de K euros.

En el panorama más desfavorable, la inversión inicial se recuperaría en cinco años.

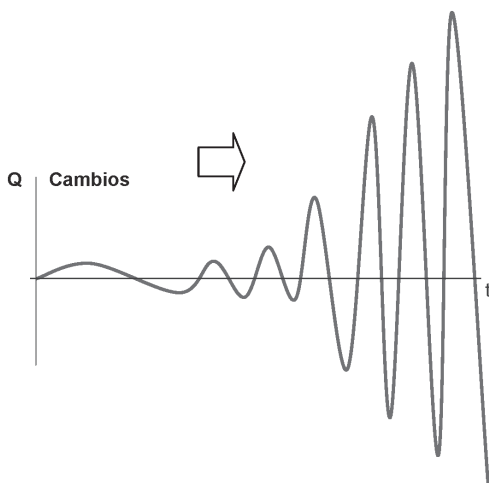
Los socios promotores se comprometen a recomprar las acciones de los inversores transcurridos esos cinco años de margen. (Promesa de recompra para el capital riesgo).

Fuente: www.emprendedores.es.

Anexo 3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, denominado también STEP, PESTLE, STEEPLE, etc., es una herramienta estratégica que te ayudará a entender los cambios del mercado, su crecimiento o decrecimiento, su relación entre los diferentes elementos que analiza y la implicación que estos cambios tienen en el mercado, en tu empresa y en ti personalmente.

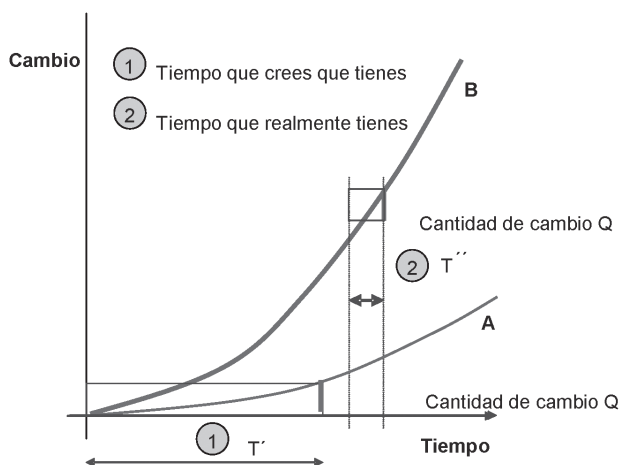
Los cambios que se están produciendo en el mercado cada vez son más frecuentes y más profundos.



Esto implica una mayor capacidad de reacción, ya que el tiempo para la toma de decisiones se contrae.

En el gráfico siguiente vemos que si la curva de cambios es la A, para una cantidad de cambio Q hay un tiempo T' ; sin embargo, si la curva de cambio es la B, el tiempo para la misma cantidad de cambio es T'' .

Si tu criterio, por no realizar una análisis adecuado del mercado, es que el cambio se está produciendo como en la curva A, y piensas que tienes un tiempo T' para tomar una decisión (1-tiempo que crees que tienes), la realidad te pondrá en su sitio inmediatamente si el cambio se está produciendo como en la curva B, ya que tu tiempo de decisión se habrá reducido a T'' (2-tiempo que realmente tienes).



El análisis PESTEL es una herramienta útil para conocer cuál es la situación en los diferentes medios que pueden afectar a la empresa:

- Político: Analiza las actuales y futuras presiones que pueden afectar a la empresa desde el punto de vista político.
- Económico: Analiza el impacto económico tanto a nivel local como nacional e internacional.

- Social: Analiza los cambios en la sociedad que pueden afectar a la empresa.
- Tecnológico: Analiza los cambios que pueden producir las nuevas tecnologías, especialmente las tecnologías disruptivas.
- Entorno ambiental: Analiza los problemas locales, nacionales o internacionales relacionados con el medio ambiente.
- Legal: Analiza los efectos de la legislación local, nacional o internacional.

Aspectos políticos

Política: Hay que tener en cuenta las elecciones, las tendencias políticas, el poder sindical, la protección del consumidor, las relaciones entre países, la guerra (si hay peligro de que se produzca), el terrorismo, el liderazgo gubernamental, los niveles de gasto del Gobierno y las estructuras de gobierno.

Condiciones económicas

Las condiciones económicas influyen en la facilidad o dificultad de tener éxito, ya que afectan tanto a la disponibilidad de capital y costes, como a la demanda.

Se incluyen aquí las tendencias económicas de crecimiento en la economía general y en los países en los que se va a operar, la fiscalidad, la renta disponible, el crecimiento del empleo/desempleo, los tipos de cambio, las tarifas, la inflación, el índice de confianza del consumidor, los índices de importación/exportación, el PIB, la renta *per capita* y los niveles de producción, los costes laborales, influenciados por

la inflación y por las tendencias generales en otros sectores y también por el poder de los sindicatos, etc.

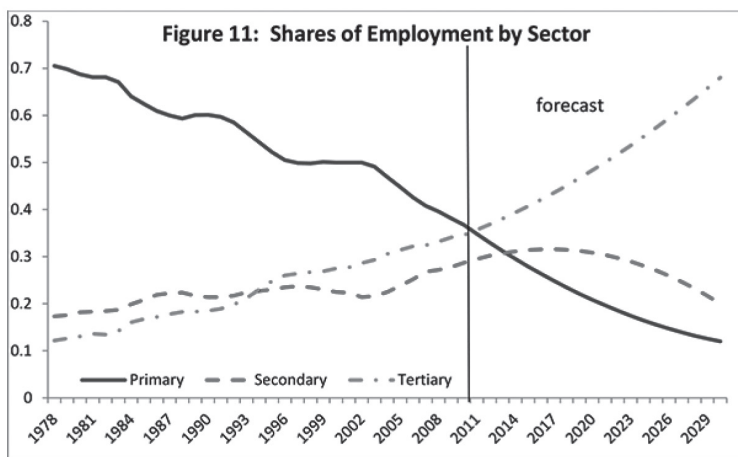
Las condiciones económicas también pueden estar influenciadas por la política. Por ejemplo, la pertenencia o no a la Unión Europea y la aceptación del euro como moneda única.

