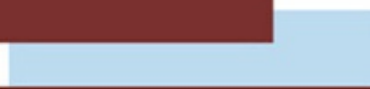
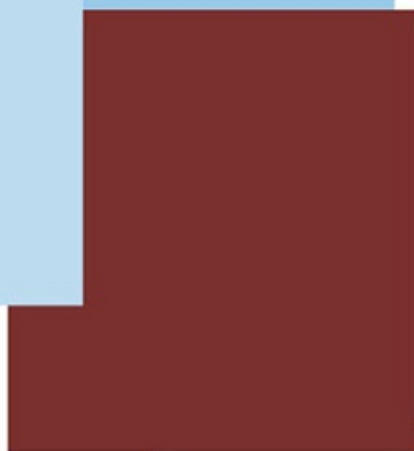
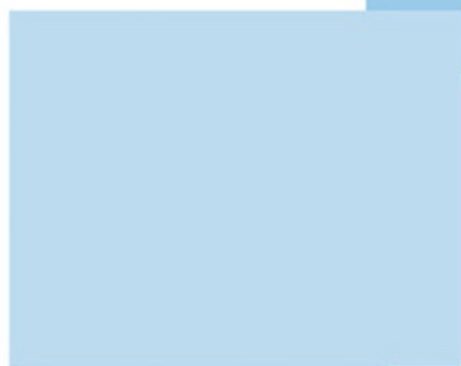


De la start-up a la empresa

Ignacio Castro Abancéns



PIRÁMIDE

IGNACIO CASTRO ABANCÉNS

Profesor del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla

De la start-up a la empresa

EDICIONES PIRÁMIDE

Índice

Prólogo

Presentación

PARTE PRIMERA. Introducción

1. Emprendedor, idea de negocio e innovación

- 1.1. ¿Qué es un emprendedor?
 - 1.1.1. Conceptualización de emprendimiento y emprendedor
 - 1.1.2. Atributos y habilidades del emprendedor
 - 1.1.3. Funciones del emprendedor
 - 1.1.4. Tipos de emprendedores
 - 1.1.5. Motivaciones o razones para emprender
 - 1.1.6. Ventajas e inconvenientes de ser emprendedor
- 1.2. El proceso del emprendimiento: fases en la creación de empresas
- 1.3. La idea de negocio y la innovación
 - 1.3.1. Sobre la idea de negocio: principios y tipos de innovación
 - 1.3.2. Fuentes de innovación: design thinking
 - 1.3.3. Análisis de la viabilidad de la idea de negocio
- 1.4. El fenómeno del emprendimiento en España
 - 1.4.1. Contexto empresarial general
 - 1.4.2. Informe GEM España
 - 1.4.3. DIRCE: Directorio Central de Empresas
- 1.5. Vocabulario de emprendimiento

PARTE SEGUNDA. El modelo de negocio

2. Generación del modelo de negocio: el lienzo y los patrones

- 2.1. ¿Qué es un modelo de negocio?
- 2.2. Definición y características del lienzo del modelo de negocio
- 2.3. Elementos del lienzo
 - 2.3.1. Segmentos de mercado
 - 2.3.2. Propuesta de valor
 - 2.3.3. Canales
 - 2.3.4. Relaciones con clientes
 - 2.3.5. Fuentes de ingresos
 - 2.3.6. Recursos clave
 - 2.3.7. Actividades clave
 - 2.3.8. Asociaciones clave
 - 2.3.9. Estructura de costes de negocio
- 2.4. Patrones de modelos de negocio
- 2.5. El proceso
- 2.6. Técnicas de diseño
- 2.7. Estrategia en modelos de negocio

3. Validación del modelo de negocio: lean start-up

- 3.1. ¿Qué es una start-up?
- 3.2. Customer development
- 3.3. Lean start-up
 - 3.3.1. Definición y principios del lean start-up
 - 3.3.2. Etapas en una start-up
 - 3.3.3. Ciclo de aprendizaje: crear-medir-aprender
- 3.4. Running lean
 - 3.4.1. Documentar tu plan: el Lean Canvas
 - 3.4.2. Identificar los riesgos del plan
 - 3.4.3. Testar sistemáticamente el plan
 - 3.4.4. El escalado o crecimiento

PARTE TERCERA. El plan de empresa

4. El plan de negocio o business plan: definición, utilidades y apartados operativos

- 4.1. ¿Qué es un plan de negocio o business plan?
 - 4.1.1. Las utilidades principales de un plan de negocio
 - 4.1.2. Estilo, presentación y evaluación de un plan de negocio
- 4.2. Los apartados del plan de negocio
 - 4.2.1. Resumen ejecutivo: presentación de la empresa
 - 4.2.2. Plan legal: constitución y trámites
 - 4.2.3. Plan de producción u operaciones
 - 4.2.4. Plan de organización y gestión de los recursos humanos
 - 4.2.5. Otros apartados del plan de negocio

5. El plan estratégico

- 5.1. Visión, misión y valores organizativos
- 5.2. El análisis del entorno: la competencia
 - 5.2.1. Macroentorno
 - 5.2.2. Microentorno: el análisis sectorial
- 5.3. Factores clave de éxito
- 5.4. Análisis DAFO
- 5.5. Formulación de la estrategia empresarial a partir del DAFO: El análisis CAME
- 5.6. Mantenimiento de la ventaja competitiva

El plan de marketing

- 6.1. Estudio de mercado
- 6.2. El concepto y los elementos básicos del marketing
- 6.3. Apartados del plan de marketing
 - 6.3.1. Fijación de objetivos
 - 6.3.2. Estrategias de marketing

7. El plan económico financiero: las fuentes de financiación

- 7.1. Contenido
 - 7.1.1. Plan de inversiones iniciales
 - 7.1.2. Plan de financiación: fuentes de financiación
 - 7.1.3. Viabilidad económica y financiera de la empresa
 - 7.1.4. Balances previsionales
 - 7.1.5. Otros ratios e indicadores financieros

PARTE CUARTA. Desarrollo del proyecto empresarial y tendencias actuales del

emprendimiento

8. Emprendimiento internacional. El plan de negocio global

- 8.1. El crecimiento de las empresas: born global y empresas gacelas
- 8.2. El plan de negocio global: definición y apartados
 - 8.2.1. Índice y resumen ejecutivo
 - 8.2.2. Introducción del país o países propuestos para entrar en sus mercados y cuál ha sido el razonamiento seguido por el emprendedor para realizar esa selección
 - 8.2.3. Analizar la oportunidad de negocio internacional: el plan estratégico internacional
 - 8.2.4. Plan de marketing
 - 8.2.5. Plan de producción/operaciones
 - 8.2.6. Plan de organización y recursos humanos
 - 8.2.7. Plan económico/financiero
 - 8.2.8. El apéndice o anexos

9. El emprendimiento social

- 9.1. Introducción
- 9.2. Los stakeholders: definición y mapa
- 9.3. Responsabilidad social corporativa
 - 9.3.1. Posturas en la responsabilidad social
- 9.4. El emprendimiento social: definición, dimensiones y tipos
 - 9.4.1. Definición de emprendedor social
 - 9.4.2. Dimensiones del emprendimiento social
 - 9.4.3. Tipos de emprendimiento social

10. El emprendimiento corporativo

- 10.1. Introducción
- 10.2. Emprendimiento corporativo y del intraemprendedor: definición y enfoques
- 10.3. Dimensiones y diseños organizativos alternativos para el emprendimiento corporativo
- 10.4. La estrategia de emprendimiento corporativo: elementos, antecedentes y consecuencias
- 10.5. Modelos de emprendimiento corporativo
- 10.6. Impacto del emprendimiento corporativo en la organización y en el mantenimiento de la ventaja competitiva

Anexo. Los nuevos yacimientos de empleo (NYE)

- A. Servicios de la vida diaria
 - A.1. Servicios a domicilio
 - A.2. Cuidado de niños
 - A.3. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación
 - A.4. Ayuda e inserción de jóvenes con dificultades
- B. Los servicios de mejora del marco de vida
 - B.1. Mejora de la vivienda
 - B.2. Seguridad
 - B.3. Transportes colectivos locales
 - B.4. Revalorización de los espacios públicos urbanos
 - B.5. Comercios de proximidad
- C. Servicios culturales y de ocio
 - C.1. Turismo
 - C.2. El sector audiovisual
 - C.3. Valoración del patrimonio cultural
 - C.4. Desarrollo cultural local
 - C.5. Deporte
- D. Servicios de medio ambiente

- D.1. Gestión de los residuos
- D.2. Gestión del agua
- D.3. Protección y mantenimiento de las zonas naturales
- D.4. Normativa, control de la contaminación e instalaciones correspondientes
- D.5. Energías renovables
- E. Otros yacimientos: el tercer sector

Páginas web de interés para los emprendedores

Bibliografía

Créditos

*A mi familia y a mis pequeñas
y valiosas «start-ups», Nacho y Rodrigo.*

Prólogo

APRENDER A EMPRENDER: UN MANUAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS

El mapa de una tierra ignota: una guía para emprendedores

Aprender a emprender. De eso va este libro. Emprender tiene su ciencia y su técnica, pero, como actividad humana, incluye también una dimensión de arte, con su misterio incluido. Como aprender a montar en bicicleta o a conducir, o a relacionarse con una persona del otro sexo, o a vivir en un país extranjero... Es una aventura: es decir, un recorrido incierto lleno de riesgos, donde todo se va alterando, transformando, en el proceso. El punto de partida nunca es el que fue al inicio; el de llegada va cambiando según avanzas; el trayecto («se hace camino al andar») exige una mezcla *sui generis* de visión y planificación, de imaginación y realismo, con recursos de adaptación permanente; y, lo que es más importante, tú mismo y tu equipo estáis en constante metamorfosis. ¡Vaya! ¿Y eso cómo se aprende?

La mejor metáfora es la del viaje por tierras ignotas, una incursión en territorio desconocido. Digan lo que digan sabios y expertos, no hay recetas ni fórmulas seguras para el éxito. No hay garantías. Incluso aquellos que ya lo han hecho antes saben que un nuevo proyecto, una nueva empresa, un nuevo mercado —e incluso los mismos pero cinco o seis años después, cuando todo ha cambiado (la tecnología, la estructura del mercado y la competencia, el marco normativo, la sociedad y el mundo)— ya no es el mismo recorrido repetido. El camino anterior se ha borrado, es un sendero desdibujado, embarrado y confuso, atravesado por una maraña de factores nuevos y desconocidos. Ya no garantiza llegar al mismo destino. Sin embargo —y para esto son imprescindibles libros como éste— ¡hay mapas!

Emprender significa arriesgarse, enfrentarse a lo desconocido. Y eso requiere una dosis de coraje personal, una cierta actitud vital. Pues, como decía el Secretario de Defensa de Estados Unidos, **Donald Rumsfeld**, hablando de la guerra de Irak, en una frase que ya se ha hecho famosa: «Hay cosas que sabemos [que hemos aprendido de la experiencia]; hay cosas que sabemos que no sabemos (“known unknowns”); pero [y de eso está hecha la vida y, por supuesto, el emprendimiento] hay cosas que no sabemos que no sabemos (“unknown unknowns”)». Sobre las dos primeras se puede escribir un libro. Para las últimas, apenas hay nada que te pueda preparar, excepto esa dosis de blindaje psicológico e intelectual que puede resumirse en aquello de «esperar lo inesperado»: esos acontecimientos denominados *cisnes negros*.

Pues bien, incluso para esto —aquello que desconocemos que desconocemos— la

mejor preparación, el mejor blindaje, es *mapear* adecuadamente, exhaustivamente, las dos primeras áreas del conocimiento/desconocimiento. Porque quien sabe: 1) lo que la ciencia y la experiencia han destilado y probado, y 2) lo que ese conocimiento ha acotado como incógnitas aún desconocidas (datos, causas y efectos, correlaciones, etc.); pero identificadas como tales y, por tanto, descifrables, conocibles... está mejor preparado, intelectual y psicológicamente, para el verdadero reto del emprendimiento: el riesgo, que no podemos conjurar, de lo impredecible —los *unknown unknowns* del inefable **Rumsfeld**, los *cisnes negros*—.

* * *

Creando ecosistema emprendedor

Cuando el profesor **Ignacio Castro** (*Nacho* para mí) me propuso escribir el prólogo de este libro, sentí una mezcla de temor y orgullo. Temor porque era la primera vez que me enfrentaba a esta tarea. Y orgullo porque es un honor prologar una obra que servirá de manual para multitud de grados y *masters* universitarios; y, ojalá, como guía orientativa (¡ese mapa de la jungla!) y ayuda práctica para muchos emprendedores no académicos.

Desde que nos conocemos, venimos trabajando en un proyecto conjunto, desde mundos en buena medida opuestos. Pero arrancando de una reflexión compartida. El desastre que supuso para nuestro país el colapso de la burbuja financiera-inmobiliaria, con la depresión cuasi crónica de la actividad y el empleo, nos hizo replantearnos nuestra visión del tipo de economía que se había construido en España, del papel de la empresa en la sociedad, y el mismo sentido de nuestra actividad profesional en ambas. Ante lo que nos pareció entonces un panorama desolador, tratamos, partiendo de esa reflexión, de desarrollar y fortalecer un verdadero ecosistema emprendedor en el sur de España. Pero no uno al uso, hiper-competitivo, individualista y agresivo, basado en la premisa de la *suma cero* en la jungla empresarial-mercantil: que lo que gano yo lo pierdes tú, y viceversa. A contracorriente, nos planteamos generar una comunidad de emprendedores capaz de crecer colaborando, apoyándose mutuamente y aprendiendo unos de otros. Y lo hemos hecho junto con un grupo multidisciplinar de profesionales variopintos de todas las procedencias geográficas y sociales imaginables: gestores, directores financieros, abogados, consultores, profesores universitarios, economistas, arquitectos, ingenieros, urbanistas, matemáticos, informáticos, físicos, comunicadores, diseñadores gráficos, agrónomos, modistas, y más...

Universidad y empresa

En este empeño, hemos pasado muchas horas, en incontables e inacabadas charlas y

discusiones que, una y otra vez, terminaban despeñándose en la dicotomía universidad-empresa. Nos planteábamos el papel de la universidad y de la formación reglada en esa tarea imprescindible de trazar el mapa, la guía, del emprendimiento, frente a la experiencia real inabarcable de cientos de emprendedores, de ese ecosistema que tantas veces veíamos a distancia en Madrid, Barcelona o Bilbao, pero no en Sevilla, no en Andalucía. Eso ha cambiado: el sur está ya en el mapa del emprendimiento nacional, y pronto lo estará en el internacional. Pero eran, en gran medida, dos mundos —académico y emprendedor privado— aparentemente inconexos. Nos conocíamos, hablábamos, los que trabajamos en ambos; pero carecíamos de estructuras y canales permanentes de colaboración e imbricación mutua.

La institución universitaria ha sido, y sigue siendo, en muchos casos, demasiado lenta, llega demasiado tarde a entornos tan cambiantes como aquel en el que se mueven las empresas de nueva creación —muy especialmente el mundo de las *start-ups* asociado a la tecnología—. Y la referencia obligada es casi siempre la teoría, la práctica y las innovaciones que nos llegan desde fuera —particularmente en occidente, el mundo anglosajón, pero últimamente, cada vez más, desde países emergentes, como China e India, o enclaves heroicos como Israel—. Ahora, sin embargo, empezamos a contar con una experiencia autóctona en la que basar algunos aspectos de la sistematización académica.

El libro que ahora tienen en sus manos es la mejor ilustración posible del esfuerzo que muchos profesionales de la universidad, y ésta como institución, están haciendo para acercar esos dos mundos tanto tiempo alejados: la teoría empresarial y la práctica real de crear y mantener a flote una empresa.

Emprender en España

Creación de empresas: de la start-up a la empresa explica, y describe de forma exhaustiva y amena, el entorno emprendedor español. Incluye una tipología completa del emprendedor y una taxonomía de las nuevas corrientes y tendencias, instituciones y mecanismos, disponibles en el proceso de creación de una *start-up*. Explora el proceso de elaboración de su modelo de negocio, la identificación de sus clientes y sus necesidades, tratando herramientas, metodologías y enfoques como el *Canvas*, *Lean Start-Up*, *Running Lean* y *Customer Development*, sin olvidar las herramientas más tradicionales en el seno de empresas consolidadas: el plan de empresa y el plan estratégico.

Pocos manuales sobre el tema abordan con la profundidad de éste el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento. Es un campo extraordinariamente importante en la teoría empresarial: la gestión de la innovación en las empresas consolidadas. Frente al empuje disruptivo de un auténtico *tsunami* global de *start-ups* en casi todos los sectores de la economía, surge la necesidad imperiosa para las empresas consolidadas de generar

nuevos productos y servicios, e innovaciones en sus modelos de negocio, que les permitan mantenerse y crecer en mercados convulsos y cambiantes. Los Gullivers empresariales tienen que saber defenderse de los innumerables y liliputienses *start-ups* que les están comiendo los mercados a velocidad de vértigo.

Ignacio Castro ofrece, además, lo que es exigible en una obra académica destinada a ser el libro de texto de referencia, el manual ineludible en su materia: la exhaustividad y la sistematización. Por ejemplo, hasta que profundicé en esta obra, no había visto juntos conceptos metodológicos que, en los últimos tiempos, parecían enemigos íntimos, enfoques antagónicos en la creación de *start-ups*: el plan de negocios y el *canvas*. En la misma línea, el texto ofrece algo que puede no parecer muy importante, pero que resulta imprescindible en una obra de referencia por su utilidad: un «vocabulario» del emprendimiento, un «glosario» con la traducción y la explicación precisa de los innumerables «palabros» que constituyen la jerga sin la cual uno está perdido en el ecosistema emprendedor. Puede ser muy útil para quienes que se enfrenten a la creación empresarial por primera vez. En los tiempos que corren, y siendo éste un ámbito a remolque de la terminología anglosajona, es el ABC para una primera inmersión lingüística.

El *evangelio* del emprendimiento social

Por otro lado, que un manual académico de estas características dedique un capítulo completo al *emprendimiento social* es una señal no sólo de sensibilidad, sino de inteligencia, para captar el *zeitgeist*, el espíritu de los tiempos. El llamado *cuarto sector* ha sido una fuente de inspiración profesional y vital en estos últimos años para quien esto escribe. Junto a un grupo colaboradores cercanos y socios, esta forma de entender el emprendimiento, desde una ética comunitaria y unas normas colaborativas, se ha convertido en un empeño —que algunos críticos amables califican de «cuasi-religioso»— por *evangelizar* a nuestro entorno emprendedor sevillano y andaluz, con la energía social y empresarial y el potencial de crecimiento que representa. Este tipo de emprendimiento, y de emprendedores, hace una labor de un valor incalculable, todavía no suficientemente reconocida en España —además de inscribirse ya, notoriamente, en un movimiento global en los cinco continentes—.

De entrada, inculcan en la empresa unos valores de una enorme capacidad expansiva, contagiosa, con sus potentísimas sinergias sociales. Hacen, además, pedagogía sobre la necesidad de que las empresas se comprometan con sus comunidades locales, y se impliquen en los problemas sociales de su entorno. Pero no sólo ayudan a las empresas a ser éticas de forma sostenible, también enseñan a las organizaciones no gubernamentales a ser prácticas, a entender que el modelo basado exclusivamente en la caridad y en las donaciones benéficas es difícilmente sostenible (especialmente en épocas de crisis económica). Y que necesitan profesionalizar sus estructuras partiendo de una visión

basada, al menos en parte, en un modelo de negocio sostenible.

Entusiasmo e inspiración

Lo que **Ignacio Castro** ha plasmado en este volumen debería ser la práctica habitual entre los profesores universitarios: compaginar docencia e investigación con la capacidad de impactar con ellas, a través de sus alumnos, a la sociedad en la que viven. Eso sólo se logra con un ingrediente vocacional, que a él le sobra, y sin el cual la conexión no funciona: el entusiasmo. En un campo como el del emprendimiento, es la condición *sine qua non* para que todo lo demás —incluido el enorme conocimiento sistematizado en esta obra— funcione: esa energía contagiosa que hace que lo que enseñan en sus aulas tenga consecuencias prácticas, en forma de estudiantes y ex estudiantes con el atrevimiento para crear más y mejores empresas que dinamicen la economía de nuestro país.

Los verdaderos protagonistas de este libro son los emprendedores. Uno de los inversores en empresas de Internet más importantes de España ha escrito que para él un emprendedor es un empresario con la «L» (como la que llevas en el coche cuando te acabas de sacar el carnet de conducir). Cuando yo estudiaba en la Facultad de Económicas de Sevilla, la mayoría de mis compañeros querían trabajar para el Estado o para alguna gran multinacional. Este libro está escrito para inspirar; para crear en mentes jóvenes —y aún indocumentadas sobre las dificultades— ese triple destello mental de imaginación, atrevimiento y voluntad que lleva a preguntarse: «¿y por qué no?». Leyéndolo, muchos estudiantes descubrirán que emprender es la aventura vital a la altura no sólo de su inteligencia y su ambición, sino también de su ética personal. Aquí tienen el acicate, la inspiración y el mapa de ruta.

CARLOS LORA CALVO

Co-founder del Espacio de Resiliencia Creativa RES y de varias *start-ups* (Cornerfy, SeeByBike, TarifasBlancas...)

Presentación

La génesis de este libro se remonta a muchos años atrás. A finales del año 2000 recibí una llamada de mi querido mentor, y otras tantas cosas, el profesor Galán, preguntándome si me interesaba el tema de la creación de empresas. En ese momento visualicé a mis queridos padres, Pepe y Salomé, quienes habían montado por su cuenta y riesgo un colegio privado, El Greco, que luego mi madre reconvirtió en guardería. Del mismo modo, recordé, como casi todas las semanas, a mi queridísima madre, en su continua estrategia de «diversificación» para la obtención de ingresos complementarios: venía a casa contando que iba a iniciar alguna nueva iniciativa junto con su compañera. Así fue como, con el corazón más que con la cabeza, di una respuesta afirmativa, tras lo cual fui invitado a ponerme en contacto con dos compañeros del departamento, y ahora queridos amigos, Rafael Periañez y Tacho Rufino. Estos dos grandes profesores visionarios, y mejores personas, habían puesto en marcha el curso anterior una asignatura optativa en la Escuela de Estudios Empresariales denominada «Creación de empresas». Esta asignatura había tenido un éxito rotundo tanto en número de matriculados como en grado de satisfacción de los alumnos. Y ahí empezó todo.

Una vez iniciada la docencia en esta materia, los proyectos vinculados con la creación de empresas se fueron sucediendo en el tiempo, tales como: colaborar en la puesta en marcha de la Cátedra de Emprendedores y Nueva Economía; apoyar a la OTRI de la Universidad de Sevilla mediante la tutela en la elaboración de planes de negocio para profesores de la Universidad de Sevilla que deseaban poner en marcha una *spin-off*; impartir una asignatura de libre configuración sobre emprendimiento a alumnos sin formación empresarial en otros campus de la US; sacar el libro *Guía para la elaboración de un plan de negocio* junto con mi compañero Tacho; ser miembro del Claustro de Emprendedores de la Universidad de Sevilla; colaborar junto con el profesor Casillas dentro de la Cátedra Santander de Empresa Familiar en actividades formativas y de divulgación como el cortometraje *Empresarte*; o la impartición y coordinación de diversos módulos en el Máster propio de Desarrollo de Emprendedores.

En el año 2012, dentro del proceso de implantación de los nuevos planes de estudio, el departamento me asigna la tarea de desarrollar y coordinar la nueva asignatura obligatoria, «Creación de Empresas», para el Grado de Administración y Dirección de Empresas y el Doble Grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho. En los cursos académicos en los que hemos impartido la asignatura, los alumnos han señalado la conveniencia de disponer de un manual de la asignatura, «deuda» que con este libro espero dejar saldada.

En definitiva, a lo largo de estos años he tenido la suerte de conocer, colaborar, e incluso en algunos casos establecer relaciones de amistad con numerosos emprendedores, como el doctor Navarro Pando y los profesores Joaquín Peña, Manuel Megías, Ramón Risco, Norge Cruz; algunos de los más relevantes gurús españoles de las *start-ups*, como Mario López de Ávila y Javier Megías; o mis queridos amigos del espacio RES con los que colaboro habitualmente, como Carlos Lora y Pedro Rincón. Ellos y otros muchos emprendedores que me he encontrado por el camino, incluidos, por supuesto, muchos de mis estimados alumnos, me transmitieron su pasión y emoción por el emprendimiento. Así, si, según la neuroeducación, «sólo se puede aprender lo que se ama», son ellos los responsables de que yo me haya implicado apasionadamente en el aprendizaje y la enseñanza del emprendimiento. Ojalá yo también sea capaz de inculcar esa pasión por el emprendimiento en mis alumnos.

En este libro he tratado de abarcar el viaje completo que debe realizar un emprendedor, desde la identificación de una necesidad u oportunidad en el mercado, pasando por la creación de una *start-up*, concebida ésta como un experimento que me permite validar un modelo de negocio escalable y repetible, hasta finalizar con la creación y el crecimiento de una empresa. Por esta razón, el libro se ha organizado en cuatro bloques diferenciados.

En el primer bloque de este manual hacemos una breve introducción al mundo del emprendimiento con el objetivo de entender mejor su terminología. En este sentido, nos centraremos en la figura del emprendedor, analizando cuáles son sus principales rasgos psicosociales, así como las principales funciones que debe desempeñar. Por último, nos centraremos en la definición de la idea de negocio y la importancia de la innovación como punto de partida para crear una empresa duradera.

En el segundo bloque del libro nos centramos en el modelo de negocio. Así, una vez identificada una oportunidad en el entorno, los emprendedores deben ser capaces de generar el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios y, por tanto, capaces de explotar dicha oportunidad. Para alcanzar este objetivo utilizaremos la herramienta denominada *Business Model Canvas*. Una vez desarrollado nuestro modelo de negocio inicial, o Plan A, llega el momento de salir a la calle y tratar de validar, en la medida de lo posible, todas las hipótesis que subyacen en el modelo, para lo cual utilizaremos herramientas y enfoques de gestión como *Lean Start-Up*, *Running Lean* y *Customer Development*.

En la tercera parte definimos qué es un plan de empresa y cuáles son sus utilidades principales, para, a continuación, ir profundizando en cada una de sus partes poniendo especial interés en los planes: estratégico, de marketing y económico financiero. Así, una vez generado y validado el modelo de negocio, terminaría la fase de experimentación de la *start-up*, y sería el momento adecuado para crear una empresa que nos permita ejecutar dicho modelo de negocio. La creación de una empresa requiere de una cierta planificación, donde se establezcan unos objetivos y una hoja de ruta para alcanzarlos.

