

# Recursos Didácticos

## Business Plan Plan de Negocio

Jesús Lázaro Esteban





## ÍNDICE

ÍNDICE .....	3
INTRODUCCIÓN .....	4
RESUMEN EJECUTIVO .....	15
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....	16
ANÁLISIS DAFO .....	17
ANÁLISIS DE MERCADO .....	20
ESTRATEGIA: DEFINIR EL PLAN ESTRATÉGICO .....	25
PLAN DE MARKETING .....	28
Análisis del entorno .....	28
Análisis del mercado objetivo .....	32
Estrategia de Marketing: Definición de los objetivos estratégicos .....	33
Marketing operativo: Objetivos .....	36
Producto .....	36
Precio .....	39
Distribución .....	40
Promoción: .....	42
PLAN DE VENTAS .....	44
PLAN DE OPERACIONES .....	50
PLAN DE RR.HH. ....	52
PLAN FINANCIERO .....	57
PLAN DE CONTINGENCIA .....	70
EJECUCIÓN Y CONTROL .....	71
CONCLUSIONES .....	73
Anexos: .....	74
Anexo 1. Elementos de ayuda para el desarrollo y presentación del plan .....	74
Anexo 2. Resumen ejecutivo. Ejemplos .....	80
Resumen ejecutivo empresa: ElectroTextil .....	80
Resumen ejecutivo empresa: 'OLVÍDATE DE TODO' .....	83
Anexo 3. Análisis PESTEL .....	85
Anexo 4: Definición de perfiles RRHH .....	90
Anexo 5: Acuerdo de confidencialidad (Ejemplo) .....	94
Anexo 6. Recomendaciones .....	96
Anexo 7. Referencias de ayuda al desarrollo del Plan de Negocio .....	97
Anexo 8. Referencias de ayuda de inversión de la Administración Pública al proyecto de empresa .....	99
Neotec .....	99
ENISA: Línea de Empresas de Base Tecnológica (Línea EBT) .....	103
ENISA: Línea para jóvenes emprendedores .....	104
Anexo 9. Propiedad intelectual (PI) - Análisis de situación .....	106

## 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:

<b>Plan estratégico</b>	<b>Plan de negocio</b>
<b>Instrumento estratégico</b>	<b>Instrumento estratégico-táctico</b>
Determina la política a largo plazo	Determina los objetivos y los recursos necesarios para conseguirlos
Está centrado en la visión, misión y los planes a largo plazo.	Está centrado en los objetivos a corto y medio plazo y los recursos necesarios para cumplirlos. Establece los controles necesarios para evaluar la evolución del plan.

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

Con el plan de negocio, se examinan las diferentes alternativas para llevar adelante un 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	Objetivo de la empresa
<b>Start up</b>	Plan de negocios para empresa de nueva creación	Lanzamiento
<b>Crecimiento</b>	Plan de negocios de crecimiento/expansión	Incremento de participación de mercado Nuevos productos o mercados Aumento de rentabilidad
<b>Madurez</b>	Plan de negocios de crecimiento	Incremento de participación de mercado Nuevos productos o mercados Aumento de rentabilidad

### 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.

La idea de que los planes de negocio son solo para las grandes empresas, puede ser un error. También 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.

Debemos 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”.

Hay, en el mercado, numerosos ejemplos de buenas ideas, pero que no han podido ser 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, 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.

El plan de negocio tiene dos objetivos fundamentales:

- Filtrar la oportunidad.
- 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 aún realizando un ajuste fino, debemos de 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 caso son mucho mayores.

Además, el plan de negocio nos indicará el enfoque estratégico adecuado y también las medidas estratégicas necesarias generales y también en 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 que permite evaluar la marcha de la empresa y sus desviaciones sobre los objetivos previstos.

#### 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 como único soporte.

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 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.

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

- Inversores institucionales y privados (*venture-capital* o *business angels*), organismos públicos, bancos y otros agentes necesarios para obtener apoyo financiero y
- También al futuro equipo, para obtener su colaboración.

Otro objetivo complementario es que 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?

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

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

Nadie prestará su dinero si no se le presentan ciertas garantías sobre cómo éste se va a recuperar.

Uno de los elementos adicionales a tener en cuenta es la motivación del emprendedor.

Este, debe de tener claro como desarrollar la idea y que recursos son necesarios para desarrollarla.

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

Este, debe de tener claro y además demostrar, que no perderá el interés pasado un tiempo, si las cosas no van según lo previsto.

#### Otros objetivos:

- Para desarrollar de forma eficiente el proyecto.
- Para disponer de un control de seguimiento del proyecto.
- Para conocer cuales son las necesidades de recursos.
- Para .....

#### **¿Que debe de proporcionar el Plan de Negocio?**

- La dirección, la orientación concreta de la gestión en un período determinado, para alcanzar los objetivos establecidos.
- La información para conseguir la participación y la implicación del equipo.
- Los elementos de control necesarios para realizar el seguimiento de resultados.
- Debe de desarrollar los tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: Planificación, ejecución y evaluación.
- Debe de ser una fuente de instrucciones, interna y externa, que defina claramente la idea del servicio o producto a vender en el mercado y los resultados que se desean obtener.

#### **¿Cuándo se debe de desarrollar el Plan de Negocio?**

Es recomendable realizar siempre un Plan de Negocio para:

- Lanzamiento de una nueva empresa.
- Desarrollar de 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. 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 contrastar estos 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 en la totalidad, de 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 del plan de negocio, que nos demuestre la viabilidad o no del proyecto, y así, evitar invertir en un proyecto que pensábamos viable, pero por no haber realizado un estudio previo del mismo, luego, nos hemos dado cuenta de que no era rentable cuando ya es demasiado tarde.

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



## Lo más importante: ¿Cual 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 que nos dedicamos, es decir saber de manera clara cual 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, explicaremos la historia de la empresa CIC (Chicago Ice Company).

A principios de 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 lo cual 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 del mismo, podemos suponer que el equipo de Dirección de la CIC, no sabía en que 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. 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 que 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 con acceso directo a los clientes, que hubiese interesado de manera importante a sus socios potenciales.

Conocer, por tanto, cual es el negocio (¿a que nos dedicamos?), es un objetivo fundamental.

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

Los clientes compran bienes y servicios para satisfacer necesidades y deseos. Por ejemplo:

- Alimentos (pan, pescado, carne, verduras, frutas, etc.).
- Tener más comodidad (automóviles, electrodomésticos, muebles, etc.).
- Diversión (cine, teatro, viajes, etc.).
- Transporte (viajes en avión, tren, etc.).
- Disponer de más seguridad (seguros hogar, seguros personales, etc.).
- Comunicarse (Servicios de telefonía, Internet, etc.)
- 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 diferentes son los consumidores.

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

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

- ¿Cual es mi negocio?
- ¿Cual es mi producto/servicio?
- ¿En que sector de mercado estoy? ¿En cuál quiero estar? ¿Es el adecuado?
- ¿Cómo va a crecer ese sector en los próximos años?
- ¿Cuales son mis clientes? ¿A qué clientes quiero atender?
- etc.

## Modelo de negocio.

Describe que ofrece la empresa a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo se relaciona con ellos, y lo más importante, como la empresa gana dinero.

Los elementos clave para definir el modelo de negocio:

- **Clientes:** Agrupar 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. Cuales 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 donde 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 como está organizado el canal de distribución
- **Recursos claves:** Definir los recursos clave, imprescindibles para conseguir el éxito de lanzamiento de la empresa y su sostenimiento en el futuro.
- **Actividades claves:** 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, RRHH, etc.).

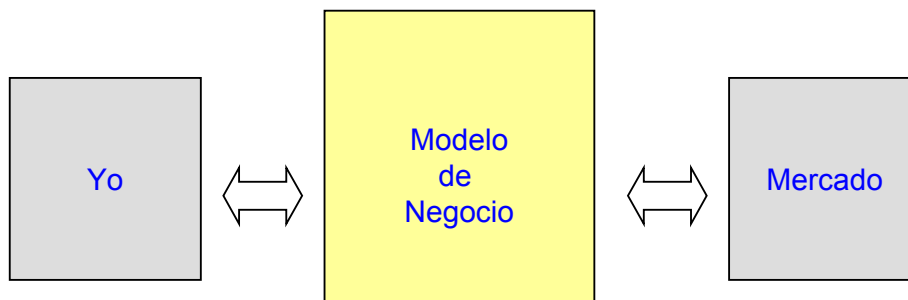
Además, es necesario evaluar el modelo de negocio.

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

- *Segmento de clientes:* ¿Quién son nuestros clientes? ¿Conocemos bien los clientes? ¿Responden a características comunes? ¿Podemos agruparlos? Etc.
- *Propuesta de valor:* ¿Los clientes consideran de valor nuestra oferta? ¿Pueden la competencia mejorar nuestra oferta en términos de precios y/o calidad? Etc.
- *Flujos de ingresos:* ¿Cual 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 claves:* ¿Cuántos son los recursos clave? ¿Que influencia tienen en el Plan?, Etc.

- *Actividades claves:* ¿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?, ¿Qué tan importantes son? ¿Podemos reemplazarlos? ¿Se pueden convertir en competidores?, Etc.
- *Coste de la estructura:* ¿Donde están los mayores costes? ¿Se pueden reducir? ¿Qué ágil es la estructura?, Etc.
- .....

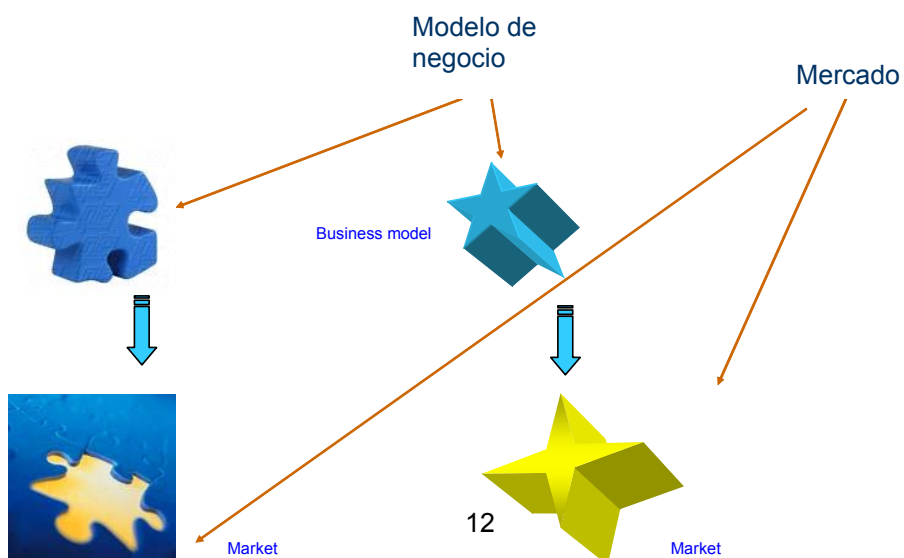
El modelo de negocio es el mecanismo de adaptación al mercado, para obtener ingresos y beneficios.