Condiciones sociales

Las empresas deben ser conscientes de los cambios demográficos, de la estructura de la población por edades, de los niveles de riqueza de la población, etc., ya que pueden tener una influencia importante en la demanda general y en la demanda de productos y servicios de la empresa.

El mercado de trabajo refleja la disponibilidad de habilidades y perfiles especiales a nivel nacional y regional. Los niveles de formación del país pueden proporcionar los perfiles necesarios para disponer de los recursos necesarios, incluso los de un elevado perfil tecnológico.

Hay que tener en cuenta los datos demográficos (edad, sexo, tamaño de la familia, etc.), los cambios de estilo de vida, los cambios en la población, la educación, las tendencias, las modas, la diversidad, la inmigración/emigración, la salud, el nivel de vida, las tendencias en el uso de la vivienda, la moda, las actitudes respecto al trabajo, el tipo de ocio, etc.



Fuente: www.federalreserve.gov.

Condiciones tecnológicas

Nuevos inventos, nuevos descubrimientos, niveles de investigación, las comunicaciones, las tasas de obsolescencia, la tecnología de la información, internet, la biotecnología, la genética, la agricultura, etc.

Este es uno de los aspectos más influyentes y delicados, ya que una nueva tecnología puede sacarte del mercado.

Los cambios tecnológicos, además, influyen en los cambios económicos, en los cambios sociales y también en los cambios legales.

Entorno medioambiental

La tendencia a proteger el medio ambiente y tener productos y procesos más respetuosos con el medio afecta a la demanda y crea oportunidades de negocio.

Entorno legal

Hay que tener en cuenta las leyes y normas locales, nacionales e internacionales.

Como ejemplo de la importancia de este punto tenemos el de una empresa que quiso montar una escuela de surf en Barcelona.

- Todos los elementos apuntaban a la bondad del proyecto: una ciudad con un número elevado de personas que practican deporte, unas playas accesibles tanto en transporte privado como público, un importante número de habitantes y potenciales clientes, unas instalaciones disponibles, etc.

Sin embargo, todos estos elementos positivos, que empujaban a montar el negocio, no tuvieron en cuenta el entorno legal.

Curiosamente, el Ayuntamiento de Barcelona tiene una disposición legal con un artículo en la ordenanza de convivencia (artículo 67.1) que autoriza a la guardia urbana a sancionar a aquellas personas que no respeten las indicaciones y señalizaciones de las playas.

Cuando hay olas, que es cuando los surfistas pueden disfrutar del mar, normalmente hay bandera roja con la

prohibición de bañarse. Por tanto, los surfistas no pueden acceder a la playa.

Resumiendo: se acabó el negocio.

¿Dónde puedo encontrar esta información?

Para un análisis PESTEL puede ser esencial analizar estudios de mercado, informes de analistas, etc., incluyendo:

- Periódicos, revistas, libros, etc.
- Organizaciones de comercio.
- Agencias estatales.
- Publicaciones generales y especializadas.
- Noticias.
- Etc.

Conclusión

Para que la empresa entienda en qué tipo de ambiente tiene competir en un futuro próximo, se requiere que identifique y comprenda las fuerzas que darán forma al cambio.

El análisis PESTEL es apropiado para proporcionar una imagen global de la situación en la que va a operar la empresa. Este análisis proporcionará una información global sobre el entorno en el que va a operar la empresa y alimentará el DAFO (SWOT).

Este análisis es dinámico y debe realizarse cada vez que se intuya un cambio en el horizonte.

Hay que tener en cuenta que un cambio en un entorno puede provocar cambios encadenados en otros entornos.

	CAMBIO	Fecha	IMPLICACION	IMPLICACION EMPRESA	IMPLICACION PERSONAL
POLÍTICO					
ECONÓMICO					
SOCIAL					
TECNOLÓGICO					
ENTORNO AMBIENTAL					
LEGAL					

Documento de apoyo para realizar el análisis PESTEL

EMPRESA, S. A.

Perfil del puesto de trabajo

Nombre del puesto:	
Unidad de trabajo	
Fecha de la descripción	
Motivo del análisis	Contratación
Informador	Comité director

Edad mínima	Edad máxima
-------------	-------------

Edad preferida:

Sexo preferido:

Procedencia geográfica aceptable:	Procedencia geográfica no aceptable:
-----------------------------------	--------------------------------------

Disponibilidad:

Indicar si se requiere un candidato con especial dedicación:

Dedicación especial ☐ No ☐ Sí

Licencia de conducir

() No requiere

☐	A1	☐	A2	☐	B1	☒	B2	☐	C1	☐	C2	☐	C3	☐	E
--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	-------------------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	---

Vehículo propio:

Indicar si es preciso que el candidato posea vehículo propio:

() SÍ () NO

(Banda retributiva estimada como idónea para el puesto):

III. Formación

Formación básica requerida: Naturaleza y alcance de los conocimientos generales requeridos para el correcto desempeño del puesto. Tipo de formación general que se precisa como base para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo.

	Colegio		Bachillerato		
	Francés		Inglés		Licenciatura
	Otros (describir)		Especialidad marketing finanzas Administración		Especialidad finanzas MBA o PDG

Formación técnica requerida: Naturaleza y alcance de los conocimientos técnicos requeridos por el puesto. Conocimientos concretos de tipo profesional que deben ser del dominio del ocupante y sin los cuales es imposible el rendimiento eficaz:

☐ Muy alta
 ☐ Alta especialización
 ☐ Media especialización
 ☐ Baja especialización
 ☐ Muy baja especialización
 ☐ Sin especialización

Idiomas requeridos: Aquellos que son imprescindibles para el correcto desempeño del puesto. Nivel de dominio necesario.