En la cuarta y última parte del libro nos centramos en la gestión del crecimiento de las empresas. Una de las alternativas u opciones estratégicas de las que disponen las empresas es a través del emprendimiento internacional, que es el proceso por el cual un emprendedor explota su modelo de negocio en distintos países. Finalizaremos el libro tratando dos cuestiones de especial interés y relevancia en el mundo del emprendimiento, como son el emprendimiento social y el intraemprendimiento.

En definitiva, este manual de creación de empresas nos va a permitir emprender un viaje a través del cual los alumnos deben de ir adquiriendo una serie de habilidades y competencias que les permitan afrontar el proceso emprendedor con mayor facilidad y seguridad. Así, haciendo uso de una célebre frase de uno de los más reconocidos emprendedores de la historia, Steve Jobs, «el viaje es la recompensa», espero que disfrutéis de este viaje tanto como, seguro, lo haré yo.

«Haz de tu vida un sueño, y de tu sueño una realidad.»

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

¡NO DEJES DE SOÑAR!

PARTE PRIMERA

Introducción

1

Emprendedor, idea de negocio e innovación

En este capítulo trataremos de entender mejor la terminología y conceptos que se utilizan con frecuencia en el mundo del emprendimiento. De igual manera, nos centraremos en la figura del emprendedor, analizando cuáles son sus principales rasgos psicosociales así como las principales funciones que debe desempeñar. Por último, nos centraremos en la definición de la idea de negocio y la importancia de la innovación como punto de partida para crear una empresa duradera.

1.1. ¿QUÉ ES UN EMPRENDEDOR?

1.1.1. Conceptualización de emprendimiento y emprendedor

A pesar de la repercusión y relevancia de este fenómeno, paradójicamente, existe una importante falta de homogeneidad en los conceptos relacionados tanto con el proceso como con las personas que crean una empresa. Así, se emplean múltiples términos para tratar de conceptualizar este proceso, tales como: emprendedurismo, emprendetorialidad, empresarialidad, espíritu empresarial o emprendedor, emprendimiento.

La Real Academia Española ha reconocido y define los siguientes términos:

— EMPRENDIMIENTO (traducción del vocablo *Entrepreneurship*), según la Real Academia Española, es:

1. Acción y efecto de emprender (por ejemplo, acometer una obra).
2. Cualidad de emprendedor (por ejemplo, esta persona destaca por su emprendimiento y capacidad).

— EMPRENDER (Del latín, *in*, en, y *prendere*, coger):

1. tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.
2. tr. coloz. Acometer a alguien para importunarlo, reprenderlo, suplicarlo o reñir con él. El joven la emprendió a golpes con su amigo.
3. tr. ant. Prender fuego.

— EMPRENDEDOR, RA:

1. adj. Que emprende con resolución acciones dificultosas o azarosas.

En estas definiciones es reseñable que el término emprendedor es un adjetivo que caracteriza a una persona; sin embargo, habitualmente, lo utilizamos como sustantivo para hacer referencia a una persona. Precisamente, el término *entrepreneur* es utilizado en la literatura francesa en el siglo XVIII. En Inglaterra se recurrió a utilizar este mismo término, ya que no disponían de ninguna palabra que conceptualizara la figura del empresario. El término *entrepreneur* fue popularizado por Richard Cantillón (1680-1734), quien lo utilizó para referirse al granjero, comerciante o artesano y con otros propietarios, de quienes subraya la función de asumir el riesgo empresarial. Aunque Cantillón populariza este término, el concepto ya existía con anterioridad, ya que la traducción literal de *entrepreneur* es la persona que «va entre lugares». En este sentido, Marco Polo es uno de los primeros empresarios conocidos al crear rutas comerciales con Oriente. A lo largo de la Edad Media, el término *entrepreneur* era utilizado para identificar a personas que realizaban la construcción de grandes obras arquitectónicas, como castillos, fortificaciones, edificios públicos, abadías y catedrales. Fue ya en el siglo XVII cuando se empieza a utilizar el término en un contexto económico, siendo el *entrepreneur* la persona que negocia contratos con el gobierno y, por tanto, la que obtenía tanto los beneficios como asumía las pérdidas o riesgos derivados del contrato. En el siglo XVIII se generalizó la distinción entre el empresario, que era el que necesitaba capital para acometer un proyecto, y la persona que aportaba el capital (socio capitalista: persona que realiza inversiones con un determinado nivel de riesgo para obtener una elevada rentabilidad). En el siglo XIX se asemeja al empresario con el gestor, siendo esta persona la que organiza y gestiona la empresa en aras de obtener una rentabilidad personal. En el siglo XX se populariza el término «emprendedor» para identificar al empresario acentuando su iniciativa para comenzar proyectos a pesar de no disponer de recursos y, en general, para hacer cosas que entrañan cierta dificultad y riesgo (Urbano y Toledano, 2008).

En definitiva, emprendedor, en sentido amplio, es una persona que, con capacidad de iniciativa y de forma innovadora, desarrolla actividades que conllevan un riesgo incierto. En el ámbito específico de la actividad empresarial, emprendedor es la persona que, mediante la innovación, la asunción de riesgos y la detección y explotación de oportunidades, crea una nueva empresa y la dinamiza. No debe confundirse al emprendedor con el directivo, pues éste no crea la empresa, sino que la gestiona a cambio de una remuneración.

1.1.2. Atributos y habilidades del emprendedor

Una vez conceptualizada la figura del emprendedor, han sido numerosos los estudios que se han realizado para identificar cuáles son sus principales atributos o rasgos. En este sentido, existe una importante controversia respecto a si el emprendedor nace o se hace. Así, podemos considerar que el emprendedor es una mezcla de rasgos innatos y adquiridos. Algunos de los rasgos psicosociales más señalados en la literatura han sido: alta autoconfianza; enérgicos, persistentes y activos; con alta orientación al futuro (visionarios y creativos); necesitados de retos y éxitos; con capacidad y tolerancia de asumir riesgos; con elevada necesidad de autonomía e independencia; entusiastas y optimistas ante lo desconocido; realistas y agresivos; detectan y aprovechan rápidamente las oportunidades o cambios; se apoyan en expertos; realista, y agresivos.

Todos estos atributos psicosociales terminan reflejándose en una serie de capacidades y habilidades emprendedoras que son críticas en el éxito del proceso emprendedor.

Urbano y Toledano (2008) señalan como principales habilidades emprendedoras: la negociación, el liderazgo y las relaciones sociales.

La negociación es definida como el proceso en el que dos o más partes intercambian bienes, servicios e información y tratan de acordar una tasa de cambio entre ellos. Estos autores consideran que el resultado de este proceso dependerá principalmente de tres variables: el contexto, que hace referencia al entorno físico de la negociación, el idioma o el tiempo que se dispone para negociar; los objetivos o aspiraciones que se pretenden conseguir, y, finalmente, las personas o partes a negociar, que hace referencia principalmente a las habilidades o cualidades que ostentan los emprendedores para desarrollar este proceso y obtener sus objetivos establecidos (por ejemplo, técnicas de comunicación, inteligencia intuitiva y analítica o su capacidad de observación).

El liderazgo es la habilidad de influir en otras personas con el fin de que, voluntariamente, actúen para la consecución de los objetivos del líder o de lo que éste representa. Esta habilidad conlleva, por un lado, que el emprendedor debe ser un visionario que sepa dónde está y hacia dónde quiere dirigir su proyecto empresarial. Por otro lado, el emprendedor debe tener capacidad de convicción y persuasión en aras de que las personas se involucren e impliquen de manera voluntaria en la consecución de los objetivos empresariales y la visión estratégica de la compañía.

Por último, las habilidades sociales hacen referencia al conjunto de conductas desplegadas por el emprendedor en un contexto interpersonal que expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de esa persona de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y que, generalmente, resuelve los problemas inmediatos de la situación, mientras minimiza la probabilidad de futuros problemas. La empatía, llamada también inteligencia emocional, es la capacidad cognitiva de sentir en un contexto común lo que un individuo diferente puede percibir.

1.1.3. Funciones del emprendedor

Las funciones que desempeña un emprendedor son múltiples. Algunas de las principales funciones que les han sido atribuidas son:

- Es la persona que asume riesgo asociado con incertidumbre.
- Es la persona que ofrece o consigue capital financiero.
- Es un innovador.
- Es un tomador de decisiones o directivo.
- Es un líder del sector de actividad.
- Es un organizador y coordinador de recursos económicos.
- Es el propietario de una empresa.
- Es un empleador de factores de producción.
- Es un contratista.
- Es la persona que detecta y explota oportunidades de negocio.
- Es un asignador de recursos entre usos alternativos.

Algunos autores (Guzmán, 2003) han tratado de sintetizar todas estas funciones en tres grandes grupos. Así, las tres grandes funciones que desempeñan los emprendedores son las siguientes:

- La *función financiera*, que hace referencia a que los emprendedores son las personas que deben aportar el capital necesario para constituir la empresa, siendo los propietarios de la misma. Por esta razón, los conceptos de emprendedor/empresario y propietario de la empresa están estrechamente vinculados.
- La *función gerencial*, que trata de abarcar todas las actividades que hacen referencia a: organizar y coordinar todos los procesos, subprocesos y tareas de la empresa; planificar estratégicamente su empresa y dirigirla para la consecución de los objetivos establecidos, y contratar los recursos necesarios, asignarlos emplearlos.
- La *función impulsora*, que es la que trata de abarcar los elementos menos tangibles y, probablemente, más innatos de un emprendedor, como son: su capacidad de innovación e intuición, perspicacia y tolerancia al riesgo.

1.1.4. Tipos de emprendedores

Aunque existen distintas clasificaciones que tratan de identificar distintos tipos de emprendedores, nosotros vamos a utilizar la que propone el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). Así, esta clasificación parte de que el emprendimiento, como veremos en el siguiente punto, puede ser concebido como un proceso continuo que se puede discernir en distintas fases o etapas, y en cada una de ellas podríamos identificar un tipo de emprendedor. Concretamente, vamos a identificar cuatro tipos de emprendedores:

- El *emprendedor potencial*: es una persona que posee una serie de habilidades y motivaciones idóneas para emprender y expresa su intención de trabajar por cuenta propia y montar su propia empresa.
- El *emprendedor naciente*: es una persona que comienza a llevar a cabo acciones para constituir y poner en marcha su proyecto empresarial, siendo propietaria de parte o de la totalidad de la empresa. Esta fase abarcará los tres primeros meses del proceso.
- El *emprendedor nuevo*: es la persona que tiene y dirige una empresa. Esta fase abarcaría desde el cuarto mes hasta el cuadragésimo segundo (4-42 meses).
- El *emprendedor establecido*: es la persona que posee parte o la totalidad de una empresa y la gestiona con más de 3,5 años.

1.1.5. Motivaciones o razones para emprender

Las motivaciones de un individuo para decidir emprender pueden ser de muy diversa índole. Algunos autores (Liñán y Fernández-Serrano, 2014) establecen una clasificación entre motivaciones intrínseca y extrínseca. La motivación intrínseca hace referencia a la satisfacción o placer de desarrollar una determinada actividad y, por tanto, hace referencia a aspectos internos del emprendedor:

- Desarrollar la propia experiencia y conocimientos.
- Búsqueda de la autorrealización individual, sin aceptar la subordinación.
- La ambición interna.
- Tener motivaciones humanas y sociales.

La motivación extrínseca hace referencia al logro de objetivos fundamentalmente materiales y está vinculada a la esfera externa del emprendedor:

- Pérdida de empleo: salida ante la falta de alternativas.
- Crear un futuro laboral y económico para los hijos.
- Independencia económica o deseo de una mayor retribución económica.

Otra clasificación hace una distinción entre motivos *pull*, o de necesidad, y *push*, o de oportunidad. Dentro de la primera tipología podríamos identificar algunos de los motivos anteriormente señalados como extrínsecos. En segundo lugar, como motivación *push*, o de oportunidad, identificamos:

- Convencimiento de haber encontrado una oportunidad en el mercado o desarrollado una idea de negocio innovadora.

1.1.6. Ventajas e inconvenientes de ser emprendedor

Para finalizar este apartado, en donde hemos conceptualizado la figura del emprendedor, nos gustaría plantear cuáles son las principales ventajas e inconvenientes que tiene ser emprendedor. Entre las principales ventajas, nos gustaría señalar:

- Ser tu propio jefe. Acertar o equivocarse por decisiones propias y no por acatar órdenes de otras personas es para muchas personas una importante ventaja que proporciona el trabajo por cuenta propia. Esto implica poder llevar a cabo proyectos innovadores y motivantes que, trabajando por cuenta ajena, serían difíciles de realizar.
- Asegurar un futuro familiar cómodo. La creciente precariedad laboral, con inestabilidad contractual, salarios bajos o subempleo, hacen que la creación de una empresa, en el caso de que el proceso sea exitoso, pueda proporcionar unas ganancias que hagan la vida de la familia más cómoda y segura.
- Desarrollo de prestigio personal. Los emprendedores, en la medida en que generen empleos directos e indirectos en una determinada zona, serán reconocidos por la sociedad alcanzando un prestigio de ámbito local, nacional o internacional.

Entre las principales desventajas, tenemos una serie de circunstancias que constituyen la «otra cara de la moneda»:

- Falta de tiempo: los emprendedores, hasta que el proyecto se consolide y sea posible comenzar a delegar en otras personas, dedican muchas horas del día, las cuales irán en detrimento del tiempo consagrado a la familia, a los amigos o a las aficiones.
- Riesgo patrimonial: el emprendedor, en el desempeño de su función financiera, debe aportar capital a la empresa a través de dinero personal, pólizas de crédito, avales, hipotecas, etc., teniendo que asumir un mayor o menor riesgo patrimonial.
- Riesgo de fracaso: el emprendedor debe ser consciente de que la tasa de mortalidad de las empresas creadas es elevada y que, por tanto, existe la posibilidad de que el tiempo y el dinero invertidos en su proyecto empresarial no se vean recompensados o rentabilizados.
- La otra cara de la libertad: hace referencia al coste o esfuerzo asumido por el emprendedor para alcanzar su objetivo o sueño de crear su propia empresa, que puede conllevar un importante estrés, prácticas poco saludables en horas de sueño, alimentación, etc., o problemas en la conciliación de la vida laboral y familiar.

1.2. EL PROCESO DEL EMPRENDIMIENTO: FASES EN LA CREACIÓN DE EMPRESAS

El proceso emprendedor es aquel que integra todas las funciones, actividades y

acciones asociadas con la identificación y explotación de las oportunidades (Urbano y Toledano, 2008). En este proceso podemos identificar tres factores que son críticos para que su desarrollo sea exitoso: el emprendedor o equipo promotor, la oportunidad de negocio y los recursos. En la medida en que seamos capaces de conseguir la convergencia o equilibrio de estos tres elementos, mayores serán las probabilidades de que nuestro proyecto empresarial consiga el éxito:

- **El empresario o equipo promotor:** como hemos analizado en los primeros apartados de este capítulo, los atributos o rasgos del emprendedor, sus habilidades y las funciones que desempeña van a ser esenciales en el inicio y desarrollo de este proceso.
- **La oportunidad de negocio:** hace referencia a encontrar una solución en forma de producto o servicio que va a satisfacer una necesidad no cubierta o va a mejorar las prestaciones de las alternativas actuales existentes en nuestro entorno. Lógicamente, no todas las ideas de negocio que emanan de los procesos de creatividad e ideación constituyen una oportunidad de negocio. En este sentido, a partir de la idea hemos de ser capaces de construir un modelo de negocio que la convierta en una oportunidad real de negocio. Además, cada oportunidad de negocio va a suponer una determinada dimensión y complejidad del proyecto.
- **Los recursos:** son los factores productivos que posee la empresa y que nos van a permitir la realización de todas las actividades necesarias para fabricar nuestros productos o prestar nuestros servicios. Como veremos en el capítulo del plan estratégico, estos recursos hacen referencia a los de naturaleza tangible, como el dinero o los equipamientos; también abarca otros de igual importancia, como los recursos intangibles, la tecnología o la imagen, así como el capital humano, que hace referencia a las habilidades de las personas que trabajan en la empresa.

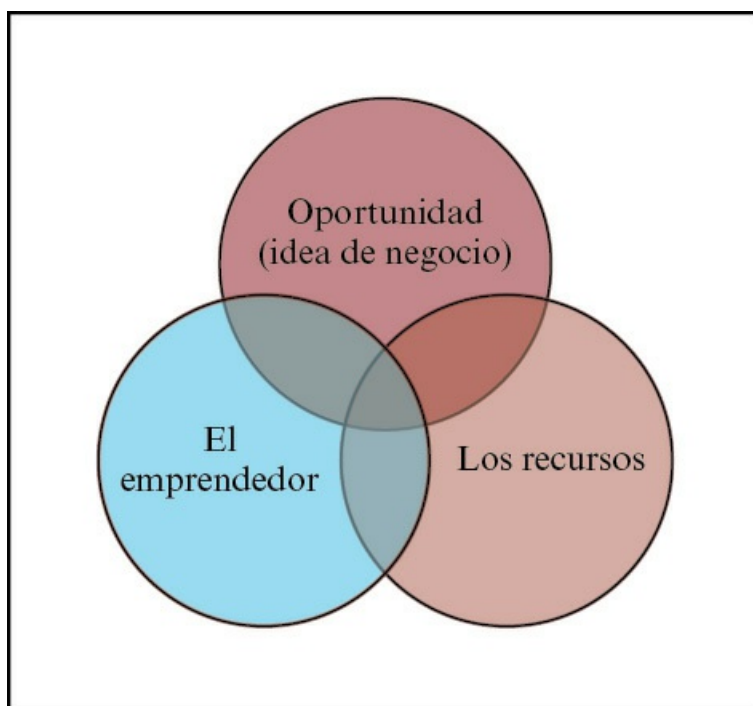


Figura 1.1. Factores del proceso emprendedor.

En definitiva, los emprendedores, en el proceso de crear una empresa, pasan generalmente por las siguientes fases o etapas:

- a) **Idea de negocio:** el punto de partida de todo proceso de creación de empresas reside en tener una buena idea de negocio, que un emprendedor o grupo de emprendedores tratará de llevar a cabo. En esta fase es conveniente que, antes de continuar con el proceso de creación de empresas, se evalúe la viabilidad de la idea de negocio.
- b) **Modelo de negocio:** en la segunda fase, el emprendedor debe empezar a desarrollar las bases sobre las cuales va a cimentar su empresa reflexionando sobre cómo la empresa que desea constituir va a crear y captar valor de sus clientes a través de sus productos o servicios, así como qué medios requerirá para proporcionarles dicho valor.
- c) **Plan de negocio:** consiste en desarrollar la idea de negocio y plasmarla en un documento denominado plan de negocio.
- d) **Financiación:** búsqueda de los recursos necesarios para poder llevar a la práctica el proyecto empresarial.
- e) **Constitución y puesta en marcha:** una vez identificada y evaluada la idea de negocio, desarrollado el plan y obtenidos los recursos necesarios para llevarla a cabo, llega el momento de constituir y poner en marcha el negocio.

A lo largo de este manual nos centraremos, fundamentalmente, en las primeras etapas

del proceso; la última, que implica la constitución del negocio y el comienzo de la actividad, lógicamente, corre a cargo del emprendedor.

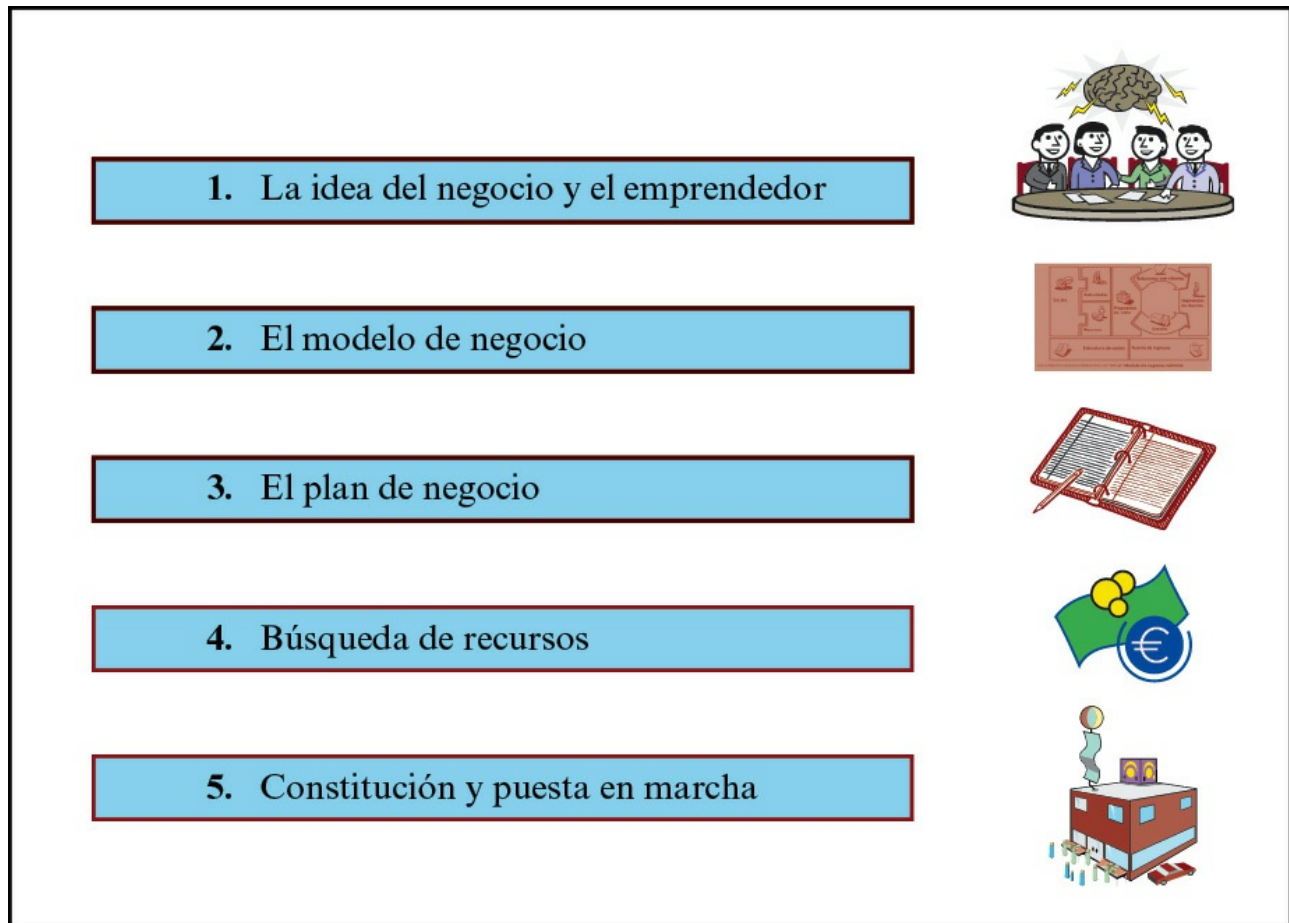


Figura 1.2. Etapas del proceso de creación de empresas.

1.3. LA IDEA DE NEGOCIO Y LA INNOVACIÓN

1.3.1. Sobre la idea de negocio: principios y tipos de innovación

Una idea de negocio es una oportunidad que el emprendedor identifica en su entorno, la cual debe proporcionar valor para sus clientes. Una vez definido el concepto, vamos a profundizar en una serie de cuestiones de gran importancia vinculadas al concepto. La idea de negocio debe satisfacer alguna necesidad de los futuros clientes potenciales, añadiendo algún atributo diferenciador a los productos o servicios que se ofertan en el mercado.

En definitiva, la idea de negocio debería reunir las siguientes consideraciones:

— Debe estar basada en la identificación de una oportunidad.

- Las oportunidades están en el entorno de la empresa.
- La idea de negocio debe proporcionar valor para las empresas, los clientes y la sociedad, es decir, deben generar utilidad para el mercado.
- La idea de negocio debe satisfacer alguna necesidad de los futuros clientes y/o añadir algún factor diferenciador a los productos y/o servicios ya existentes en el mercado.

En definitiva, la situación de intensa competitividad en la mayoría de los sectores obliga a los emprendedores a aportar elementos distintivos que el cliente potencial valore. Toda idea debe poseer un elevado componente de innovación que no debe limitarse al instante original del negocio, sino que debe mantenerse a lo largo de toda la vida de la empresa.

La innovación no tiene por qué estar asociada al producto en sí; puede estarlo a cualquiera de las actividades que la empresa desarrolla para cubrir la necesidad del cliente y, por tanto, que vincula la cadena de valor con las actividades de los consumidores: búsqueda de información sobre el producto o servicio, compra, transporte, instalación, formación, garantía...

Al innovar, sería conveniente que el emprendedor se guiara por una serie de principios básicos:

1. La innovación ha de ser fruto de un esfuerzo sistemático, organizado y regular.
2. La innovación debe pasar de lo meramente conceptual a lo perceptivo (de la importancia de los aspectos medioambientales, por ejemplo, a la agricultura ecológica).
3. La innovación debe ser simple y concreta.
4. La innovación debe iniciarse a pequeña escala para ir consolidándose y ampliándose progresivamente.
5. La innovación debe apuntar al liderazgo rápido en el sector de actividad y a la generación de barreras que dificulten la imitación.

Con relación a la innovación, es posible hacer una distinción entre distintos tipos:

- Asociadas directamente al producto o servicio: *innovación tecnológica* (por ejemplo, *Blue-ray*) o *innovación de diseño* (por ejemplo, iPhone).
- Asociadas a otras variables de marketing: distribución (comida a domicilio), precio (todo a cien), comunicación (publicidad en rollo de papel higiénico) y envase (jabón en envase dosificador).
- Asociadas a otras variables de la organización, es decir, hacer las cosas de una manera distinta a como lo hace la competencia planteando un modelo de negocio novedoso en el sector (*innovación estratégica*): producción, compras, gestión de stocks, finanzas, relaciones con el personal, por ejemplo, una de las claves del

éxito de los *híper* se encuentra en conseguir que sean los proveedores los que financien el proyecto sin coste. El éxito de Benetton se basó en un revolucionario sistema de teñido de los tejidos. Ideas como la calidad, el *just-in-time* y muchas otras demuestran la viabilidad de estos procedimientos.

- Asociadas a los procesos productivos y operativos: implicaría el desarrollo de métodos, herramientas y técnicas que mejoran la efectividad de las organizaciones (*innovación de proceso*).

