

**EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA**

# **GUIÓN PARA LA REDACCIÓN DEL PLAN DE EMPRESA**



## LA EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA. Definición y contexto

La creación de **empresas de base tecnológica** (EBT) se ha posicionado como una de las principales **rutas de transferencia de tecnología** para la comercialización de resultados de investigación. Estas organizaciones basan su actividad empresarial en la **innovación tecnológica orientada al mercado**, dedicándose a la comercialización y rentabilización de productos y servicios innovadores generados a partir de un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico, y que cuentan con personal investigador y técnico de alta cualificación en sus **equipos**.

Las **definiciones de EBT** son diversas. Teniendo en cuenta el entorno en el que se crea la empresa, se distinguen las siguientes:

### Empresas de base tecnológica o *Spin off universitarias*

Las ***Spin off universitarias*** son uno de los instrumentos empleados por una **Universidad** o **Centros de Investigación** para transferir tecnología a la sociedad. Se trata de iniciativas empresariales que se generan a partir del conocimiento y tecnología innovadora que se desarrolla dentro de la Institución, y cuentan con la participación de miembros de la comunidad universitaria o del centro de investigación, preferentemente **investigadores**. La finalidad de estas empresas consiste en valorizar el conocimiento científico y tecnológico de la Institución y explotar comercialmente resultados de investigación, alcanzando beneficios económicos y socialmente responsables.

### Empresas de base tecnológica o *Start up*:

Las ***Start up*** son empresas de nueva creación que surgen desde el entorno productivo y empresarial para convertir el conocimiento tecnológico generado por **profesionales** en nuevos productos, procesos o servicios aptos para su introducción y explotación en el **mercado**. Basan su actividad en el dominio intensivo del conocimiento científico y tecnológico y cuentan con una alta capacidad innovadora, normalmente cuentan con un departamento de I+D.

El [IVAC](#) ha publicado la **Norma Técnica 166120:2010**, que propone una serie de requisitos que debe cumplir una entidad para tener la **calificación** de “**empresa de base tecnológica**”.

## ETAPAS DEL PROCESO DE CREACIÓN

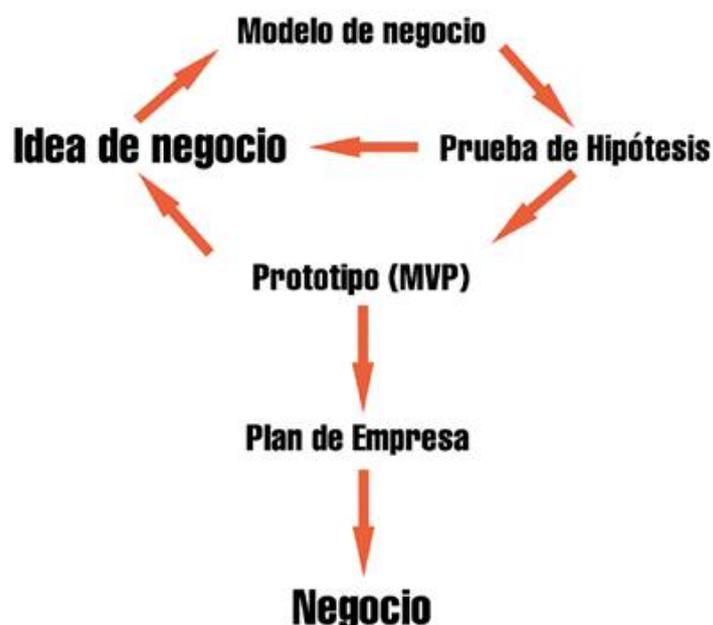
En el período de creación de una **empresa de base tecnológica** existen un serie de **requisitos indispensables** que deben definirse en el proceso de creación de la **Spin off** o **Start up**, ya que determinarán el éxito o fracaso de un proyecto empresarial de este tipo. Estos son:

- Dominar la **tecnología**,
- formar un **equipo promotor** fuerte,
- disponer de un buen **producto** o **servicio** innovador,
- proteger adecuadamente la ventaja competitiva,
- acceder al mercado con una sólida **estrategia comercial** y
- formar parte de un entorno innovador y *networking*.