☐ Inglés
 ☐ Francés
 ☐ Alemán
 ☐ Otros

Nivel () Pleno dominio en conversación técnica y de negocios
 Requerido: () Dominio alto para la interacción profesional
 () Manejo medio. Lectura y comprensión general
 () Manejo elemental

V. Experiencia requerida para el puesto de trabajo

Experiencia previa requerida por el puesto de trabajo:

Grado de desarrollo de la experiencia necesaria para el puesto :

☐ Muy desarrollada
 ☐ Bastante desarrollada
 ☐ Bajo desarrollo
 ☐ Muy desarrollo
 ☐ Sin experiencia

V. Responsabilidad

Relaciones: Tipo, frecuencia y alcance de las relaciones interpersonales que el candidato debe haber desarrollado o debe tener aptitudes para desarrollar. Describir:

Mando:	
Número de subordinados directos:	Características del trabajo de los subordinados:
	Profesionales en sus áreas
	Gerentes de áreas

VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores			
Describir las características que deberá poseer el candidato para enfrentarse con éxito al entorno social donde deberá desempeñar su función.			
Para adaptarse al jefe	Para adaptarse a los clientes más frecuentes e importantes	Para adaptarse a los compañeros y colegas	Para adaptarse a los proveedores más importantes

VII. Aspectos ejecutivos				
Describir las características del comportamiento que debe reunir el candidato para el puesto, en función de los procesos de toma de decisiones a los que debe responder en el ejercicio de su puesto de trabajo				
Frecuencia	Importancia	Normativa vigente	Alcance económico de estas	

VIII. Competencias		
Nú m.	Competencia: describir	Nivel de requerimiento
1	Negociación	
2	Liderazgo participativo	
3	Integridad	
4	Consistencia	
5	Visionario	
6	Confianza en sí mismo	
7	Sensibilidad social	
8	Compartir conocimientos (entrenador)	
9	Trabajo en equipo	
10	Orientado al cliente	

IX. Perfil motivacional requerido por el puesto	
Elementos del perfil motivacional:	Grado de requerimiento:
Necesidad de logro (reto): Necesidad de afiliación: Necesidad de influencia sobre los demás: Grado de autoconfianza: Sentido innovador: Grado de compromiso profesional: Expectativas de promoción: Expectativas de desarrollo profesional:	

X. Resumen de conclusiones sobre el perfil del candidato idóneo
Describir en un resumen las características principales que debería reunir el perfil de un candidato idóneo para este puesto de trabajo:

Fuente: Grupo Kaizen.

Anexo 5. Acuerdo de confidencialidad (ejemplo)

XXXX y ZZZZ

DE UNA PARTE D. ssss, en nombre y representación de xxxx con domicilio social en cccc.

C.I.F. B-0000, cuya representación ostenta en virtud de escritura pública de constitución otorgada el día ante el notario de , con núm. de protocolo .

DE OTRA PARTE D. mmm, en nombre y representación de zzzz con domicilio social en tttt.

C.I.F. B-0001, cuya representación ostenta en virtud de escritura pública de constitución otorgada el día ante el notario de , con núm. de protocolo .

Todas las partes, reconociéndose mutuamente las capacidades jurídica y de obrar necesarias para otorgar el presente contrato, y puestas previamente de acuerdo,

EXPONEN

I. Que yyyyy y zzzz están interesados en intercambiar información oral o escrita en cualquier medio o soporte, de naturaleza estratégica y confidencial. En adelante yyyyy y zzzz serán Transmisora o Receptora según el origen de la información.

II. Que todas las partes van a intercambiarse la información pertinente con el fin de llevar a buen término la colaboración y el desarrollo conjunto de proyectos.

III. Que, de acuerdo con lo expuesto, cada una de las partes se comprometen durante un periodo de tiempo de dos

años, desde la fecha de la firma del presente documento, al cumplimiento de las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS

- 6) La Receptora se compromete a tratar con absoluta confidencialidad la información entregada por la Transmisora.
- 7) La Receptora restringirá la utilización de la información exclusivamente para aquellos empleados que tengan necesidad de conocerla y solo en la extensión que fuera necesaria para lograr la finalidad anteriormente declarada.
- 8) La Receptora advertirá a dichos empleados de sus obligaciones respecto a su confidencialidad, velando por el cumplimiento de esta y llevando a cabo todas las acciones necesarias para que dicha obligación sea respetada y haciéndose responsable de cualquier eventual incumplimiento de esta.
- 9) La Receptora se compromete a no duplicar, copiar, utilizar o revelar la información en todo o en parte para terceros salvo que la Transmisora lo autorice por escrito.
- 10) La Receptora indemnizará a la Transmisora de todos los daños y perjuicios que se deriven del incumplimiento de la obligación de confidencialidad que este documento regula, tanto por parte de la Receptora, como de cualquiera de sus empleados.
- 11) La Receptora se compromete, a petición de la Transmisora, a devolver todos los originales entregados, sus copias, resúmenes, así como cualquier otra reproducción total o parcial, de la información entregada; o a certificar su destrucción.