1.3.2. Fuentes de innovación: *design thinking*

El problema que se le plantea generalmente al emprendedor reside en cómo generar o encontrar una buena idea de negocio que presente aspectos innovadores. En este sentido, podríamos señalar que las principales fuentes de ideas de negocio son:

- La observación: nos va a permitir idear mejoras en productos o servicios ya existentes o crear otras nuevas que cubran necesidades insatisfechas y, a veces, hasta desconocidas. Para detectar si una innovación obtenida por observación es o no viable, debemos adoptar siempre la perspectiva del cliente. A veces, el problema no es mirar, sino cómo mirar: abandonando los clichés establecidos.
- La lectura: existen numerosas publicaciones y revistas especializadas, como *Emprendedores*, así como revistas sectoriales, donde los emprendedores pueden encontrar información y datos que le sugieran la idea de negocio que estaban buscando.
- En tercer lugar, la experiencia, ya que un gran número de emprendedores comienza trabajando por cuenta ajena y, una vez que conocen un determinado sector, adquieren unos conocimientos y desarrollan una serie de relaciones sociales con clientes, proveedores u otros competidores y son capaces de identificar una oportunidad y lanzarse a montar su propio negocio.
- Finalmente, las relaciones personales, que implicaría establecer o poseer contactos con emprendedores, quienes van a facilitar y estimular el proceso emprendedor.

A partir de estas fuentes, un emprendedor debe ser capaz de identificar una oportunidad en su entorno y de reunir los recursos necesarios para explotar dicha oportunidad. Sin embargo, ser innovador implica algo más, ya que éste va a tratar de mejorar de una manera novedosa lo que nos rodea usando la creatividad. Y la creatividad implica huir de lo obvio, lo seguro y lo previsible para producir algo novedoso (Guilford, 1978), o, como apunta Ferrán Adriá, simplemente es no copiar. La cuestión que se plantea ahora es cómo puede el emprendedor detectar ideas innovadoras (Alcázar, 2013):

- Creando nuevas necesidades, como hizo Steve Jobs convirtiendo un teléfono móvil en un dispositivo que aglutinaba distintos componentes (móvil + iPod +

Internet), como fue el caso del Smartphone.

- Elegir un nuevo público objetivo, como hizo la empresa Nintendo con su consola Wii, desplazándose de los clientes habituales y sofisticados a clientes ocasionales.
- Encontrar una necesidad insatisfecha. Poder alquilar y comprar pisos a través de Internet. En España, Jesús Encinar creó la empresa el idealista.com.
- Dar accesibilidad a productos o servicios. Marcos Alves, con la empresa el tenedor.es, trata de democratizar la gastronomía.
- Identificar una variante o mejora de un negocio existente o cambiar una necesidad. El caso de las bebidas refrescantes y energéticas.
- Especializarse en un segmento de mercado determinado. Es decir, llevar a cabo una hiperespecialización en un segmento estrecho del mercado, como la empresa Ropa Capaz para personas con discapacidades.
- Perfeccionar un eslabón de la cadena de valor para conseguir que otras empresas subcontraten dicha actividad.
- Cambiar el momento o el lugar de la prestación del servicio o consumo (Workcenter fotocopias 24h).
- Importar ideas que funcionan en otros países.
- Identificar a *lead users* o consumidores que se adelantan al mercado para satisfacer una determinada necesidad: los atletas o deportistas se preparaban bebidas isotónicas ricas en glucosa, potasio y otros minerales antes de existir Gatorade, Aquarius y Powerade.
- Combinar innovaciones ya existentes.
- Mejorar la comodidad haciendo las cosas más amigables para los usuarios, como el desarrollo de aplicaciones.
- La creación colectiva: establecer herramientas de diseño y comunicación para que los clientes generen sus propios productos. Por ejemplo, Lego Factory permite que los clientes diseñen sus propios *kits* de juegos.
- Identificar y aprovechar los cambios del entorno en términos tecnológicos, políticos y legislativos, sociales y demográficos y de la estructura de los sectores. La ley antitabaco ha sido aprovechada por muchos emprendedores para prestar servicios que ayuden a los consumidores habituales a abandonar su consumo.

Un proceso o herramienta que trata de dotar de elementos innovadores a la idea de negocio es *design thinking*. Esta metodología de creación de ideas innovadoras surge en los años setenta en la Universidad de Stanford. Se trata de un proceso iterativo que consta de cinco etapas. Esto hace que el diseñador, a medida que vaya obteniendo información y aprendiendo, tendrá que retroceder y avanzar a lo largo de las distintas etapas. Las cinco etapas son, concretamente, las siguientes:

- **Empatiza (inmersión):** en esta etapa el emprendedor debe realizar una tarea de inmersión en un determinado entorno en aras de ser capaz de entender cuáles son

los problemas o dolores (*pain*) de nuestro clientes, comprendiendo, por tanto, las necesidades a satisfacer.

- **Define (análisis y síntesis):** una vez empatizado con nuestros clientes y entendidas sus necesidades, tenemos que ser capaces de identificar y definir el problema a solucionar. Así, en la medida en que tengamos claramente identificado y definido el problema o la necesidad a resolver, más fácil será generar soluciones innovadoras.
- **Idea (ideación):** en el proceso de ideación, que analizaremos en el siguiente capítulo, ha de generarse una gran cantidad de ideas, de las cuales, posteriormente, seleccionaremos las que consideremos más óptimas. En este sentido, en numerosas ocasiones, las ideas que parecían más extrañas o estrambóticas son las que finalmente han proporcionado soluciones visionarias.
- **Prototipo:** consistiría en materializar la solución que consideramos más adecuada en productos o servicios más tangibles mediante la construcción de prototipos.
- **Testea:** en esta etapa el emprendedor debe probar los prototipos desarrollados con los clientes que consideremos tienen el problema definido de manera más acuciante.

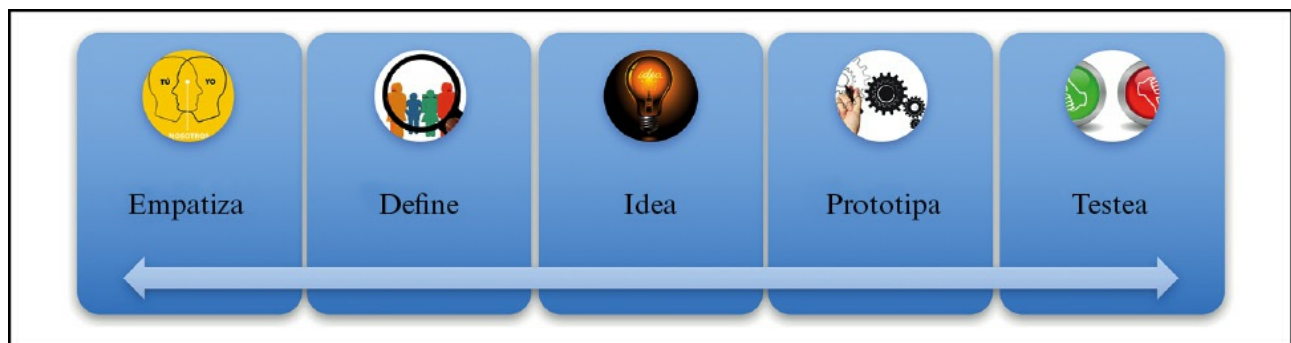


Figura 1.3

La aplicación de esta metodología requiere principalmente cuatro recursos:

- Recursos materiales, que facilitan dinámicas de grupo creativas.
- Equipo de personas, siendo recomendable su heterogeneidad para reducir la información o conocimientos redundantes. En este equipo, debe haber una persona familiarizada con la metodología que guíe el proceso.
- Un espacio adecuado que sea amplio e inspirador.
- La «actitud del diseñador», que implica que las personas deben ser curiosas, observadoras y creativas.

1.3.3. Análisis de la viabilidad de la idea de negocio

Tal y como analizamos en el proceso completo de creación de una empresa, éste se compone de una serie de fases que van a requerir de una importante inversión de tiempo y esfuerzos por parte del emprendedor. Por esta razón, es conveniente ir estableciendo puntos de análisis intermedio que nos proporcionen información acerca de la potencialidad de nuestro proyecto empresarial. Además, en las fases iniciales del proceso, es probable que los emprendedores tengan más de una idea de negocio entre manos. En este sentido, sería conveniente utilizar alguna herramienta que les permita dirimir o dilucidar, en mayor o menor medida, qué idea de negocio tiene mayor potencial y es la que debe ser seleccionada.

A continuación exponemos algunas herramientas que pueden ayudar al emprendedor a determinar la viabilidad de su idea de negocio:

— Herramienta *kill/thrill*

Una posibilidad consistiría en organizar una sesión *kill/thrill* con los miembros del equipo promotor y otros asesores de confianza, donde se dedicará un determinado tiempo de *brainstorming* exponiendo los motivos por los que los participantes creen que la idea de negocio no funcionará (*Kill*). De igual manera, habría que dedicar otro determinado tiempo con los motivos por los que la idea funcionará.

Finalmente, se procederá a un debate para determinar qué idea de negocio debe ser seleccionada por tener mayor potencial.

— Test de Bermejo

Plantea una serie de cuestiones en relación con el mercado relevante o sector, los costes y el control de una serie de variables estratégicas y, para cada uno estos elementos, el emprendedor debe comprobar si su idea de negocio tiene un alto o bajo potencial.

El análisis global de las distintas cuestiones que se plantean en el test debe ayudar a que el emprendedor identifique si su idea de negocio tiene un alto o un bajo potencial (véase tabla 1.1).

TABLA 1.1

El test de la potencialidad de una idea de negocio (Bermejo M. et al., 1997): la creación de la empresa propia

Mercado	Alto potencial	Bajo potencial
Necesidad	Identificada	No identificada
Clientes	Receptivos	Leales a otro
<i>Payback</i>	<1 año	>3 años
Valor añadido	Alto	Bajo
Vida del producto	Duradero	Perecedero
Estructura	Imperfecta	Perfecta
Crecimiento	Alto	Bajo
Márgenes	> 40% o 50%	< 20%
Liderazgo	Posible	Ya consolidado
Costes		
De producción	Mínimos	Máximos
De marketing	Mínimos	Máximos
De distribución	Mínimos	Máximos
Control		
Sobre precios	Bastante	Poco
Sobre costes	Bastante	Poco
Sobre proveedores	Bastante	Poco
Sobre la distribución	Bastante	Poco

— Análisis DAFO de la idea de negocio

Con el objetivo de determinar la viabilidad de la idea de negocio, lo ideal sería que, por un lado, el emprendedor tuviese un profundo conocimiento del entorno (de la situación socioeconómica, del mercado, de los clientes, de los competidores y de los proveedores) con el objetivo de poder determinar las amenazas y oportunidades que pueden surgir en el sector donde desea desarrollar su actividad, y que, por otro lado, los emprendedores fuesen capaces de valorar objetivamente qué recursos son necesarios para poder desarrollar las actividades clave que les permitan aprovechar la oportunidad identificada. En definitiva, debe saber cuáles serán sus fortalezas y debilidades.

La herramienta DAFO tiene como objetivo, precisamente, la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que presenta nuestra idea de negocio en relación tanto con la situación externa como con la interna de la empresa que

deseamos crear.

La identificación de las amenazas y oportunidades requiere de un análisis externo por parte de los emprendedores. Así, por un lado, se van a identificar como amenazas aquellos factores o hechos potenciales que pudieran impedir el logro de los objetivos de la empresa, como pudieran ser un excesivo poder de negociación de la distribución o una elevada rivalidad interna. Por otro lado, se van a identificar como oportunidades aquellos factores o hechos potenciales que pudieran facilitar a la empresa la determinación y logro de objetivos estratégicos.

La identificación de las fortalezas y debilidades requiere de un análisis de los recursos y capacidades a los que la nueva empresa podría acceder o desarrollar en el caso en que ésta finalmente fuera llevada a cabo. Así, por un lado, se identificarán como fortalezas aquellos recursos y capacidades que van a constituir la base de nuestra ventaja competitiva. Por el contrario, las debilidades la constituyen la falta de acceso a determinados recursos o la dificultad de desarrollo de ciertas capacidades vitales o críticas para alcanzar una ventaja competitiva en relación con nuestros competidores potenciales

Al analizar de manera global estos cuatro factores, en el caso en que las fortalezas y oportunidades que presenta nuestra idea de negocio superen a las debilidades y amenazas, podemos concluir que nuestra idea de negocio es potencialmente viable.

— Otras herramientas

Por un lado, Alejandro Vesga, director de la revista *Emprendedores*, plantea en un *post* del *business blog* de Epon las siguientes quince preguntas para determinar la validez de una idea de negocio:

1. ¿Qué necesidad satisface o qué problema resuelve?
2. ¿Qué tipo de producto o servicio es?
3. ¿Cuál es su sector?
4. ¿Qué ofrece el producto o servicio?
5. ¿Por qué es innovador?
6. ¿Existe algún referente en el mercado para este tipo de producto o servicio?
7. ¿Cuáles son los principales competidores o productos sustitutivos?
8. ¿Hay abundancia de proveedores?
9. ¿En qué se distingue este producto o servicio de otros?
10. ¿Es una idea fácil de copiar? ¿Cómo la protegemos en caso de que sea así?
11. ¿Cuál es el tamaño de mercado?
12. ¿Cómo son las barreras de entrada en este mercado?
13. ¿A qué clientes se dirige?
14. ¿Cuánto podrían pagar los clientes por un producto o servicio así?

15. ¿Cómo vamos a demostrar que existe intención de compra?

Por otro lado, sería interesante que el emprendedor evaluará los distintos riesgos que deber poder afrontar y superar su proyecto para ser viable. Estos riesgos son los siguientes:

- *Riesgos comerciales*: habría que analizar si para la idea de negocio que estamos valorando existe un mercado suficiente en términos de tamaño potencial para que la empresa que deseamos crear sea viable. En este sentido, también sería interesante estudiar si se trata de un mercado que se encuentra en una etapa de crecimiento, madurez o declive.
- *Riesgos tecnológicos*: el emprendedor, una vez identificada la oportunidad en su entorno, debe valorar si existe el conocimiento y la tecnología necesarios para fabricar nuestro producto con unas condiciones adecuadas de calidad-precio para que el mercado lo pueda adquirir de manera masiva.
- *Riesgos financieros*: otro factor que el emprendedor debe tener en cuenta es si considera que para poner en marcha su idea de negocio se requeriría de una inversión necesaria elevada o no. En este sentido, la dificultad para acceder a los recursos financieros necesarios para el arranque del proyecto y su posterior crecimiento y consolidación puede determinar la viabilidad o no de una idea de negocio.
- *Riesgos sociales o personales*: el emprendedor, a la hora de determinar la viabilidad de la idea, debería comparar los beneficios que le podría proporcionar el proyecto si se llevase a cabo, con los sacrificios personales que tendría que asumir. Por esta razón, buscar y conseguir el apoyo del entorno más cercano del emprendedor puede ser importante para que el proyecto pueda llevarse a cabo.
- *Riesgos legales*: las barreras administrativas y legales constituyen uno de los tipos de barreras de entrada más importantes e infranqueables que el emprendedor se pueda encontrar. En este sentido, el emprendedor, antes de dedicar su tiempo y esfuerzo en el desarrollo de su modelo de negocio y de su plan de empresas, debería tener una cierta seguridad de que su idea de negocio podría cumplir con todos los requisitos legales para el desarrollo de su actividad, alcanzando la viabilidad legal.

Por último, el emprendedor:

- Algunos de los factores que, según distintos estudios, son importantes inductores del fracaso de una idea de negocio son los siguientes:
 1. Desconocimiento del mercado (su funcionamiento, su dimensión, etc.).
 2. Producto o servicio inadecuado a las necesidades del cliente.

3. Errores en la comercialización.
4. Desconocimiento de los fundamentos de la gestión de un negocio.
5. Falta de planificación.

— Por el contrario, los factores que favorecen o aseguran el éxito de una idea de negocio se pueden sintetizar como sigue:

1. Claridad de objetivos.
2. Conocimiento del negocio.
3. Diferenciación.
4. Orientación al mercado para detectar sus necesidades y evolución.
5. Planificación.

En el caso en que el emprendedor considere que su idea de negocio puede superar estos obstáculos, podríamos afirmar que la idea de negocio tiene el potencial de convertirse en una oportunidad de negocio.

Por último, el creciente y acuciante problema del desempleo en la mayoría de los países europeos generó la necesidad de analizar y plantear soluciones que paliaran de alguna manera dicha amenaza. En este sentido, como consecuencia tanto de la aparición de nuevas necesidades individuales y colectivas como de las nuevas demandas derivadas de la toma de conciencia ante determinados problemas socioeconómicos y medioambientales, la Comisión de las Comunidades Europeas, a solicitud del Consejo Europeo de Bruselas, presentó, en el año 1993, el documento *Creación, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo xxi*. Este documento también es conocido como el *Libro Blanco de Delors*. En este documento se hacía especial hincapié en el problema europeo del desempleo. El libro se proponía poner en práctica políticas activas de empleo. En dicho texto aparecía una definición de los Nuevos Yacimientos de Empleo (NYE) para luchar contra el paro estructural. Posteriormente, en el *Informe Iniciativas Locales de Desarrollo y Empleo*, elaborado por la Comisión Europea en 1995, se hizo un ejercicio de concreción definiendo las nuevas actividades que constituyen los NYE.

Los NYE surgen principalmente con una doble función:

- Paliar el desempleo crónico en nuestra sociedad.
- Cubrir nuevas necesidades sociales, desatendidas o parcialmente atendidas.

En el anexo I se desglosan y describen detalladamente los NYE concretados en el *Informe Iniciativas Locales de Desarrollo y de Empleo*. En el informe se identificaron los NYE en 17 ámbitos, a los que posteriormente se añadieron tres más (el deporte, las energías renovables y el tercer sector). En este ámbito aparecen agrupados a su vez cinco grandes apartados. Lógicamente, estos nuevos yacimientos se tienen que ir adaptando a

los cambios o procesos evolutivos del entorno. Por esta razón, algunos de estos yacimientos pueden ir perdiendo relevancia y otros se deben de incorporar a la lista.

1.4. EL FENÓMENO DEL EMPRENDIMIENTO EN ESPAÑA

1.4.1. Contexto empresarial general

La identificación de oportunidades y, por tanto, el desarrollo de una buena idea de negocio requieren por parte del emprendedor un esfuerzo para tener un profundo conocimiento de su entorno. La situación socioeconómica constituye un factor crítico tanto en la motivación como en la creatividad de los emprendedores.

El mercado laboral se caracteriza por una serie de circunstancias tales como: crisis del empleo de por vida o indefinido, trabajos flexibles, temporales, teletrabajo y una oferta laboral que no satisface las necesidades del mercado. En este sentido, el desempleo constituye uno de los factores fundamentales como catalizador del autoempleo.

Por otro lado, la gran empresa industrial y estatal ha demostrado su incapacidad para afrontar los retos de un entorno cada vez más dinámico y complejo. Así, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en España representan el 98% del tejido empresarial. La crisis económica y laboral ha incrementado el porcentaje de empresas con un único o pocos trabajadores (microempresas). Desde las administraciones públicas se intenta incentivar el trabajo por cuenta propia en detrimento del trabajo por cuenta ajena.

Actualmente, las empresas optan claramente por una flexibilización de sus estructuras, así como por la eliminación de mandos intermedios (achataamiento) y de todos aquellos puestos que no sean imprescindibles en la creación de valor (*downsizing*).

La reducción del ciclo de vida de los productos derivado de los continuos cambios tecnológicos, el incremento en las expectativas y requerimientos de servicio de los clientes y la innovación permanente se han convertido en exigencias para la supervivencia. Las organizaciones, por un lado, se especializan en las actividades en las que realmente generan valor y son muy competitivas, y, por otro lado, subcontratan el resto de actividades (*outsourcing*). La subcontratación hace aparecer sectores para el autoempleo y se abre la posibilidad de crear microempresas o pequeñas empresas que se especialicen en alguna actividad de la cadena de valor de otras empresas.

En resumen, aunque sean empresas como Inditex, El Corte Inglés o ACS las que tienen una mayor repercusión mediática, la realidad es que, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), en el año 2015 había en España 3.181.811 PYMES (empresas comprendidas entre 0 y 200 asalariados). Es decir, el 99,89% de las 3.186.878 que conforman el censo.

1.4.2. Informe GEM España

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un observatorio internacional del fenómeno emprendedor que evalúa anualmente las actividades empresariales, aspiraciones y actitudes de los individuos de una amplia gama de países. Este proyecto fue iniciado en 1999 como una asociación entre la *London Business School* y el *Babson College*, cubriendo inicialmente 10 países, y en estudios posteriores ha ido cubriendo con casi 100 equipos nacionales todos los rincones del mundo. El GEM es, por tanto, el mayor estudio en curso de la dinámica emprendedora en el mundo.

Según este informe, en relación con el porcentaje de emprendedores potenciales, observamos que éste alcanzó su nivel máximo (12%) en plena crisis y en los últimos años ha comenzado nuevamente a disminuir, aunque se sitúa todavía con niveles superiores a los años anteriores a la crisis económica.

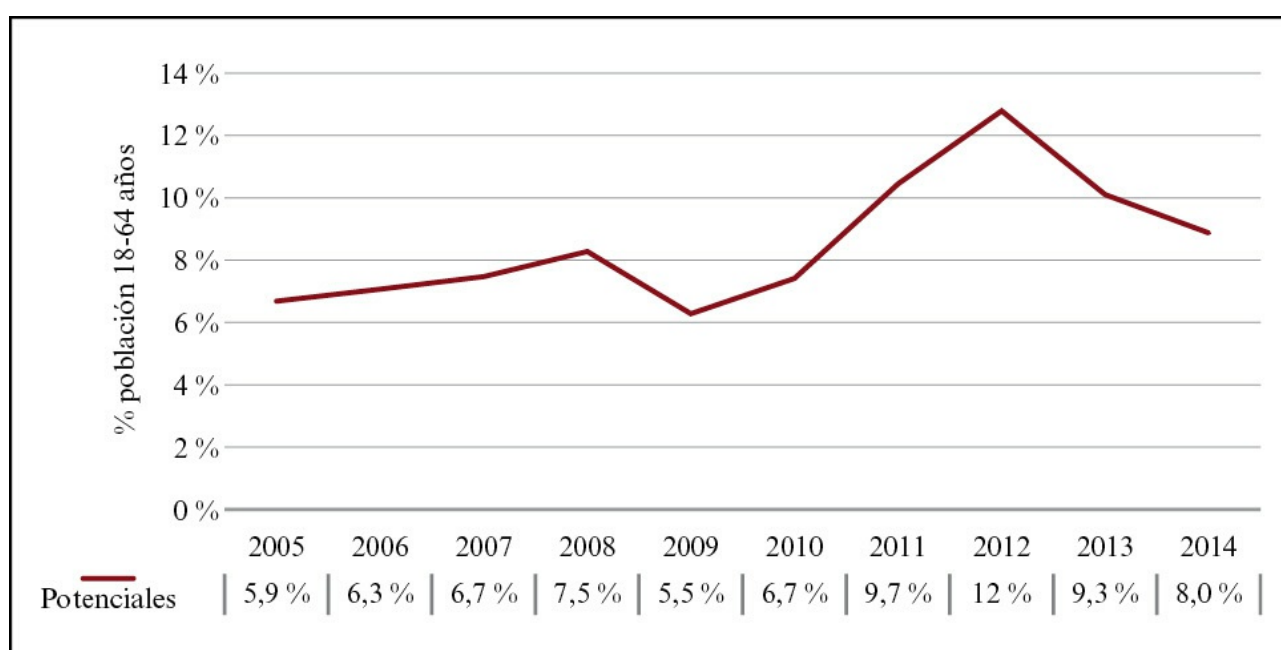


Figura 1.4. Evolución del porcentaje de la población de 18-64 años que espera emprender en los próximos tres años en España durante el período 2005-2014. (FUENTE: Informe GEM España, 2014, www.cise.es.)

Uno de los indicadores que calcula el informe GEM es la tasa de actividad emprendedora (*Total Entrepreneurial Activity-TEA*), que es el ratio que mide las iniciativas emprendedoras con menos de 42 meses en el mercado sobre la población de 18-64 años. En relación con la tasa de actividad emprendedora (TEA) por edades, se puede observar que hasta los años 2010 era el segmento de la población comprendido entre los 25 y los 34 años el que presentaba unos niveles mayores. Sin embargo, a partir de ese momento adquiere especial relevancia el segmento comprendido entre los 35 y 44 años como consecuencia principalmente de la crisis. En este sentido, las situaciones de desempleo y la experiencia previa de estas personas han incrementado dicha tasa (véase figura 1.6).

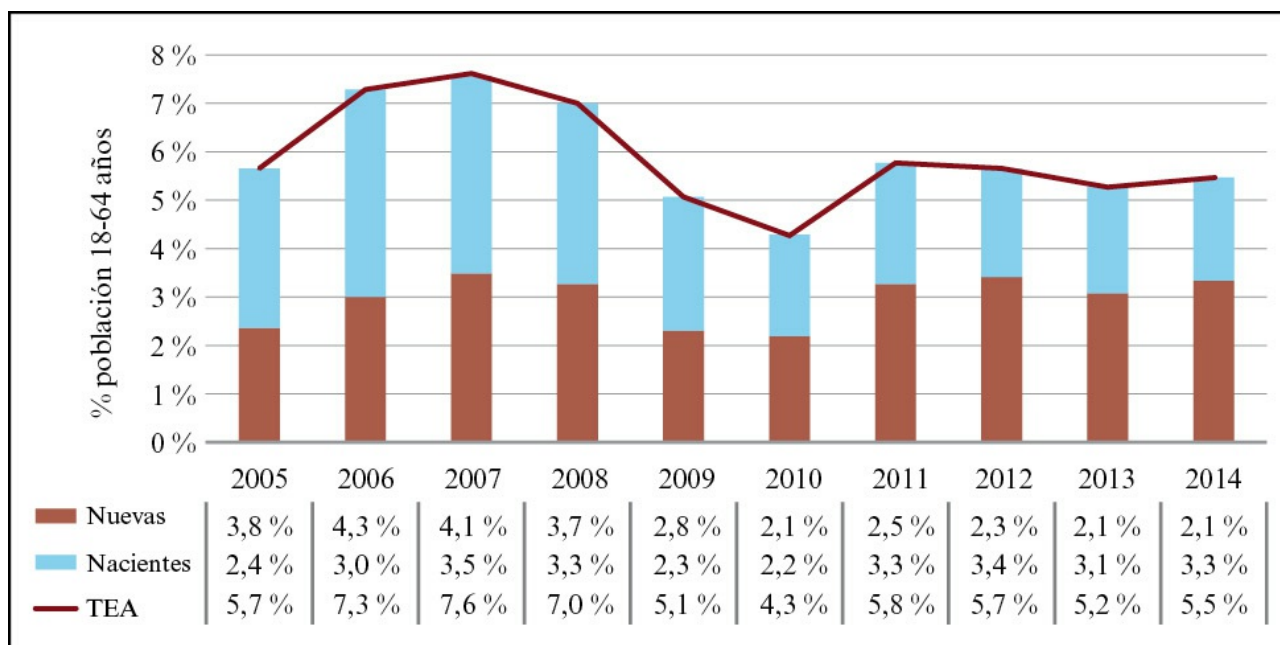


Figura 1.5. Evolución del índice TEA y del porcentaje de la población de 18-64 años involucrada en negocios nacientes y negocios nuevos en España durante el período 2005-2014. (FUENTE: Informe GEM España, 2014, www.cise.es.)