En función de estos factores estratégicos se articula todo el proceso de creación de una empresa de base tecnológica. Éste se compone de una serie de **etapas fundamentales**:

- 1. Detección y evaluación de la invención con potencial comercial**
- 2. Equipo emprendedor**
- 3. Plan de negocio**
- 4. Financiación**
- 5. Transferencia de tecnología**
- 6. Constitución oficial de la empresa**

En todo proceso de creación de una empresa de base tecnológica es básico y fundamental la evaluación del **mercado** y el **grado de madurez** de la tecnología para iniciar el proceso de lanzamiento.



A continuación se presenta un guión orientativo de Plan de empresa.

## **1. - ANTECEDENTES DEL PROYECTO Y GRUPO PROMOTOR**

Se deben describir los orígenes, motivos y objetivos que se persiguen con la creación de la empresa.

### **1.1.- ORIGEN DE LA IDEA**

Describir la idea original y cómo se fue madurando, cómo surgió, en qué momento y por qué. El objetivo es comunicar cuál es la motivación que ha provocado el proyecto empresarial

### **1.2.- PRESENTACIÓN DEL GRUPO PROMOTOR**

Incluir datos sobre perfil profesional de cada integrante, que aportaciones van a realizar al proyecto desde el punto de vista de la formación, experiencia,... y toda aquella información que se considere relevante para valorar la consistencia y solidez del equipo promotor.

### **1.3.- CONTEXTUALIZACIÓN DENTRO DE LA UCM Y RAZONES QUE DEFIENDEN LA CREACIÓN DE LA EBT-UCM**

Presentar el contexto en el que ha surgido la tecnología y la idea. Defender la idoneidad de que el proyecto sea considerado EBT-UCM.

## **2.- EL PRODUCTO/SERVICIO**

Descripción de la idea. Definición general de la actividad y sector en el que se encuadra. (Definir lo más concretamente posible cuál va a ser la actividad a la que se va a dedicar la empresa que se piensa crear).

### **2.1.- DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO**

Explicar de forma estructurada en qué consisten los productos/servicios que se pretenden comercializar, explicando sus características de un modo claro y conciso. Resaltar la ventaja tecnológica y de conocimiento que hace del producto o servicio un oferta realmente innovadora.

Indicar qué presentación externa (embalaje, etiquetado, diseño, logotipo, etc.) se le va a dar al producto una vez que esté en el mercado y qué características tiene esa presentación.

Si se trata de un servicio, indicar soportes o formas de presentar el servicio que puedan ser apreciadas por el cliente.

### **2.2.- VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO/SERVICIO**

Qué elementos se han añadido, mejorado o adaptado a nuestros productos o servicios, que nos hagan tener una ventaja diferenciadora respecto a nuestros competidores directos e indirectos y que nos permitan ser competitivos y mantenernos en el mercado.

Aspectos que hacen innovador a nuestro producto o servicio.

### **2.3.- EVOLUCIÓN POSIBLE DE PRODUCTOS/SERVICIOS. I+D**

Indicar cómo está previsto o se pretende que evolucione el producto o servicio en el futuro (más calidad, menor precio, más prestaciones, etc.). Posibles innovaciones a incorporar.

### 3.- EL MERCADO

#### 3.1.- CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO. TENDENCIAS

Investigar y estudiar las características del mercado en el que se va a operar. Esto supone hacer un análisis de la trayectoria del sector, de la situación actual y de las tendencias. Es conveniente realizar este análisis tanto para el macroentorno de nuestra empresa, como para el microentorno, apoyándose siempre que sea posible en datos estadísticos, estudios u otras fuentes de información documental y experiencias propias del promotor. Citar siempre la fuente origen de los datos.

Siempre que se realice un estudio de mercado, tanto por parte de los/as promotores/as como por parte de una consultora externa, los resultados más significativos deberán incluirse en el Plan de Marketing. Asimismo, se podrá anexar el propio estudio de mercado al Plan de Negocio.