Un modelo de negocio es como trabaja el negocio.

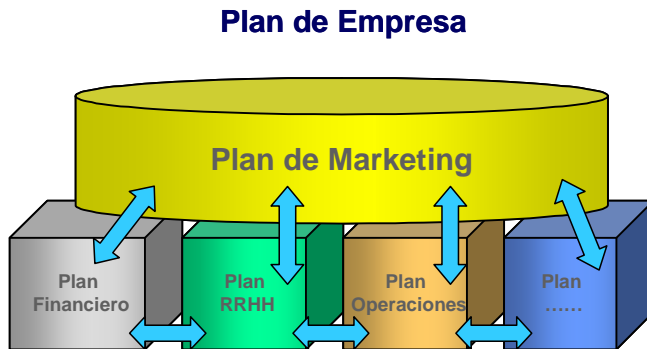
**Importancia del modelo de negocio:**

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



## Estructura del plan de negocio

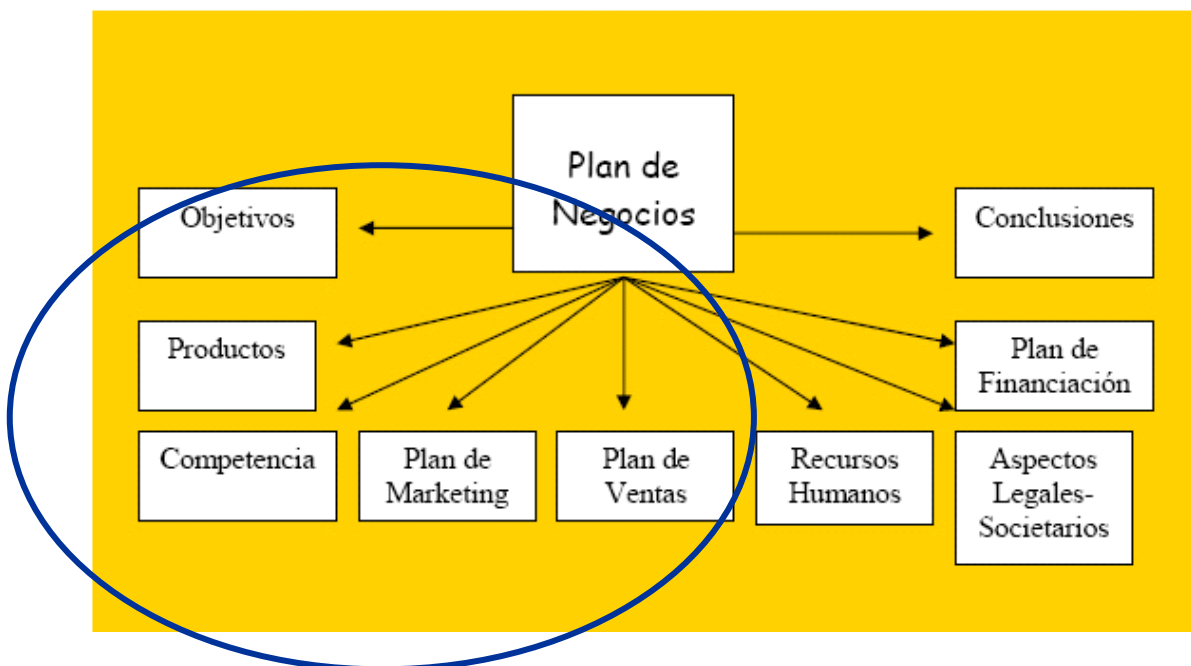
El plan de negocio, está compuesto de varios elementos interrelacionados entre si.



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

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



Los elementos enmarcados forman parte del plan de marketing.

### Elementos del plan de negocio

Un plan de negocios debe de 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 a realizar.
- **Conclusiones.**
- **Plan de contingencia.**
- **Anexos.**

## RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo es la presentación, resumida, de un plan de negocio. Consiste en un resumen de los puntos más importantes del plan.

El resumen se elabora 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 y del proyecto, para que comprenda en qué consiste el negocio y como se desarrolla. Tiene como objetivo generar interés en el plan de negocio.

La importancia del resumen ejecutivo es debido 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 negocio, el resumen ejecutivo debe permitir al lector entender claramente en qué consiste el negocio (producto/servicio, modelo de negocio, etc.).
- Crear interés en el lector: el resumen ejecutivo debe de generar en el lector interés por el proyecto y por profundizar en la lectura de las demás partes del plan.
- Motivar la lectura completa del plan de negocio.

### Estructura del resumen ejecutivo.

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

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

Ver ejemplo en (Anexo: 2)

## 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. ¿Donde queremos ir?
- Identificar las necesidades de este mercado. Identificar la demanda actual y futura que tiene, 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 sobre el MIX de marketing.
- 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, para ello trabajaremos:

- 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.



## ANÁLISIS DAFO

Es una herramienta estratégica de primer orden.

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

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

- D: Debilidades.
- A: Amenazas.
- F: Fortalezas.
- O: Oportunidades.
- *Strengths*: fortalezas.
- *Weaknesses*: debilidades.
- *Opportunities*: oportunidades.
- *Threats*: amenazas.

Existen dos espacios diferenciados de análisis:

Análisis externo a la empresa (Oportunidades y Amenazas)

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

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

¿Que oportunidades tiene la empresa?

¿Crecimiento positivo de la economía del país?

¿Cambios de tecnología en el mercado que complementan nuestro producto/servicio?

¿Qué cambios en la normativa legal y/o política afectan positivamente?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida abren una oportunidad al producto/servicio ofrecido?

.....

- 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 en contra?
- ¿Dependencia de un proveedor único?
- ¿Escasez de materias primas?
- .....

Análisis interno de la empresa (Debilidades y Fortalezas).

- Debilidades. o puntos débiles. 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?

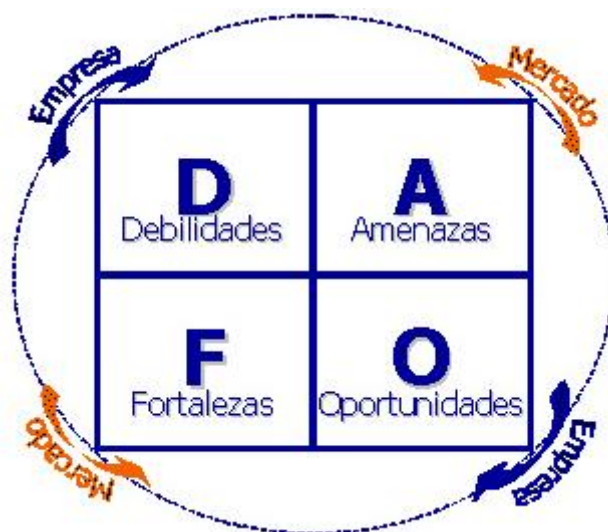
- ¿Falta de recursos financieros?
- ¿Dependencia de la red de distribución?
- ¿Equipo directivo sin experiencia?
- ¿Producto en versión beta?
- .....

- Fortalezas. o puntos fuertes. Son las capacidades y recursos, que proporcionan ventajas competitivas.

Describen los recursos y las habilidades que tiene la empresa, ¿en qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?

¿Qué fortalezas tiene la empresa?

- ¿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?
- .....



DAFO/FODA:

Fecha realización: .....

Objetivo:

Producto:

Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social y política ...

Oportunidades	Amenazas

Situación interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción ...

Fortalezas	Debilidades

El DAFO, como herramienta estratégica, nos indica cuales son las tareas que tenemos que 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?
- ¿Que 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?
- .....

Además el DAFO, es también necesario realizarlo 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.

## ANÁLISIS DE MERCADO

### Investigación de Mercado

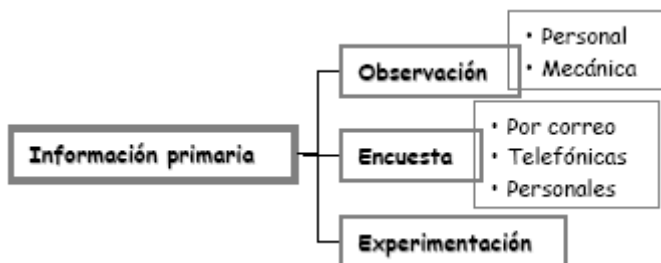
La investigación de mercado es el elemento que permite a la empresa conocer el mercado donde va a ofrecer sus productos y servicios.

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

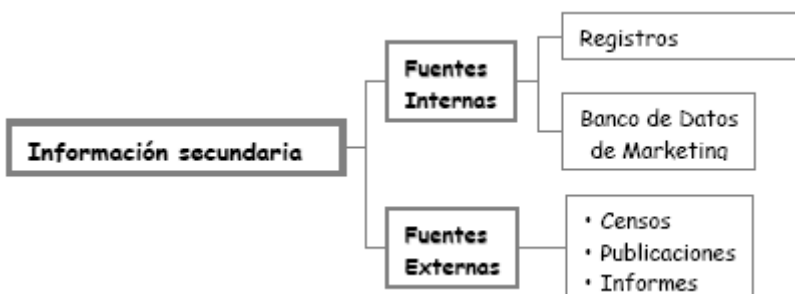
Estudiando el mercado, nos permite comprenderlo y con este conocimiento, desarrollar la estrategia.

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 preguntas que nos sirvan para conocer:

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

Cuanto más preguntas realicemos y contestemos, mejor será el conocimiento de mercado que tengamos.

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

También permite conocer la posibilidad de crecimiento del mercado y por tanto saber si estamos en un mercado con crecimiento potencial 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 de 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, hábitos de consumo de a quién va dirigido el producto y/o servicio.

Además puede proporcionar información sobre las percepciones de los clientes potenciales respecto sobre 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, porqué los necesitan, etc...) y conocer sus hábitos de compra (lugares de compra, momento, etc....), etc.

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

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

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué compran?
- ¿Cómo compran?

- ¿Donde compran?
- ¿Cuándo compran?
- ¿Cuanto 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 puntos débiles de esos productos o servicios?

.....

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.

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 sólo 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?
- ¿Cual 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?
- .....

Por ello es necesario incluir en el Plan de Negocios:

- Descripción y tamaño de la competencia.
- DAFO de la competencia

Es necesario establecer quienes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas.

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

	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
<b>Producto/Servicio</b>			
Calidad			
Precio			
Funcionalidades			
MTBF			
Soporte Técnico			
.....			