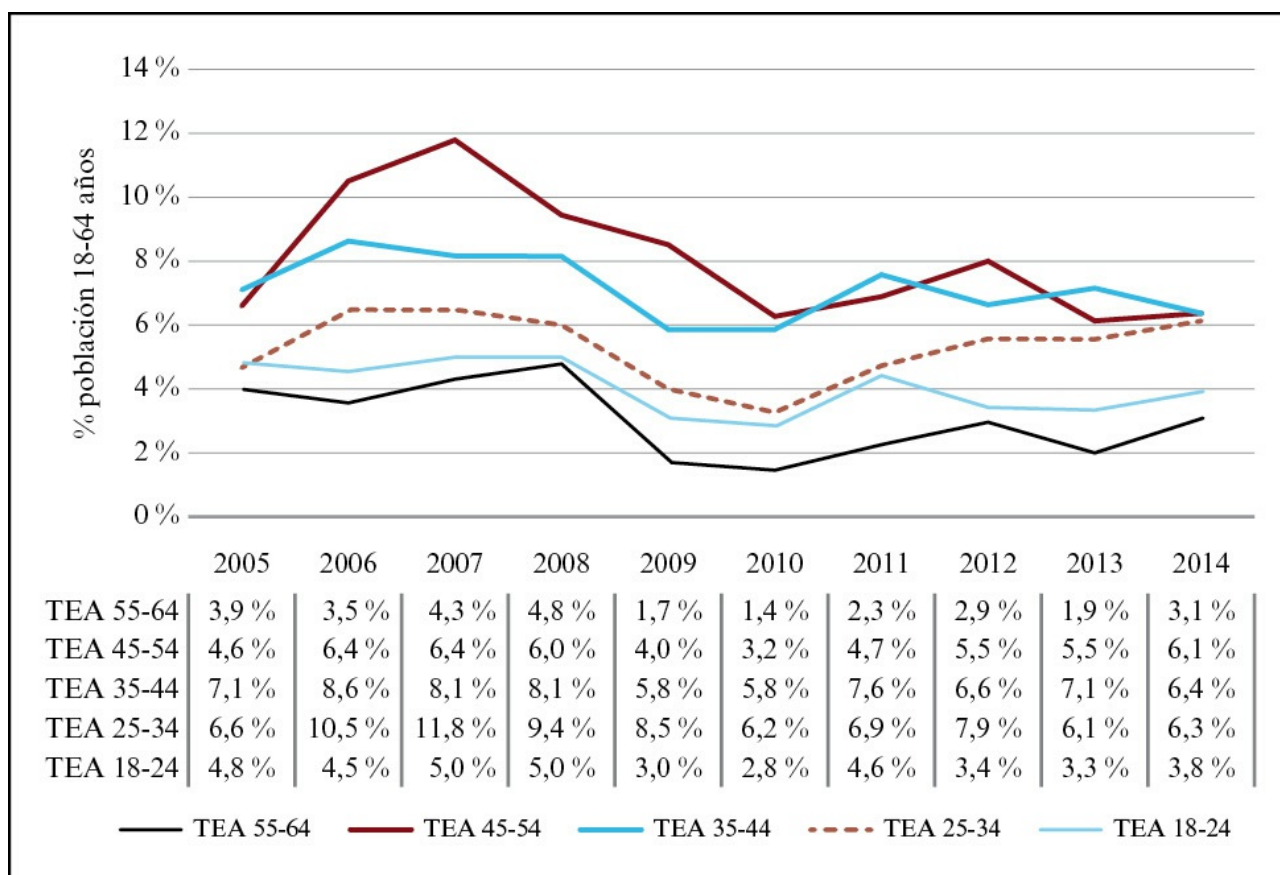


Figura 1.6. Evolución de la tasa de actividad emprendedora (TEA) por edades durante el período 2005-2014.

(FUENTE: Informe GEM España, 2014, www.cise.es.)

En relación con la evolución de la TEA por género, se puede observar que el género masculino presenta durante todo el período unos niveles superiores de actividad emprendedora en comparación con el femenino. Así, en 2014, de cada 10 emprendedores 6 eran hombres y 4 mujeres (véase figura 1.7).

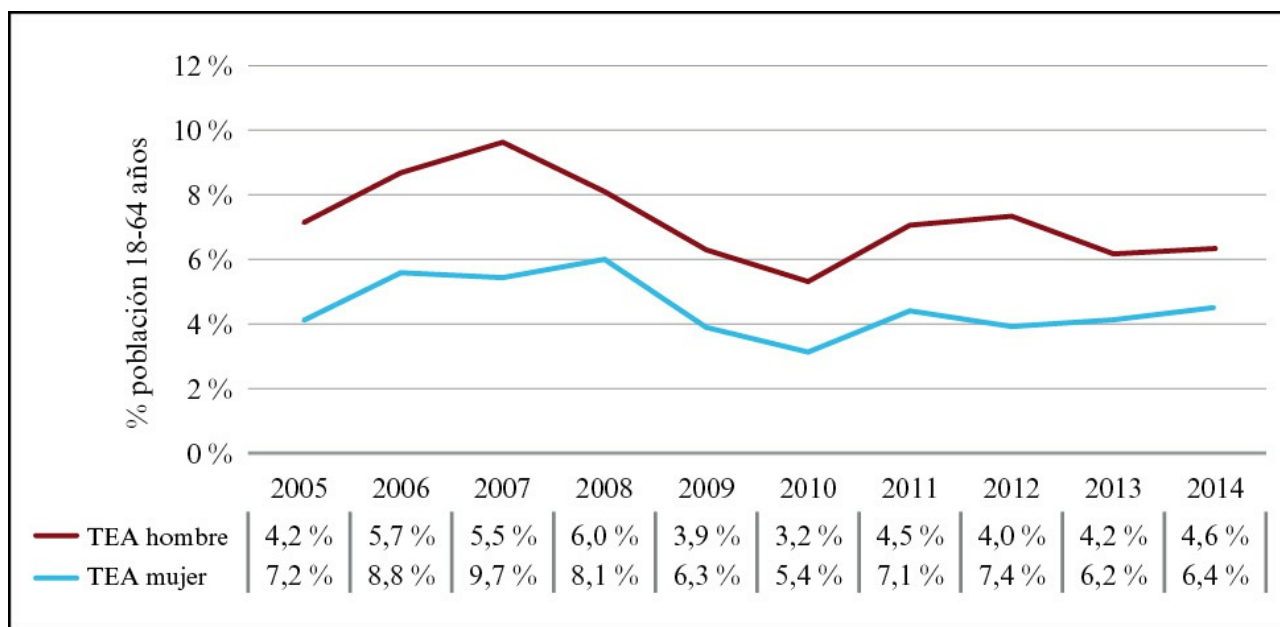


Figura 1.7. Evolución de la tasa de actividad emprendedora (TEA) por género durante el período 2005-2014.
(FUENTE: Informe GEM España, 2014.)

Si tenemos en cuenta la actividad emprendedora por nivel educativo, podemos observar que las personas con niveles de educación superior suponen una mayor proporción (7,5%) en comparación con las que poseen estudios medios (4,8%) y con las que tienen un nivel de educación bajo (véanse figuras 1.8 y 1.9).

El informe GEM hace una distinción entre el emprendedor por necesidad, que sería aquel que no tiene otra opción mejor en el mercado laboral, y el emprendedor por oportunidad, que es aquel que crea un negocio porque considera que ha identificado una oportunidad en el entorno no cubierta. En relación con los principales motivos que señalan los emprendedores para iniciar sus proyectos empresariales, destaca la oportunidad, con un 66,1%, frente a la necesidad u otros motivos. En relación con los emprendedores que tratan de explotar una oportunidad, el deseo de tener una mayor independencia o autonomía y de aumentar sus ingresos suelen ser las principales razones para emprender (véanse figuras 1.10 y 1.11).

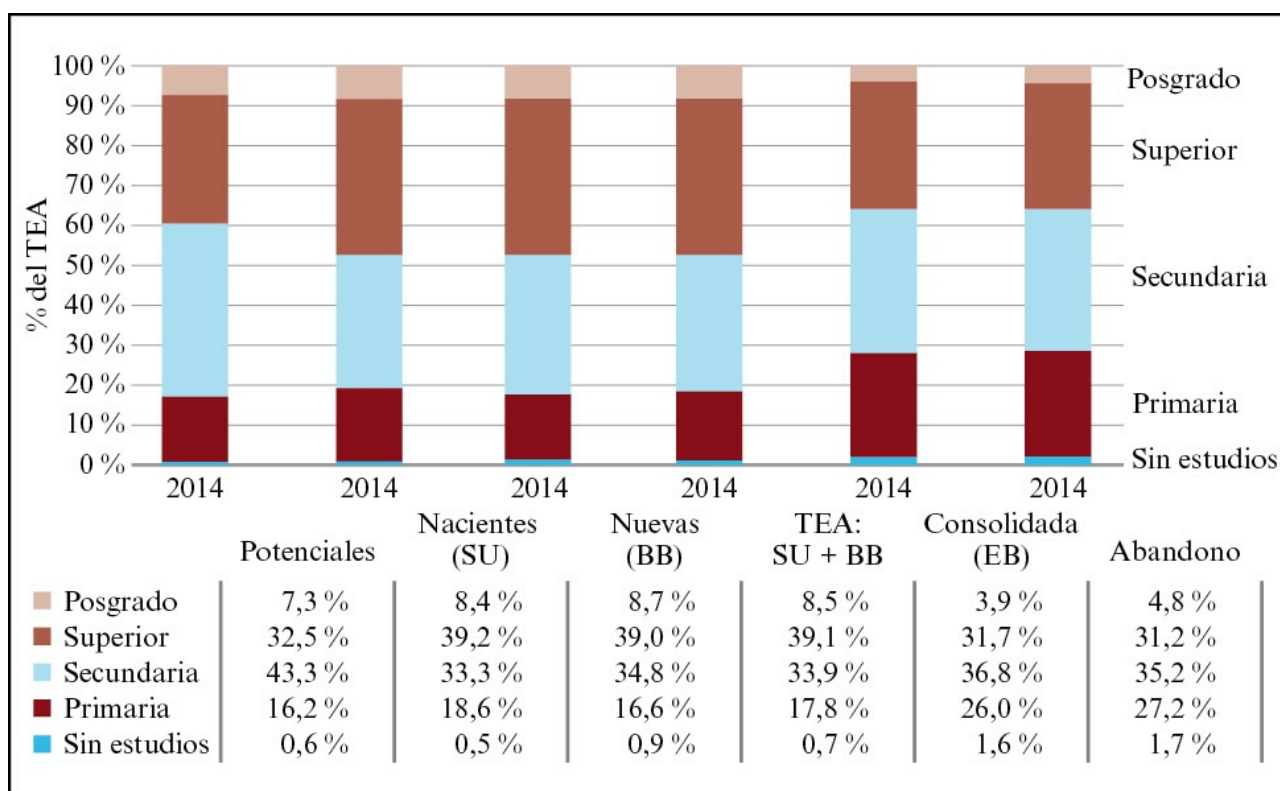


Figura 1.8. Distribución de los colectivos emprendedores por nivel de educación en España en 2014. (FUENTE: Informe GEM España, 2014.)

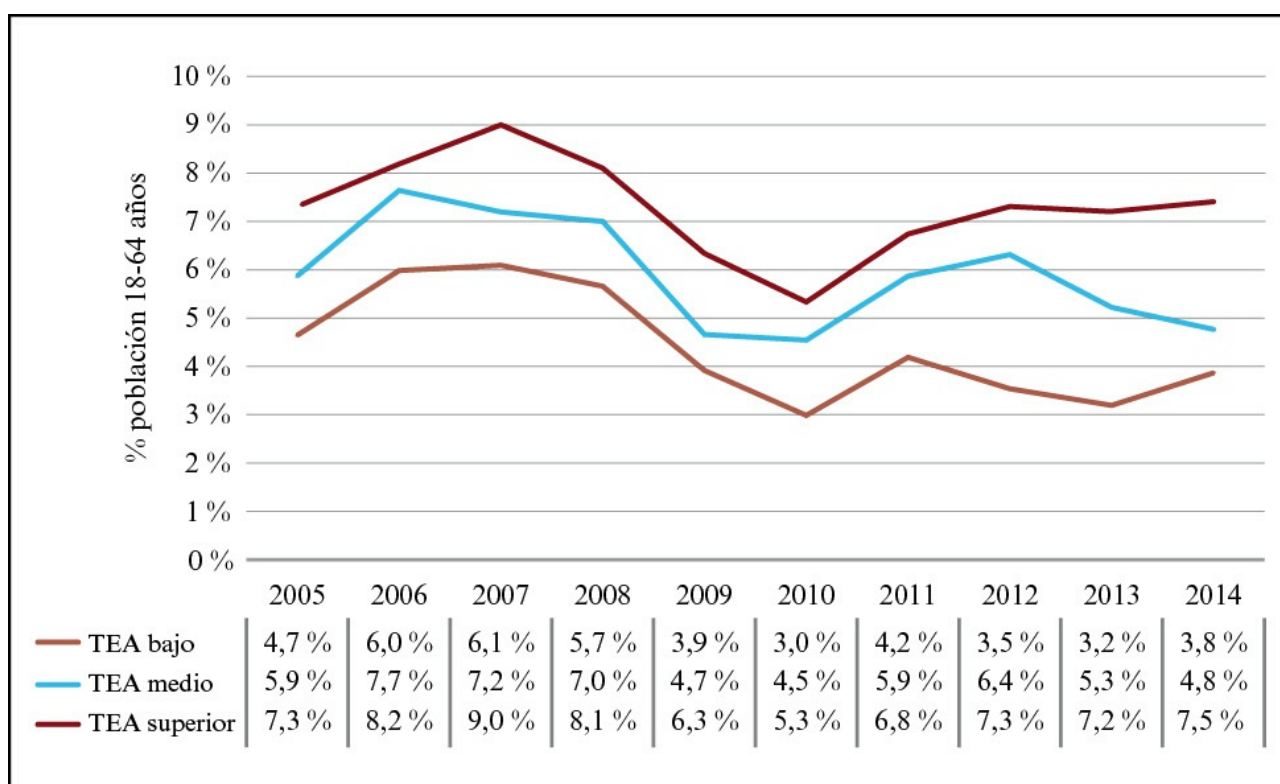


Figura 1.9. Evolución de la tasa de actividad emprendedora (TEA) por nivel educativo durante el período 2005-2014. (FUENTE: Informe GEM España, 2014.)

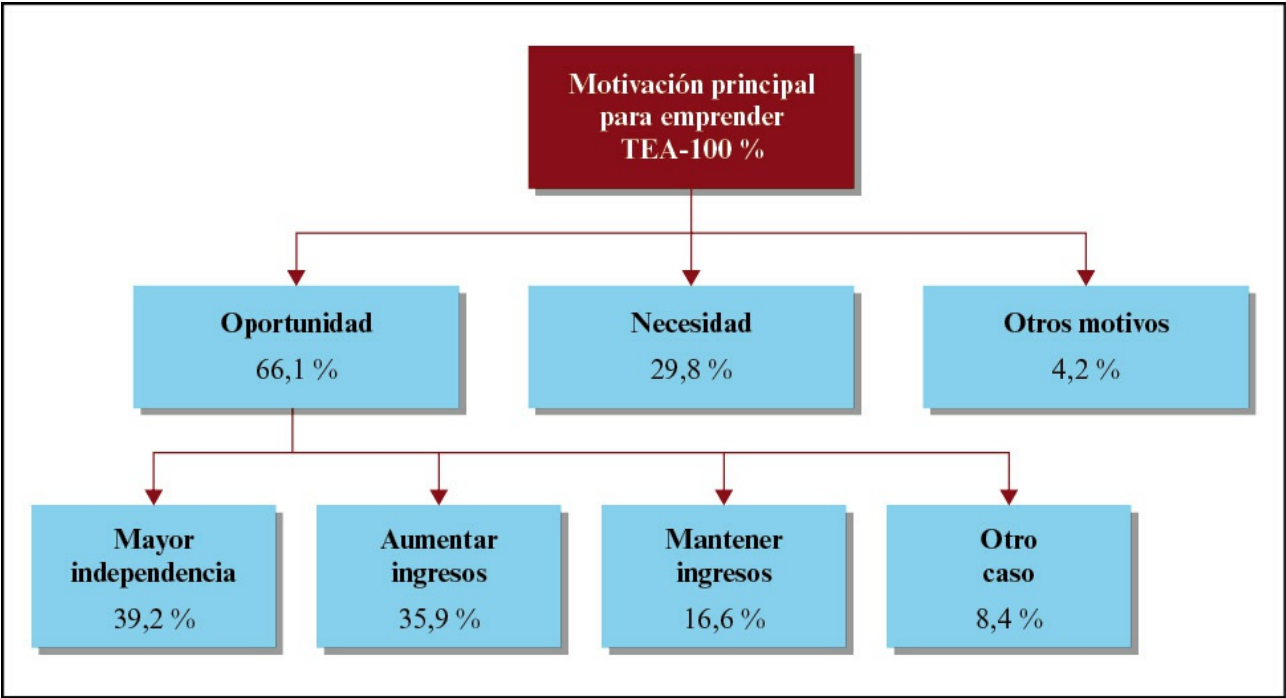


Figura 1.10. Principales motivos para emprender. (FUENTE: Informe GEM España, 2014.)

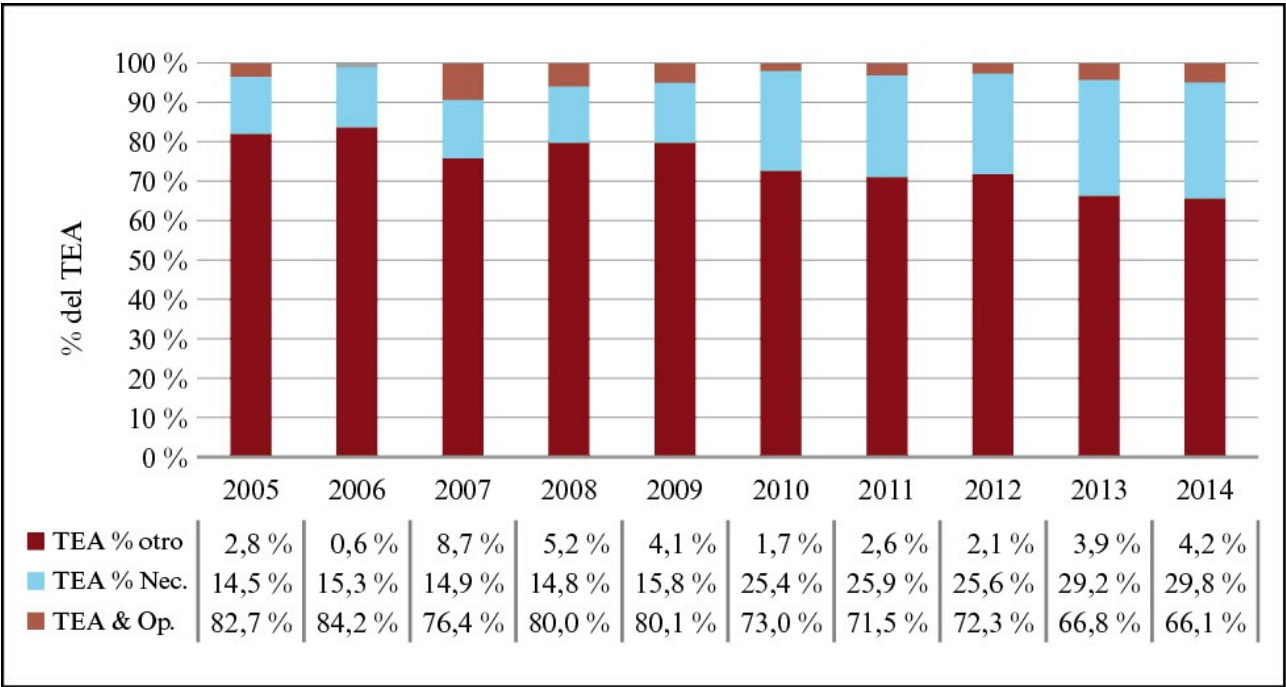


Figura 1.11. Evolución del índice TEA en España durante el período 2005-2014 según el motivo para emprender. (FUENTE: Informe GEM España, 2014.)

Finalmente, en relación con las principales razones que explican el abandono de la actividad, los emprendedores señalan, en primer lugar, la no rentabilidad del negocio, seguido por la dificultad de obtención de financiación, así como otras razones no especificadas (véase figura 1.12).

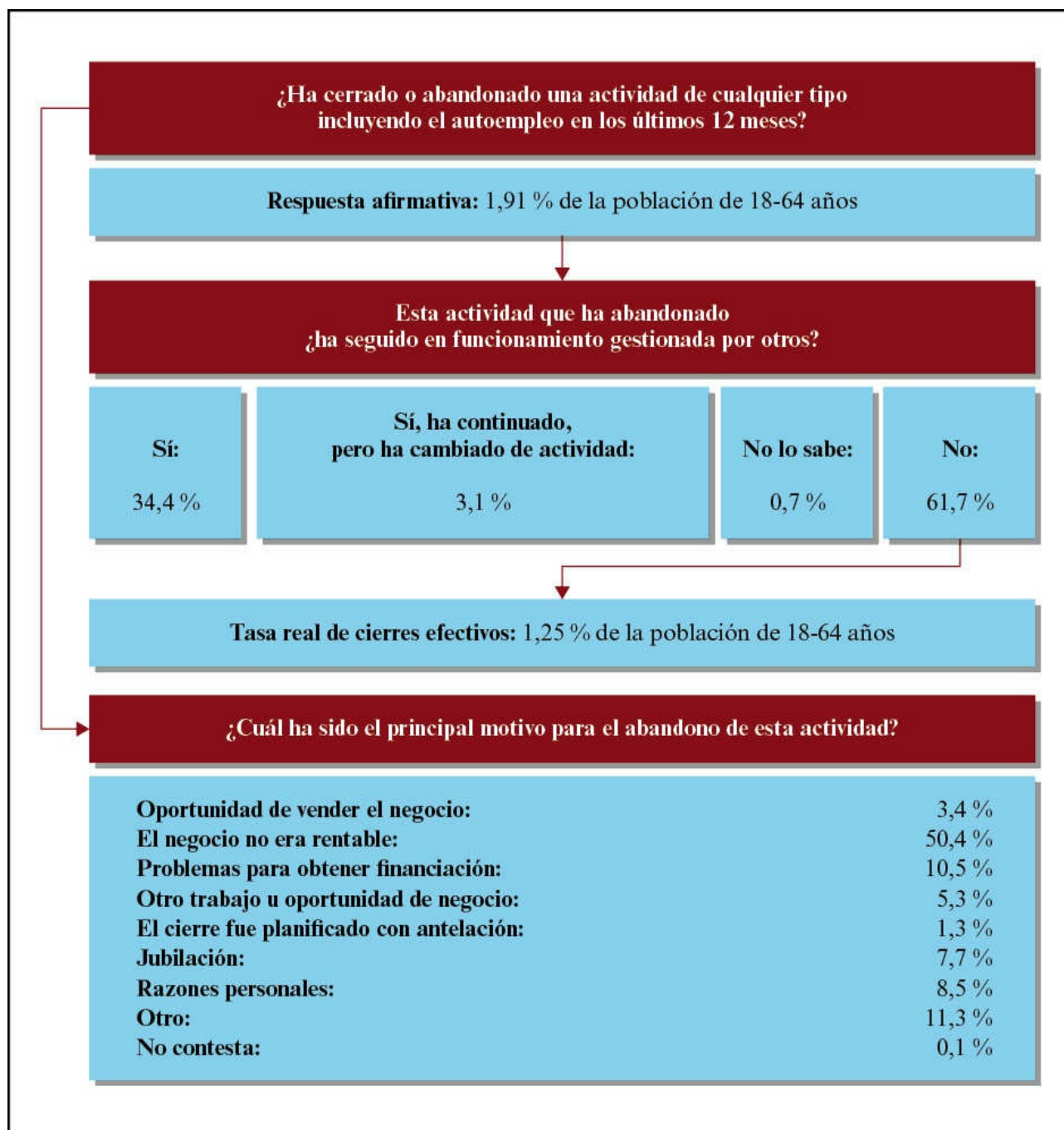


Figura 1.12. Principales motivos para abandonar la actividad. (FUENTE: Informe GEM España, 2014.)

1.4.3. DIRCE: Directorio Central de Empresas

El Directorio Central de Empresas (DIRCE) consiste en un sistema de información único que recoge a todas las empresas españolas y a sus unidades locales ubicadas en el territorio nacional. Este directorio es una fuente completa y fidedigna que nos puede proporcionar información relevante sobre el fenómeno emprendedor en España.

TABLA 1.2
Altas por condición jurídica, actividad principal (divisiones CNAE-2009) y estrato de asalariados (Fuente DIRCE)

	Total		Personas físicas		Sociedades anónimas		Sociedades de responsabilidad limitada		Otras formas jurídicas	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Total										
Total	343,491	332,299	209,971	212,177	1,022	1,126	92,112	83,905	40,386	35,091
Sin asalariados										
Total	260,136	255,218	175,895	179,644	611	654	54,585	50,012	29,045	24,908
De 1 a 5										
Total	75,551	68,898	33,282	31,568	304	361	31,653	27,801	10,312	9,168
De 6 a 9										
Total	4,809	5,113	664	779	43	34	3,505	3,729	597	571
De 10 a 19										
Total	2,028	2,106	117	158	26	29	1,638	1,669	247	250
De 20 o más										
Total	967	964	13	28	38	48	731	694	185	194

1.5. VOCABULARIO DE EMPRENDIMIENTO

Para finalizar este capítulo introductorio vamos a definir una serie de términos que un emprendedor debería conocer (Lacoste, 2015)¹:

Spin-off: creación de nuevas empresas en el seno de otras empresas u organizaciones ya existentes, sean públicas o privadas, que actúan de incubadoras. Una *spin-off* es una empresa que nace o se deriva del negocio creado por la empresa «madre». Con el tiempo, y si logran el éxito comercial, acaban adquiriendo independencia jurídica, técnica y comercial. En el mundo de las empresas tecnológicas es frecuente que, de las líneas de negocio iniciadas, alguna de ellas se desprenda y se constituya como *spin-off* para lograr un mayor impacto, disponer de mayor flexibilidad en el modelo de negocio o simplemente lograr mayor rentabilidad económica.

Start-up: empresa pequeña o mediana de reciente creación, delimitada en el tiempo y, normalmente, relacionada con el mundo tecnológico. Son empresas nuevas con unas grandes posibilidades de crecimiento y, en ocasiones, un modelo de negocio escalable.