#### 3.2.- LA COMPETENCIA

- a. **COMPETENCIA: ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y GENERAL.** Exponer el tipo de oferta que existe en la actualidad; que soluciones está utilizando nuestro cliente objetivo para resolver el problema o cubrir la necesidad que ha permitido identificar la oportunidad de la idea que se está planteando. Se debe tener en cuenta no solo la competencia directa, sino toda aquella que podría ser utilizada por nuestro cliente objetivo para resolver su situación, la que llamaríamos competencia indirecta. Intentar dimensionar y caracterizar como está distribuida esa competencia en tu mercado objetivo.
- b. **COMPETENCIA REAL.** Analiza más en detalle, en el mercado objetivo, que competencia es la que realmente te puede influir en los resultados, evaluando su oferta, estrategia y otros aspectos que te permitan definir el posicionamiento de tu proyecto/empresa.

**ANÁLISIS DE COMPETENCIA.** Cuadro análisis del competidor estableciendo:

- i. Principales tipos de competidor
- ii. Puntos fuertes de cada tipo
- iii. Puntos débiles de cada tipo

**PRINCIPALES COMPETIDORES.** Análisis de competidores directos, realizando un estudio detallado de oferta, formas de venta, canales de distribución, aspectos diferenciales, puntos fuertes y débiles.

Esta información se plasmará en un cuadro de posicionamiento resumen en el que se incluirá la información más relevante (DAFO).

- *¿Cuál es el tamaño y el crecimiento potencial de los segmentos objetivo?*
- *¿Cuáles son los elementos de cambio para el crecimiento de los segmentos de mercado?*
- *¿Qué tipos de competidores tiene el emprendedor? ¿Cómo es de intensa esta competencia?*
- *¿Qué cuota de venta espera tener el emprendedor?*
- *¿Los competidores ofrecen productos o servicios similares? ¿Ofrecen el mismo valor?*
- *¿Es fácilmente imitable por los competidores el Modelo de Negocio de la nueva empresa?*
- *¿Cómo reaccionarán los competidores ante el nuevo lanzamiento en el mercado? ¿Cómo responderán a esta reacción?*
- *¿Cómo asegurar el acceso a los recursos clave necesarios para el Modelo de Negocio (conocimiento especializado, capital humano...)?*
- *¿Cuáles son los elementos de entorno que pueden influir en la concepción y ejecución del negocio?*

### 3.3.- LOS PROVEEDORES

Identificación de los proveedores principales, bien por tipo de producto o servicio que nos van a proporcionar, bien por nombre de empresa, para conocer el grado de viabilidad de la cadena de provisión de nuestro proyecto.

### 3.4.- LA CLIENTELA. SEGMENTO OBJETIVO

Se debe tratar de segmentar a nuestro público objetivo, especificando las necesidades y motivaciones de cada uno de los segmentos. Si es posible, comentar posibles clientes potenciales y/o reales.

Delimitar geográficamente el ámbito de actuación de la futura empresa, determinando el espacio o territorio donde va a actuar.

Análisis de clientes potenciales que se han definido como público objetivo, confirmando su existencia a partir de datos y fuentes de información externas, siempre reflejando el origen de los datos. Usar gráficos.

Especificar y segmentar asimismo a nuestros clientes prescriptores, detallando sus necesidades y la forma en que se va a contactar con ellos, es decir, cómo va a ser el sistema de venta que vamos a realizar.

Determinar la cartera de clientes previa al inicio de la actividad, salvo en aquellas actividades que por sus propias características no pueden contar con clientes antes de la puesta en marcha como empresa. A tal efecto, se elaborará un cuadro resumen con la siguiente información: empresa cliente, descripción del pedido, presupuesto aprobado y porcentaje que estos pedidos representan sobre el total de la facturación prevista para el primer ejercicio de vida de la empresa.

Asimismo, siempre que el tipo de actividad lo permita, se incluirá otro cuadro resumen que haga referencia a la labor comercial realizada: clientes visitados y resultados obtenidos.

- *¿Quiénes son los clientes (existen y hay potenciales)?*
- *¿Cuáles son las necesidades de los clientes?*
- *¿Cuál es el valor para el cliente del producto o servicio ofrecido?*
- *¿Es posible y con qué bases se puede agrupar a los clientes en un segmento de mercado identificado?*
- *¿En qué estado de desarrollo está el producto o servicio? ¿qué se necesita para comenzar el desarrollo / producción / marketing?*
- *¿Qué se necesita para tener un mayor desarrollo? ¿Qué hitos deben ser alcanzados?*
- *¿Cuál es la historia de la compañía (si existe)?*

## 4.- POLÍTICA COMERCIAL

### 4.1.- OBJETIVOS COMERCIALES. FORMAS DE DISTRIBUCIÓN

Un objetivo es una meta que tenemos que expresar y cuantificar. En este punto se va a expresar a grandes rasgos los objetivos comerciales que a nivel general pretende conseguir la empresa. Además se tiene que cuantificar y justificar las cifras previstas de ventas en los próximos 3 años, que volverán a aparecer en la parte económico - financiera.