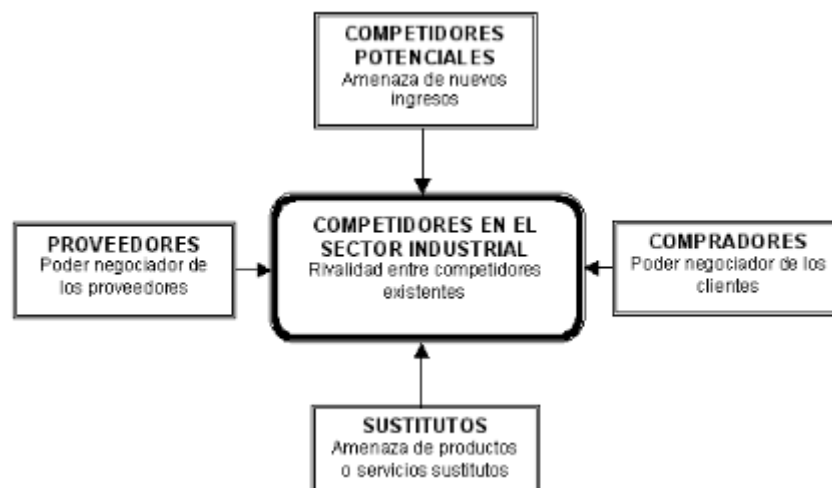
	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
<b>Marketing</b>			
Market-Share			
Imagen marca			
Distribuidores			
Promoción			
Descuentos			
.....			

El benchmarking para analizar la competencia, permite establecer los estándares de la industria así como las ventajas competitivas de cada empresa.

A partir de esta evaluación, se determinará si es factible y deseable convivir con la competencia o ¿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 enfrentan los siguientes tipos de competidores:



**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 (barreras de entrada) y de sus recursos disponibles.

**Amenazas de posibles productos o servicios sustitutos.**

Son productos sustitutos 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.

**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.

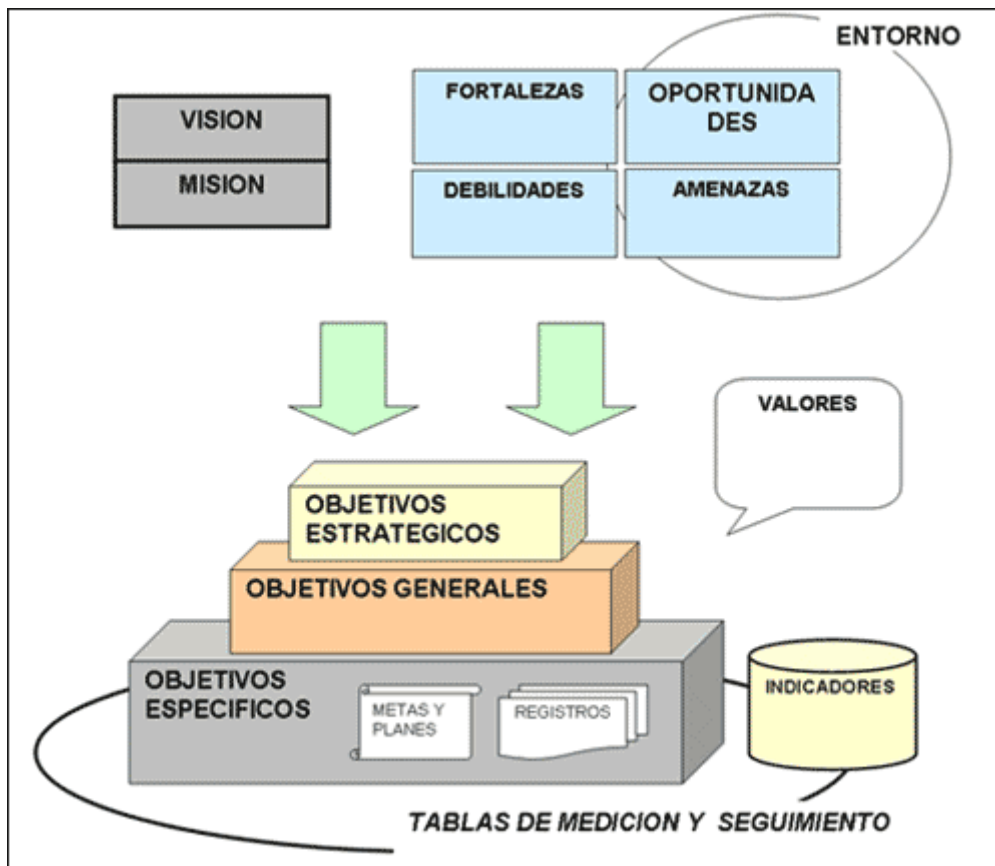


## ESTRATEGIA: DEFINIR EL PLAN ESTRATÉGICO

“Si no sabemos a dónde vamos, es probable que no lleguemos a ninguna parte”

¿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?: Proposiciones; - *Objetivos estratégicos.*
- ¿Que queremos conseguir? - *Objetivos generales.*
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: - *Plan de acción.*



Fuente: Avanzit

**¿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?
- ¿Donde queremos estar?
- ¿Qué mercados? ¿Qué clientes?
- ¿Qué necesidades queremos satisfacer?
- ¿Cómo?
- .....

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, donde 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.

**Matriz de crecimiento - participación**

<b>TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO</b>	<b>ALTO</b>	<b>ESTRELLAS</b> Alta inversión y alta participación.	<b>DILEMAS</b> Requieren mucha inversión.
	<b>BAJO</b>	<b>VAGAS LECHERAS</b> Generan fondos y Utilidades	<b>PERROS</b> Baja participación Pocos fondos
<b>Matriz B.C.G.</b>		<b>FUERTE</b>	<b>DEBIL</b>
<b>CUOTA DE MERCADO RELATIVA</b>			

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

Hemos elegido un sector de alto crecimiento, pero la participación, de entrada, es pequeña, debido a que es un producto/servicio nuevo en el mercado.

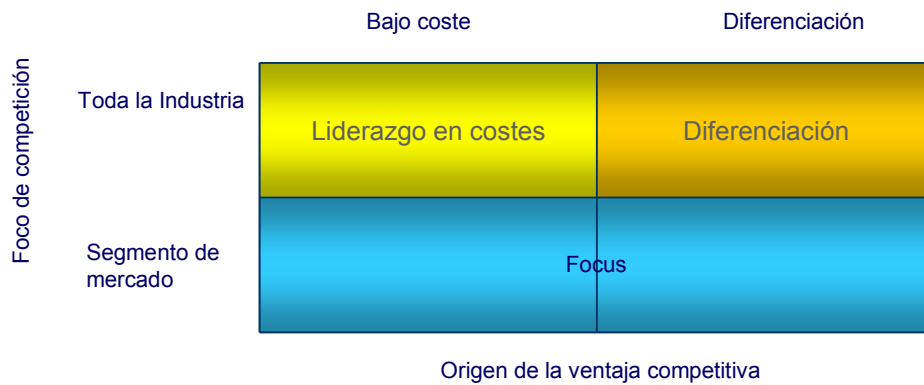
Por tanto, en la estrategia, un elemento adicional a tener en cuenta, es el plan para pasar de Dilema a Estrella

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

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.



## PLAN DE MARKETING

### El plan de marketing forma parte de la planificación estratégica de una compañía.

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 facilitan el paso de los productos/servicios desde el lugar de origen o producción hasta el destino final: el cliente".**

El plan de marketing debe tener en cuenta:

- Que quiere el cliente.
- Quién 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.
- .....
- La estrategia necesaria para que finalmente decida a comprarlo nuestro producto.

### 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, decretos, 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 (P. 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 forma, 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 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 socio-económico.
- 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 está 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 medioambiente,
- 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.
- Costos laborales.
- Legislación laboral
- Disponibilidad de mano de obra calificada.
- Disponibilidad y costos 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 elementos es el Demográfico.

- **Demográfico.**

Comprende el estudio de la población humanas 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 los mismos. Esto, debe de ser un proceso dinámico que permita conocer en tiempo real como se están produciendo los cambios.

Tabla de análisis PESTEL

	<b>Cambios en el entorno</b>	<b>Implicación - Efecto</b>
<b>Político</b>	1- 2- 3- .....	1- 2- 3- .....
<b>Económico</b>	1- 2- 3- .....	1- 2- 3- .....
<b>Social</b>		
<b>Tecnológico</b>		
<b>Ecológico-Ambiental</b>		
<b>Legal</b>		
.....		
.....		

La tabla de 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.

### **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 de tenerse en cuenta e incluir un análisis de la situación económica con las principales líneas de política económica: déficit público, de la 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.

### **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 comportamiento del mercado y evaluar las principales variables "generales", que pueden incidir en forma negativa o positiva.



Esto, permite visualizar lo "atractivo o no" de un sector.

Las fuentes más comunes de información, están en los periódicos y revistas especializadas, Cámaras de Comercio e Industria, Oficinas Gubernamentales, bancos, Universidades, consultores especializados, Internet, etc.

Los aspectos más importantes a tener en cuenta cuando se analiza un sector, son entre otros:

- Tendencia de la industria.
- Tendencia de la moda.
- 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: Infomipyme.com

### Estrategia de Marketing: Definición de los objetivos estratégicos

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que 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 que mercados se va a desarrollar el proyecto: Sector industrial, sector agralimentario, sector TIC, sector salud, sector educación, etc.

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 aporta las siguientes ventajas:

- 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 de cubrirse con el producto/servicio que la empresa ofrece al mercado.

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

Un feed-back positivo es el primer peldaño para el éxito.

Analizar la demanda potencial actual y futura:

**¿Cual 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.

Definir estrategia de posicionamiento:

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

## Objetivos

Los objetivos en el Plan, han de cumplir determinadas condiciones para ser útiles:

- Deben ser precisos (Específicos) (**S**pecific): Para que se sepa exactamente que es lo que se quiere conseguir.
- Deben de ser medibles (Medibles) (**M**easurable): Para saber de un modo preciso, si se han alcanzado los objetivos.
- Deben de ser realistas (Realistas) (**A**ffordable): Han de ser coherentes en su alcance, con los recursos que dispone la empresa
- Deben ser factibles (Realizables) (**R**ealistic): Su consecución en el plazo previsto debe ser posible.
- Deben tener un plazo de consecución en el tiempo (Tiempo) (**T**ime-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, los objetivos, han de ser **SMART**

Además

- Deben constituir un reto para la 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 motivación.

Por tanto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para definir que es exactamente los objetivos que se quieren lograr, donde y como se pretende llegar y cuando puede conseguirse.

## Marketing operativo: Objetivos

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

PRODUCTO	PRECIO	DISTRIBUCIÓN	COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• CALIDAD</li> <li>• MARCA</li> <li>• ENVASE</li> <li>• ETIQUETA</li> <li>• DISEÑO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRECIO</li> <li>• DESCUENTO</li> <li>• RÁPELES</li> <li>• FORMAS DE PAGO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CANALES DE DISTRIBUCIÓN</li> <li>• LOCALIZACIÓN</li> <li>• ALMACENAMIENTO</li> <li>• APROVISIONAMIENTO</li> <li>• TRANSPORTE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PUBLICIDAD</li> <li>• RR.PP.</li> <li>• INTERNET</li> </ul>

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.) que 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.