Incubadora de empresas (vivero): ayuda al emprendedor a preparar un plan de negocio y brinda apoyo en el proceso de creación de la empresa proporcionándole consultoría en todas las áreas de la empresa, ya sean administración, finanzas, recursos humanos, tecnología, etc. Además, suelen facilitar un espacio físico donde centralizar la sede del incipiente negocio.

Aceleradora de negocios/empresas: son iniciativas, públicas y privadas, para potenciar el crecimiento y la consolidación de *start-ups*. Se trata de programas para *start-ups* tecnológicas en una fase inicial que suelen proporcionar a los emprendedores un espacio compartido de trabajo, acceso a mentores, una pequeña aportación inicial de capital y la oportunidad de presentarse, tras este período, ante inversores, *business angels* y capital riesgo.

Parque científico/tecnológico: un parque científico, tecnológico o de investigación es, según la definición de la *International Association of Science Parks* (IASP), un organismo gestionado por especialistas cuyo principal fin es incrementar la riqueza de su comunidad por la promoción de la cultura y la innovación, así como la competitividad de sus empresas e instituciones fundadas en el saber que se le asocian o se crean en su entorno. Para cumplir ese fin, los parques científicos y tecnológicos deben estimular y gestionar la transferencia tecnológica y de conocimientos entre universidades, empresas y mercados, junto con otras instituciones de I+D. Facilitan la creación y crecimiento de compañías innovadoras como incubadora de empresas, y ofrece otros servicios de valor añadido, además de espacios e instalaciones de alta calidad.

Empresa familiar: es una empresa en la que la toma de decisiones está en manos de una familia o grupo familiar. Existe un control político, económico y de gestión en la empresa por parte de los miembros de la familia.

Business angels: es una persona física, normalmente empresario o directivo de empresas, que aporta su capital y a veces también sus conocimientos técnicos y/o su red de contactos profesionales y personales, a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o a las empresas que se encuentran en el inicio de su actividad. El objetivo del BA es apoyar al emprendedor para obtener una plusvalía de su inversión.

Developer angels: un *Developer angel* o *Tech angel* es como un *Business angel* que, en vez de dar dinero en sí a un proyecto empresarial, aporta el desarrollo y la estrategia tecnológica a una idea de negocio *on-line*. Con estrategia tecnológica entendemos todo el asesoramiento en marketing *on-line* y en comercio electrónico.

Crowdfunding: es una de las últimas tendencias que han aparecido en financiación. Se refiere a la financiación colectiva, microfinanciación colectiva o micro-mecenazgo: es la cooperación colectiva mediante microaportaciones de dinero para lograr la cantidad

necesaria para desarrollar un proyecto. El *crowdfunding* puede ser usado para muchos propósitos: artistas buscando apoyo de sus seguidores, campañas políticas, financiación de *start-up*, etc.

Elevator pitch: presentación de tu negocio o empresa a un potencial inversor en pocos minutos. La idea surge a partir de un escenario hipotético: cómo vender tu proyecto a un posible inversor si te lo encuentras en un ascensor. Debes ser directo, concreto, transmitir pasión y lograr hacerlo en menos de 3 minutos.

Coworking o crowdworking: es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores y PYMES de diferentes sectores compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos. El neologismo «cotrabajo» es la traducción al español del término *coworking*, pero el uso directo del anglicismo es casi más aceptado que el propio término «cotrabajo».

NOTAS

¹ Jesús Lacoste (2015): <http://jesuslacoste.soydigital.es/category/diccionario-emprendedor>

PARTE SEGUNDA

El modelo de negocio

2

Generación del modelo de negocio: el lienzo y los patrones

En este capítulo, una vez que el emprendedor ha identificado una oportunidad en su entorno, vamos a analizar cómo es el proceso para generar un modelo de negocio que permita explotar dicha oportunidad. Para alcanzar este objetivo nos centraremos en la herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2013) denominada *Business Model Canvas*. De igual manera, estudiaremos algunos patrones novedosos en modelos de negocio y expondremos algunas técnicas de diseño que nos podrían ayudar a generar modelos de negocio innovadores. Finalmente, veremos la importancia de la estrategia de los océanos azules en aras de minimizar, en la medida de lo posible, un entorno con una elevada intensidad competitiva.

2.1. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

Una vez que el emprendedor o equipo promotor tiene una oportunidad o idea de negocio potencialmente viable, el siguiente paso en nuestro proceso para crear la empresa consistiría en generar un modelo de negocio que permita explotar esta idea.

El modelo de negocio puede ser definido como una simplificación que describe las bases sobre las que una empresa va a tratar de crear, distribuir y captar o recuperar valor. En definitiva, un modelo de negocio, también denominado diseño de negocio o diseño de proyecto empresarial, es el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.

Así, según Joan Magretta, los modelos de negocio son historias que explican cómo funciona una empresa. En esa historia hay que dar respuesta a las antiguas cuestiones planteadas por Peter Drucker:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué valor creamos?
- ¿Cómo generamos dinero en este negocio?
- ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo nosotros podemos entregar valor a los clientes a un coste apropiado?

No debe confundirse modelo de negocio con plan de negocio. Un plan de negocio, o

business plan, es un documento escrito donde el emprendedor refleja con detalles técnicos y precisos toda la información relativa a la empresa que desea crear, tratando de reflejar de manera fidedigna su factibilidad o viabilidad. Por el contrario, un modelo de negocio trata de reflejar de manera simplificada cómo una idea u oportunidad identificada por el emprendedor puede materializarse en un negocio.

2.2. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO

El lienzo es una herramienta diseñada para describir de manera sencilla e intuitiva un modelo de negocio. Ha sido creada por Alex Osterwalder en colaboración con Yves Pigneur. También se conoce como *Business Model Canvas*.

El lienzo se divide en nueve módulos básicos que tratan de reflejar la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro grandes áreas de un negocio, que son: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. A la izquierda del lienzo se ubican aquellos módulos que se relacionan con la eficiencia del modelo de negocio, y, a la derecha, aquellos módulos vinculados a la creación, distribución y captación del valor. Los nueve módulos tratan de cubrir las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Cada una de las partes trata de dar respuesta a una pregunta:

- La parte de clientes a: ¿quién?
- La parte de oferta a: ¿qué?
- La parte de infraestructura a: ¿cómo?
- La parte de viabilidad económica a: ¿cuánto?

El trabajo de diseño y reflexión realizado para la creación y desarrollo del modelo de negocio debe constituir nuestro punto de partida ideal para iniciar la redacción de un sólido plan de empresa. Por consiguiente, esta herramienta trata de fomentar y facilitar la comprensión del modelo de negocio, la creatividad, el debate y el análisis de los diferentes apartados. Además, hemos de tener en consideración que los modelos de negocios no son definitivos ni estáticos en el tiempo. Por el contrario, cuando se implantan y gestionan los modelos de negocio habrá determinados elementos que modificar o adaptar como consecuencia tanto de cuestiones externas, procedentes del entorno de la empresa, como de cuestiones internas derivadas de determinados procesos de innovación.

2.3. ELEMENTOS DEL LIENZO

Osterwalder y Pigneur (2013), con el objetivo de facilitar la generación o desarrollo

de modelos de negocio, desglosan este concepto en partes más pequeñas, las cuales pueden ser tratadas individualmente o mediante el análisis de sus interrelaciones. Con el objetivo de facilitar la representación de estas partes más pequeñas, este autor desarrolla una herramienta que denomina el lienzo de modelo de negocio (*Business Model Canvas*). Esta herramienta pretende describir de manera simplificada e intuitiva un modelo de negocio, y más concretamente los factores o módulos que conforman el modelo de negocio. Estas partes o módulos son los siguientes:

2.3.1. Segmentos de mercado

Este elemento del modelo de negocio debe definir para quién va dirigida nuestra propuesta de valor. En este sentido, habría que determinar si nuestro producto o servicio va a tratar de crear valor para: un determinado segmento o nicho de mercado; varios segmentos específicos del mercado; o no vamos a segmentar y nos dirigiremos al mercado de masas, esto es, a todos los segmentos existentes en el mercado.

Consideramos que los clientes pertenecen a segmentos distintos cuando:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente.
- Son necesarios distintos canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren de un tipo de relación diferente.
- Generan unas tasas de rentabilidad muy diferentes.
- Están dispuestos a pagar por distintos aspectos de la oferta.

Así, podemos identificar de manera general tres grandes estrategias de segmentación:

- *Estrategia indiferenciada*. Esta estrategia parte de la premisa de que el mercado es homogéneo y de que su producto se puede dirigir al mercado de masas. Utiliza la misma combinación de productos, servicio, precio, distribución y comunicación para los clientes de todos los segmentos.
- *Estrategia diferenciada*. Esta estrategia parte de la premisa de que el mercado no es homogéneo y que hay distintos grupos de clientes con requerimientos diferentes. Así, esta estrategia desarrolla su actuación en los principales segmentos del mercado adaptando la oferta comercial a las características que definen dichos segmentos.
- *Estrategia concentrada*. Esta estrategia consiste en concentrar todos los esfuerzos comerciales en un único nicho de mercado.

2.3.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor trata de describir los productos o servicios que van a crear o generar un valor o utilidad a nuestro mercado potencial objetivo. En definitiva, en este

apartado hemos de describir qué problema vamos a tratar de solucionar o qué necesidad pretendemos satisfacer.

Las propuestas de valor pueden tener un carácter eminentemente innovador, llegando a ser incluso disruptivas, o partir de las soluciones alternativas existentes e introducir prestaciones o atributos adicionales novedosos.

Osterwalder y Pigneur (2013) establecen una lista genérica de posibles propuestas de valor:

- **Novedad:** como su nombre indica, implicaría realizar una propuesta de valor que satisfaga necesidades hasta entonces inexistentes que los clientes no percibían porque no había oferta adicional.
- **Mejora del rendimiento:** aumentar el rendimiento del producto o servicio.
- **Personalización:** adaptación de los productos o servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado.
- **El trabajo hecho:** ayudar al cliente a realizar determinados trabajos.
- **Diseño:** puede constituir una parte importante del valor.
- **Marca/estatus:** los clientes pueden encontrar el valor en el hecho de utilizar y mostrar una marca específica.
- **Precio:** ofrecer un valor similar a un precio inferior constituye una práctica común para satisfacer las necesidades de los segmentos del mercado que se rigen por el precio.
- **Reducción de costes:** ayudar a los clientes a reducir costes.
- **Reducción de riesgos:** que representa la adquisición de productos o servicios.
- **Accesibilidad:** poner productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
- **Comodidad/utilidad:** hacer las cosas más amigables, más prácticas, también constituye una fuente de valor.

2.3.3. Canales

Los canales tratan de identificar los medios a través de los cuales se va a producir el contacto o la interacción con nuestros clientes para la comunicación, distribución y venta de nuestros productos o servicios. Estos canales pueden ser tanto físicos, u *offline* (como una tienda), como *online*, o virtuales (Internet).

Los canales tratan de desempeñar las siguientes funciones:

- Información: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de la empresa.
- Evaluación: ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa.
- Compra: permitir que los clientes compren productos y servicios específicos.
- Distribución: proporcionar a los clientes una propuesta de valor.

- Servicio posventa: ofrecer a los clientes unos servicios de atención posventa.

2.3.4. Relaciones con clientes

En este elemento del modelo de negocio, el emprendedor debe decidir qué tipos de relaciones desea establecer con los clientes que conforman los segmentos objetivos. En este sentido, la relación con los clientes puede ser personalizada o automatizada. Además, esta relación puede estar determinada por el tipo de segmento con el cual nos relacionemos. Así, un segmento de poder adquisitivo alto puede requerir una asistencia personal exclusiva. Por el contrario, un segmento *low-cost* necesita de una relación de autoservicio o automatizada. Las funciones principales que tratan de desempeñar este elemento del modelo de negocio son la captación de clientes y su fidelización, así como la estimulación de las ventas.

Osterwalder y Pigneur (2013) enumeran la siguiente tipología de relaciones con los clientes:

- **Asistencia personal:** se basa en la interacción humana. El cliente se comunica con un representante real de la empresa.
- **Asistencia personal exclusiva:** un representante se dedica específicamente a un cliente determinado.
- **Autoservicio:** la empresa no mantiene una relación directa con sus clientes, sino que trata de proporcionar todos los medios para que éstos puedan servirse ellos mismos.
- **Servicios automatizados:** forma sofisticada de autoservicio con procesos automáticos, como, por ejemplo, el *vending*.
- **Comunidades:** las empresas cada vez recurren más a las comunidades de usuarios en aras de profundizar en la relación con sus clientes, o posibles clientes, así como facilitar el contacto entre miembros de la comunidad.
- **Creación colectiva:** la empresa recurre a sus clientes para crear valor con sus comentarios, implicándolos en la fase de diseño de los productos.

2.3.5. Fuentes de ingresos

Si para el desarrollo de un modelo de negocio es muy importante la capacidad de crear o generar valor al mercado, también va a ser vital la determinación de cómo puede nuestra empresa captar o recuperar este valor. Así, la manera de captar este valor va a ser a través de las fuentes de ingresos, que no son más que las arterias que establece nuestro negocio con el mercado por donde deben fluir los flujos de caja. Lógicamente, las empresas pueden tener más de una fuente de ingresos. Por consiguiente, los clientes constituyen el núcleo de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias y

el dinero es el oxígeno que permite a la empresa el desarrollo de sus actividades.

Osterwalder y Pigneur (2013) señalan que las principales fuentes de ingresos que pueden establecer los emprendedores son:

- **Venta de Activos:** venta de los derechos de propiedad sobre un producto físico: libros, coches...
- **Cuota por uso:** uso de unos servicios determinados. Un operador de telecomunicaciones por los minutos que usas.
- **Cuota de suscripción:** Acceso ininterrumpido a un servicio. Gimnasios, empresas de telecomunicaciones.
- **Préstamo/alquiler/leasing:** concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido.
- **Concesión de licencias:** utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia o royalties. La propiedad genera unos ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios.
- **Gastos de corretaje:** se derivan de los servicios de intermediación realizaos en nombre de dos o más partes.
- **Publicidad:** es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinada.

2.3.6. Recursos clave

En este elemento, el emprendedor debe identificar cuáles son los recursos críticos que necesitamos para poder explotar de manera óptima nuestro modelo de negocio. Es decir, una empresa, para crear valor, distribuirlo a sus segmentos de mercado, establecer relaciones con sus clientes y conseguir ingresos, requiere de unos determinados recursos clave. Lógicamente, cada modelo de negocio va a necesitar de una dotación de recursos clave diferentes. Los recursos que podemos necesitar para que el modelo de negocio funcione pueden ser de tres tipos: tangibles (físicos o financieros), intangibles (tecnología, reputación y cultura) o capital humano. Obviamente, estos recursos pueden ser en propiedad, alquilados o cedidos por un socio a través de una alianza estratégica.

2.3.7. Actividades clave

Los recursos que hemos analizado anteriormente se combinan e integran desarrollando capacidades organizativas que le permitan a la empresa desarrollar sus actividades clave para que el modelo de negocio sea exitoso. En este sentido, más importante que los recursos clave analizados de manera independiente resulta el análisis

de las acciones o actividades que la empresa, apoyándose en sus recursos clave, sea capaz de desarrollar. Son estas actividades clave las que constituyen la verdadera base de la ventaja competitiva de nuestra empresa.

Osterwalder y Pigneur (2013) consideran que estas actividades clave se pueden clasificar en tres grandes categorías:

- **Producción:** actividades relacionadas con el diseño y la fabricación y entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior.
- **Resolución de problemas:** búsqueda de soluciones nuevas a problemas individuales de los clientes: consultorías y hospitales requieren de actividades como la gestión de la información o la formación continua.
- **Plataforma/red:** las redes, las plataformas de contactos, el *software* e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma.

2.3.8. Asociaciones clave

En este apartado del modelo de negocio, el emprendedor debe describir la red de *partners* o socios con los que la empresa requiere establecer acuerdos de cooperación, los cuales son vitales para que el modelo de negocio pueda explotarse de manera óptima. Estos socios pueden ser proveedores de componentes o servicios, competidores directos, empresas especializadas etc.

Según Osterwalder y Pigneur (2013), las razones principales que llevan a las empresas a establecer alianzas estratégicas son las siguientes:

- **Optimización y economías de escala:** la relación cliente proveedor, o entre competidores, trata de optimizar la asignación de recursos y actividades. Las empresas no tienen capacidad para poseer todos los recursos necesarios o desarrollar todas las habilidades o capacidades para realizar las actividades.
- **Reducción de riesgos e incertidumbres:** reducir riesgo en entornos volátiles e inciertos. *Blu-ray* (Sony-Apple-Philips-Panasonic-Thomson-Samsung).
- **Compra de determinados recursos y actividades:** las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad. Así, obtienen información, licencias o acceso a clientes. Un fabricante adquiere la licencia de *bluetooth*, o sistema operativo para sus auriculares (Microsoft-Nokia: Lumia).

2.3.9. Estructura de costes de negocio

En este último elemento del modelo de negocio se va a describir de manera genérica, y más en términos cualitativos que cuantitativos, los costes principales en los que se

tendrá que incurrir para que el modelo de negocio funcione correctamente. En este sentido, la empresa puede tener una estructura basada en costes variables que le proporcione flexibilidad, o, por el contrario, incurrir en un porcentaje elevado de costes fijos. Por otro lado, la empresa puede tener la eficiencia en costes como una prioridad de su modelo de negocio, o, por el contrario, puede darle prioridad a la generación de un valor diferenciado, relegando la importancia de los costes a un segundo plano. Así, Osterwalder y Pigneur (2013) plantean dos estructuras de costes que se pueden dar en los modelos de negocio:

- **Según costes:** esta estructura consiste en recortar todos los gastos donde sea posible. Hay que crear y mantener una estructura de costes reducidos. Propuesta de valor de bajo precio, máximo uso de sistemas automatizados y elevado grado de externalización.
- **Según valor:** no consideran que los costes sean una necesidad y prefieren centrarse en la creación de valor.

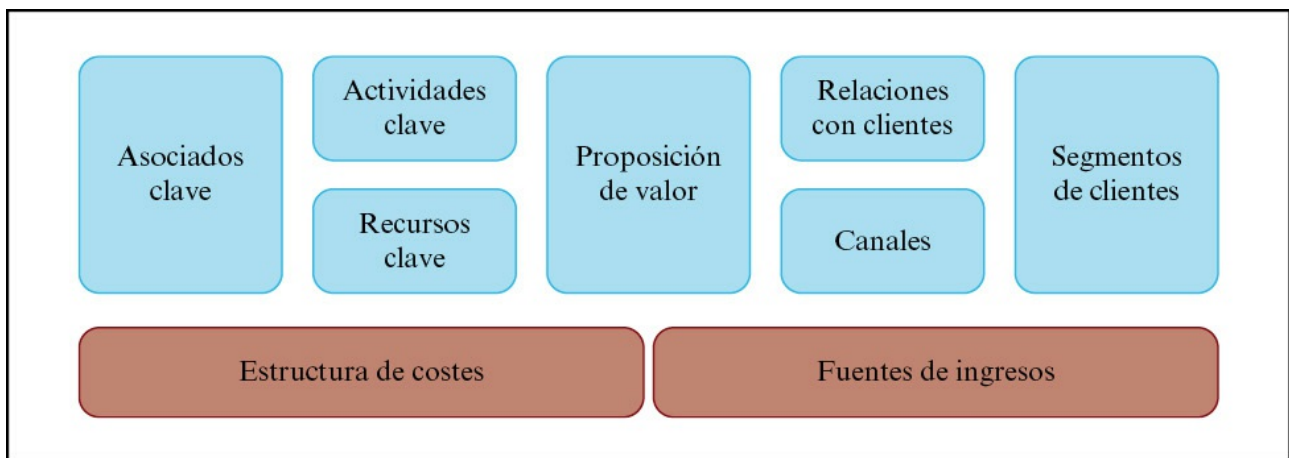


Figura 2.1. Lienzo de modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2013).

2.4. PATRONES DE MODELOS DE NEGOCIO

Los patrones tratan de identificar modelos de negocio con características o comportamientos similares con el objetivo de poder orientar y facilitar el desarrollo de modelos de negocios a los emprendedores

Osterwalder y Pigneur (2013) identifican los siguientes patrones de modelos de negocio:

1. **Modelo de negocio de larga cola:** este modelo de negocio se basa fundamentalmente en vender poca cantidad de una gran variedad de productos. Así, aunque los márgenes no sean altos, la elevada rotación de una gran cantidad

de productos hace que este modelo pueda proporcionar importantes beneficios. Estos modelos de negocio han sido posible gracias a las nuevas tecnologías de comunicación. Así, el desarrollo y la gestión de potentes plataformas de Internet, junto a una logística eficiente basada en unos reducidos costes de inventarios, son los dos factores críticos para la implantación exitosa de este modelo de negocio.

En definitiva, el modelo de negocio de larga cola es un modelo de innovador cuyo desarrollo e implantación se basa principalmente en los siguientes tres factores:

- **Democratización de las herramientas de producción:** que ha permitido que los emprendedores, tanto profesionales independientes como aficionados, puedan acceder a factores productivos o herramientas, gracias principalmente a Internet, que con anterioridad estaban muy restringidos.
- **Democratización de la distribución:** Internet ha facilitado considerablemente el acceso a los canales de distribución, principalmente en los productos digitales, reduciendo ostensiblemente sus costes e incrementando notablemente su alcance.
- **Disminución de los costes para conectar oferta y demanda:** vinculado con el elemento anterior, gracias a las nuevas herramientas de marketing digital los emprendedores pueden alcanzar su mercado objetivo a través de las redes sociales, buscadores, *blogs* o *webs* especializadas etcétera, a un coste mucho más reducido.

2. **Modelo de negocio multilateral:** este modelo de negocio se basa en proporcionar valor a dos grupos interdependientes, en cuyo caso hablaremos de modelo de dos colas, o más. En este sentido, la creación de valor para uno de los grupos requiere la presencia de los restantes grupos. El factor crítico que justifica el éxito de este tipo de negocios es el denominado efecto red.

2.1. **La economía colaborativa o consumo colaborativo:** es un caso particular de modelo de negocio multilateral que se basa en la premisa de compartir en lugar de poseer. Estos modelos de negocio se basan en desarrollar plataformas que faciliten el contacto a personas que están interesadas en compartir bienes y servicios, tales como apartamentos, coches, reparaciones de electrodomésticos, cuidado de personas y animales domésticos, *crowdfunding*, etc.

3. **Gratis como modelo de negocio**

3.1. *Plataforma multilateral basada en la publicidad:* una variante del modelo de negocio multilateral es el que se basa en una oferta gratuita. Este modelo de negocio se basa en que un grupo de clientes tiene acceso a un conjunto de

servicios gratuitos gracias a que existe otro grupo de clientes que lo financia. Sería el caso del famoso buscador de Internet Google, donde existe un grupo de usuarios de Internet que se benefician de un potente motor de búsqueda, cuenta de *e-mail*, espacio en la nube, etc., y otros que son los comerciantes que, a través de los servicios de publicidad que ofrece Google, como Google Adwords o AdSense, financian o hacen rentable este modelo de negocio.

3.2. *Freemium*: este modelo de negocio se fundamenta en ofrecer a la mayoría de los clientes un servicio básico gratuito, mientras que a un pequeño porcentaje (en torno al 10%) se le ofrece un servicio más sofisticado y completo de pago. Así, será este último grupo el que financia el modelo de negocio, proporcionando rentabilidad al modelo completo.

3.3. *Cebo y anzuelo*: el modelo de cebo y anzuelo funciona ofreciendo un producto a un precio muy reducido o subvencionado, proporcionando los recambios, servicios asociados o productos complementarios a unos precios con márgenes muy elevados.

4. **Modelo de negocio desagregado**: el modelo de negocio desagregado parte de la premisa de que una empresa realiza principalmente tres actividades empresariales diferentes. Aunque una misma empresa puede realizar las tres actividades, la hipercompetencia existente, sobre todo en los sectores basados en tecnologías, obliga a las empresas a especializarse y alcanzar una ventaja competitiva sostenible en alguna de estas actividades. Las tres actividades son las siguientes:

- **Relaciones con los clientes**: consiste en buscar y conseguir clientes y establecer relaciones con ellos.
- **Innovación de productos**: desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos.
- **Infraestructuras**: construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados.

5. **Modelo de negocio abierto**: los modelos de negocio abierto se fundamentan en crear valor a través del establecimiento de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación sistemáticos con otros actores, ya sean personas u organizaciones. En este sentido, la empresa tendrá que abrir el proceso de investigación y desarrollo de productos o servicios a personas u organizaciones externas. Osterwalder y Pigneur (2013) identifican, dentro de este modelo, dos patrones:

- **Innovación de FUERA ADENTRO (*outside-in*)**: la empresa integra ideas, tecnologías y objetos de propiedad intelectual en sus procesos de desarrollo y comercialización. Las empresas, cada vez más, recurren a fuentes de tecnología externas para reforzar sus modelos de negocio.

- **Innovación de DENTRO AFUERA (*inside-out*):** la empresa concede licencias o vende sus tecnologías u objetos de propiedad intelectual o los activos que no utiliza.

2.5. EL PROCESO

Cada proyecto, para generar un modelo de negocio, va a ser único y va a empezar en puntos de partida distintos y con motivaciones diferentes, tales como: satisfacer necesidades desatendidas del mercado; comercializar nuevas tecnologías, productos o servicios; mejorar, desbaratar o transformar un mercado existente, o, por el contrario, crear un mercado totalmente nuevo, etc.

La generación de modelos de negocio no es un proceso exclusivo de *start-ups* o empresas de nueva creación que empiezan desde cero, sino que las empresas ya establecidas o consolidadas también requieren de la generación de nuevos modelos de negocio o la modificación de los existentes. Así, Osterwalder y Pigneur (2013) identifican los siguientes factores específicos de las organizaciones consolidadas que constituyen el punto de partida para la generación de modelos de negocios:

- **Reactivo:** crisis con el modelo de negocio existente.
- **Adaptativo:** ajuste, mejora o defensa del modelo existente.
- **Expansionistas:** lanzamiento de una tecnología, producto o servicio nuevo.
- **Proactivo exploratorio:** preparación para el futuro.

A pesar de las características idiosincrásicas de cada proyecto, es posible identificar una serie de fases comunes por las que pasará un emprendedor para generar un modelo de negocio:

- a) **La movilización:** es una fase preliminar en la cual los emprendedores deben preparar y planificar el proceso para generar el modelo de negocio. En esta fase de movilización habrá de llevar a cabo las siguientes tareas:
 - Definir los objetivos del proyecto.
 - Comprobar las ideas preliminares.
 - Planificar el proyecto.
 - Formación de un equipo: elección de las personas adecuadas con experiencia en la gestión y en el sector.
- b) **La comprensión:** entender el contexto en el que se aplicará el modelo de negocio: estudios de mercado, participación de clientes, entrevistas con expertos del sector, esbozos de modelos de negocio de los competidores... En esta fase es fundamental estudiar y alcanzar un determinado conocimiento del cliente (mapa de empatía).