Explicar como se va a realizar la venta y el contacto con el cliente potencial, justificando la elección.

Todo esto es importante para que pasado el tiempo seamos capaces de analizar las desviaciones que se han producido.

- a. **ESTRATEGIA DE VENTAS.** Que tipo de acciones se llevarán a cabo con el fin de cumplir objetivos de ventas propuestos. Según el tipo de productos o servicios que se ofrezcan, la venta tendrá que ser más activa, es decir, habrá que buscar a los clientes objetivo y presentarles nuestra oferta, o bien, utilizar otras vías de contacto más "pasivas".

Definir los principales métodos de captación de clientes elegidos: puerta fría, citas preconcertadas, telemarketing, email,...

Este apartado estará condicionado por los datos recogidos en el estudio y definición de nuestro cliente objetivo, que será quien condicione la eficacia de la estrategia.

- b. **ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS. PLAN DE VENTAS DEL PRIMER AÑO.** Que hipótesis se plantean para conseguir alcanzar la previsión de ventas inicial, en base a todo lo anterior.

### 4.2.- POLÍTICA DE PRECIOS

Nuestro producto o servicio tiene un precio que debemos fijar en función de una serie de criterios que deben quedar reflejados en este apartado.

Es importante saber si nos regimos por estrategias de precios fijos o variables, y que criterios condicionan su evolución. También debemos explicar si vamos a realizar descuentos, acciones promocionales, de qué tipo y en qué condiciones.

Asimismo, detallaremos la evolución prevista de los precios de nuestros productos o servicios.

A continuación se presentan, a título informativo, las principales estrategias de precios que se podrían elegir, destacando las siguientes:

- **Estrategia de Descremento de Precios.-** Consiste en fijar un precio inicial elevado a un producto/servicio nuevo para que sea adquirido por aquellos compradores que realmente deseen el producto y tengan capacidad económica para hacerlo. Este tipo de estrategia es conveniente:
  - Cuando el producto ofrece beneficios genuinos y nuevos que atraigan a los compradores y por los que éstos estén dispuestos a pagar.
  - Cuando el número de clientes potenciales dispuestos a comprar de inmediato el producto al precio inicial alto es suficiente para que esas ventas sean rentables.
  - Cuando el producto está protegido de la competencia por una o más barreras de entrada, como una patente.
  - Cuando la demanda es suficientemente inelástica, lo que suele ocurrir en las primeras etapas del ciclo de vida de un producto.