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

Producto + Servicio = Ventaja Competitiva

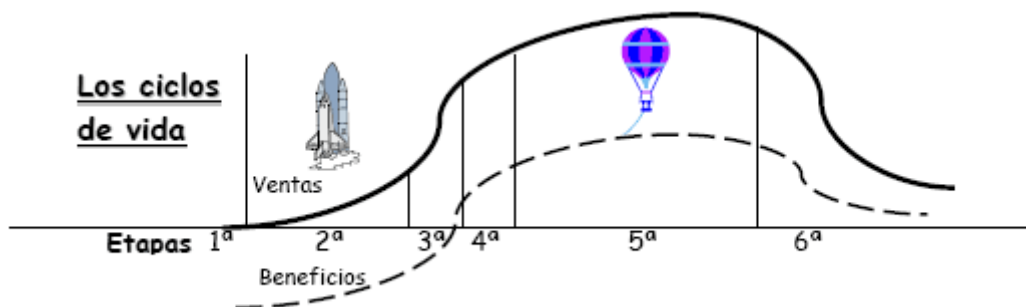
La mayor igualdad entre productos, hoy en día, hace necesario afinar de manera precisa las diferencias que puedan mejorar la ventaja competitiva.

¿Qué producto o servicio deseamos comercializar?

Es necesario describir:

- Las características del producto.
- 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.

Las modificaciones del producto, deben de 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.

Las modificaciones en un producto pueden ser en:

- Calidad.
- Precio.
- En los servicios que presta el producto.

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: ¿Por qué el cliente elegirá nuestro producto, entre tantos otros que están en el mercado?

Desde el punto de vista funcional se pueden manejar las siguientes variables:

- **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 papas instantáneo.

## 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 de tener en cuenta:

- Márgenes.
- Los costes de producción, distribución.
- Los elementos del entorno: competencia.
- Elasticidad de precio y sensibilidad del consumidor.
- Condiciones de venta.
- Los objetivos establecidos.
- Análisis de punto de equilibrio (break even).
- Descuentos.
- Etc.

La estrategia de precios.

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



Fuente: Marketinet

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

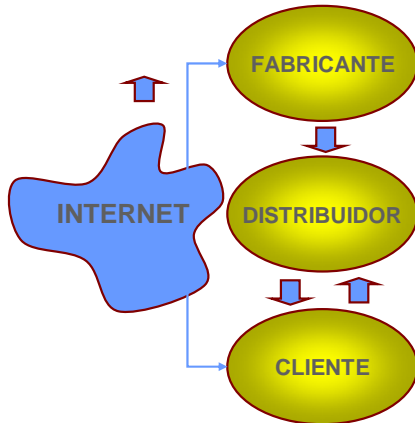
Es necesario aplicar una atención especial a la estrategia de distribución para que el cliente tenga el producto adecuado en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

### Distribución electrónica.

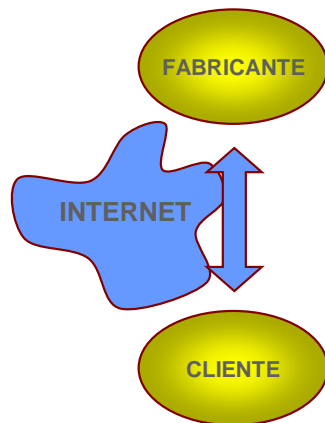
Es necesario, dada su importancia, tener en cuenta los nuevos canales de distribución electrónica y su encaje en la estrategia de marketing.



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, etc.), este sistema proporciona unas enormes ventajas que se reflejan tanto en el alcance (global), como la rapidez (instantáneo), como en la información (feed-back constante por parte de los clientes), etc.

## **Promoción:**

Objetivos principales:

- Comunicar las características y beneficios del producto.
- Definir el modo de llegar al cliente objetivo.
- Recordar la marca/producto.

La promoción, no es sólo publicidad. Hay otros elementos de promoción:

- Relaciones públicas.
- Venta personal.
- Marketing relacional.
- Marketing directo.
- etc.

### **¿Qué es la promoción?**



Fuente: Adaptado de: Kotler, P.; Armstrong, G. "Marketing".



Es necesario definir:

### **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 que momento y cuantas veces de realizan, dependiendo de:

- La acción de la competencia.
- La evolución de la situación.

Definir el presupuesto disponible.

Mes	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													

Presupuesto de promoción para 3 o 5 años.

Años	Año 1	Año 2	Año 3
Acción 1			
Acción 2			
Acción "n"			

(Esta información cuantitativa será utilizada posteriormente en el área económica financiera).

## PLAN DE VENTAS

"La sangre de todo negocio son las ventas".

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

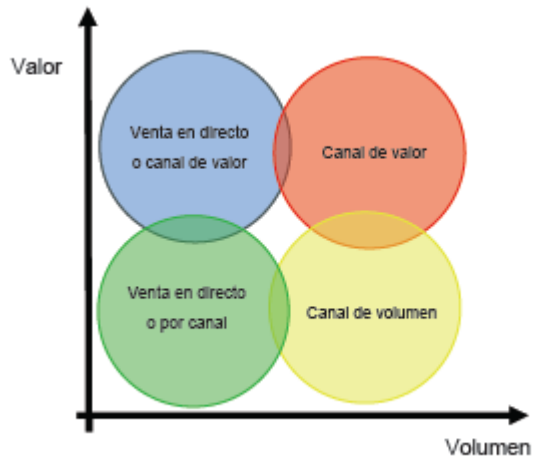
- Conocer el producto o servicio.  
Desde el punto de vista de ventas, hay que definir las características del producto o servicio y convertirlas en beneficios.  
¿Cuál es la diferencia entre característica y beneficio?  
Una característica sólo describe las funcionalidades del producto, mientras que un beneficio, además, genera un valor añadido para las personas.  
Para simplificar: cuando podemos responder a la pregunta de ¿y a mi qué?, estamos describiendo beneficios.  
Ejemplo:
  - Este reloj tiene dos esferas horarias (característica).
  - ¿Y a mi 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 que se es mejor que la competencia.  
Desarrollar las USP (Unique Selling Proposition), los elementos que hacen la propuesta única en el mercado.
  
- Conocer el mercado.  
¿Como evoluciona?  
¿Quién es la competencia?  
¿Cuál es la oferta existente?  
¿Que quieren los clientes?  
¿Por qué nos compran? - La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a l producto/servicio frente a los demás.  
Etc.
  
- Conoce la fuerza de ventas.  
La primera interrogante 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 ventajas que distinguen al producto.  
  
Definir los elementos clave de la fuerza de ventas:
  - Habilidades.
  - Actitudes.
  - Aptitudes.

El plan de ventas debe de 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) con los clientes, en función del sector, tipo de producto/servicio, tipo de cliente.



Definir niveles de cliente.



Definir sectores objetivo:

	Financiero	TIC	Servicios	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 de estar al servicio integral de la empresa e integrado con el resto de 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: potencial de mercado, recursos y objetivos.
  - Distribuir su red de ventas para maximizar oportunidades de negocio.
  - Crear un plan de incentivos eficaz para compensar, motivar y retener.
  - .....

Definir objetivos de venta.

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

Definir responsabilidades

<i>Nivel</i>	<i>Tarea</i>	<i>Adopta decisiones</i>
<i>Directivo</i>	Director General Director de marketing	Estratégicas
<i>Ejecutivo</i>	Jefe de ventas zona norte / Jefe de administración comercial	Tácticas
<i>Operativo</i>	Vendedor	Operativas

Plan de ventas

Hipótesis y ratios de eficiencia.

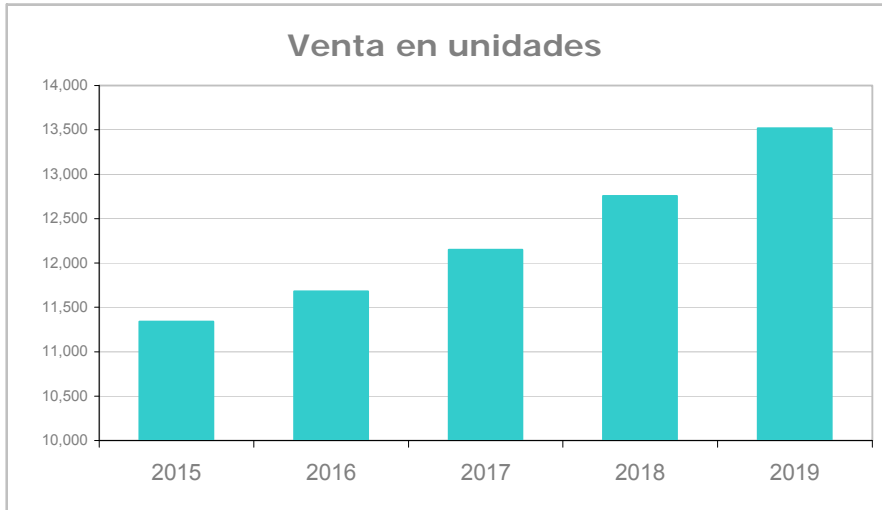


Fuente: venmas.com

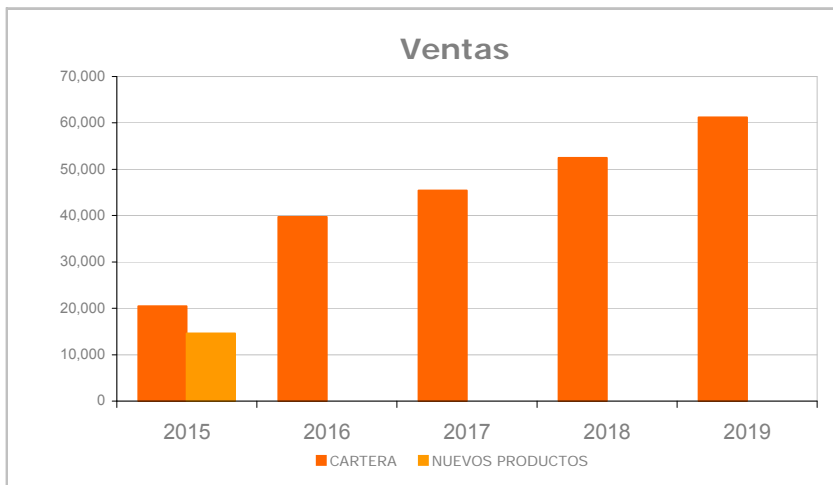
Plan anual de ventas

MiEmpresa	Estimaciones de venta a 5 años									
Concepto	2015		2016		2017		2018		2019	
<b>Unidades vendidas</b>	11,340	11,680	3.00%	12,147	4.00%	12,755	5.00%	13,520	6.00%	
Venta productos cartera	20,460.00	39,724.11	94.16%	45,444.39	14.40%	52,488.26	15.50%	61,201.32	16.60%	
Venta nuevos productos	14,601.00									
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>35,061.00</b>	<b>39,724.11</b>	13.30%	<b>45,444.39</b>	14.40%	<b>52,488.26</b>	15.50%	<b>61,201.32</b>	16.60%	
Precio Medio de venta	3.09	3.40	10.00%	3.74	10.00%	4.12	10.00%	4.53	10.00%	
Coste de ventas v/compra	16,293.60	17,285.88	6.09%	18,516.63	7.12%	20,025.74	8.15%	21,864.10	9.18%	
Margen bruto v/compra	18,767.40	22,438.23	19.56%	26,927.75	20.01%	32,462.52	20.55%	39,337.21	21.18%	
% Margen bruto v/compra	53.53%	59.25%	5.73%	59.25%		61.85%	2.59%	64.28%	2.43%	