- 12) Salvo que otro acuerdo escrito firmado por las partes así lo estableciera, la Transmisora no garantiza en modo alguno el valor o la exactitud de la información entregada. Asimismo, entiende que la información revelada puede afectar a productos o procesos que se encuentran en desarrollo o previstos para un futuro desarrollo.
- 13) Cada una de las partes se compromete respecto a la otra a abstenerse de realizar, permitir, solicitar de terceros o colaborar con terceros en el anuncio o divulgación por cualquier medio del posible interés de la otra parte en la operación y de la existencia de cualquier reunión, negociación o acuerdo entre ambas partes, sin el previo consentimiento por escrito de la otra parte. En particular, cada una de las partes se compromete expresamente a tratar como estrictamente confidencial toda la información que se suministren, directa o indirectamente, parcial o total, de forma oral o escrita en cualquier soporte relativa a las conversaciones y/o negociaciones tendentes a la conclusión del/de los proyecto/s y/o al presente acuerdo.
- 14) La Receptora no podrá ceder en todo o en parte los derechos asumidos en el presente acuerdo a un tercero sin el previo consentimiento escrito de la Transmisora. El incumplimiento de esta obligación determinará la resolución del presente acuerdo y la posibilidad de que la Transmisora pueda exigir los daños y los perjuicios que de él se deriven.
- 15) La entrega de la información a la Receptora no constituye una publicación o divulgación de esta.
- 16) Nada de lo contenido en este acuerdo será interpretado como cesión o transferencia de derecho alguno.

- 17) En el caso de que la Receptora estuviera interesada en hacer uso de la información fuera del ámbito de relación estipulado entre la Transmisora y Receptora en un periodo inferior a los dos años desde la firma del presente acuerdo, la Receptora deberá pedir autorización escrita a la Transmisora.
- 18) Para cualquier controversia o discrepancia que pudiera surgir en orden a la interpretación, ejecución y cumplimiento del presente acuerdo, ambas partes, con expresa renuncia del fuero que pudiera corresponderles, se someten a la jurisdicción y competencia de los juzgados y tribunales de Barcelona.
- 19) De todo ello dan fe y lo suscriben por duplicado el ejemplar y a un solo efecto

xxxx

zzzz

D. ssss

D. mmmm

En:

A:

Anexo 6. Recomendaciones

La información del plan de negocio debe de cumplir los siguientes requisitos:

- Estar redactada de forma clara para los destinatarios.
- Explicar los aspectos clave del negocio.
- Ser cierta y comprobable.
- Estar actualizada.
- Abarcar todos los aspectos del proyecto.

Estos requisitos han de considerarse los indispensables.

Los datos han de ser fiables y ajustados a la verdad.

Cualquier duda al respecto provocará que tu plan de negocio acabe en la basura.

Recuerda que la ética a largo plazo es rentable.

Anexo 7. Referencias de ayuda al desarrollo del plan de negocio

Barcelona Activa

<http://www.barcelonanetactiva.com/barcelonanetactiva/es/index.jsp>

Centro de recursos para el emprendedor. Junta de Castilla y León

<http://www.emprendiendo.com/>

Ministerio de Industria y Turismo

<http://www.ipyme.org/es-ES/Paginas/Home.aspx>

<http://www.enisa.es/>

Ministerio de Ciencia e Innovación

<http://www.cdti.es/index.asp?MP=7&MS=24&MN=3>

Emprendiendo

<http://www.emprendiendo.com/>

Emprendedor XXI

<http://www.emprendedorxxi.es/>

Revista Emprendedores

<http://www.emprendedores.es>

Cámara de Comercio. Valencia

<http://www.camaravalencia.com/>

Canada Business Support Centre

http://www.cbasc.org/ibp/home_en.cfm

SBA

http://www.sba.gov/starting_business/startup/basics.html

BPlans.com (recomendado por SBA)

<http://www.bplans.com/sp/businessplans.cfm>

<http://www.soyouwanna.com/site/syws/bizplan/bizplan.html>

Step by step Business Plan

<http://www.morebusiness.com/business-plans>

Counselors to America Small Businesses

http://www.score.org/template_gallery.html

Center for Business Planning

<http://www.businessplans.org/businessplans.html>

Business Link

<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/layer?topicId=1073869162>

Entrepreneur.com

http://www.entrepreneur.com/Your_Business/YB_Node/0,4507,109,00.html

Software para planes de negocio

<http://www.planware.org/>

Anexo 8. Referencias de ayuda de inversión de la Administración pública al proyecto de empresa

Nota: Las condiciones de estas ayudas pueden variar de acuerdo con las condiciones establecidas por los organismos correspondientes.

Neotec



Qué es NEOTEC

Qué es NEOTEC



La INICIATIVA NEOTEC del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) tiene como objetivo el apoyo a la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica en España.

Una empresa de base tecnológica (EBT) es una empresa cuya actividad se centra en la explotación de productos o servicios que requieran el uso de tecnologías o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora. Las EBT basan su estrategia de negocio o actividad en el dominio intensivo del conocimiento científico y técnico.

Solo pueden ser beneficiarias de las ayudas NEOTEC las nuevas EBT con categoría de pequeña empresa y con menos de seis años de antigüedad. Estas ayudas cumplen los requisitos de las ayudas a empresas jóvenes e innovadoras del Marco comunitario sobre ayudas estatales de investigación y desarrollo e innovación.

Hay dos tipos de ayuda o instrumentos NEOTEC diferenciados en función de la edad o fase del ciclo de vida en el que se encuentra la EBT:

Fase	Instrumentos	Beneficiarios
I. Creación de empresa	NEOTEC I	EBT de 0 a 2 años
II. Consolidación de empresa	NEOTEC II	EBT de 2 a 6 años

Las características de estas fases y los instrumentos de financiación de cada una de ellas se detallan a continuación.

I. Fase Creación de empresa

La empresa que solicite ayuda para la Fase I deberá tener menos de dos años en el momento de la solicitud. El estudio, la evaluación y la aprobación de la propuesta por parte de CDTI pueden realizarse superados los dos años de vida de la empresa.

El CDTI financia iniciativas empresariales surgidas a partir del conocimiento generado en el ámbito universitario y/o de centros de investigación, así como aquellas otras surgidas de emprendedores con experiencia profesional en el ámbito empresarial, todas ellas con una estrategia de negocio basada en el desarrollo de la tecnología.