- Cuando los clientes interpretan el precio alto como indicativo de calidad igualmente alta.
- **Estrategias de Precios de Penetración.-** Consiste en  fijar un precio inicial bajo  para conseguir una penetración de mercado rápida y eficaz, es decir, para atraer rápidamente a un gran número de consumidores y conseguir una gran cuota de mercado. El elevado volumen de ventas reduce los costes de producción, lo que permite a la empresa bajar aún más sus precios. Este tipo de estrategia es conveniente:
  - Cuando el tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio.
  - Cuando los costes de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas (escalabilidad)
  - Cuando ya existe una feroz competencia en el mercado por ese producto o se espera que se presente poco después de que se introduzca el producto
- **Estrategias de Precios de Prestigio.-** Consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compren. Este tipo de estrategia es conveniente:
  - Cuando existe un mercado (por lo general, pequeño), que tenga buena disposición hacia el producto/servicio o que estén conscientes de la calidad y el estatus que les puede dar (mercado de nicho).
  - Cuando los clientes potenciales tienen capacidad económica para adquirirlo.
  - Cuando el producto o servicio sea de alta calidad, tenga características exclusivas o innovadoras y dé una imagen de estatus o prestigio.
  - Cuando existan canales de distribución selectivos o exclusivos.
  - Cuando existen dificultades para la entrada rápida de competidores.
- **Estrategias de Precios Orientadas a la Competencia.-**
  - *Equipararse con los precios de los competidores:* Se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados.
  - *Diferenciarse de los competidores con precios superiores:* para transmitir una imagen de calidad o exclusividad a fin de captar los segmentos con mayor poder adquisitivo. Esta estrategia es adecuada para empresas con imagen de calidad, con productos muy diferenciados y cuando un grupo de consumidores percibe que no hay productos totalmente sustitutivos.
  - *Diferenciarse de los competidores con precios inferiores:* para estimular la demanda de los segmentos actuales y/o de los segmentos potenciales que son sensibles al precio.
  - *Mantenimiento del precio frente a la competencia:* para evitar reacciones imprevistas de los consumidores ante una subida de precios.
- **Estrategias de Precios Para Cartera de Productos.-**
  - *Estrategia de precios para una línea de productos:* Normalmente, las empresas no diseñan productos aislados, sino líneas completas de productos, estableciendo niveles según calidad, funcionalidad...
  - *Estrategias de precios para productos opcionales o complementarios:* Los productos opcionales o complementarios son aquellos que sirven de complemento al producto principal, por ejemplo, el sensor de aparcamiento en el caso de varios modelos de automóviles.
  - *Estrategia de precios para productos cautivos:* Los productos cautivos son aquellos que son indispensables para el funcionamiento del producto principal, por ejemplo, las cápsulas de café para la nueva gama de cafeteras o los cartuchos de impresora. Las empresas que venden los productos principales fijan precios bajos y reservan los amplios márgenes de beneficios para los repuestos o productos adicionales necesarios.

- *Estrategias de precios para paquetes de productos:* Los paquetes de productos (packs) son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos.
- **Estrategias de Precios por Áreas Geográficas.-** El valor de un producto crece a medida que la distancia del lugar de origen aumenta, incrementando su participación en los gastos variables.

#### **4.3.- POLÍTICA DE COBROS**

Exponer cuales son las formas de cobro de nuestros productos o servicios, diferenciándolas en el caso de que estas estén condicionadas por el tipo de clientes, u otros factores que puedan influir en la forma principal de cobro. Especificar los plazos medios de cobro.

#### **4.4.- POLÍTICA DE POST-VENTA (FIDELIZACIÓN Y RELACIÓN CON CLIENTES)**

Como lo importante no es vender sino hacer clientes, reflejar en este apartado las políticas de fidelización que se van a desarrollar, canales de atención al cliente, políticas de postventa y todas aquellas estrategias que se realicen para mantener a los clientes y provocar compras repetidas. Se debe tener muy en cuenta cual es el papel que tiene tu cliente como posible prescriptor de tus productos o servicios, estableciendo en ese caso acciones que incentiven ese papel.

### **5.- POLÍTICA DE COMUNICACIÓN**

#### **5.1.- NOMBRE DE LA EMPRESA**

Reflejar la importancia del nombre para la empresa, y cuáles han sido los motivos de nuestra elección. Especificar si hemos registrado ya ese nombre.

#### **5.2.- IMAGEN CORPORATIVA DE LA EMPRESA. LOGOTIPO**

La imagen de la empresa es muy importante puesto que determinará el posicionamiento entre los consumidores o usuarios de nuestra empresa. Incorporar el logotipo que emplearemos para darnos a conocer en el mercado, colores y aspectos que definirán la imagen corporativa de la empresa, tanto para soporte físico de papelería como en otros soportes (web...)

#### **5.3.- COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN**

Explicar en qué medios y soportes vamos a invertir (nunca gastar) para dar a conocer nuestro producto/servicio a los clientes, en función del público objetivo de esos medios y el impacto pretendido en cada caso.

Presupuestar la inversión.

## **6.- PLAN DE OPERACIONES**

### **6.1.- FASES DEL PROCESO PRODUCTIVO**

Enumerar y desarrollar las fases en las que se divide el proceso de generación del producto o servicio, teniendo en cuenta tiempo y criticidad del cada proceso. Si es posible, identificar las principales áreas de la empresa, i.e., comercial, producción/elaboración:

### **6.2.- MEDIDAS DE CALIDAD, PREVENCIÓN Y MEDIO AMBIENTE**

Describir si se van a utilizar métodos de mejora continua y preparación de la empresa para la certificación en calidad, así como si se va a desarrollar el plan de prevención de riesgos laborales, y si se van a tomar medidas para adecuar la actividad de la empresa a las normativas de medio ambiente.