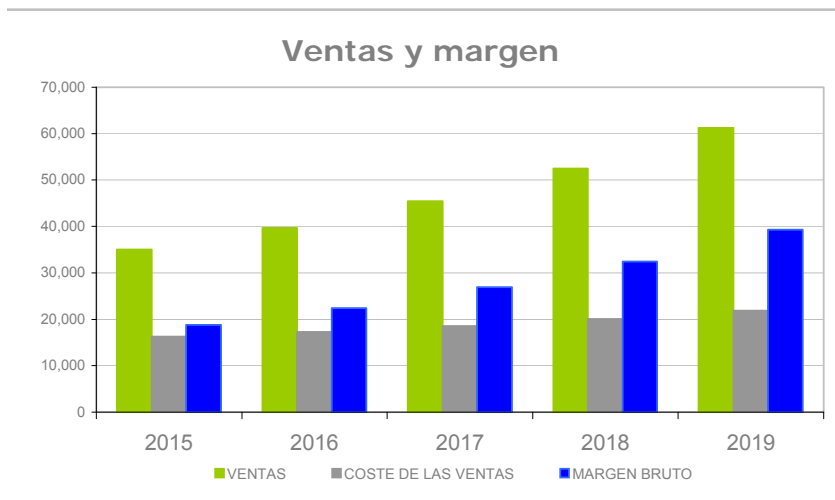
Plan anual de ventas en unidades



Plan anual de ventas en Euros







## 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 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
- .....

### 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 Produccion (sólo 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; grado de utilización.
- El control de producción.
- Equipo necesario para la fabricación de los productos.
- El programa de producciones anuales.
- .....

Aprovisionamiento y gestión de existencias

(Sólo 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
- .....

## PLAN DE RR.HH.

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

- ¿Que estructura tendrá al inicio?
- ¿Como evolucionará?
- ¿Que estructura tendrá en su punto máximo?
- ¿Cual es el coste?
- Etc.

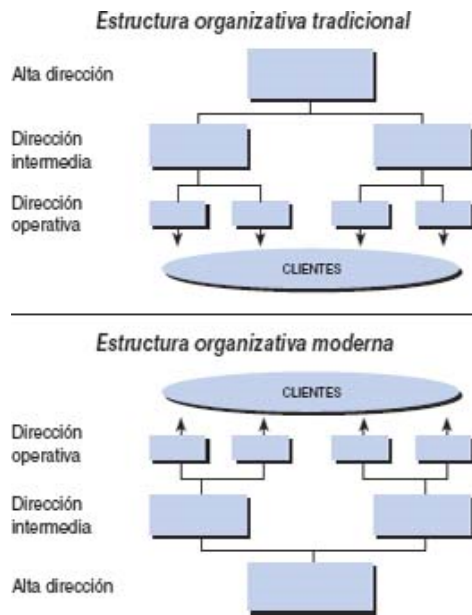
Pasos para el desarrollo del Plan de Recursos Humanos:

- 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.

- 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.

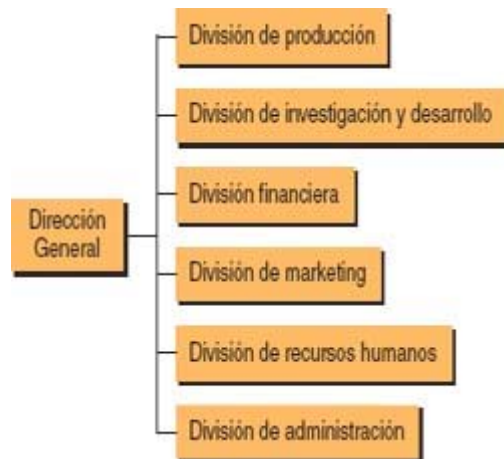
El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Es necesario establecer en el organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de las personas.



- 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.

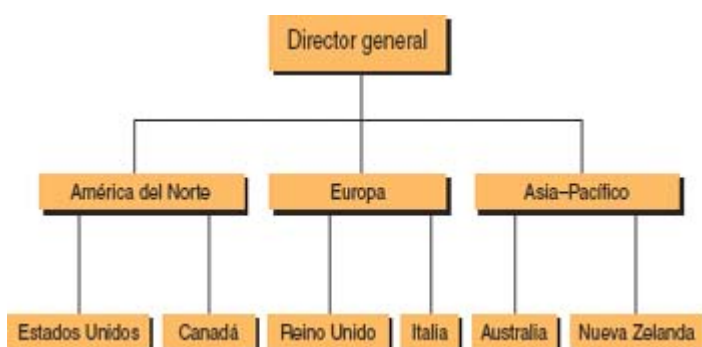
Organización funcional



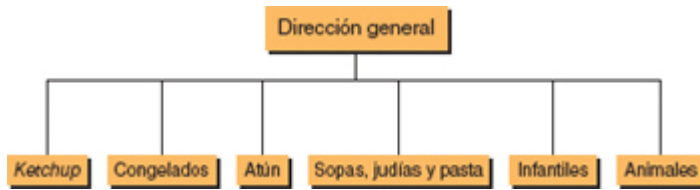
<b>Área funcional</b>	<b>Actividades (no es exhaustivo)</b>
<b>Producción</b>	Compras a proveedores Gestión de almacenes (materias primas, productos terminados, etcétera) Fabricación o producción Envasado Transporte (en su caso)
<b>Finanzas</b>	Contabilidad Presupuestos Tesorería Créditos Administración
<b>Marketing</b>	Producto Precio Comunicación Distribución
<b>Servicios internos</b>	Asesoría jurídica Informática Seguridad Limpieza Comedores Servicio médico Recursos humanos

Fuente: mailxmail

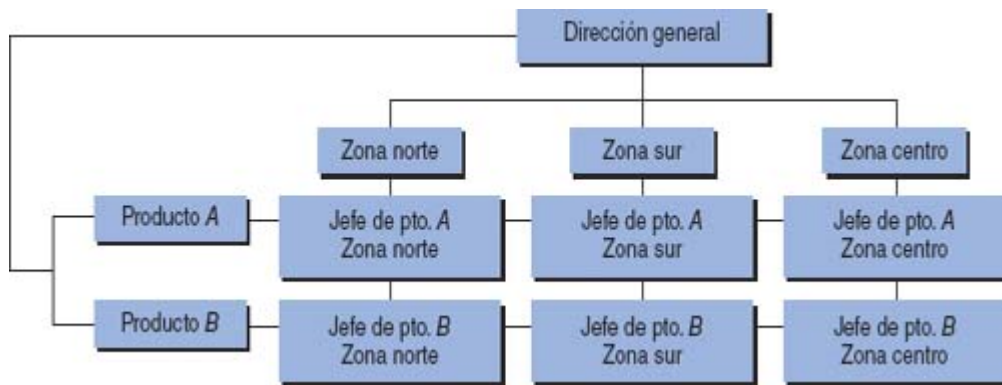
### Organización por mercados



### Organización por productos



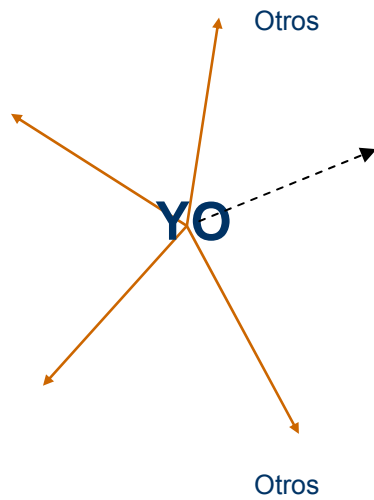
Organización por mercados / productos



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 suficiente elevado para colapsar el sistema.



- Descripción de los perfiles de los puestos.
  - ¿Cual es el perfil de cada puesto de trabajo? - ver anexo.

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

- Plan de reclutamiento y selección.
- Plan de Formación.
- Plan de incentivos.
- Cálculo de los costes salariales.



## PLAN FINANCIERO

El Plan Económico Financiero trata de medir un objetivo básico de todo negocio, que es la rentabilidad del mismo, 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 de la misma. Cada empresa deberá analizar, en su caso, cuáles son las que necesita, ya que aquí vamos a realizar un desarrollo amplio y 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 la misma. Se deberá diferenciar el valor del terreno del valor de la construcción.
- **Acondicionamiento.** Cuando el local, no es propiedad de la empresa pero sí requiere de 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, fax, 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.** Sólo 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 PYME no existan inversiones de este tipo. Sólo 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.

A todas las inversiones relacionadas hasta el momento, se les denomina el Activo Fijo de la empresa o Inmovilizado, que 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 período de permanencia en la empresa 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, siendo 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 sólo suele existir un concepto, relacionado con el IVA de las inversiones anteriores, que posteriormente hay que liquidar con Hacienda. Se habla del concepto de Hacienda Pública, deudora por IVA. 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 financiamos dicha cantidad.

Las fuentes de financiación habituales para las PYMES 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 nos podemos encontrar con varias opciones para financiar nuestras 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:

- **Proveedores.** Recoge 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 que nos concedan con vencimiento inferior a un año.

Existen otras formas de financiación a corto plazo, que pueden ser poco accesibles o muy costosas para las pequeñas y medianas empresas, que sólo son nombradas para su conocimiento, como son el *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
<b>ACTIVO FIJO</b>			
<b>GASTOS ESTABLECIMIENTO</b> <b>INMOBILIZADO MATERIAL</b> •Patentes y Marcas •Derechos traspaso •Aplicaciones Informáticas •Leasing <b>INMOBILIZADO MATERIAL</b> •Terreno •Construcciones •Maquinaria •Herramientas y útiles •Mobiliario •Equipos Informáticos •Elementos Transporte •Otros <b>INMOBILIZADO FINANCIERO</b> •Fianzas			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
<b>EXISTENCIAS DEUDORES</b> •Clientes •Administraciones Públicas <b>TESORERÍA</b>			
<b>TOTAL INVERSIONES</b>			

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

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

A continuación será presentado un modelo de Balance en el que se recogerán las inversiones y financiación iniciales del proyecto, que coincidirá con las de los cuadros anteriormente detallados de inversión y financiación.

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

### 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 Cuenta de Resultados recoge la clasificación de costes, diferenciando los costes fijos y variables de la empresa.