Cuestionarse las premisas del sector y de los patrones modelos de negocios establecidos.

- c) **El diseño:** en esta fase deben generarse y adoptarse modelos de negocio nuevos y atrevidos: *brainstorming*, creación de prototipos, pruebas, selección (IDEACIÓN)...
- d) **La aplicación:** aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio. En esta fase es cuando los promotores deben desarrollar un plan de negocio, o *Business Plan*, donde se redacte todo lo relacionado con la empresa que se va a crear para aplicar el modelo de negocio que hemos diseñado.
- e) **La gestión:** adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado. Los modelos de negocio no son permanentes. La fase de gestión implica la evaluación continua del proyecto y el entorno para determinar su evolución a largo plazo. Para llevar a cabo esta fase del proceso se requiere una persona o equipo que, de manera sistemática, evalúen los modelos de negocio, analizando el ajuste del mismo con su entorno. Lo ideal es que todos los empleados, dentro del enfoque de gestión de mejora continua (*Kaizen*), se involucren en la mejora y el replanteamiento del modelo de negocio de la empresa.

2.6. TÉCNICAS DE DISEÑO

En el proceso para diseñar modelos de negocios innovadores, una cuestión fundamental es que el equipo de promotores adopte la perspectiva del cliente. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes y fuente de ingresos. A continuación vamos a analizar tres de las herramientas de diseño más relevantes para generar modelos de negocio innovadores:

A) Mapa de empatía

Esta herramienta es utilizada para tener un conocimiento más profundo de los clientes, fundamentalmente en la fase de comprensión del proceso. Conlleva la realización de las siguientes tareas:

- En primer lugar, realizar una sesión de *brainstorming* que nos permita la identificación de los segmentos de clientes potenciales que nos posibilite explotar nuestro modelo de negocio. Así, lo más conveniente sería identificar tres alternativas posibles. Una vez seleccionado un segmento de clientes, trataremos de desarrollar su perfil en términos de: nombre, características demográficas, ingresos, estado civil, criterios de compra, estilo de vida, etc.
- Una vez creado el perfil de nuestro cliente, deberemos dar respuesta a las

siguientes cuestiones:

- a) ¿Qué ve?: el emprendedor debe ser capaz de describir qué ve nuestro cliente objetivo a su alrededor.
- b) ¿Qué oye?: hemos de describir qué es lo que nuestro cliente oye a su alrededor y cómo le puede afectar ese entorno más cercano, como serían su familia, sus amigos o personas que más le influyen por su admiración o referencia.
- c) ¿Qué piensa y siente?: hemos de describir en este apartado qué es lo más importante o valorado por nuestro cliente, tratando de conocer sus emociones, es decir, qué le preocupa o teme, qué le hace feliz...
- d) ¿Qué dice y hace?: tratar de imaginar sus actitudes, qué cosas comentaría en su entorno.
- e) ¿Qué esfuerzos hace el cliente?: hemos de determinar cuáles son las principales trabas, los obstáculos, los riesgos y los miedos que nuestro cliente ha de asumir o gestionar.
- f) ¿Qué resultados obtiene el cliente?: qué objetivos o metas desea alcanzar nuestro cliente, cómo podemos medir el éxito de nuestro cliente.

B) Mapa de propuesta de valor

El mapa de la propuesta de valor constituye una extensión del *Business Model Canvas*. El objetivo principal de esta herramienta consiste en transformar nuestra idea de negocio en un modelo de negocio sostenible y escalable. Para alcanzar este objetivo, esta herramienta se va a centrar en la relación más importante del lienzo, que es el ajuste entre el segmento de clientes y la propuesta de valor. En cada uno de estos dos elementos tendremos que examinar una serie de cuestiones.

Para profundizar en el entendimiento de nuestro segmento de clientes nos vamos a centrar en tres cuestiones:

- **Customer Jobs:** trabajo que a tu cliente le gustaría que estuviera hecho. En este apartado hemos de identificar de manera clara cuál es la necesidad de nuestro cliente.
- **Customer Pains:** en este punto hemos de determinar cuáles son las emociones negativas, costes, situaciones indeseadas y riesgos que tu cliente experimenta o podría experimentar antes, durante o después de realizar ese trabajo.
- **Customer Gains:** en este punto hemos de determinar cuáles son los beneficios que tu cliente espera, desea o por los que se vería sorprendido. Esto incluye utilidad funcional, beneficios sociales, emociones positivas y ahorro de costes. Comprender la necesidad: beneficios.

Para definir mejor nuestra propuesta de valor nos vamos a centrar en tres cuestiones:

- **Producto y servicios:** una vez que hemos perfilado y empatizado con nuestro cliente vamos a describir todos los productos y servicios que constituyen nuestra propuesta de valor, tanto tangibles como intangibles.
- **Tranquilizantes:** en este punto hemos de explicar cómo nuestra propuesta de valor reduce o elimina los miedos, minimiza los dolores y suprime los costes no deseados, tanto económicos como de otra índole, antes, durante y una vez finalizado el consumo del producto o la prestación del servicio.
- **Generadores de valor o vitaminas:** finalmente, en este apartado describiremos cómo nuestra propuesta de valor sorprenderá a nuestro cliente y le proporcionará una serie de beneficios que colmarán sus deseos y satisfacciones.

C) Ideación

Una cosa es esquematizar un modelo de negocio actual y otra es diseñar un modelo de negocio nuevo e innovador. En este sentido, se requiere un proceso creativo que permita generar un número elevado de ideas de negocio e identificar las mejores. Este proceso se conoce como ideación.

En este sentido, para ser capaces de desarrollar modelos de negocio que sean innovadores, se requiere generar una gran cantidad de ideas para, posteriormente, seleccionar aquellas que sean más factibles o viables. Así, esta herramienta de diseño consta de dos fases o etapas:

- **La generación de ideas:** donde el embudo se abriría y lo más importante sería generar una gran cantidad de ideas innovadoras. Para esta fase, sería conveniente el desarrollo de sesiones de tormentas de ideas, o *brainstorming*, donde sería conveniente seguir las siguientes normas:
 - **Concentración o focalización:** la sesión comenzará con una exposición breve pero precisa del problema que debería estar relacionado con las necesidades de los clientes.
 - **Establecer las normas:** que van a regir el desarrollo de la sesión para conseguir los mejores resultados posibles. El moderador será el responsable de hacer cumplir estas normas.
 - **Pensamiento visual:** es necesario que todas las ideas se vayan apuntando y se vayan realizando esquemas para ir seleccionando las mejores.
 - **Preparación:** es muy recomendable realizar de manera previa un ejercicio de inmersión que esté relacionado con el problema o la necesidad que se pretende solucionar.
- **La síntesis:** en esta fase lo más importante sería seleccionar aquellas ideas que sean más factibles y viables de llevar a cabo en la generación y explotación de un modelo de negocio. Estas ideas no tienen que traducirse siempre en modelos de

negocios disruptivos o que impliquen innovaciones radicales, sino que también pueden suponer simplemente mejoras incrementales que permitan mejorar el posicionamiento competitivo de las empresas.

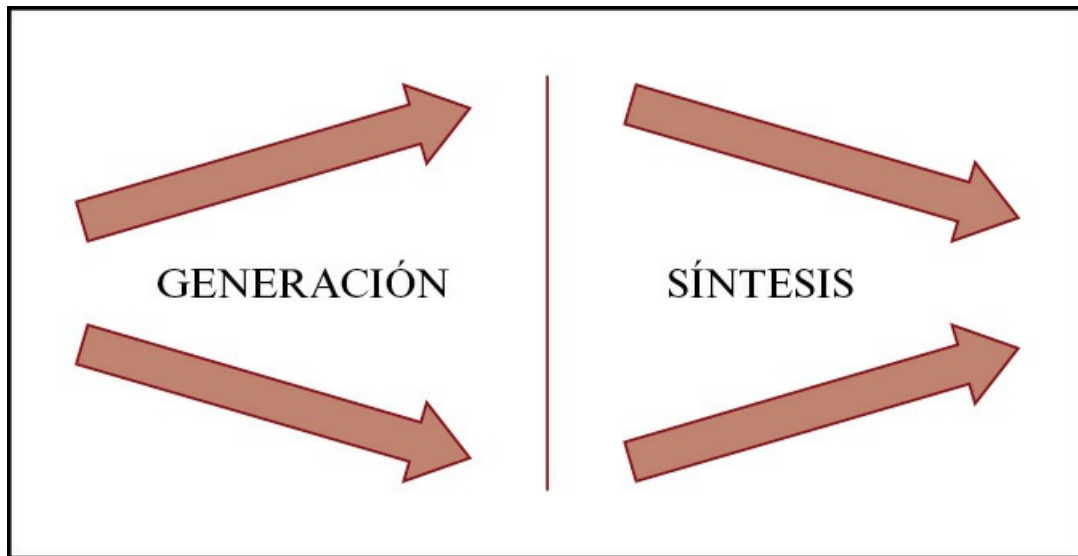


Figura 2.2. La ideación.

En definitiva, la ideación implica el desarrollo de todo un proceso cuyo método general para generar modelos de negocio innovadores conllevaría la realización de las siguientes tareas:

1. **Formación del equipo:** sería conveniente que en la selección y formación del equipo se tuviera en cuenta la heterogeneidad en sus características psicológicas, demográficas o formativas: edad, antigüedad, grado de experiencia, conocimiento de los clientes y especialización profesional.
2. **Inmersión:** antes de poder generar ideas innovadoras que faciliten la solución de problemas o necesidades, hemos de entender bien el problema y conocer en profundidad a nuestros clientes, lo cual implica llevar a cabo un proceso de inmersión. Este proceso, según Osterwalder y Pigneur (2013), implica la investigación general, el estudio de clientes actuales y potenciales, la evaluación de modelos de negocio existentes y el estudio de nuevas tecnologías.
3. **Expansión:** en esta fase es cuando, a través de herramientas de creatividad, hemos de generar una gran cantidad de ideas innovadoras.
4. **Selección de criterios:** en esta fase hemos de establecer los criterios de selección más adecuados en aras de reducir el conjunto de ideas innovadoras desarrolladas en la fase anterior a un número más adecuado para poder trabajar en soluciones factibles y viables.
5. **Creación de prototipos:** aplicar los criterios establecidos en la fase anterior y, con

las ideas seleccionadas, desarrollar prototipos de modelos de negocio que posteriormente deberán ser evaluados y validados.

El resultado final de esta herramienta o técnica de diseño consiste en generar modelos de negocio que sean innovadores, pudiendo estar el epicentro de la innovación localizado en cualquiera de las partes que conforman el modelo de negocio, tales como: la oferta o propuesta de valor (el qué); la infraestructura (el cómo); los clientes (el quién), y las finanzas (el cuánto). Varios epicentros.

2.7. ESTRATEGIA EN MODELOS DE NEGOCIO

Cuando se genera el modelo de negocio, implica una estrategia subyacente. Así, si optamos por un modelo de negocio *premium*, estará subyacente una estrategia de diferenciación, y si optamos por una estrategia *low-cost*, subyacerá la selección de una estrategia de liderazgo en costes. En este apartado vamos a utilizar la herramienta del *Business Model Canvas*, o lienzo de modelo de negocio, para vincular el modelo de negocio con la estrategia de la empresa.

En este sentido, un modelo de negocio va a ser diseñado y aplicado en un entorno específico. Lógicamente, estas fuerzas del entorno no son estáticas, sino que cambian en el tiempo, lo cual provoca que tengamos que ir modificando y adaptando nuestro modelo de negocio a dichos cambios. En este sentido, sería interesante y necesario que entendamos este entorno y cómo podría evolucionar (macroentorno como microentorno) y cómo una serie de procesos evolutivos pueden generar importantes cambios que nos obliguen a introducir modificaciones en nuestro modelo de negocio. Por consiguiente, sería conveniente que el emprendedor formulase una serie de hipótesis que nos guíen en el diseño de los modelos de negocio del futuro.

Como vimos en el proceso de generación de modelos de negocio, la última etapa de ese proceso era la gestión del modelo de negocio, la cual implicaba una evaluación periódica de dicho modelo. Así, Osterwalder y Pigneur (2013) señalan dos procedimientos de evaluación:

- **Evaluación general:** este procedimiento de evaluación consistiría en que los evaluadores señalan sobre el mismo lienzo todos los aspectos positivos y negativos que presenta nuestro modelo de negocio, tanto a corto plazo como en su posible futura evolución. De esta manera, a partir de estos resultados, habría que seguir reforzando los aspectos positivos y eliminando o minimizando los negativos.
- **DAFO:** este procedimiento consistiría en plasmar en una matriz o listado desde una perspectiva externa o del entorno cuáles son las principales amenazas y oportunidades para nuestro modelo de negocio, y desde una perspectiva interna,

cuáles son las principales debilidades y fortalezas del modelo.

Modelos de negocio y la estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul es un método que permite evaluar las propuestas de valor y los modelos de negocio, así como explorar nuevos segmentos de mercado.

La estrategia del océano azul consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación (innovaciones estratégicas con modelos novedosos) en lugar de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos (océanos rojos). Así, los océanos rojos, a diferencia de los azules, implican competir en mercados e industrias existentes, aceptando unas reglas del juego conocidas y tratando de vencer a la competencia a través de la diferenciación o el precio, lo cual haría el océano rojo más sangriento.

La estrategia del océano azul es un concepto desarrollado por Kim y Mauborgne (2005). Estos autores abogan por la creación de nuevos espacios desatendidos mediante la «innovación de valor», la cual tiene por objetivo aumentar el valor y reducir los costes de manera simultánea y contradice el planteamiento de Michael Porter.

Estos autores proponen una herramienta analítica que denominan esquema de las cuatro acciones, que son:

1. De las variables que el sector da por sentadas, ¿cuáles se deben eliminar?
2. ¿Qué variables se deben reducir muy por debajo de la norma del sector?
3. ¿Qué variables se deben aumentar muy por encima de la norma del sector?
4. ¿Qué variables que el sector no haya ofrecido nunca se deben crear?

Osterwalder y Pigneur (2013) plantean que la combinación de la innovación en valor, con las cuatro acciones y con el lienzo del modelo de negocio genera una herramienta muy potente para replantearse la estrategia de una empresa.

El cuadro estratégico es el marco de diagnóstico más importante para la aplicación del océano azul. En este cuadro, la curva de valor es su herramienta básica.

La curva de valor es definida en la literatura como una representación gráfica del rendimiento relativo de una empresa en lo referente a las variables de la competencia en su industria. Así, Kim y Mauborgne (2005) defienden el uso de las curvas de valor para identificar combinaciones innovadoras de características o atributos de productos que puedan crear nuevos espacios de mercado para una empresa. De cara a mejorar la innovación de valor, es recomendable ir más allá de los límites convencionales de la competencia en aras de considerar ofertas competitivas de diferentes sectores, grupos estratégicos y segmentos de compradores. En este sentido, la combinación óptima de atributos no depende sólo de cuáles valoran los clientes, sino de cuál es la posición de las ofertas de los competidores con respecto a cada atributo. La clave de utilizar la cadena

de valor en aras de crear una ventaja en diferenciación reside en ir más allá de las fronteras convencionales de la competencia y considerar ofertas competitivas de otros sectores, segmentos y grupos estratégicos con el fin de identificar nuevos espacios para nuestra empresa.

Combinación de la estrategia del océano azul con el lienzo de modelo de negocio

Como vimos al comienzo del capítulo, el lienzo de modelo de negocio se divide en dos partes: la derecha, centrada en el valor y los clientes, y la izquierda, basada en el coste y la infraestructura. Por otro lado, como vimos anteriormente, la estrategia del océano azul a través de la innovación de valor trata de aumentar el valor y reducir los costes de forma simultánea. La combinación de lienzo de modelo de negocio y la innovación en valor (la estrategia del océano azul) permite analizar de forma sistemática el grado de innovación de un modelo de negocio. En este sentido, será necesario identificar los elementos de la propuesta de valor que se pueden eliminar o reducir en aras de ser eficientes en costes y aumentar o crear con el objetivo de aumentar el valor.

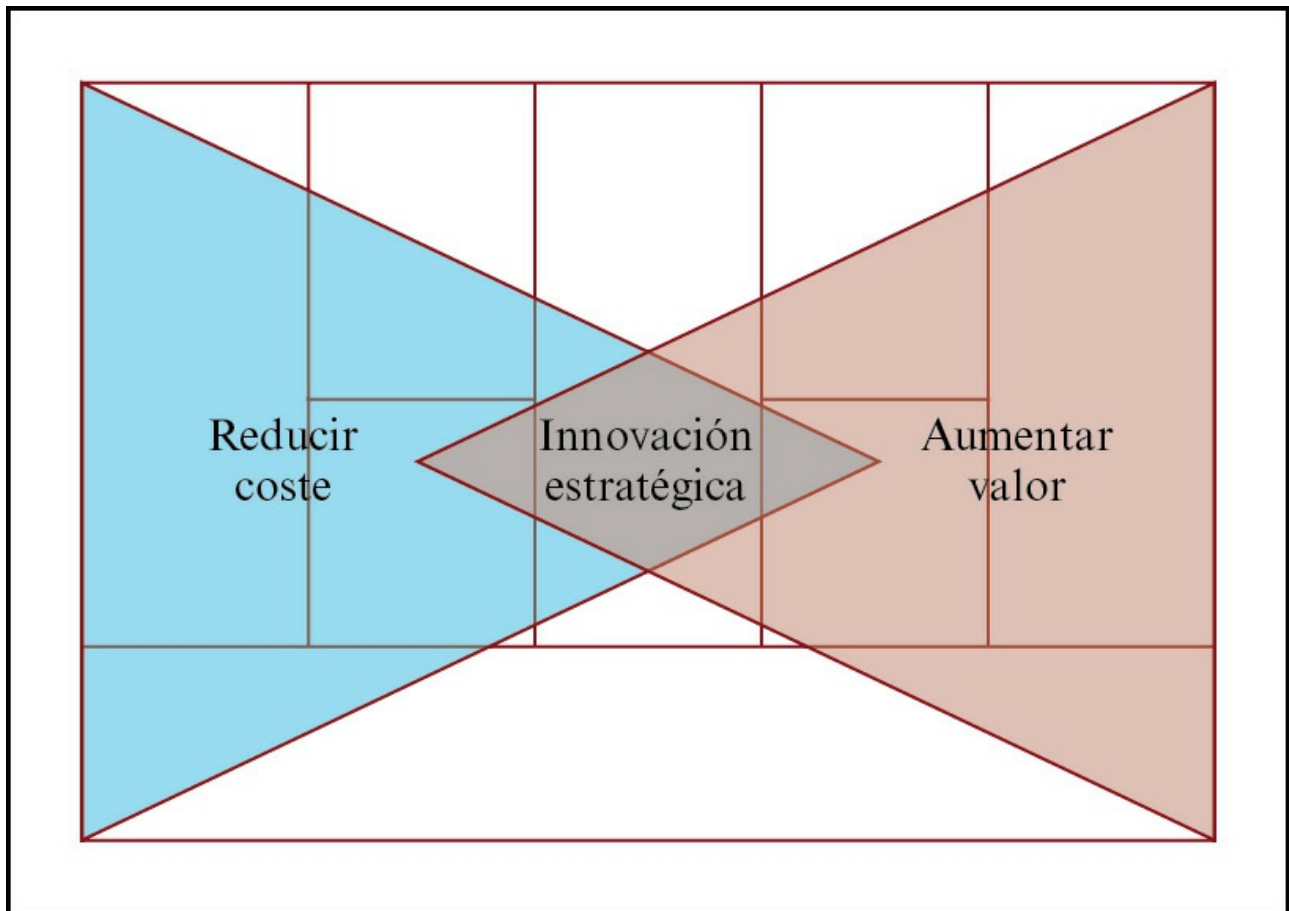


Figura 2.3. Combinación del lienzo y la estrategia del océano azul.

3

Validación del modelo de negocio: *lean start-up*

Una vez que el emprendedor ha generado un modelo de negocio, su plan A, llega el momento de salir a la calle y tratar de validar, en la medida de lo posible, todas las hipótesis que implica. Así, definiremos una *start-up* como la organización que nos debe permitir validar un modelo de negocio, y veremos el proceso *running lean* como un procedimiento muy sistematizado que nos permitirá validar nuestro modelo de negocio.

3.1. ¿QUÉ ES UNA *START-UP*?

Una *start-up* puede ser definida como un experimento que permite validar un modelo de negocio escalable y repetible. Dado que es un proceso de experimentación y validación, la tasa de fracaso o mortalidad de estos proyectos suele ser muy alta. Además, un elevado número de *start-ups* que consiguen sobrevivir e incluso tener éxito reconoce haber tenido que pivotar, es decir, cambiar drásticamente en términos estratégicos su modelo de negocio sin cambiar su visión.

Lógicamente, estas *start-ups* están obligadas a encontrar un modelo de negocio que funcione con anterioridad a quedarse sin los recursos necesarios para su puesta en marcha y funcionamiento, y, por tanto, estar abocadas a su desaparición.

En esta búsqueda de velocidad, de minimizar los recursos y el tiempo, la utilización de técnicas ágiles de desarrollo de productos es el origen del movimiento *lean start-up*. Así, la combinación de *lean* + *start-up* supone:

- **Velocidad:** que implica que hay que iterar el ciclo de aprendizaje el número de veces suficiente antes de quedarse sin recursos desde un plan A hasta un modelo de negocio que funcione.
- **Aprendizaje validado:** para aprender es necesario salir al exterior y validar de una manera sistemática las hipótesis de nuestro modelo de negocio en aras de alcanzar un aprendizaje validado.
- **Enfoque:** acción adecuada en el momento oportuno.

Eric Ries (2012) conceptualiza a una *start-up* como una institución humana diseñada para crear productos y servicios innovadores en condiciones de extrema incertidumbre. Dentro de esta definición hay cuatro elementos fundamentales:

- **Emprendedores de toda clase:** desde jóvenes visionarios con escasos recursos financieros hasta personas innovadoras y visionarias con amplia experiencia que trabajan en empresas ya establecidas y consolidadas.
- **Institución u organización:** una *start-up*, al igual que otros tipos de organizaciones, tiene que llevar a cabo actividades similares, tales como: contratar empleados creativos y coordinar sus actividades y crear una cultura corporativa que ofrezca resultados.
- **Innovación:** el producto o servicio de una *start-up* va a tener una base importante de innovación, entendiendo dicha innovación en un sentido amplio.
- **Contexto:** las *start-ups* están diseñadas principalmente para afrontar situaciones de incertidumbre extrema.

A partir de esta conceptualización de las *start-ups* realizada por Eric Ries (2012), algunos autores ven necesario hacer una distinción entre *start-up* y empresa: siendo la *start-up* la organización que trata de encontrar un modelo de negocio que funcione, y la empresa la organización que ejecuta o aplica el modelo de negocio.

El triángulo de las start-ups

Los fundadores de las *start-ups* suelen ser personas visionarias que tienen muy clara la meta que quieren alcanzar en su mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Eric Ries denomina esta meta como la «visión» de la *start-up*. Lógicamente, alcanzar esta meta implica la formulación e implantación de estrategias que permitan ejecutar el modelo de negocio diseñado por el emprendedor. Como resultado de este proceso, la *start-up* generará productos y servicios, los cuales, buscando continuamente la adaptación y ajuste a su mercado, se verán sometidos a un permanente proceso de optimización, que es lo que Eric Ries (2012) conceptualiza como girar el motor. Pero es la estrategia la que debe establecer hacia dónde debe ir la organización. Dicha dirección no es conveniente variarla de manera frecuente, ya que esto podría dañar nuestro posicionamiento estratégico, aunque a veces el emprendedor se ve obligado a cambiar de dirección para ajustarse a los requerimientos del entorno, a lo que denominaremos pivotar.

En definitiva, la mayoría de las *start-ups* desarrollan un producto magnífico, como consecuencia de que los emprendedores realizan un intenso proceso de desarrollo de productos; por regla general, suele disponer de un capital humano bien cualificado, de tecnologías avanzadas e incluso tienen bien identificada una oportunidad. Sin embargo, un gran número de estos experimentos (*start-ups*) terminan fracasando.

Eric Ries (2012) considera que los dos factores críticos que justifican este hecho son: carecer de clientes y encontrar un modelo de negocio que funcione. En los próximos apartados nos centramos principalmente en estos factores.

3.2. CUSTOMER DEVELOPMENT

Como hemos visto anteriormente, una de las principales causas del fracaso de las *start-ups* reside en la falta de clientes. Steve Blank (2006), para minimizar este problema, plantea una herramienta denominada desarrollo de clientes (*Customer Development*), que constituye un proceso de retroalimentación continua con los clientes que ocurre en paralelo al desarrollo del producto.

La premisa fundamental en esta herramienta es: ¡Sal del edificio!

La herramienta de desarrollo de clientes se conforma a partir de cuatro fases:

1. Descubrimiento del cliente (*Customer Discovery*)

En esta primera etapa el emprendedor debe identificar quién es nuestro cliente, cuál es su problema o necesidad y cómo la vamos a satisfacer. Así, los emprendedores trabajarán sobre un primer lienzo (plan A) formulando hipótesis y contrastándolas. Por consiguiente, en esta fase lo fundamental es ver y escuchar a nuestros clientes. La hipótesis crítica que hemos de validar es la que hace referencia al ajuste entre segmentos de clientes y nuestra propuesta de valor. Es importante mencionar que en esta etapa no estamos intentando vender nuestro producto, sino preguntar a potenciales clientes si realmente tienen el problema que pensamos que tienen, y si nuestro producto o servicio daría solución a dicho problema o satisfaría sus necesidades. En esta etapa es donde se construyen o formulan las hipótesis y se tratan de validar, no pudiendo pasar a la siguiente fase antes de que encontremos el encaje entre los segmentos de clientes y nuestra propuesta de valor.

2. Validación del cliente (*Customer Validation*)

Durante este proceso se utilizarán metodologías ágiles de desarrollo de productos que nos permitan desarrollar productos mínimos viables (*Minimum Viable Product*), que ya veremos más adelante lo que son, de tal manera que nos permite obtener retroalimentación de nuestros clientes. Con esa información tendremos que decidir si, por un lado, perseveramos en nuestras ideas del modelo de negocio o, por el contrario, pivotamos. No obstante, hemos de tener en cuenta que no implica abandonar nuestra visión del proyecto, sino cambiar la dirección de algunos o de todos los elementos del modelo de negocio. En definitiva, en esta etapa hemos de generar nuestras primeras ventas reales y repetibles que nos confirmen que estábamos en lo cierto. Nos conformamos con tener compromisos de compras reales. Si no conseguimos esto, no tenemos nada... En este caso tendremos que pivotar. En grandes empresas se pueden sacar productos con todas las funcionalidades de productos versión 2.0, 3.0, etc. Las *start-ups* tienen que desarrollar productos mínimos viables, con las características

mínimas necesarias para poder iterar nuestro ciclo de aprendizaje y obtener *feedback*. Puede ser un esquema de la *web*, *powerpoint*, maqueta... En los nuevos mercados no saldremos a preguntar qué funcionalidades necesita, pero sí cómo cambiaría su vida antes y después de nuestro producto. En definitiva, la validación de clientes implica un modelo de negocio repetible y escalable para pasar a la siguiente fase.