### **6.3.- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA**

Indicar cuál sería la máxima capacidad de producción o de prestación del servicio de la empresa con los medios y personas con los que cuenta inicialmente y si ésta se incrementará en los años siguientes.

### **6.4.- SUBCONTRATACIÓN**

Indicar si es necesario subcontratar los servicios de alguna empresa o profesional para completar el proceso de generación del producto o servicio, incluyendo el coste de esa subcontratación y las condiciones en las que se prestaría.

### **6.5.- PROVEEDORES**

Indicar qué proveedores de materias primas van a ser necesarios para producir nuestros productos o prestar nuestros servicios, indicando dónde se encuentran esos proveedores y qué condiciones y formas de pago nos van a facilitar.

### **6.7.- EXISTENCIAS. APROVISIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO**

- **MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS:** Indicar todas las materias primas y suministros que serán necesarios en el proceso productivo de la empresa.
- Indicar, si fuera necesario, qué espacio físico se va a dedicar al almacén y cómo se piensa distribuir.
- Relacionar por materia prima y producto terminado el nivel máximo y mínimo de existencias que normalmente se deberá tener en el almacén.

## **7.- RECURSOS MATERIALES NECESARIOS PARA LA PUESTA EN MARCHA**

### **7.1.- INSTALACIONES**

Identificación y justificación de las instalaciones necesarias la poner en marcha el proyecto.

Justificar la posible necesidad del uso de infraestructuras propias de la UCM ubicadas dentro de sus instalaciones o en el Parque Científico de Madrid.

### **7.2.- EQUIPAMIENTO E INVERSIONES MATERIALES**

Detalle de las inversiones necesarias para el funcionamiento de la empresa, todo en concordancia con los aspectos definidos en la política comercial y de operaciones.

Se incluirá desde la inversión en maquinaria, material técnico, hasta la adecuación de un espacio de oficina, provisión del material mínimo fungible o de abastecimiento imprescindible para el inicio de la actividad, contratos de suministro básico (comunicaciones) y partidas de gasto sin las cuales sería imposible comenzar la etapa de venta de productos o prestación de servicios.

Posible relación con la UCM desde el punto de vista de uso de equipamiento propio o ubicado en el Parque Científico de Madrid.

Valoración de todas las inversiones.

## **8.- ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

### **8.1.- SISTEMA DE ORGANIZACIÓN. PERSONAS NECESARIAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- Diseñar el organigrama de la empresa, haciendo constar la forma de tomar las decisiones y las personas sobre las que recae dicha responsabilidad.
- Indicar el número de personas que participan en la empresa y sus funciones.

### **8.2.- SISTEMA DE SELECCIÓN Y FORMA DE CONTRATACIÓN**

Si en algún momento del desarrollo de su actividad empresarial se necesitase seleccionar personal, indicar que estrategia se utilizará, en base a qué criterios y qué tipo de contratación se realizará.

### **8.3. RELACIÓN PREVISTA CON LA UCM**

Desde el punto de vista del emprendedor-científico-investigador, reflejar que papel se desea tomar en la empresa y como se van a distribuir los tiempos y trabajos de cada integrante del proyecto que pudiera estar afectado.

### **8.4.- ASESORES EXTERNOS**

Indicar si se va a precisar de la subcontratación de servicios externos para alguna de las tareas de la empresa, por ejemplo de tipo administrativo o similar.

## 9.- LEGALIZACIÓN

### 9.1.- FORMA JURÍDICA

Indicar la forma jurídica que adoptará la empresa y los motivos que llevan a inclinarse por ella (empresario individual, comunidad de bienes, sociedad limitada en cualquiera de sus variantes, sociedad anónima, sociedad cooperativa de trabajo...). Indicar el importe del capital social y el reparto accionarial, así como cualquier aspecto particular que afecte al funcionamiento legal de la empresa.