COSTES VARIABLES, 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:

$$\text{Consumo} = \text{Existencias iniciales} + \text{Compras} - \text{Existencias finales}$$

- **Mano de obra directa.** Se incluyen 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, 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 gestoría o asesorías externas.
- **Material de oficina.** Se recogen los gastos por los consumibles de oficina.
- **Reparaciones y mantenimiento.** Del local e 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
<b>VENTAS (A)</b>			
<b>COSTES VARIABLES (B)</b> •Consumo materias primas o productos •Mano de obra directa •Otros gastos generales de fabricación o de prestación de servicios			
<b>MARGEN BRUTO (C = A - B)</b>			
<b>COSTES FIJOS (D): (Sin incluir intereses)</b> •Arrendamientos •Comunicación •Transportes •Servicios de profesionales independientes •Material oficina •Reparaciones y conservación •Suministros •Mano de obra indirecta •Tributos •Amortizaciones •Otros gastos			
<b>BENEFICIOS ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS (B.A.I.I) (E = C - D)</b>			
<b>GASTOS FINANCIEROS (F)</b>			
<b>BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS (B.A.I) (G = E - F)</b>			
<b>IMPUESTOS (H)</b>			
<b>BENEFICIOS DESPUES DE IMPUESTOS (B.D.I) (I = G - H)</b>			

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 la liquidez de la misma, ya que la carencia de liquidez 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.							
<b>COBROS</b>							
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.							
<b>PAGOS</b>							
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							
...							
<b>IVA SOPORTADO G.V.</b>							
Gtos. Que no soportan IVA							
Amortizaciones							
...							
<b>PAGOS G. VARIABLES</b>							
Año anterior							
Gtos. V. que soportan IVA							
Gtos. V que no soportan IVA							
<b>TOTAL PAGOS G.V.</b>							
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							
...							
<b>IVA SOPORTADO G.F.</b>							
Gastos que no soportan IVA							
Amortizaciones							
Gastos Financieros							
Sueldos y Salarios							
...							
<b>PAGOS G. FIJOS</b>							
Año anterior							
Gtos. F. que soportan IVA							
Gtos. F que no soportan IVA							
<b>TOTAL PAGOS G.Fijos</b>							
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.							
<b>IVA SOPORTADO G.F.</b>							
Total IVA soportado							
IVA rep. - IVA soport.							
<b>LIQUIDACIÓN IVA</b>							
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
<b>SALDO INICIAL</b>							
Cobros ventas							
Otros cobros							
<b>Saldo Inicial + Cobros</b>							
<b>Pagos</b>							
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							
<b>Total Pagos</b>							
<b>SALDO FINAL</b>							

PRESUPUESTO DE TESORERÍA PARA LOS TRES AÑOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>SALDO INICIAL</b>			
Cobros ventas			
Otros cobros			
<b>Saldo inicial + cobros</b>			
<b>Pagos</b>			
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			
<b>Total Pagos</b>			
<b>SALDO FINAL</b>			

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

- Aumento de la financiación ajena, con el consiguiente incremento de gastos financieros, o propia, incrementando capital.
- Cambio en los plazos de las deudas de las entidades financieras, o posibles aplazamientos en los plazos de proveedores, etc.
- Estudiar la posibilidad de reducir gastos, sin que se vea afectada la actividad.
- Estudiar 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
<b>ACTIVO FIJO</b> <u>Inmov. Material</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Terrenos</li> <li>• Construcciones</li> <li>• Maquinaria</li> <li>• Herramientas y útiles</li> <li>• Mobiliario</li> <li>• Equipos informáticos</li> <li>• Elementos transporte</li> <li>• Otros</li> </ul> <u>Inmov. Inmateria</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patentes y marcas</li> <li>• Derechos traspaso</li> <li>• Aplicaciones infor.</li> <li>• Leasing</li> </ul> <u>Inmov. Financiero</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fianza</li> </ul> <u>Gastos Establecimiento</u>				<b>RECURSOS PROPIOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> <li>• Otras aportaciones socios/as</li> </ul> <b>R. AJENOS L/P</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamos L/P</li> <li>• Proveedores inmov.</li> <li>• Acreedores leasing</li> <li>• Otras deudas L/P</li> </ul>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b> Existencias Deudores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Admones. Públicas</li> <li>• Tesorería</li> </ul>				<b>P. CIRCULANTE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Acreed. Leasing C/P</li> <li>• Préstamo C/P</li> <li>• Admones. Públicas</li> <li>• Otras deudas C/P</li> </ul>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>				<b>TOTAL PASIVO</b>			

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	$R.F. = \frac{B.D.I.}{\text{RECURSOS PROPIOS}} \times 100$	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 estos 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	$END. = \frac{\text{DEUDAS C/P} + \text{L/P}}{\text{PASIVO TOTAL}}$	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 éste que puedes encontrar, ampliado, en el portal [www.060](http://www.060), 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: Emprendedores.es

## PLAN DE CONTINGENCIA

Durante el desarrollo del plan y su puesta en marcha, 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 cuales pueden ser los más probables en aparecer y desarrollar un plan alternativo (plan de contingencia) que limite o anule sus efectos.

### 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 discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Costes mayores a los previstos.
- Entrada inesperada de un competidor.
- El producto no encaja con las necesidades de los clientes.
- Etc.

En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a los mismos.

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:

- 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.
- Venta de la base de clientes.

.....

## EJECUCIÓN Y CONTROL

Objetivo:

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

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

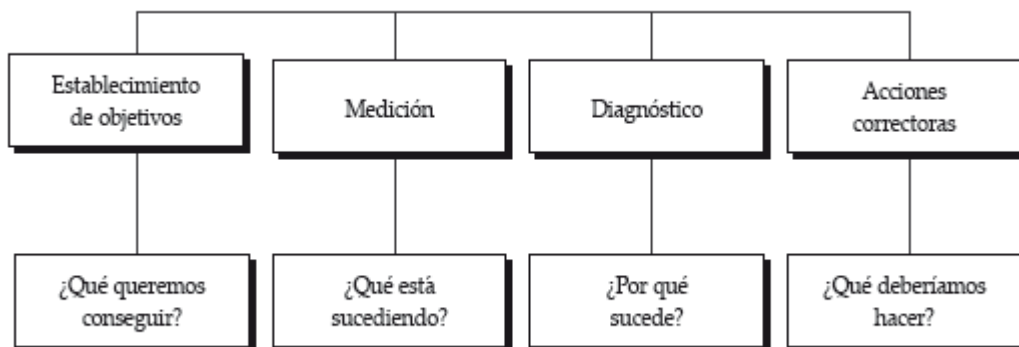
El control y la utilización de los cuadros de mando permiten saber el grado de cumplimiento de los objetivos del plan.

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 períodos 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: Capacidad del mercado para absorber las ventas de la empresa, calculado a partir de cuotas de mercado actuales y extrapolaciones.
- La Previsión de Ventas: 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: Número mínimo de unidades vendidas que le permiten a la empresa cubrir sus costos fijos.
- Ratios Económico – Financieros: 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 sobre el plan original, de mayor o menor importancia.

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

Fuente: Marketing-XXI.com

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 deberá tomar, llegado el caso, las medidas correctivas.

- **Mantener el objetivo:** Revisar el plan en su conjunto e intervenir sobre los medios, modificándolos o reforzándolos.
- **Reducir el objetivo:** Cuando éste 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 negocios en relación a lo previsto (es un 25 % menos en comparación con la temporada anterior).

**Las causas:** Las tarifas son demasiado elevadas en relación con la competencia en el mismo mercado; la promoción ha sido insuficiente o mal hecha.

**Las medidas correctivas:** Una intervención inmediata en la política de precios (tercera semana gratuita al final de la temporada) y de distribución (una super - comisión a los integrantes de la red de agencias de turismo, para que las ventas se incrementen al final de la temporada permitirá restablecer el equilibrio).

Fuente: Infomipyme.com



## 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:

- ¿Cual es el perfil del destinatario?
- ¿Cual es su forma de actuar?
- ¿Cuales son sus intereses?
- ¿Que beneficios tiene con acaptar la propuesta?
- Etc.

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

Estas conclusiones deben de incluir:

- Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- Factibilidad de éxito del negocio.
- Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- Posibles riesgos.

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

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

## Anexos:

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

Una vez haya completado el plan de negocio, repáselo con amigos empresarios, con profesionales, con centros de servicio PYME, con instituciones, etc..

Hacer presentaciones de prueba.

Esto, obligará a "vender" el plan y permitirá recibir feed-back.

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

La persona que va a "comprar" el plan, quiere conocer al equipo que hará realidad el plan.

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, tecnología, el equipo, nuevos mercados, 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 lo lleva a desarrollar su 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		

#### Talentos

Intereses y talento del empresario o los emprendedores	Detalle
¿Soy una persona con iniciativa?	
¿Soy una persona con capacidad de empatía?	
¿Estoy acostumbrado a tomar decisiones?	
¿Estoy acostumbrado a trabajar bajo presión?	
¿Qué es lo que me gusta hacer con mi tiempo?	
¿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 que quiere convertirse o ser?	
¿Cuál es la misión, cómo va a hacer o hace el negocio?	
¿Qué habilidades y experiencia trae usted o sus socios al negocio?	
¿Qué características debe tener el personal y cómo conseguir al mejor equipo?	
¿Qué servicios o productos se ofrece?	
¿A qué sector del mercado estarán dirigidos los servicios o productos? Tipos de clientes	
¿Quiénes conforman la competencia del negocio?	
¿Cuál es la ventaja del negocio sobre otras empresas existentes?	
¿La empresa puede proporcionar un servicio de mejor calidad?	
¿Que 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 o es adecuada la actual estructura legal?	
¿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 financiamiento 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 donde se dirige?	
¿Cómo segmentará su mercado?	
¿Cómo conseguir que los productos y la marca tengan un espacio en las decisiones de los clientes? Posicionamiento del mercado	
¿Cuál es el estimado de ventas a un año? ¿al segundo año? ¿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 mediano 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 costos Enfoque (explotar un nicho de mercado nuevo)	
Factores críticos de éxito  - Ventas - Recursos humanos - Plazo de entrega - Otros	
Método de ventas - Ventas con distribución - Ventas directas	
Promoción Edición de catálogo, brochure, carpeta Publicidad en medios de comunicación Publicity (publicidad no pagada) 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 de desarrollo de productos pendiente a corto, mediano 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 mecanismo de reclutamiento del personal?	
¿Qué método de control de calidad se va a utilizar?	
¿Qué garantías ofrece el método a utilizar	

### Dirección y organización de la empresa

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

### Finanzas

#### Recursos e inversiones a realizar

¿Cuál es el costo de desarrollo de los productos que se requiere?	
Registros legales (inscripción, licencias de funcionamiento y de marca)	
Activos fijos (maquinaria y equipos, instalaciones, inmuebles)	
¿Cuál es el costo de la selección, capacitación y 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	
Período en que se recuperará la inversión	
Valor actual neto	
Tasa interna de retorno	
Impacto de sensibilidad, que impacto tendría que se modifiquen los supuestos sobre variables controlables o no controlables Precio, producto, logística, promoción Competencia, clientes, entorno económico, político	
Riesgos a 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. Frankfurt

## Anexo 2. Resumen ejecutivo. Ejemplos

### Resumen ejecutivo empresa: ElectroTextil

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

#### Descripción del producto - Tecnología de ElectroTextil:

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 Electro-Textil, se integra en cualquier tipo de tejido.

Puede ser aplicada utilizando procesos estándar 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 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 prenda de vestir y en tapicería.
  - Butacas sensitivas para control de aforos.
  - Etc.
- Emisión de luz: Tejidos lumínicos.
  - Ropa de seguridad con iluminación (EPIs, Policía, Bomberos, etc.).
  - Decoración del hogar (Cortinas, etc.).