3. Creación de clientes (*Customer Creation*)

Una vez validado nuestro modelo de negocio, hemos de poner el énfasis en la formulación e implantación de estrategias de negocio y de marketing que nos permitan dar el salto de los clientes iniciales (primeros adoptantes, o *early adopters*) al mercado masivo. Por tanto, el objetivo en esta fase es vender al mercado masivo, siendo éste un mercado más pragmático cuyos criterios principales se basen en encontrar una buena relación calidad-precio, a diferencia de los compradores iniciales, que buscan la innovación. Algunas *start-ups* han logrado vender a sus primeros clientes, sin embargo, no han sido capaces de pasar al mercado masivo y empezar el proceso de escalamiento. En esta etapa, la hipótesis fundamental a contrastar es la hipótesis de crecimiento.

4. Creación de la empresa (*Company Building*)

Una vez alcanzado el ajuste producto-mercado y conseguido escalar en la ejecución del modelo de negocio, es necesario crear una compañía cuya escala o tamaño a nivel organizativo y de operaciones se adecúe al mercado de clientes que se está alcanzando. Recientemente, una compañía como Google se ha visto obligada a escalar su organización creando un *holding* o matriz (Alphabet) y distintas divisiones (Google, Android...).

3.3. LEAN START-UP

3.3.1. Definición y principios del *lean start-up*

Lean start-up es un enfoque de gestión empresarial específicamente diseñado para la creación de *start-ups* en Silicon Valley que fue acuñado por Eric Ries (2012). Este enfoque se basa principalmente en los siguientes principios, los cuales iremos explicando a continuación:

- El desarrollo iterativo.
- El aprendizaje validado.
- La experimentación científica.

— La innovación permanente.

En primer lugar, el origen del nombre de este enfoque de gestión para *start-up* procede de la filosofía *lean*, que tiene su origen en el sistema *Lean Production*, el cual considera que todo gasto que no crea valor para el cliente final es un desperdicio (*just-in-time*; control de inventarios; aceleración del tiempo de los ciclos). Así, *learn production* se trata de un proceso japonés que había funcionado en el Sistema de Producción de Toyota (TPS) y estaba orientado a la producción de bienes físicos. Por consiguiente, *lean start-up* es la aplicación del pensamiento *lean* al proceso de creación y gestión de la innovación.

Eric Ries (2012) señala que los principios fundamentales del proceso *lean start-up* son los siguientes:

- **Los emprendedores están en todas partes:** esto implica que no están localizados únicamente en «los garajes de una casa», sino en cualquier lugar. Por esta razón, Eric Ries considera que el método *lean start-up* puede funcionar con empresas de cualquier tamaño, incluso en compañías muy grandes, de cualquier sector o actividad.
- **El espíritu emprendedor es *management*:** una *start-up* no es un producto o un algoritmo, sino una institución u organización que requiere de una gestión específica en un determinado contexto caracterizado generalmente por la incertidumbre extrema.
- **Aprendizaje validado:** las *start-ups*, como hemos definido anteriormente, son experimentos que nos deben permitir aprender cómo podemos generar un negocio escalable y sostenible. Así, los emprendedores, para conseguir este aprendizaje validado, tendrán que desarrollar experimentos que le permitan aceptar y rechazar las hipótesis formuladas respecto a todos los elementos de su modelo de negocio.
- **Crear-medir-aprender:** la actividad fundamental de una *start-up* es convertir ideas en productos, medir cómo responden los consumidores y aprender cuándo pivotar o perseverar. Todos los procesos de creación de *start-ups* exitosas deberían orientarse a acelerar este circuito de *feed-back*.
- **Contabilidad de la innovación:** dadas las características peculiares de las *start-ups*, requieren de un tipo de contabilidad específica que difiere de la financiera tradicional, más centrada en cuestiones de la innovación. Así, debemos desarrollar métricas o indicadores que nos permitan medir cómo estamos progresando y que nos facilite establecer hitos u objetivos, así como priorizar tareas.

3.3.2. Etapas en una *start-up*

Eric Ries (2012) considera que las *start-ups* van a pasar principalmente por tres

etapas:

1. **Encaje necesidad/solución:** en esta etapa, el emprendedor debe cerciorarse de que realmente tiene un problema que merece la pena resolver. Así, a través de la observación y entrevistas con los clientes o usuarios, el emprendedor debe comprobar la importancia de esta necesidad e ir construyendo un producto mínimo viable (PMV) con las características requeridas identificadas.
2. **Encaje producto/mercado:** en esta etapa, el emprendedor debe testar si el producto mínimo viable que ha desarrollado la gente lo quiere de manera masiva. En este sentido, Eric Ries (2012) señala que el ajuste producto/mercado significa estar en un buen mercado con un producto que satisface a ese mercado.
3. **Escalado: acelerar el crecimiento:** una vez alcanzado el ajuste entre el producto/mercado, el emprendedor debe focalizarse en optimizar sus productos para satisfacer continuamente los requerimientos del mercado, así como en el crecimiento o escalamiento de su negocio. Para alcanzar este último objetivo, deberá seleccionar el motor de crecimiento más adecuado en función de las características del sector donde desarrolla su actividad.

3.3.3. Ciclo de aprendizaje: crear-medir-aprender

Como comentamos anteriormente, la metodología *lean- start-up* se basa en los principios de construir cosas que nos permitan experimentar, medir resultados, analizar datos y aprender. Y este ciclo de aprendizaje debe iterar o repetirse el mayor número de veces y a mayor velocidad. Así, el ciclo de aprendizaje se basa fundamentalmente en tres fases:

1. **Crear:** consiste en construir, a través de metodologías ágiles y lo más rápido posible, productos o soluciones mínimas viables (PMV) que permitan testar y modificar el producto/solución de acuerdo con la respuesta y las necesidades del cliente. Así, el PMV es esa versión de un nuevo producto que permite al equipo de promotores recoger la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre nuestros clientes con el mínimo esfuerzo. Este producto (PMV) permite dar una vuelta entera al circuito crear-medir-aprender con un mínimo esfuerzo y tiempo, evitando el desarrollo de un producto que no quieren nuestros clientes, lo cual va a maximizar el aprendizaje por cada euro invertido.
2. **Medir:** en esta fase del ciclo de aprendizaje, como señala Steve Blank (2006), el emprendedor debe «salir de la oficina» para realizar experimentos sistemáticos que nos permitan validar nuestras hipótesis mediante la observación y el análisis del comportamiento del producto en el mercado y la respuesta de los clientes.
3. **Aprender:** con la información obtenida sobre el producto respecto a sus

cualidades y defectos, así como a los principales aspectos a mejorar, tanto en la fase anterior como a través de canales de entrada establecidos en páginas web o redes sociales, el emprendedor debe aprender. Este aprendizaje lleva al emprendedor a tomar tres decisiones: perseverar, pivotar o abandonar la idea de negocio. En relación a pivotar, es una opción estratégica que implica la modificación de la estrategia de la empresa sin modificar nuestra visión estratégica del negocio. En este sentido, al pivotar, el emprendedor debe introducir modificaciones en alguno o varios elementos de nuestro modelo de negocio, tales como: segmentos de clientes, propuesta de valor o necesidad de consumidor, captación o recuperación del valor, motor de crecimiento, los canales, la tecnología, etc.

3.4. *RUNNING LEAN*

Ash Maurya (2012), en su libro *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*, desarrolló un proceso que denominó *Running Lean*, cuyo objetivo es la validación de un modelo de negocio que funcione. Este proceso se basa fundamentalmente en tres pasos:

- Documentar tu plan A.
- Identificar los riesgos de tu plan.
- Testar sistemáticamente tu plan.

3.4.1. Documentar tu plan: el *Lean Canvas*

Ash Maurya (2012), basándose en el lienzo desarrollado por Alex Osterwalder (*business model canvas*), desarrolla una nueva herramienta, denominada *lean canvas*, para que los emprendedores documenten su primer prototipo de modelo de negocio, al que denominaremos plan A. El *lean canvas*, como muestra la figura 3.1, está constituido por nueve elementos.

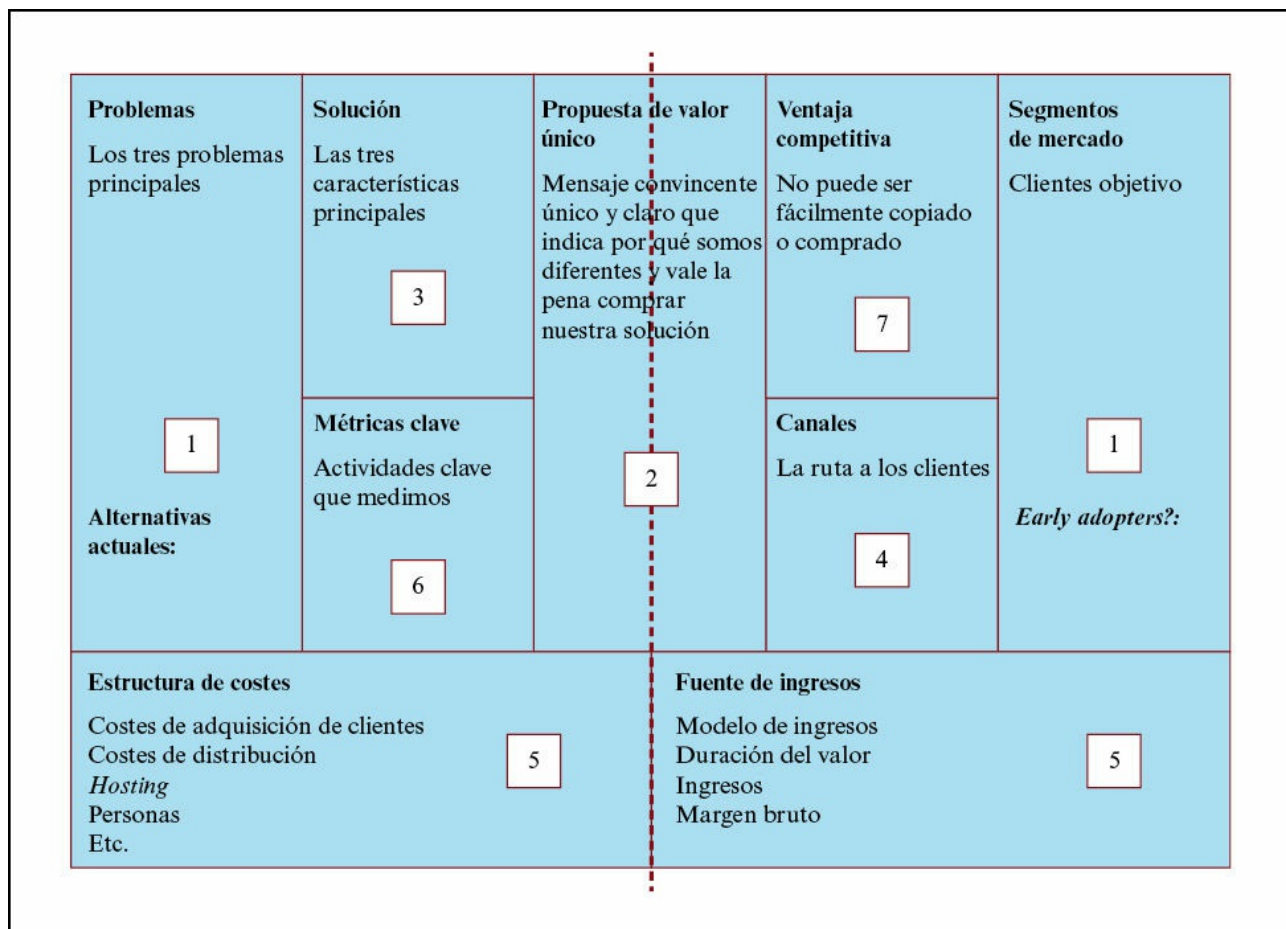


Figura 3.1

Para comenzar este proceso de documentación hemos de tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Los emprendedores, a través de técnicas grupales como el *brainstorming*, deberían identificar los posibles grupos o segmentos de clientes sobre los cuales vamos a documentar nuestro plan, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: hemos de distinguir entre los clientes, que son los que pagan un dinero por nuestro producto/servicio, y los usuarios, que hacen uso de nuestros productos pero sin hacer ningún esfuerzo económico. Sería conveniente identificar segmentos concretos con problemas fáciles de observar e identificar en lugar de ofrecer productos al mercado de masa para revolver problemas o necesidades universales. Por último, los emprendedores tendrán que documentar un lienzo (*lean canvas*) para cada uno de los segmentos.
- El objetivo del proceso *running lean* reside en validar nuestro plan A en el menor tiempo posible. En este sentido, es recomendable documentar o diagramar el modelo de negocio en una sola página, A3 o A4, que podamos llevar fácilmente

para obtener *feedback* lo más rápidamente posible y siendo lo más conciso y preciso.

— Además, Ash Maurya establece un orden o priorización en el proceso de documentación del modelo de negocio:

1. **Problema-segmento de mercado:** la primera relación que el emprendedor debe documentar es la que vincula al cuadrante segmentos de mercado con el problema. Así, el emprendedor debe determinar cuál es el grupo de clientes sobre el que vamos a documentar nuestro modelo de negocios señalando cuáles son sus tres problemas principales en orden de mayor a menor dolor o insatisfacción. En este punto es importante determinar cuáles son las alternativas existentes actuales a las que está recurriendo el cliente para resolver dichos problemas. Los emprendedores deberían identificar y centrarse en los primeros adoptantes, o *early adopters*.
2. **Propuesta única de valor:** el emprendedor debe ser capaz, en pocas palabras, de definir qué valor va a crear o proporcionar a sus clientes. Es importante que el mensaje sea preciso y convincente, centrándose en el beneficio esencial para sus clientes al usar nuestro producto o servicio.
3. **Solución:** en este apartado hemos de mostrar la solución que nuestra propuesta única de valor va a proporcionar para cada uno de los problemas. Así, hemos de emparejar una solución a cada uno de los tres problemas planteados. Lógicamente, el orden de los problemas y las soluciones podrán variar sustancialmente una vez que comenzamos el proceso de validación de las hipótesis.
4. **Canales:** en este apartado hemos de establecer cuáles van a ser los caminos o conductos por lo que vamos a interactuar con nuestros clientes. Existen muchos tipos de canales. Así, podemos establecer canales de entrada (*inbound*), que nos van a permitir obtener una valiosa retroalimentación de nuestros clientes, frente a canales de salida (*outbound*), donde careceremos de ese *input*. Otra tipología distingue entre canales directos frente a automatizados o indirectos.
5. **Estructura de costes y fuentes de ingresos:** una parte esencial a validar en nuestro modelo de negocio es que seremos capaces de recuperar valor de manera eficiente. Así, en primer lugar, debemos ser capaces de desarrollar un producto mínimo viable (PMV) por el cual nuestros *early adopters* estén dispuestos a comprarlo o al menos a comprometerse a una futura compra. El precio es otra hipótesis del modelo que debe ser probada con los mismos criterios que cuando construimos bucles y aprendizaje validado. Utilizar un plan de prueba gratuita. Para contrastar estas hipótesis sobre las fuentes de ingresos es preferible la calidad que la cantidad de los clientes que nos proporcionen retroalimentación. Por esta razón, algunos autores consideran que

en un modelo *Freemium* sería aconsejable comenzar por la validación de la parte *premium* del modelo. Una vez aprendido cómo tus clientes usan tu producto, es mucho más fácil ofrecer un plan gratuito. Por otro lado, la aplicación de nuestro modelo de negocio implicará incurrir en una serie de costes.

6. **Métricas clave:** como vimos anteriormente, uno de los principios fundamentales del enfoque *lean start-up* era la contabilidad de la innovación. Esta contabilidad requiere del desarrollo de una serie de indicadores, los cuales nos permitirán el desarrollo de un aprendizaje validado que nos facilite encontrar un modelo de negocio que funcione. En este sentido, es conveniente el establecimiento de indicadores de las tres A frente a indicadores vanidosos, que nos aumenten falsamente la autoestima proporcionando una información deficiente del funcionamiento de nuestro modelo de negocio. Los indicadores de las tres A deben cumplir las siguientes condiciones:

- Accionables: demostrar relación causa-efecto.
- Accesibles: que todos puedan entender.
- Auditables: que sea posible demostrar la veracidad de la información.

7. **Ventaja competitiva:** en este último punto debemos tratar de explicar qué características o atributos que no puedan ser fácilmente imitados por los competidores me pueden proporcionar un rendimiento superior al de mis rivales.

3.4.2. Identificar los riesgos del plan

La mayoría de las *start-ups* desarrollan su actividad en entornos de elevada incertidumbre, lo cual implica la falta de certeza absoluta derivada de la existencia de distintas opciones alternativas, algunas de las cuales conllevan un riesgo para el proyecto o los emprendedores. En este sentido, Ash Maurya establece tres grandes categorías de riesgos.

En una *start-up* los riesgos pueden dividirse dentro de tres grandes categorías:

1. **Riesgo de producto (P): conseguir el producto correcto.** Con el objetivo de minimizar este riesgo, tendremos que validar que hemos identificado un problema que merece la pena resolver. A partir de ahí, habrá que recoger información de los clientes que nos permita construir un producto mínimo viable (PMV), el cual validaremos a pequeña escala. Y, finalmente, trataremos de validar nuestro producto a gran escala.
2. **Riesgo de cliente (C): desarrolla un camino a los clientes.** En este segundo elemento de riesgo lo fundamental es identificar con precisión quiénes son

nuestros clientes que padecen un determinado problema. En este sentido, sería conveniente identificar dentro de ese grupo más amplio quiénes podrían ser los posibles *early adopters* o compradores iniciales, ya que éstos son los que sufren ese problema de manera más intensa o acuciante. Entonces tendremos que establecer caminos o conductos que permitan interactuar con estos clientes.

3. **Riesgo de mercado (M): construir una empresa viable.** En este último elemento se requiere la identificación de la competencia a través de las alternativas existentes que están usando los clientes para resolver el problema. De igual manera, es importante la fijación de un precio para tu solución, para lo cual, tendremos que testar nuestro modelo de precios, analizando, en primer lugar, qué dicen los clientes (compromisos verbales), para, posteriormente, medir qué hacen. Lógicamente, la construcción de un modelo de negocio viable requiere una estructura de costes sumamente eficiente.

Los emprendedores deben esbozar un *lean canvas* para cada segmento. Por esta razón, es necesario seleccionar un segmento para comenzar a trabajar. Algunos de los criterios que se pueden aplicar para llevar a cabo esta selección son:

- El nivel de dolor del cliente: seleccionar el segmento que requiere la solución de su problema de manera más acuciante (P).
- La facilidad de logro (facilidad de acceso: canales) (C).
- El precio: elegir aquel que te permita maximizar el precio y el margen (RS/CS).
- El tamaño del mercado (CS).
- La viabilidad técnica de la solución (S).

Una vez documentado nuestro plan A e identificado los principales riesgos del mismo, sería conveniente buscar asesoramiento externo de expertos, mentores, consejeros o *business angels* con el objetivo de priorizar los riesgos y tratar de mejorar el modelo de negocio inicial antes de testarlo sistemáticamente. De esta manera, podemos mejorar considerablemente los tres elementos esenciales en la gestión de las *start-ups*, que son: enfoque (*focus*), velocidad y aprendizaje. El objetivo fundamental consiste en encontrar un plan que funcione antes de que se agoten nuestros recursos. Por esta razón, en el proceso de validación de los modelos de negocio van a ser esenciales tres factores:

- **Velocidad:** medida por el tiempo del ciclo alrededor del bucle construir-medir-aprender.
- **Aprendizaje validado:** desarrollar experimentos sistemáticos y organizados que nos permitan ir validando y rechazando hipótesis de cada parte de nuestro modelo de negocio.
- **Enfoque (*focus*):** llevar a cabo las acciones oportunas en los momentos correctos.

Lo fundamental en este proceso de experimentación es ubicarnos en el óptimo del circuito de aprendizaje o *feedback* que se producirá en la intersección de estos tres conceptos, ya que, en caso contrario:

- **Velocidad y enfoque:** si somos veloces y estamos aprendiendo pero no vamos desarrollando un aprendizaje validado, no dejaremos de dar vueltas como un perro que persigue su cola.
- **Aprendizaje y enfoque:** en el caso en que estemos aprendiendo y lo hagamos de manera focalizada pero sin velocidad, correremos el riesgo de agotar los recursos y tener que abandonar el proyecto sin la posibilidad de validar nuestro modelo de negocio.
- **Velocidad y aprendizaje:** cuando vamos aprendiendo con excesiva velocidad podemos correr el riesgo de incurrir en una optimización prematura o precipitada.

Finalmente, una vez realizadas todas las tareas anteriores, llega el momento de generar el equipo de personas que van a ir validando el modelo de negocio y en paralelo construyendo, en primer lugar, un producto mínimo viable (MVP) y sucesivamente nuestro producto o servicio definitivo.

En este sentido, algunos autores recomiendan la formación de dos equipos:

- El equipo de problema (*the problem team*), que será el encargado de salir a la calle con el objetivo de validar aquellas hipótesis que impliquen obtener información de los clientes potenciales de nuestro modelo de negocio, centrándose en salir a la calle.
- El equipo de solución (*the solution team*), más implicado en las actividades del interior de la empresa escribiendo códigos.

Estos equipos, cuyo objetivo inicial sería la construcción de un Producto Mínimo Viable (PMV), deben ser muy buenos en tres áreas, que son: desarrollo del producto, diseño y marketing. Además, no deberían estar formados por demasiados miembros, por diferentes motivos:

- La comunicación es más fácil.
- Tú construyes menos.
- Mantienes los costes bajos.

3.4.3. Testar sistemáticamente el plan

En la última fase del proceso de *running lean* hemos de testar sistemáticamente el plan A hasta encontrar un plan que funcione, que es aquel donde todas las hipótesis sobre cada uno de los elementos que conforman su modelo de negocio han sido

validadas. Las tareas que hemos de desarrollar en esta fase son las siguientes:

Fase 1: entender el problema

En esta fase, el equipo encargado de validar el modelo de negocio deberá realizar entrevistas formales a los clientes (*early adopters*), o bien utilizar otras técnicas informales de observación en aras de entender y dar respuestas a cuestiones tales como: ¿cuál es el problema?, ¿merece la pena resolver ese problema?, ¿cuál es el problema más importante?, ¿cómo se resuelve el problema actualmente?

Fase 2: definir la solución

Con la información obtenida en la fase anterior, el equipo debe comenzar a definir la solución. En este sentido, con el fin de ir construyendo la solución óptima, de manera rápida y al menor coste posible, se recomienda desarrollar demos, *mockups*, presentaciones, etc..., que permitan al cliente visualizar la solución y al equipo obtener aprendizaje validado.

Fase 3: validación cualitativa

En esta fase tercera es necesaria la construcción de un Producto Mínimo Viable (PMV) que nos posibilite realizar un primer lanzamiento a los *early adopters*. En ella podemos validar las hipótesis sobre si comprenden y valoran nuestra proposición única de valor (UVP), así como si el modelo de precio es el adecuado.

Fase 4: validación cuantitativa

Finalmente, el equipo debe pasar del lanzamiento a los *early adopters* al mercado masivo o de masas. En esta fase hemos de testar si realmente lo que hemos construido lo quiere el mercado de manera masiva, lo cual hará nuestro negocio escalable y viable.

3.4.4. El escalado o crecimiento

La última cuestión a analizar, y no menos importante, es el escalado o crecimiento de nuestro negocio. Hay muchos emprendedores que han sido capaces de validar un modelo de negocio, pero después no han sido capaces de crecer y han terminado cerrando su empresa. En este sentido, es muy importante dotar a nuestro modelo de negocio de motores de crecimiento que nos permitan construir una empresa viable a largo plazo.

Un motor de crecimiento no es más que los mecanismos que van a utilizar las *start-ups* para alcanzar un crecimiento sostenible. Algunos de los motores de crecimiento más utilizados por las empresas, según Ries (2012), son los siguientes:

- **Pegajoso:** se basa en la alta retención de los consumidores: Tasa de adquisición de nuevos clientes > Tasa de deserción.
- **Viral:** se basa en la alta referencia. El conocimiento del producto se expande rápidamente de persona a persona de forma similar a cómo un virus se convierte en una epidemia (los propios consumidores hacen la parte del león de marketing).
- **De pago o remunerado:** se basa en el alto margen, incrementando el ingreso de cada consumidor o reduciendo el coste de adquirir un nuevo consumidor.

Lógicamente, en un mismo modelo de negocio suelen convivir más de un motor de crecimiento.

PARTE TERCERA

El plan de empresa

4

El plan de negocio o *business plan*: definición, utilidades y apartados operativos

Una vez generado y validado el modelo de negocio, al emprendedor se le presentan habitualmente dos opciones: por un lado, si tiene un enfoque especulativo, puede tratar de vender su modelo de negocio para que una empresa lo explote, y por otro lado, el emprendedor debe desarrollar una empresa para que ejecute ese modelo de negocio y vaya escalando a nivel organizativo en paralelo al crecimiento de su mercado. Para el desarrollo de esta empresa es necesaria una cierta planificación donde se establezca una hoja de ruta de la empresa. Además, el crecimiento de la empresa puede requerir de financiación ajena y los inversores habitualmente exigen que se les muestre un plan del negocio. En este capítulo, nos centraremos en definir qué es un plan de negocio, para qué sirve y cuáles son sus apartados principales.

4.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO O *BUSINESS PLAN*?

El plan de negocio o plan empresa es un documento donde el emprendedor debe reflejar toda la información relacionada con la empresa que desea crear. Los planes de negocio pueden adoptar distintas formas. Los hay extensos y detallados y los hay concisos y breves. En este sentido, no existe un modelo único de plan de negocio. Lo más importante es que el documento refleje, de una manera fidedigna, toda la información necesaria para que la persona que lo analice (socio, trabajador, proveedor, técnico de instituciones financieras o administraciones públicas) entienda perfectamente nuestro negocio y vea el potencial suficiente para apostar por el mismo.

La realización de un plan de negocio no garantiza el éxito, aunque sí minimizará el riesgo de fracaso de cualquier aventura empresarial.