Las nuevas EBT que soliciten ayuda NEOTEC I deberán presentar un plan de empresa a cinco años, de los cuales CDTI podrá financiar como máximo los dos primeros desde la fecha de solicitud de la ayuda. El presupuesto mínimo asociado estará en torno a los 240.000 €, incluyendo como costes elegibles: inversiones en activos fijos, gastos de personal, materiales, colaboraciones externas, gastos de salida al Mercado Alternativo Bursátil y otros costes. En ningún caso se financian gastos e inversiones anteriores a la solicitud, así como tampoco edificaciones.

CDTI proporcionará, tras una exhaustiva evaluación, un crédito semilla o ayuda NEOTEC de hasta el 70% del presupuesto del plan de empresa aprobado, con un importe máximo general de 350.000 €, pudiendo llegar a 400.000 € en casos de ruptura tecnológica, y a 600.000 € en el ámbito de la biotecnología. El crédito es a tipo de interés cero y sin garantías adicionales.

CDTI anticipa a la empresa, a la firma del contrato que regula la ayuda NEOTEC, entre el 40 y el 60% de la ayuda aprobada. El resto se entregará a la empresa a la finalización y justificación técnica y económica del proyecto-plan de empresa aprobado.

La empresa devolverá la ayuda a CDTI según vaya generando cash-flow positivo. Para ello, la empresa se compromete a facilitar a CDTI anualmente las cuentas anuales cerradas. La cuota anual de devolución será de hasta un 20% del *cash-flow* positivo generado hasta la amortización total del crédito.

II. Fase Consolidación de empresa (NEOTEC II)

Para solicitar ayudas para la Fase II, la empresa deberá tener más de dos años de edad. El Reglamento Comunitario (CE núm. 800/2008), en relación con las ayudas a las empresas jóvenes e innovadoras, estipula que la antigüedad de la pequeña empresa en el momento de recibir la ayuda debe ser inferior a los seis años. Por tanto, las empresas que soliciten ayuda para NEOTEC II deberán tener en cuenta que, a la edad de la empresa en el momento de realizar la solicitud telemática de la ayuda, se le deberá añadir el tiempo necesario para el estudio, la evaluación y la aprobación de la propuesta, y la suma de todos ellos no deberá superar los seis años de vida de la empresa.

Las nuevas EBT que soliciten ayuda NEOTEC II deberán presentar un plan de empresa a cinco años, de los cuales CDTI podrá financiar como máximo los dos primeros desde la fecha de solicitud de la ayuda. El presupuesto mínimo asociado deberá tener un presupuesto mínimo en torno a los 240.000 €, incluyendo como costes elegibles: inversiones en activos fijos, gastos de personal, materiales, colaboraciones externas, gastos de salida al Mercado Alternativo Bursátil y otros costes. En ningún caso se financian gastos e inversiones anteriores a la solicitud.

La ayuda NEOTEC II podrá ser de hasta el 70% del presupuesto aprobado, hasta 1.000.000 de euros. El crédito es, al igual que en NEOTEC I, a tipo de interés cero y sin garantías adicionales.

Las ayudas recibidas entre NEOTEC I y NEOTEC II no podrán superar 1.000.000 de euros, por tanto, las empresas que previamente han obtenido una ayuda NEOTEC I

podrán ver minorada la ayuda NEOTEC II para no superar este límite.

CDTI anticipará a la empresa, a la firma del contrato, el 25% de la ayuda aprobada. El resto se entregará a la finalización y justificación técnica y económica del proyecto-plan de empresa aprobado.

Al igual que en NEOTEC I, la empresa devolverá la ayuda a CDTI según vaya generando cash-flow positivo. Para ello, la empresa se compromete a facilitar a CDTI anualmente las cuentas anuales cerradas. La cuota anual de devolución será fija de un 20% del cash-flow positivo generado hasta la amortización total del crédito.

En ambas fases, NEOTEC I y NEOTEC II, las empresas solicitantes deberán tener en cuenta lo siguiente:

- El objetivo de estos instrumentos es apoyar a emprendedores noveles, no apoyar la diversificación de otras empresas existentes independientemente del tamaño, o la diversificación de empresarios establecidos. Por ello se analizará con detalle la estructura accionarial de la nueva empresa. Solo se financiarán proyectos presentados por empresas de tamaño o categoría «pequeña empresa», por lo que no se financiarán por esta línea nuevas empresas participadas por otras, independientemente de su tamaño, en un porcentaje igual o superior al 25%.
- La participación accionarial de los emprendedores o promotores de la empresa deberá superar el 50%.
- EL CDTI financia un plan de empresa, no un solo proyecto de I+D. Por tanto, se deben presentar todas las líneas de actividad que la empresa tenga previsto acometer en los cinco años contemplados. No obstante, los gastos asocia-

dos a las actividades de I+D deberán ser la mayor parte del presupuesto del proyecto presentado.

- 4. Las empresas asumirán con fondos propios al menos el 30% del presupuesto-plan de empresa que presenten. Para ello, si es necesario, los socios se comprometerán a realizar las oportunas ampliaciones de capital con aportaciones dinerarias.
- 5. De acuerdo con el marco comunitario, se solicita un certificado de un auditor externo que acredite que los gastos de I+D de la empresa superan el 15% del total de sus gastos de funcionamiento durante al menos uno de los tres años previos, o en el ejercicio fiscal en curso si es una empresa de nueva creación.

(Contacto: Departamento de Coordinación y Dinamización. Dirección de Tecnología. CDTI)

NEOTEC Capital Riesgo

CDTI pone a disposición de las empresas tecnológicas en etapas tempranas de su vida la posibilidad de que puedan financiarse mediante Capital Riesgo. Para ello se diseñó el programa NEOTEC Capital Riesgo, donde colaboran el propio CDTI (que posee un extenso conocimiento sobre las tecnologías innovadoras y la financiación de proyectos tecnológicos) y el FEI, Fondo Europeo de Inversiones (que cuenta con una amplia experiencia en la industria del capital riesgo en Europa).