- Etc.
- Incremento de la temperatura: Tejidos calefactables.
  - Ropa deportiva calefactable (Ski, Alta montaña, etc.)
  - Ropa calefactable para entornos industriales complejos (cámaras frigoríficas, etc.)
  - Etc.

### Características distintivas de los productos y la tecnología de ElectroTextil

- Utilización de una sola capa de tinta, haciendo 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, permitiendo el uso de múltiples fabricantes y facilitando 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 ElectroTextil proporciona soluciones en diferentes segmentos. Esto permite a ElectroTextil un enfoque de mercado global (Territorio y sector de actividad).

Las innumerables aplicaciones de la tecnología ElectroTextil hacen difícil la evaluación del mercado potencial.

Con la tecnología ElectroTextil se han ha identificado varios sectores de mercado:

- Accesorios de dispositivos electrónicos portables.
- Decoración de interiores y exteriores. Arquitectura y construcción.
- Moda y Accesorios 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).

ElectroTextil trabaja conjuntamente 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, USA)

Proyección de ingresos y gastos:

	2010	2011	2012	2013
Ingresos				
Gastos				
EBIT				

## Equipo

ElectroTextil 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.

ElectroTextil 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 ElectroTextil dispone de patentes internacionales.

## Recursos necesarios: Necesidades financieras

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

1. RRHH: valor estimado  $x$  €. Las oportunidades que ofrece la tecnología ElectroTextil hacen que sea imprescindible la colaboración de varias personas expertas en distintos campos, (I+D, comercialización de la tecnología, gestión).
2. Propiedad Industrial y Desarrollo Tecnológico:  $y$  €. Se estima solicitar varias patentes a nivel mundial.
3. Acción comercial:  $z$  €. Acciones para la promoción de la tecnología y productos de la empresa, asistiendo a distintas ferias a nivel mundial.
4. Infraestructura:  $h$  €.

Necesidades financieras para la expansión de la empresa:

DESTINO PARTIDA	COSTE TOTAL
PLAN COMERCIAL	$x$ €
PROPIEDAD INDUSTRIAL Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	$y$ €
RECURSOS HUMANOS	$z$ €
INFRAESTRUCTURA	$h$ €
<b>TOTAL</b>	<b><math>m</math> €</b>

## **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 sus trabajadores, coordinando todo lo relacionado con los desplazamientos, la mudanza, la documentación necesaria, la gestión de necesidades del desplazado 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; en productividad, ya que ni profesional ni empresa tienen que destinar tiempo ni esfuerzo a ninguna gestión extra; en simplicidad, porque con una única llamada nos encargamos de toda la gestión imaginable (mudanza, viajes, visados, permisos, traslados, seguros médicos, colegios, nueva vivienda). 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, Sonia González, es licenciada en Empresariales y MBA en Gestión de Empresas por la xxx y lleva más de diez años en puestos de dirección en empresas relacionadas con el transporte y la logística internacional. Raúl Gómez es licenciado en Publicidad y Marketing por la xxxxxxxxx y durante 15 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 franjas 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 son 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, abrá 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 tiempo récord. (Más descripción de recursos elementales)*

### **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 xxxxxxxx euros, repartidos de la siguiente manera:

- Adquisición y habilitación de los locales de la sede principal:  
xxxxxxxxx euros
- Habilitación y equipamiento de los locales regionales:  
xxxxxxxxx euros
- Equipamiento informático:  
xxxxxxxxx euros.
- Sostenimiento y desarrollo del software.  
xxxxxxxxx euros
- Gastos de personal  
xxxxxxxxx euros
- Otros:  
xxxxxxxxx euros

*Los servicios se organizarán en cuatro paquetes de tarifas, que oscilarán entre los xxx euros y los xxx 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 xxxx euros. En el panorama más desfavorable, la inversión inicial se recuperaría en cinco años, como se aprecia en la tabla anexa.*

*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: Emprendedores.es

### **Anexo 3. Análisis PESTEL**

PEST analysis is also known as: STEP, PESTEL, PESTLE, PESTE, PESTLIED, SLEPT, STEEPLE, STEEPLED, LE PEST C and LEPEST analysis.

#### **Introduction**

Kotler (1998) claims that PEST analysis is a useful strategic tool for understanding market growth or decline, business position, potential and direction for operations. The headings of PEST are a framework for reviewing a situation, and can in addition to SWOT and Porter's Five Forces models, be applied by companies to review a strategic directions, including marketing proposition. The use of PEST analysis can be seen effective for business and strategic planning, marketing planning, business and product development and research reports. PEST also ensures that company's performance is aligned positively with the powerful forces of change that are affecting business environment (Porter, 1985). PEST is useful when a company decides to enter its business operations into new markets and new countries. The use of PEST, in this case, helps to break free of unconscious assumptions, and help to effectively adapt to the realities of the new environment.

#### **Main Aspects of PEST Analysis**

Economic conditions affect how easy or how difficult it is to be successful and profitable at any time because they affect both capital availability and cost, and demand (Thompson, 2002). If demand is buyout, for example, and the cost of capital is low, it will be attractive for firms to invest and grow with expectations of being profitable. In opposite circumstances firms might find that profitability throughout the industry is low. The timing and relative success of particular strategies can be influenced by economic conditions. When the economy, as a whole or certain sectors of the economy, are growing, demand may exist for a product or service which would not be in demand in more depressed circumstances. Similarly, the opportunity to exploit a particular strategy successfully may depend on demand which exists in growth conditions and does not in recession. Although a depressed economy will generally be a treat which results in a number of organizations going out of business, it can provide opportunities for some (Robinson and et al., 1978; Thompson, 2002).

Economic conditions are influenced by political and government policy, being a major influence affecting government decisions. The issue of whether European countries join, or remain outside, the single European currency is a case in point. At any one time either exported or imported goods can seem expensive or inexpensive, dependent upon currency exchange rates. There are many other ways, however, in which government decisions will affect organizations both directly and indirectly, as they provide both opportunities and threats.

While economic conditions and government policy are closely related, they both influence a number of other environmental forces that can affect organizations. Capital markets determine the conditions for alternative types of funding for organizations. They tend to be a subject to government controls, and they will be guided by the prevailing economic conditions. The rate of interest charged for loans will be affected by inflation and by international economics and, although the determining rate may be fixed by a central bank, as it is the case with the Bank of England, that will also be influenced by stated government priorities. According to Thompson (2002), government spending can increase the money supply and make capital markets more buoyant. The expectations of shareholders with regard to company performance, their willingness to provide more equity funding or their willingness to sell their shares will also be affected.

The labour market reflects the availability of particular skills at national and regional levels; this is affected by training, which is influenced by government and other regional agencies. Labour

costs will be influenced by inflation and by general trends in other industries, and by the role and power of trade unions.

The sociocultural environment encapsulates demand and tastes, which vary with fashion, disposable income, and general changes, can again provide both opportunities and threats for particular companies (Thompson, 2002; Pearce and Robinson, 2005). Over-time most products change from being a novelty to a situation of market saturation, and as this happens pricing and promotion strategies have to change. Similarly, some products and services will sell around the world with little variation, but these are relatively unusual. Organizations should be aware of demographics changes as the structure of the population by ages, affluence, regions, numbers working and so on can have an important bearing on demand as a whole and on demand for particular products and services. Threats to existing products might be increasing: opportunities for differentiation and market segmentation might be emerging.

Technology is widely recognised by various literature on strategic management (Capron and Glazer, 1987; Johnson and Scholes, 1993; Jan, 2002), as part of the organization and the industry part of the model as it is used for the creation of competitive advantage. However, technology external to the industry can also be captured and used, and this again can be influenced by government support and encouragement. Technological breakthroughs can create new industries which might prove a threat to existing organizations whose products or services might be rendered redundant, and those firms which might be affected in this way should be alert to the possibility. Equally, new technology could provide a useful input, in both manufacturing and service industries, but in turn its purchase will require funding and possibly employee training before it can be used.

#### How to Write a Good PEST Analysis

As it was discussed above, PEST analysis incorporates four perspectives, which give a logical structure, providing clear presentation for further discussions and proactive decision-makings. In writing a good PEST, subject should be a clear definition of the market being addressed, which might include the following issues of:

- \* a company looking at its market
- \* a product looking at its market
- \* a brand in relation to its market
- \* a local business unit
- \* a strategic option, such as entering a new market or launching a new product
- \* a potential acquisition
- \* a potential partnership
- \* an investment opportunity

It is crucial to describe the subject for the PEST analysis clearly so that people, contributing to the analysis, and those interpreting the results from PEST analysis, could understand the purpose of the PEST assessment and its implications (Jan, 2002).

Before producing a good PEST analysis, it is of primary importance to, firstly, brainstorm the relevant factors that apply to the company or to its business environment. Second requirement is to identify the information that applies to these factors; and thirdly, to draw conclusions from this information. It is, however, necessary not only to describe factors, but to think through what they mean and how they impact the business. PEST analysis is only a strategic starting point, and has its own limitations, emphasizing the need to test the conclusions and findings against the reality.

In conducting PEST analysis, it is required to consider each PEST factor as they all play a part in determining the overall business environment. Some examples of topics include the following:

Political: (includes legal and regulatory): elections, employment law, consumer protection, environmental regulations, industry-specific regulations, competitive regulations, inter-country



relationships/attitudes, war, terrorism, political trends, governmental leadership, taxes, and government structures.

Economic: economic growth trends (various countries), taxation, government spending levels, disposable income, job growth/unemployment, exchange rates, tariffs, inflation, consumer confidence index, import/export ratios, and production levels.

Social: demographics (age, gender, race, family size, etc.), lifestyle changes, population shifts, education, trends, fads, diversity, immigration/emigration, health, living standards, housing trends, fashion, attitudes to work, leisure activities, occupations, and earning capacity.

Technological: inventions, new discoveries, research, energy uses/sources/fuels, communications, rates of obsolescence, health (pharmaceutical, equipment, etc.), manufacturing advances, information technology, internet, transportation, bio-tech, genetics, agri-tech, waste removal/recycling, and so on.

After the key trends have been identified, the next step is to analyze the potential each trend has to disrupt the way the company does business. The company is able to determine the changes needed to exploit the opportunities, and blunt the threats (Pearce and Robinson, 2005).

When carrying out a PEST analysis it is important to show how and how much the factors that the firm picks out influence the nature of competition. It is this appraisal of the impact of each factor that distinguishes an analysis from a mere list. A common error is to try and devise a single analysis to try and cover the entire history of a firm and an industry. Therefore, the company must keep the analysis of past developments separate from that of the present situation and future trends. When analyzing PEST factors in the present, it is required to make it plain why the present is different from the past, and how the industry may need to change. There is no need to agonise too long over whether a particular item is political, economic, social and technological in nature. Many important factors transcend the simple PEST categories. The advent of the microprocessor is a technological event that has had a broad economic and social impact. The "green" movement may have started as a social-cultural phenomenon, but it has been translated into legislation and has stimulated technological change (Byars, 1991). It is perfectly legitimate when using a checklist like PEST to leave some categories empty. If there are no important political/legal influences on a particular industry, those conducting PEST analysis do not need to waste time trying to find factors that do not exist. There should be a limit to relevant factors.