### 9.2.- PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (PATENTES) E INTELLECTUAL

Presentar que tipos de actuaciones se van a realizar para proteger industrial o intelectualmente la invención. En el caso de que se haya iniciado un proceso de protección industrial o intelectual, especificar el número de solicitud, propietario y acuerdo de explotación, si lo hubiera.

En caso de fabricación de productos, creación de diseños innovadores, etc., indicar cómo se van a proteger y a través de qué registros. Informar de las actuaciones ya desarrolladas.

Cuantificar su dotación económica realizada o prevista.

## 10.- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

A continuación, se deben adjuntar al Plan de Negocio los distintos cuadros financieros que componen el plan de viabilidad económico-financiera. Algunos de estos cuadros deben llevar aparejado un comentario general sobre su significado en función de la interpretación que se pueda hacer de los mismos; en concreto, hay que mencionar los puntos fuertes y débiles del proyecto desde el punto de vista económico-financiero. Establecer las hipótesis utilizadas para el cálculo de los resultados.

Los cuadros a adjuntar son los siguientes:

- PLAN DE INVERSIONES Y FINANCIACIÓN
- FACTURACIÓN Y COSTES
- GASTOS DE PERSONAL
- PRESUPUESTOS DE TESORERÍA (mensualizado el primer año)
- CUENTA DE RESULTADOS
- BALANCES DE SITUACIÓN

## 11.- ANÁLISIS DE RIESGOS Y PUESTA EN MARCHA

Elaboración de un cuadro de análisis de riesgos DAFO/SWOT (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).

Se valorará la inclusión en el documento del **Modelo de Negocio**. Se podrá elegir entre las distintas herramientas existentes:

- CANVAS MODEL (Alex Osterwalder y Yves Pigneur)
- LEAN CANVAS (Ash Maurya)

## Lienzo De Modelo De Negocios

Diseñado para:
Diseñado por:

Etic:   
 Iteración:

<h3>Socios Clave</h3> <p>Quiénes son nuestros socios clave?          Quiénes son nuestros proveedores clave?          Que recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave?          Que actividades realizan nuestros socios clave?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar a los socios clave que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>	<h3>Actividades Clave</h3> <p>Que actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?          Nuestros canales?          Nuestras relaciones con los clientes?          Nuestras fuentes de ingresos?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar las actividades clave que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>	<h3>Propuesta de Valor</h3> <p>Que valor estamos entregando a los clientes?          Cual problema estamos ayudando a resolver?          Cual necesidad estamos satisfaciendo?          Que paquetes de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar la propuesta de valor que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>	<h3>Relación con Clientes</h3> <p>Que tipo de relación espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros segmentos de clientes?          Que relaciones hemos establecido?          Cuan costosas son?          Como se integran con el resto de nuestro modelo de negocio?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar la relación con los clientes que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>	<h3>Segmentos De Clientes</h3> <p>Para quien estamos creando valor?          Quiénes son nuestros clientes más importantes?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar los segmentos de clientes que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>	
<h3>Recursos Clave</h3> <p>Que recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?          nuestros canales?          nuestras relaciones con los clientes?          nuestras fuentes de ingreso?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar los recursos clave que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>		<h3>Canales</h3> <p>A través de que canales nuestros segmentos de clientes quieren ser alcanzados?          Como los estamos alcanzando ahora?          Como están integrados nuestros canales?          Cuales Funcionan Mejor?          Cuales son los más rentables?          Como podemos integrarlos a las rutinas de nuestros clientes?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar los canales que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>		<h3>Estructura De Costos</h3> <p>Cuales son los costos mas importantes en nuestro modelo de negocio?          Cuales recursos clave son los mas costosos?          Cuales actividades clave son las mas costosas?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar la estructura de costos que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>	<h3>Fuente De Ingresos</h3> <p>Por cual valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?          Actualmente por que se paga?          Como están pagando?          Como prefieren pagar?          Cuanto aporta cada fuente de ingresos a los ingresos generales?</p> <p><small>Propósito de esta sección: Identificar la fuente de ingresos que nos ayuden a alcanzar nuestro modelo de negocio.</small></p>

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
 Traducido por: José Hernán Restrepo Montoya.