Para lograrlo, se han constituido dos fondos de capital riesgo, un fondo de fondos y un fondo de coinversión. El objetivo es dinamizar el mercado de Capital Riesgo nacio-

nal aportando capital a fondos en constitución y firmando acuerdos de coinversión con fondos que ya estén operando, siendo en este último caso los fondos extranjeros potenciales candidatos.

CDTI no decide los proyectos empresariales en los que los fondos con que se hayan firmado acuerdos deben invertir. De hecho, los fondos son soberanos en la toma de decisiones, y el único requisito que se exigirá por parte de NEOTEC Capital Riesgo será el cumplimiento de las cláusulas contractuales, que tratan de garantizar la disponibilidad de capital para financiar proyectos tecnológicos en sus primeras fases de desarrollo.

El listado de entidades de capital riesgo con las que se han formalizado acuerdos constan en la siguiente página: ECR participadas o en coinversión. En este enlace se puede encontrar la dirección de contacto de cada una de las entidades a la que remitir el proyecto, en caso de considerar que el fondo en cuestión se adecua a las características de la empresa.



ENISA: Línea de Empresas de Base Tecnológica (Línea EBT)

Beneficiarios

Para pymes que lleven a cabo proyectos cuyo resultado sea un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos, procesos o servicios, o la mejora sustancial de los ya existentes.

Instrumento financiero

Préstamo participativo

Características generales

- Vencimiento: máximo siete años.
- Carencia: máximo cinco años.
- Tipo de interés en función de los resultados de la empresa beneficiaria, con un mínimo y un máximo:
 - Mínimo: determinado por Euribor a un año +0,5%.
 - Máximo: en función de la rentabilidad de la empresa, de hasta seis puntos porcentuales por encima del tipo de interés mínimo arriba mencionado.
 - Todos los intereses son deducibles del impuesto sobre sociedades.

- Importe: entre 100.000 y 1.500.000 euros.
- Sin garantías.

Comisiones

- Apertura: equivalente al 0,5% del importe del préstamo.
- Amortización anticipada: 2% de la cantidad amortizada.

Condiciones para acceder a la financiación

- Ser pyme con forma societaria, conforme a la definición establecida en la Recomendación de la Comisión de la Unión Europea de 6 de agosto de 2008.
- La financiación de ENISA estará vinculada a la estructura financiera y económica de la empresa así como a su solvencia.
- Estar enmarcada en cualquier sector de actividad, excepto el inmobiliario y financiero.
- Calidad y viabilidad del proyecto empresarial, que ofrecerá una rentabilidad adecuada al riesgo.
- Profesionalidad de la gestión: experiencia empresarial en el sector, capacitación técnica y cobertura de todas las áreas gerenciales de la empresa.
- Contar con estados financieros auditados y/o cuentas depositadas en el registro, en el caso de no ser una empresa de nueva creación.

Tramitación

Enviar el Formulario de solicitud.

ENISA: Línea para jóvenes emprendedores

Objetivo

Estimular la creación de empresas promovidas por jóvenes empresarios, facilitando el acceso a una financiación preferente con la única garantía de su proyecto empresarial.

Inversiones financiables

- Adquisición de activos fijos.
- Activo circulante necesario para el desarrollo de la actividad.

Beneficiarios

- Todas aquellas pymes que cumplan los siguientes requisitos:
 - Ejercer su actividad y realizar la inversión objeto del préstamo, en el ámbito territorial español.
 - La constitución de la sociedad como máximo en los dieciocho meses anteriores a la presentación de la solicitud.
 - El plan de empresa deberá incluir aspectos innovadores, bien relacionados con el producto y/o servicio, su producción, comercialización, gestión, etc.
 - Firma de los promotores como compromiso e implicación del empresario en su proyecto empresarial.

- Ser pyme con forma societaria, conforme a la definición establecida en la Recomendación de la Comisión de la Unión Europea, de 6 de agosto de 2008.
- Estar enmarcada en cualquier sector de actividad, excepto el inmobiliario y el financiero.

Instrumento financiero

Préstamo.

Condiciones financieras

- Importe máximo del préstamo: 50.000 €.
- Tipo de interés: Euribor + 1,5%
- Comisión de apertura: 0,5%
- Gastos de estudio: 0%
- Coste de las garantías: no precisa aval.
- El promotor deberá aportar con recursos propios al menos un 15% del plan de inversión, pudiendo ser dinerarias o no, siempre y cuando estas últimas no superen el 50% de la inversión.
- Periodo máximo de amortización: cinco años.
- Carencia: seis meses.
- Ámbito temporal: 2010-marzo 2011
- Sujeto a disponibilidad de fondos.

Importe de la línea

- La línea estará dotada con 25 millones de euros.

Tramitación

- A través de la web enviando el Formulario de solicitud.
- A través de las Asociaciones de Jóvenes Empresarios.

Nota: Es posible que durante la edición y distribución del libro, hayan cambiado las condiciones de Neotec y Enisa.

Anexo 9. Propiedad intelectual (PI). Análisis de situación

El tema de patentes, en el caso de nuevas tecnologías con posibilidad de ser patentadas, siempre es una preocupación del emprendedor por dos razones:

- Para proteger el invento.
- Porque en caso de protección por una patente, la valoración de la empresa suele ser mucho mayor.

Respecto a la primera, la protección por medio de una patente puede ayudar desde el punto de vista legal y puede dar un cierto grado de tranquilidad, pero no es suficiente.

Piensa en que si una empresa de un país donde las leyes de protección no se respetan, copia tu producto, va a ser muy difícil que dispongas de los recursos y el tiempo necesarios para defender tu patente. En este caso, incluso tendrás que demostrar que tu fuiste el primero en sacar el producto al mercado. Ahí está, en este caso, el valor de la patente, demostrar que son los otros los que han copiado.