Thompson (2002) states that for any organization certain environmental influences will constitute powerful forces which affect decision making significantly. For some manufacturing and service businesses the most powerful force will be customers; for other it may be competition. In some situations suppliers can be crucial. In the case of some small businesses external forces can dictate whether the business stays solvent or not. A major problem for these businesses concerns the management of cash flow, being able to pay bills when they are due for payment and being strong enough to persuade customers to pay their invoices on time.

#### Finding Information for PEST Analysis

To understand what kind of environment the company may compete in the near future, it requires understanding of the forces that will shape the change. For a PEST analysis, that means conducting a scan of the external events outside of the company, such as potential regulatory issues, demographic trends, political upheaval, and cutting-edge technology that could move mainstream. In conducting the analysis it may be essential to look at periodicals, analyst reports, demographics, and anything that will give the exposure to new trends and possibilities. Any reliable secondary data source of current events and projected future trends will provide information for the PEST analysis, including:

- \* Newspapers, periodicals, current books
- \* Trade organizations

- \* Government agencies
- \* Industry analysts
- \* Financial analysts

One of the potential disadvantages collecting from the secondary sources is derived from issues of validity, reliability and relevance. The limitation could be apparent in the nature of market forces that reduce the applicability of the information sources to present situations. The problem could arise based on the past data and past events being collected within past environmental conditions. Therefore, the data has to be checked and applied to the current business conditions.

### **Conclusion**

PEST analysis looks at the external business environment and is an appropriate strategic tool for understanding the "big picture" of the environment in which business operates, enabling the company to take advantage of the opportunities and minimize the threats faced by their business activities. When strategic planning is done correctly, it provides a solid plan for a company to grow into the future.

With a PEST analysis, the company can see a longer horizon of time, and be able to clarify strategic opportunities and threats that the organisation faces. By looking to the outside environment to see the potential forces of change looming on the horizon, firms can take the strategic planning process out of the arena of today and into the horizon of tomorrow.

PEST is not a set of rigid compartments into which ideas need to be sorted. It is better thought of as a set of hooks that can be used to fish for important facts. Once the factors have been "fished out", it does not matter which hook they were attached to. When it comes to writing up the analysis, there is no need to mention the PEST labels at all.

If you found this article useful please have a look at the other articles we have written: Ansoff analysis, Porter's 5 Forces analysis, SWOT analysis, BCG Growth-Share Matrix, Porter's Generic Strategies, Scenario Planning, Value chain analysis, BALANCED SCORECARD, Competitor Analysis, Critical Success Factors, Industry Lifecycle, Marketing Mix, McKinsey 7S Framework and Product Life Cycle.

### **References**

Byars, L. (1991) Strategic Management, Formulation and Implementation – Concepts and Cases, New York: HarperCollins.

Jan, Y. (2002) A three-step matrix method for strategic marketing management, Marketing Intelligence and Planning, Vol. 20 Issue 5, pp.269-272.

Johnson, G. and Scholes, K. (1993) Exploring Corporate Strategy – Text and Cases, Hemel Hempstead: Prentice-Hall.

Kotter, J. and Schlesinger, L. (1991) Choosing strategies for change, Harvard Business Review, pp.24-29.

Capron, N. and Glazer, R. (1987) Marketing and technology: a strategic coalignment, Journal of Marketing, Vol. 51 Issue 3, pp.10-21.

Cooper, L. (2000) Strategic marketing planning for radically new products, Journal of Marketing, Vol. 64 Issue 1, pp.1-15.

Kotler, P. (1998) Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9th Edition, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Pearce, J. and Robinson, R (2005) Strategic Management, 9th Edition, New York: McGraw-Hill.



Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Robinson, S., Hichens, R. and Wade, D. (1978) The directional policy matrix-tool for strategic planning, *Long Range Planning Journal*, Vol. 11, pp.8-15.

Thompson, J. (2002) *Strategic Management*, 4th Edition, London: Thomson.

Tsiakkios A (2002) "Strategic planning and education: The case of Cyprus", *The International Journal of Educational Management Bradford* 2002

Copyright 2002-2009 Papers4You.Com All Rights Reserved

**Anexo 4: Definición de perfiles RRHH**

**EMPRESA S.A.**

PERFIL DEL PUESTO DE:

Perfil del puesto de trabajo

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

**I.- Requerimientos del puesto de trabajo**

Edad mínima

Edad máxima

Edad Preferida:

Sexo preferido: ( ) Hombre ( ) Mujer ( ) No relevante

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

**Estado civil:**

Soltero (a)  Casado (a)  Separado (a)  Divorciado (a)  Viudo (a)

**II.- Aspectos organizativos**

**Disponibilidad:**

Indicar si se requiere un candidato con especial dedicación:

Dedicación especial ( ) No ( ) Sí

**Licencia de conducir**

A1  A2  B1  B2  C1  C2  C3  E ( ) No requiere

**Vehículo propio:**

Indicar si es preciso que el candidato posea vehículo propio:

( ) SI ( ) 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.

<input type="checkbox"/>	Colegio	<input type="checkbox"/>	Bachillerato	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Licenciatura
<input type="checkbox"/>	Otros (Describir)	<input type="checkbox"/>	Especialidad	<input type="checkbox"/>	Especialidad
			Marketing		Finanzas
			Finanzas		MBA o PDG
			Administración		

**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:


<input type="checkbox"/>	Muy alta	<input type="checkbox"/>	Alta especialización	<input type="checkbox"/>	Media especialización	<input type="checkbox"/>	Baja especialización	<input type="checkbox"/>	Muy baja especialización	<input type="checkbox"/>	Sin especialización
--------------------------	----------	--------------------------	----------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

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

<input type="checkbox"/>	Inglés	<input type="checkbox"/>	Francés	<input type="checkbox"/>	Alemán	<input type="checkbox"/>	Otros
<p>Nivel ( ) Pleno dominio en conversación técnica y de negocios          Requerido: ( ) Dominio alto para la interacción profesional          ( ) Manejo medio. Lectura y comprensión general          ( ) Manejo elemental</p>							

**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 :**

<input type="checkbox"/>	Muy desarrollada	<input type="checkbox"/>	Bastante desarrollada	<input type="checkbox"/>	Bajo desarrollo	<input type="checkbox"/>	Muy bajo desarrollo	<input type="checkbox"/>	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* :

Nº 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 las mismas

**VIII.- Competencias**

Nº	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	Comparta 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 brevemente a modo de resumen, las características principales que debería reunir el perfil de un candidato idóneo para este puesto de trabajo :

## 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 nº 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 nº 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 "yyyy" y "zzzz", están interesados en intercambiar información oral o escrita en cualquier medio o soporte, de naturaleza estratégica y confidencial. En adelante "yyyy", 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 desarrollo conjunto de proyectos.

III.- Que de acuerdo con lo expuesto, cada una de las partes se comprometen durante un período de tiempo de 2 años, desde la fecha de la firma del presente documento al cumplimiento de las siguientes cláusulas.

### CLÁUSULAS

1. La Receptora se compromete a tratar con absoluta confidencialidad la información entregada por la Transmisora.
2. La Receptora restringirá la utilización de la Información exclusivamente para aquellos empleados que tengan necesidad de conocerla y sólo en la extensión que fuera necesaria para lograr la finalidad anteriormente declarada.
3. La Receptora advertirá a dichos empleados de sus obligaciones respecto a su confidencialidad, velando por el cumplimiento de la misma y llevando a cabo todas las acciones necesarias para que dicha obligación sea respetada y haciéndose responsable de cualquier eventual incumplimiento de la misma.
4. 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.
5. 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.
6. 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.

7. 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.
8. 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.
9. 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 del mismo se deriven.
10. La entrega de la Información a la Receptora no constituye una publicación o divulgación de la misma.
11. Nada de lo contenido en este Acuerdo será interpretado como cesión o transferencia de derecho alguno.
12. 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.
13. 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.

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.



## 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 Castilla León  
<http://www.emprendiendo.com/>
- Ministerio 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/>
- Navactiva  
<http://www.navactiva.com/>
- Emprendedor XXI  
<http://www.emprendedorxxi.es/>
- Revista Emprendedores  
<http://www.emprendedores.orange.es/>
- Emprendia  
<http://www.emprendia.es/>
- Cámara de Comercio – Valencia  
<http://www.camaravalencia.com/>
- Canada Business Support Centre  
[http://www.cbcs.org/ibp/home\\_en.cfm](http://www.cbcs.org/ibp/home_en.cfm)
- American Express  
[http://www133.americanexpress.com/osbn/tool/biz\\_plan/index.asp](http://www133.americanexpress.com/osbn/tool/biz_plan/index.asp)
- SBA  
[http://www.sba.gov/starting\\_business/startup/basics.html](http://www.sba.gov/starting_business/startup/basics.html)
- BPlans.com (recommended by 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](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](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

### 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.

Sólo pueden ser beneficiarias de las ayudas NEOTEC las nuevas EBT con categoría de pequeña empresa y con menos de 6 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:

<b>FASE</b>	<b>INSTRUMENTO</b>	<b>BENEFICIARIOS</b>
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 detalla a continuación.

#### 1 - Fase Creación de empresa

La empresa que solicite ayuda para la Fase I deberá tener menos de 2 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 2 años de vida de la empresa.

El CDTI financia iniciativas empresariales surgidas a partir del conociendo 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 5 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 2 años de edad. El Reglamento Comunitario (CE nº 800/2008), en relación a 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 6 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 6 años de vida de la empresa.

Las nuevas EBT que soliciten ayuda NEOTEC II deberán presentar un plan de empresa a 5 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€. 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€, 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:

- 1. 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. Sólo se financiarán proyectos presentados por empresas de tamaño o categoría "pequeña empresa", por lo que no se financiarán por ésta línea nuevas empresas participadas por otras, independientemente de su tamaño, en un porcentaje igual o superior al 25%.
- 2. La participación accionarial de los emprendedores o promotores de la empresa deberá superar el 50%.
- 3. EL CDTI financia un plan de empresa, no un sólo proyecto de I+D. Por tanto, se deben presentar todas las líneas de actividad que la empresa tenga previsto acometer en los 5 años contemplados. No obstante, los gastos asociados 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 nacional 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 link 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



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE INDUSTRIA, TURISMO  
Y COMERCIO

SECRETARÍA GENERAL  
DE INDUSTRIA  
DIRECCIÓN GENERAL DE  
POLÍTICA DE LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA

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

### BENEFICIARIOS

Para PYME 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 7 años.
- Carencia: máximo 5 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 6 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 PYME 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 éstas últimas nos superen el 50% de la inversión.
- Periodo máximo de amortización: 5 años.
- Carencia: 6 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](#).

## Anexo 9. Propiedad intelectual (PI) - Análisis de situación.

### ¿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 el mismo? ¿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 la misma?

### **¿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 búsqueda 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 éstas 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