Algunas recomendaciones a la hora de redactar un plan de empresa:

- El vocabulario utilizado, la estructura interna del documento, el contenido de cada apartado o la propia presentación formal del documento, serán aspectos primordiales a tener en cuenta.
- El lenguaje, deberá tener buen estilo, capacidad de comunicación, orden y coherencia, ausencia de redundancias, economía en la redacción, etc. y sobre todo deberá ser inteligible por cualquier tipo de colectivo. Se trata de preocuparnos de hacer comprensible nuestro estudio y los beneficios que pueda reportar.
- Ha de ser claro, concreto y conciso. Basado en información de calidad, en datos actualizados y relevantes. Ha de ser construido sobre datos reales obtenidos de muy diversas fuentes, desde bases de datos, asociaciones empresariales, contactos con otras empresas, estadísticas oficiales, etc. Si los datos no existen y hay que intentar conseguirlos, no hay que pensar tanto en grandes estudios de mercado subcontratados que cuestan millones y puede que no nos sea útil.
- A poder ser, es recomendable hacerlo uno mismo, de una forma cualitativa y mucho más reducida, tomando de muestra el que va a ser nuestro público objetivo, y entrando en contacto con él. De hecho, el verdadero emprendedor, cuando está haciendo este estudio de mercado, no está haciendo un estudio teórico, sino que está empezando a conocer su propia empresa, empezando a vender.
- Debe darnos una visión integral del conjunto, y cuando estemos elaborando un plan de empresa hemos de pensar que no se trata de algo definitivo con lo cual habremos de comprometernos a fondo, sino que es un ejercicio que lo podemos revisar, trabajar sobre él, y rescindir hasta que salga lo que coincida con lo que queremos hacer. Nunca debería delegarse su realización.
- Estar bien presentado, limpio, y ordenado para que sea satisfactorio su análisis y revisión, no debe equivaler nunca a ostentación. Debemos evitar que refleje un dispendio inútil de recursos (evitar el uso de papel muy costoso, impresiones de color, etc., a menos que esto sea muy necesario).
- No deberá sobrepasar las 50 páginas, para evitar el rechazo natural a revisar un documento extenso.
- Puede ser interesante solicitar a personas externas no automotivadas y relacionadas con los temas abordados en el plan, que realicen una revisión del capítulo correspondiente a su especialidad o experiencia, pueden facilitar comentarios que permitan complementar la información presentada y corregir cualquier visión subjetiva que se pueda haber realizado. Tratemos de buscar personas ajenas al proyecto, que analicen el documento y jueguen los diversos roles del público para que expresen sus dudas e identifiquen posibles causas de dificultades del proyecto.

Algunas referencias de interés:

#### **Modelos de negocio**

[www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com)  
[www.leanstart.es/lean-canvas/](http://www.leanstart.es/lean-canvas/)  
<http://steveblank.com/category/customer-development/>  
<http://www.lean.org/whatslean/principles.cfm>  
<http://www.blueoceanstrategy.com/>

#### **Planes de empresa**

Asociaciones empresariales  
<http://planempresa.ipyme.org/Paginas/Home.aspx>  
[www.mcu.es/emprendedores/Inicio.html](http://www.mcu.es/emprendedores/Inicio.html) (emprendedores culturales)  
<http://www.guia.ceei.es/index.asp>

#### **Transferencia de tecnología**

[www.ovtt.org/creacion](http://www.ovtt.org/creacion)  
[www.ivac.es/recursos/descargas/area-tecnica/norma-nt-166100-2010-ebt.pdf](http://www.ivac.es/recursos/descargas/area-tecnica/norma-nt-166100-2010-ebt.pdf)  
[www.redotri.org](http://www.redotri.org)  
[www.redemprendia.org](http://www.redemprendia.org)  
[www.madrimasd.org](http://www.madrimasd.org)

#### **Estudios de mercado**

Ministerios, asociaciones empresariales  
[www.dbk.es](http://www.dbk.es)  
[www.experian.es](http://www.experian.es)  
[www.theappdate.es](http://www.theappdate.es)  
[www.distimo.com](http://www.distimo.com)  
<http://www.marketresearch.com>

#### **Financiación**

[www.enisa.es](http://www.enisa.es)  
[www.cdti.es](http://www.cdti.es)  
[www.ico.es](http://www.ico.es)