El proceso de patentar un producto no es ni fácil ni barato, así que tienes que estar preparado.

La patente tiene un cierto grado de protección en determinados países, pero esto no es suficiente. Es posible que tomando como base tu producto la competencia introduzca mejoras que dejan a tu producto obsoleto.

Para evitarlo, has de apoyarte continuamente en la innovación.

Innovar sin descanso te va a permitir estar por delante de la competencia, aunque te copien. Cuando ellos han copiado tu versión 1.0, tú debes estar como mínimo en la versión 2.0 de tu producto.

A continuación encontrarás información sobre la propiedad intelectual, desarrollada por la Organización Mundial de Protección Intelectual (OMPI), que puede ser de gran ayuda.

¿Cómo se puede integrar la propiedad intelectual en el proceso de planificación?

La redacción de un plan de negocios requiere una preparación adecuada. Antes de redactar su plan de negocios, deberá plantearse una serie de cuestiones. Deberá saber a qué tipo de negocio se refiere; qué recursos serán necesarios para alcanzar sus objetivos comerciales; cuáles son los mercados en los que desea introducir sus productos o servicios; qué viabilidad y qué potencial de crecimiento presenta la empresa, etcétera. También deberá identificar la importancia comercial de los activos de propiedad intelectual, ya sean activos de titularidad propia o activos a los que usted tiene autorizado el acceso, así como los recursos necesarios para obtener y mantener esos activos.

A continuación se resumen algunos puntos fundamentales en materia de propiedad intelectual que usted debe plantearse a la hora de preparar su plan de negocios. La importancia de los distintos aspectos dependerá de su situación y negocio particulares. Además, no se trata de una lista exhaustiva y posiblemente tenga que considerar muchas otras cuestiones, dependiendo de su situación. No obstante, la respuesta a estas preguntas podrá ayudarlo a integrar los activos de propiedad intelectual en el proceso de planificación de su empresa.

¿Qué activos de propiedad intelectual posee?

- Identifique su cartera de propiedad intelectual y clasifique su contenido. Incluirá sin duda información confidencial/secretos comerciales, uno o varios nombres comerciales y una o varias marcas, así como, posiblemente, nombres de dominio, diseños industriales, derechos de autor y derechos conexos y, en algunos casos, modelos de utilidad y patentes para invenciones.
- ¿Qué otros activos de propiedad intelectual intangibles posee? En esta esfera, incluya los contratos de franquicia, licencia y distribución, los derechos de publicación, los acuerdos de no competencia, la información de sus bases de datos, los programas de sistemas informáticos, el perfil de comercialización, la experiencia en materia de gestión, la red de distribución, la capacidad técnica, etcétera.

¿Qué características tiene su cartera de propiedad intelectual?

- ¿Dispone de un sistema para identificar los activos de propiedad intelectual que posee? ¿Tiene una cartera de propiedad intelectual? ¿Cuándo fue creada? ¿Quién la creó?
- De los activos de propiedad intelectual que posee, ¿cuáles se pueden registrar? ¿Están ya registrados o deberían registrarse? ¿Están también registrados en otros países/mercados de exportación? ¿Se va a renovar su registro? En caso afirmativo, ¿cuándo?
- ¿Lleva usted a cabo evaluaciones de su propiedad intelectual o tiene previsto llevarlas a cabo? En caso afirmativo, ¿quién las realiza(rá) y con qué frecuencia?

¿Qué medidas prevé para proteger los activos de propiedad intelectual que posee?

- En caso de que comercialice (internamente o con un socio) los activos de propiedad intelectual que posee, ¿dispone de acuerdos para garantizar la propiedad o copropiedad de esos activos?
- Si recurre a la contratación de servicios externos para algunas actividades de su negocio, ¿ha establecido contratos para garantizar la protección de sus derechos de propiedad intelectual sobre el trabajo subcontratado y prohibir que otros saquen provecho de su producto o lo comercialicen sin acuerdo previo?
- ¿Cuán fácil o difícil resulta la adquisición o duplicación por medios adecuados de la información secreta de su empresa por terceros? ¿Qué medidas ha tomado para preservar el carácter secreto de la información confidencial de su empresa? ¿Dispone para sus activos físicos y electrónicos de una política y un plan de seguridad integrados? En caso de comercializar (internamente o con un socio) los activos de propiedad intelectual que posee, ¿cuenta con acuerdos para proteger la confidencialidad de la información secreta de su empresa? ¿Ha incluido cláusulas de confidencialidad o de no divulgación y cláusulas de no competencia en los contratos de sus empleados clave y de sus socios comerciales?
- ¿Se ha cerciorado de que la información confidencial o los secretos comerciales de su empresa no están disponibles en su sitio web o perdidos a causa de su difusión en él? ¿No contiene ninguno de los encabezamientos del URL de su empresa información confidencial? ¿Ofrecen sus páginas web enlaces a páginas con información confidencial?

¿Qué importancia tienen los activos de propiedad intelectual para el éxito de su empresa?

- ¿En qué medida está usando actualmente los activos de propiedad intelectual que posee y cuál es su utilidad o falta de utilidad potencial para su empresa?
- ¿Depende el éxito comercial de su empresa de los activos de propiedad intelectual que posee, se trate de activos de titularidad propia o de activos obtenidos por conducto de una licencia? ¿De qué tipo de activos de propiedad intelectual depende?
- ¿Posee nuevos productos o procesos que representen una ventaja competitiva excepcional? De ser así, ¿van a revolucionar alguna rama de la industria? ¿Pueden obtenerse los derechos de propiedad intelectual correspondientes para diferenciarse de los competidores e impedirles la entrada en el mercado?
- ¿Qué ventaja competitiva representan sus activos de propiedad intelectual (ya sean de titularidad propia u obtenidos por conducto de una licencia) para su empresa? Analice y exponga la forma en que la propiedad intelectual puede representar un valor o un valor añadido para sus clientes y contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible.
- ¿Son los secretos comerciales, las patentes, las marcas, las obras protegidas por derecho de autor y los diseños industriales que posee suficientes para proteger adecuadamente los aspectos de su empresa que determinan el éxito de esta?

¿Es propietario de todos los activos de propiedad intelectual que precisa o se ve obligado a recurrir a los activos de propiedad intelectual de terceros?

- ¿Es usted el propietario de todos los activos de propiedad intelectual que está usando? ¿Puede demostrarlo? ¿Dispone de los registros, las inscripciones, los contratos y demás pruebas que pueda solicitarle un inversor, un socio comercial o un tribunal? ¿Es posible que un tercero le reclame una parte de su propiedad intelectual (por ejemplo, empresas patrocinadoras o clientes que lo hayan contratado para realizar una investigación)?
- ¿Está seguro de que no viola los derechos de propiedad intelectual de terceros? ¿Puede demostrarlo (por ejemplo, ha realizado búsquedas de patentes, marcas comerciales o diseños industriales)? ¿Se ha asegurado de que los empleados de primera importancia de su empresa que hayan trabajado para un competidor en el pasado firmaron acuerdos vinculantes de confidencialidad o de no competencia impuestos por su empleador o empleadores anteriores al dejar su empleo o empleos anteriores? ¿Necesita acceder a la propiedad intelectual de terceros para explotar su idea? ¿Le han sido concedidas la licencia o licencias necesarias para usar la propiedad intelectual de la que usted no es titular?
- ¿Ha firmado un acuerdo de no divulgación o de no competencia con el personal clave, los subcontratistas, los consultores y otros proveedores externos que ceden a su empresa cualquier propiedad intelectual que desarrollan al trabajar para usted?

- Al usar a contratistas externos para redactar y diseñar su material de comercialización y de promoción o su sitio web/páginas web, ¿especifica en sus contratos quién será el titular de la propiedad intelectual que se cree? Si son sus empleados los que realizan estas actividades, ¿se incluye esta labor en su empleo individual? De no ser así, ¿ha especificado por escrito quién será el titular de los derechos de autor y otros derechos de propiedad intelectual pertinentes? ¿Dispone de los permisos necesarios para usar en su sitio web o a cualquier otro fin el material escrito, los gráficos, las fotografías, la música o cualquier otro elemento que haya sido creado por terceros?
- ¿Figuran en su sitio web metaetiquetas, hiperenlaces o marcos con enlaces profundos a otros sitios web? ¿Están debidamente autorizados por las terceras partes en cuestión?

¿Sabe lo suficiente acerca de las estrategias y de las carteras de propiedad intelectual adoptadas por la competencia?

- ¿Ha previsto un plan para llevar a cabo un seguimiento de la competencia? ¿Ha reunido o tiene pensado usar información/bases de datos en materia de propiedad intelectual para realizar un seguimiento de la competencia? Las búsquedas en los registros de patentes, marcas comerciales y diseños industriales permiten obtener información detallada de carácter jurídico, técnico y comercial acerca de las operaciones y productos de un competidor. Puede usar dicha información para evaluar las posibilidades de entrada de sus productos en el mercado. Asimismo, una bús-

queda en materia de propiedad intelectual es un medio de verificar si usted puede proteger su propiedad intelectual, si está infringiendo la propiedad intelectual de terceras partes y si estas están infringiendo o son susceptibles de infringir los derechos de propiedad intelectual de los que usted es titular.

- ¿Existen obstáculos en materia de propiedad intelectual que impiden la entrada de sus productos en el mercado de su competidor, por ejemplo patentes, marcas comerciales o diseños industriales que apuntalan la fidelidad del cliente a la imagen empresarial del competidor, a sus marcas, etcétera?

¿Dispone de una política y de una estrategia de propiedad intelectual para su empresa?

- ¿Cómo suele identificar, proteger, explotar y gestionar los activos de propiedad intelectual de su empresa?
- ¿Qué planes ha puesto en marcha para sacar el máximo valor de la comercialización de sus activos de propiedad intelectual?
- ¿Dispone de una estrategia de comercialización especial? ¿Tiene previsto exportar? En caso afirmativo, ¿ha usado o planea usar un sistema de presentación de solicitudes o de registro regional o internacional, tal como el Tratado de Cooperación en materia de Patentes, el Sistema de Madrid o el Arreglo de La Haya, para la solicitud de patentes y el registro de marcas comerciales o diseños industriales?
- ¿Ha evaluado el potencial que ofrece la comercialización de una parte o de la totalidad de los activos de propiedad intelectual de su empresa, mediante la concesión total o

parcial de licencias y franquicias o la venta directa de los activos?

- ¿Ha llevado a cabo evaluaciones periódicas e independientes de los activos de propiedad intelectual de su empresa? ¿Se ha realizado una valoración de dichos activos? ¿Fue llevada a cabo de forma independiente?
- ¿En qué medida ha tenido en cuenta las cuestiones impositivas y los incentivos asociados a la comercialización de la propiedad intelectual de su empresa? Pueden existir requisitos de carácter impositivo, tales como la inscripción registral, para la comercialización de la propiedad intelectual. El tratamiento fiscal de los ingresos y gastos derivados de la comercialización de la propiedad intelectual de su empresa puede variar mucho con respecto al trato contable. Pueden existir medidas gubernamentales de ayuda financiera relativas a los activos de propiedad intelectual y a su comercialización.
- ¿Planea usar los activos de propiedad intelectual que posee como fianza o garantía para un préstamo o para crear un título comercializable en el mercado de valores? ¿Cuáles son las posibilidades de titularización de los futuros flujos de ingresos vinculados a su paquete/cartera de activos de propiedad intelectual?
- ¿Cuenta con un programa de formación del personal que trate de la gestión y la protección de los activos de propiedad intelectual de su empresa?

Fuente: OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual).Capítulo XIV