El plan de negocio no es un documento exclusivamente de uso interno para la empresa, sino que puede y debe ser utilizado como «carta de presentación» del proyecto, ya sea para encontrar financiación, interesar a potenciales socios, captar clientes, etc. El plan de negocio es un documento de gran importancia para una empresa, ya que, además de ser la «hoja de ruta» durante las fases de lanzamiento, puesta en marcha y consolidación de la empresa, implica un compromiso escrito para el cumplimiento y consecución de los objetivos marcados.

Como documento, un plan de negocio tiene que ser atractivo y captar la atención del

lector. Un error muy común en los planes de negocio es hacer documentos demasiado extensos repletos de términos técnicos que acaban cansando hasta el lector más voluntarioso. Por ello, el plan de negocio debe ser claro, utilizar lenguaje sencillo con tono empresarial y, sobre todo, ser convincente.

Además, el plan de negocio no es un documento estático, sino que debe mantenerse vivo, adaptándose, al igual que la empresa, a los cambios del entorno. Requiere, por tanto, de una revisión periódica que le otorgue dinamismo, permitiendo que en todo momento sea un fiel reflejo de la realidad empresarial. El plazo de revisión debe adaptarse a la casuística de cada negocio.

4.1.1. Las utilidades principales de un plan de negocio

Las principales utilidades de un plan de negocio son las siguientes (Castro y Rufino, 2015):

- **El plan de negocio es una herramienta de diseño y de simulación:** el emprendedor le va a dar a su idea de negocio «forma mental» antes de darle «forma real». Un plan de negocio nos permite realizar una serie de simulaciones y plantear escenarios que permitan al emprendedor anticiparse a determinados problemas que en la realidad supondrían incurrir en elevados costes económicos y personales, sobre todo cuando la mayoría de los emprendedores no disponen de los recursos necesarios para equivocarse más de una vez y ponen toda la carne en el asador. Esto, unido a que, a diferencia de otros países como Estados Unidos, la tolerancia al fracaso en España es bastante escasa, obligan a los emprendedores a apuntalar muy bien su proyecto antes de llevarlo a la práctica.
- **El plan de negocio es una herramienta de marketing y de comunicación:** como sucede muchas veces, el emprendedor no dispone de todos los recursos necesarios para empezar su aventura; debe buscar financiación externa o ayudas públicas o privadas. En la mayoría de los casos, el Plan de Empresa es lo único que va a poder mostrar a los inversores externos. Incluso si se dispone de un prototipo de este fantástico producto que se piensa comercializar, los inversores profesionales van a pedir más información sobre el negocio. De hecho, tendrán mucha curiosidad por ver cómo los promotores van a resolver, precisamente, todos los aspectos del negocio no relacionados con el producto (es decir, marketing, financiación, etc.).
- **El plan de negocio es una herramienta de control.** El emprendedor, en el plan de negocio, realiza una serie de previsiones tanto de gastos como de ingresos, además de establecer una serie de objetivos durante los primeros años de funcionamiento de la empresa. Por tanto, las desviaciones que se produzcan una vez constituida la empresa tendrán que ser analizadas por los promotores.

- **El plan de negocio como mecanismo de coordinación.** Muchos de los proyectos empresariales son promovidos por varios emprendedores. En este sentido, el plan de negocio constituye un instrumento muy adecuado para consensuar y coordinar las acciones individuales de los distintos socios. Para ello, es fundamental la implicación de los promotores en la elaboración del documento, así como que, una vez aprobado, sea asumido por todos.

4.1.2. Estilo, presentación y evaluación de un plan de negocio

En virtud de lo anterior y centrándonos en los aspectos formales y de redacción de un plan de negocio, un emprendedor debería tener en cuenta los siguientes principios (Castro y Rufino, 2015):

- Un plan de negocio debería constituir un documento interno permanentemente vivo.
- Al ser una herramienta de marketing, el documento debe empezar a ser atractivo y reflejar la profesionalidad del equipo promotor desde la portada. El plan debe ser lo más estructurado y organizado posible para facilitar y hacer agradable la lectura al lector.
- Redactar el documento con un tono empresarial, ni emotivo ni excesivamente técnico.
- No existe un modelo único de plan de negocio, por tanto, la extensión y estructura pueden variar de unos documentos a otros y dependerán en gran medida de la complejidad del negocio que se quiera desarrollar.
- El documento debe transmitir optimismo, entusiasmo y confianza, sin caer en la autoadulación.
- El documento debe ser creíble o fidedigno, lo cual implica que, en la medida de lo posible, todas las afirmaciones que aparezcan en el documento deberían ser respaldadas con datos o proyecciones reales, o, al menos, realistas.

Los grupos principales a los que suele ir dirigido un plan de negocio para su evaluación son:

- Uso interno (emprendedores, gerentes...).
- Instituciones financieras (préstamos ICO...).
- Administraciones públicas (subvenciones, licencias...).
- Inversores (*Business Angels*).
- Redes sociales (financiación 2.0).
- Proveedores.
- Aliados o *partners* estratégicos.

Por último, a la hora de evaluar un plan de negocio, los aspectos o cuestiones que suelen ser analizadas son:

- El negocio, ¿parte de premisas realistas?
- ¿Hay suficiente mercado para el producto o servicio?
- ¿Qué experiencia y competencias poseen los promotores del negocio?
- ¿Se describe el potencial futuro del negocio?: estrategia a largo plazo y rentabilidad.
- El plan económico financiero, ¿está basado en proyecciones realistas?
- ¿Se han tenido en cuenta diferentes escenarios (optimistas y pesimistas)?

4.2. LOS APARTADOS DEL PLAN DE NEGOCIO

Un plan de negocio es un documento que suele ser estructurado en una serie de apartados. Aunque existen diferentes modelos, pues puede seguir un orden diferente en cada formato, los principales apartados de un plan de negocio, son los siguientes:

- Índice.
- Resumen ejecutivo: presentación de la empresa.
- Plan legal: constitución y trámites.
- Plan estratégico.
- Plan de marketing: estudio de mercado.
- Plan de operaciones/producción.
- Plan de organización y recursos humanos.
- Plan económico financiero.
- Plan de crecimiento.

A continuación vamos a analizar todos los apartados, exceptuando los planes estratégico, marketing y económico financiero, a los que les vamos a dedicar un capítulo específico (Castro y Rufino, 2015).

4.2.1. Resumen ejecutivo: presentación de la empresa

El resumen ejecutivo es una ficha técnica o tarjeta de presentación de la empresa que se desea crear. Constituye, por tanto, una versión resumida del plan de negocio que debe proporcionar al lector un entendimiento global del proyecto, haciendo especial énfasis, por un lado, en la definición de una serie de conceptos tales como la misión y la visión de la empresa, los cuales deben constituir el punto de partida de todo plan estratégico, y, por otro lado, en los aspectos más relevantes de cada uno de las apartados del plan de negocio. Al ser un resumen del plan de negocio completo es recomendable que sea

elaborado al finalizar la redacción del documento.

Desde el punto de vista formal, el resumen ejecutivo no debe ser muy extenso, porque su objetivo es precisamente que el lector, con una breve lectura, se haga una idea sobre en qué consiste nuestro proyecto empresarial y cuál es su potencial o viabilidad.

Los principales puntos que debe contener el resumen ejecutivo son:

- **La empresa:** cuál va a ser la denominación de nuestra empresa y en qué consiste la actividad.
- **Forma jurídica:** qué forma jurídica consideramos que es la más adecuada en función de las características de nuestra empresa.
- **Antecedentes:** cuáles son los antecedentes, tanto de la **empresa** (en el caso de que llevemos algún tiempo desarrollando la actividad en el sector y queramos ahora reorientar el negocio y darle un carácter más profesional y organizado) como de los **promotores** (quiénes son y cuáles son sus competencias profesionales).
- **Misión de la empresa:** hace referencia a por qué existe la empresa, cuál es su razón de ser, cuál es su propósito esencial (Walt Disney es hacer feliz a las personas). Este concepto constituye el punto de partida de toda estrategia empresarial.
- **Visión de la empresa:** consiste en determinar cuál es el futuro deseado de una organización. Hacia dónde queremos ir. Debe constituir el objetivo siempre perseguido por la organización, la zanahoria que guía a la organización, pero que nos obliga a un esfuerzo continuo y a alcanzar un equilibrio dinámico, y no estático.
- **El sector de actividad:** delimitar el sector en donde vamos a desarrollar nuestra actividad en función tanto del mercado relevante que abastecemos (qué necesidades satisfacemos) como de los límites geográficos (nuestra empresa va a ser local, regional, nacional o global).
- **La competencia:** cuáles son los principales competidores a los que nos tenemos que enfrentar. Existe mucha o poca intensidad competitiva. También podemos reflejar qué elementos distintivos van a permitir diferenciar nuestra empresa frente a los competidores.
- **Mercado objetivo:** cuál es el mercado hacia donde va dirigido nuestro producto. ¿Se trata de un mercado masivo o más exclusivo? La empresa se está situando en un mercado con la suficiente demanda para garantizar su supervivencia y prosperidad.
- **Plan de marketing y ventas:** cuáles son los productos o servicios que va a ofrecer nuestra empresa. Describir qué estrategia de precios vamos a seguir. Con qué instrumentos de comunicación vamos a tratar de captar a nuestro mercado-meta.
- **Plan de operaciones/producción:** dónde vamos a localizar nuestro negocio:

requisitos de ubicación y dimensiones. Qué recursos tangibles e intangibles son imprescindibles o críticos para poder producir nuestro producto o prestar nuestro servicio. Sistemas de producción. Certificaciones de calidad.

- **Recursos humanos:** qué personal requiere la empresa, tanto en número como en cualificación profesional o perfil de competencias.
- **Plan económico-financiero:** cuál es la inversión inicial que requiere este negocio para ponerse en marcha y a través de qué fuentes vamos a financiarla. En qué momento se produce el punto de equilibrio de la empresa y empezamos a obtener un beneficio neto positivo.

4.2.2. Plan legal: constitución y trámites

El plan jurídico-legal tiene una importancia vital, pues su objetivo principal consiste en analizar y determinar si la empresa que se pretende crear es viable legal o jurídicamente en un determinado sector. En este sentido, las barreras de entrada administrativas o legales son una de las más difíciles de superar para poder penetrar en un sector.

Para alcanzar este objetivo será necesario tener en cuenta tanto la legislación y trámites generales que deriven fundamentalmente de la forma jurídica voluntariamente elegida como los trámites específicos que sean exigidos como consecuencia de la naturaleza de la actividad que se pretenda desarrollar o de las características del sector donde se desea penetrar.

4.2.2.1. Formas jurídicas

Una de las primeras decisiones que debe adoptar el emprendedor o el equipo de promotores consiste, precisamente, en determinar qué forma jurídica consideran que se adecúa mejor a la empresa que desean desarrollar, teniendo en cuenta las características de la misma y las metas que pretenden alcanzar. Lógicamente, para facilitar la adopción de tal decisión se requiere identificar y analizar las ventajas e inconvenientes, en términos principalmente de fiscalidad y responsabilidad, que suponen cada una de las distintas formas jurídicas.

En primer lugar, es necesario hacer una distinción entre personas físicas y jurídicas: la primera clasificación hace referencia a empresarios individuales que desempeñan habitualmente y en nombre propio una actividad profesional o empresarial; la segunda se refiere a sociedades que tienen personalidad jurídica propia independiente de sus socios y, por tanto, la responsabilidad de sus accionistas o partícipes se va a limitar a la aportación que éstos realicen, siendo la sociedad y sus administradores los responsables de las actuaciones de la sociedad mercantil.

A continuación, vamos a analizar las distintas formas jurídicas y los trámites que

requieren cada una de ellas.

A. Personas físicas

A.1. *Empresario individual*

Persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad comercial, industrial o profesional. Las principales ventajas de esta forma jurídica residen en que: los promotores van a poseer el control total de la empresa; los trámites se simplifican y agilizan de manera considerable, entre otras cosas porque no tienen que inscribirse en el Registro Mercantil; los gastos de constitución que tienen que asumir son los que se deriven de darse de alta en el régimen de autónomos de la Seguridad Social, además, no se exige un capital mínimo, y la tributación se realiza mediante el IRPF (Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas) en las primeras etapas de funcionamiento de una empresa cuando la facturación no es muy elevada, lo cual puede suponer un tipo inferior al del Impuesto de Sociedades (el 25% para las PYMES). El principal inconveniente surge como consecuencia de que la personalidad jurídica de la empresa coincide con la del titular o emprendedor, y, por tanto, es éste quien responderá de manera ilimitada y personal frente a todas las obligaciones que adquiera la empresa.

Los trámites generales para ejercer la actividad mediante esta forma jurídica son:

— Registro Mercantil:

- Inscripción de la empresa (de carácter voluntario).

— Hacienda:

- Alta en el impuesto de actividades económicas.
- Declaración censal.

— Seguridad Social:

- Solicitud y alta de trabajadores por cuenta propia (régimen especial autónomos).
- Afiliación y alta de trabajadores al régimen general de la Seguridad Social (si se contratan trabajadores).
- Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Obtención y legalización del Libro de visitas.
- Obtención del calendario laboral.

— Ayuntamiento:

- Licencia de obras.
- Licencia de apertura.

A.2. El emprendedor de responsabilidad limitada

La Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización, estableció una forma jurídica denominada Emprendedor de Responsabilidad Limitada, que es similar a la figura del empresario individual pero limitando la responsabilidad de las deudas generadas de su actividad empresarial o profesional. Así, el empresario responderá de manera ilimitada y personal frente a todas las obligaciones que adquiriera la empresa, exceptuando su vivienda habitual, siempre que se cumplan los siguientes requisitos:

- El valor de la vivienda no puede superar los 300.000 euros. En el caso de viviendas situadas en población de más de 1.000.000 de habitantes, se actualizará dicho valor aplicando un coeficiente del 1,5 al valor.
- En la inscripción del Registro Mercantil se indicarán los datos del bien inmueble, propio o común, que el emprendedor pretende que no quede exceptuado de las obligaciones correspondientes a la actividad de la empresa.
- No podrán beneficiarse de esta limitación de responsabilidad aquellos emprendedores que actúen de manera fraudulenta o negligente en el cumplimiento de sus obligaciones con terceros.

Para adquirir la condición de Empresario de Responsabilidad Limitada, los trámites a realizar son:

— Registro Mercantil:

- Inscripción de la vivienda. Los datos del inmueble serán comunicados por el notario (acta notarial) o por el emprendedor con su firma electrónica.
- Depositar las cuentas anuales dentro de los seis meses siguientes al cierre del ejercicio social.

— Registro de la Propiedad:

- Añadir nota junto con los datos de la vivienda que señale que el titular es empresario de responsabilidad limitada (ERL).

— Otros:

- Señalar en toda la documentación su condición de Emprendedor de Responsabilidad Limitada (añadiendo a los datos fiscales las siglas ERL).

A.3. Colectividades sin personalidad jurídica

• Comunidad de Bienes

La Comunidad de Bienes surge a partir de un contrato privado en el cual se detalla la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la Comunidad de Bienes. Para constituir una comunidad de bienes es necesaria la existencia de, al menos, dos socios, que se denominarán comuneros. Carece de personalidad jurídica propia y, por tanto, no requiere ni escritura pública ni inscripción en el Registro Mercantil. Las principales ventajas que presenta esta forma jurídica son: la simplicidad de los trámites; no existe un mínimo de capital exigido, y la comunidad se disolverá fácilmente en el momento en que uno de los comuneros exija la división de la cosa común. La principal desventaja vuelve a ser la existencia de responsabilidad ilimitada y personal por parte de los comuneros.

Los trámites principales para constituir una Comunidad de Bienes son:

— Notario:

- Escritura pública (sólo en el caso de que se hayan aportado a la sociedad bienes inmuebles o derechos reales; en cualquier caso, es válido el documento privado).

— Hacienda:

- Código de identificación fiscal.
- Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- Declaración censal.

— Ayuntamiento:

- Licencia de obras.
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.
- Licencia de apertura.

— Seguridad Social:

- Alta en el régimen correspondiente.
- Suscripción de la empresa.
- Alta en cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- Alta de los trabajadores.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo.

- Obtención y legalización del libro de visitas.
- Obtención y legalización del libro de matrícula.
- Obtención del calendario laboral.

• *Sociedad Civil*

La Sociedad Civil es un contrato por el que dos o más personas ponen en común capital, activos o trabajo con el objetivo de desarrollar alguna actividad empresarial y repartir entre sí las ganancias. Para constituir una Sociedad Civil se requiere al menos dos socios y no existe ningún mínimo de capital exigido. En el caso de que los pactos fuesen públicos, la sociedad tendría personalidad jurídica propia. La principal ventaja de una Sociedad Civil hace referencia a la simplicidad en los trámites de constitución. El principal inconveniente es que los socios responderán mancomunadamente y subsidiariamente frente a terceros.

Los trámites para su constitución coincidirán con los de la Comunidad de Bienes.

TABLA 4.1
Resumen de tipos de personas físicas

Personalidad	Forma	N.º socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Personas físicas	Empresario individual	1	No mín.	Ilimitada	IRPF
	Emprendedor de responsabilidad limitada (Ley 14/2013)	1	No mín.	Limitada (protección de vivienda habitual)	IRPF
	Comunidad de Bienes	2	No mín.	Ilimitada	IRPF
	Sociedad Civil	2	No mín.	Ilimitada	IRPF

B. Personas jurídicas: sociedades mercantiles

B.1. Sociedad Colectiva

La Sociedad Colectiva es una sociedad mercantil en la que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una misma razón social, aportan bienes, dinero o trabajo, comprometiéndose a participar de los mismos derechos y obligaciones y respondiendo de manera subsidiaria, personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales. Este tipo de sociedad requiere dos o más socios y el nombre de la sociedad incluirá el nombre de todos ellos, o bien el de uno seguido por la expresión «y compañía». Esta forma jurídica se fundamenta en la confianza mutua de todos sus socios y tiene como principal desventaja la responsabilidad ilimitada frente a las obligaciones contraídas por la sociedad.

Los trámites principales que son necesarios para constituirla son:

— **Registro General de Sociedades:**

- Certificación negativa del nombre: es una certificación acreditativa de que el nombre elegido para la sociedad no coincide con el de otra existente. Documentos a presentar: instancia oficial con los nombres elegidos (un máximo de tres por orden de preferencia).
- Plazo: antes de ir al notario. La validez del nombre concedido es de tres meses (Real Decreto 158/2008). Pasado este plazo, debe renovarse.
- Lugar: Registro Mercantil Central (en Madrid, C/ Príncipe de Vergara, 94).

El formulario es un documento oficial del Registro Mercantil Central, Sección de Denominaciones. En la parte superior izquierda aparece el escudo de España y el nombre del registro. A la derecha, un recuadro rojo con el título 'ADVERTENCIAS' indica que el solicitante debe acompañar al menos tres denominaciones propuestas y que no deben ser idénticas o confundibles. Junto a ello, se proporciona la dirección y datos de contacto de la oficina en Madrid. El cuerpo del formulario está titulado 'SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN' y 'ATENCIÓN AL DOCTOR'. Se divide en varias secciones: 'BENEFICIARIO DE LA DENOMINACIÓN SOCIAL' con opciones para nueva constitución o cambio de nombre; 'DENOMINACIONES SOLICITADAS' con cinco campos para las primeras, segundas, terceras, cuartas y quintas denominaciones; 'FORMA SOCIAL' con un campo para especificarla; 'PRESENTANTE DE LA SOLICITUD' con campos para los datos personales y profesionales del solicitante; y 'DIRECCIÓN PARA EL ENVÍO' con campos para el destinatario. Los campos de datos están representados por líneas horizontales para texto o recuadros para selección.

[\(Descargar o imprimir\)](#)

- **Apertura de cuenta bancaria a nombre de la sociedad:** posteriormente, habrá que acudir a una entidad bancaria para abrir una cuenta a nombre de la sociedad que se desea constituir e ingresar el capital mínimo exigido en función de la forma jurídica que se haya decidido para la sociedad (en una sociedad limitada hay que desembolsar el 100%; en una sociedad anónima, con el 25% es suficiente en el momento inicial). La entidad financiera entregará un certificado que será

presentado ante el notario en el momento de la constitución formal.

— **Notario:**

- Escritura pública. Los estatutos son las normas que van a regir la sociedad: nombre, objeto social, capital social, domicilio social, régimen de participación de cada socio... Es recomendable ponerse en manos de un abogado para que los redacte, o bien contactar con la notaria. Posteriormente, se requiere acudir a un notario para firmar la escritura de constitución de la sociedad. Este trámite tiene un coste para algunos elevado, pero es imprescindible en aras de poder inscribir la sociedad en el Registro Mercantil. Los documentos a presentar son: certificado bancario, estatutos de la sociedad (las notarías suelen tener un documento tipo) y los DNI de todos los socios.

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA - REAL DECRETO 13/2010

NUMERO

En Almoradí, mi residencia, a *,.....

Ante mí, ..., Notario del Ilustre Colegio de

COMPARECEN*:

*,.....

He procurado su identificación mediante sus reseñados dumentos.- Les juzgo capaces para formalizar la presente escritura de **CONSTITUCIÓN DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, a cuyo efecto,

EXPONEN*:

PRIMERO.- CONSTITUCIÓN Y ESTATUTOS DE ", SOCIEDAD LIMITADA"**.

Los comparecientes tienen la voluntad de constituir y constituyen mediante esta escritura, como únicos socios fundadores, una sociedad de responsabilidad limitada al amparo del Real Decreto Ley 13/2010, de 3 de Diciembre, con la denominación ya indicada, la duración indefinida, el domicilio, el objeto, el capital, los órganos y las demás determinaciones que constan en los estatutos seguidamente reseñados.

Esta sociedad se registrá especialmente por los Estatutos que los comparecientes me entregan para su protocolización y que se hallan extendidos en * folios de papel exclusivo para documentos notariales, serie *, números *,.....

En este acto, yo, el Notario, leo dichos Estatutos a los comparecientes, quienes los aprueban y los firmarán al final de su último folio.- En su consecuencia, los repetidos Estatutos quedan unidos a esta escritura matriz, como parte integrante de la misma.

SEGUNDO.- CAPITAL, SUSCRIPCIÓN Y DESEMBOLSO DE LAS PARTICIPACIONES SOCIALES.-.....

([Descargar](#) o [imprimir](#))

- **Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales:** este impuesto grava la constitución, el aumento de capital y la fusión, transformación o disolución de una sociedad. Hay que pagar el 1% del capital inicial que se ponga en los estatutos. Documentos a presentar: Modelo 600, primera copia y copia simple de la escritura de constitución, y CIF provisional (luego antes hay que

pasarse por Hacienda para obtener este documento).

Formulario de Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD) de la Agencia Tributaria. El formulario es para el Modelo 600 y contiene campos para datos del contribuyente, del inmueble, y del acto jurídico. Incluye una sección de 'AUTOLICITACIÓN' y una 'ETIQUETA IDENTIFICATIVA'.

([Descargar](#) o [imprimir](#))

- **Inscripción en el Registro Mercantil:** la Sociedad Mercantil debe inscribirse en el plazo de dos meses desde el otorgamiento de la escritura de constitución por el notario. El Registro Mercantil será el correspondiente al domicilio social que se haya fijado en los estatutos.



- **Hacienda:**

- **Código de Identificación Fiscal.** Identifica a la sociedad a efectos fiscales, a diferencia del empresario individual (autónomo), que se identifica con su NIF. En un principio se otorga un CIF provisional y, en un plazo de seis meses, debe cambiarse por el definitivo. Documentos a presentar: impreso modelo 036, copia simple de la escritura de constitución, fotocopia del DNI del solicitante, si es un socio, o fotocopia del poder notarial si es un apoderado.

TARJETA DE IDENTIFICACIÓN FISCAL

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA
 Agencia Tributaria
 www.agencia tributaria.es

Código de identificación Provisional

Denominación
 o
 Razón Social

Anagrama Comercial

Domicilio Social

Domicilio CALLE VIDAL / GUASCH, NÚM. 16
 Fiscal 08042 BARCELONA - (BARCELONA)
 Administración de la AEAT 08606 HORTA
 Fecha C.J. Provisional: 15-10-2008
 Código Electrónico:

Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura. Luego, hay seis meses para retirar el CIF definitivo. Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad.

- **Impuesto de Actividades Económicas.** Es un tributo de carácter local que grava el ejercicio de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local. Es obligatorio para toda sociedad, empresario o profesional. Se presentarán tantas altas como actividades se vayan a ejercer. A partir del 1 de enero de 2003, están exentas del pago de este impuesto las personas físicas, las sociedades civiles y las sociedades mercantiles que tengan un importe neto de cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros. La declaración de alta, modificación y baja del IAE, en caso de sujetos pasivos que estén exentos del mismo por todas las actividades que desarrollen, se llevará a cabo a través del modelo 036 (Declaración Censal). En caso de que cualquiera de sus actividades tribute en el IAE, presentará el modelo 840.

Agencia Tributaria
Ministerio de Hacienda

Impuesto sobre Actividades Económicas
Modelo **840**

Apartado I: Datos identificativos del sujeto pasivo

1. Datos personales: 1.1. Nombre y apellidos, 1.2. Domicilio, 1.3. Datos de contacto.

2. Datos fiscales: 2.1. Domicilio fiscal, 2.2. Datos de identificación fiscal (NIF), 2.3. Datos de identificación fiscal (NIF).

Apartado II: Declaración

3. Ejercicio: 3.1. Año, 3.2. Variación.

4. Datos de la actividad: 4.1. Tipo de actividad, 4.2. Datos de identificación de la actividad, 4.3. Datos de identificación de la actividad.

Apartado III: Representante

5. Datos personales: 5.1. Nombre y apellidos, 5.2. Domicilio, 5.3. Datos de contacto.

Apartado IV: Datos de la actividad

6. Datos de la actividad: 6.1. Tipo de actividad, 6.2. Datos de identificación de la actividad, 6.3. Datos de identificación de la actividad.

Apartado V: Local afecto indirectamente a la actividad

7. Datos de la actividad: 7.1. Tipo de actividad, 7.2. Datos de identificación de la actividad, 7.3. Datos de identificación de la actividad.

Ejemplar para la Administración

([Descargar](#) o [imprimir](#))

Documentos a presentar: si está exento de pago, se hará a través del modelo 036 de **Declaración Censal**. En otro caso, debe presentarse el Modelo oficial 840 debidamente cumplimentado, DNI para el empresario individual, CIF para Sociedades y NIF para el apoderado.

Agencia Tributaria
Teléfono: 901 33 55 33
www.agenciatributaria.es

Declaración Censal
de alta, modificación y baja en el Censo
de Empresarios, Profesionales y Retenedores

Pág. 1
Modelo
036

Datos Identificativos

Espacio reservado para la etiqueta identificativa

036160636524 2

101 NIF: 102 Apellidos y nombre o razón o denominación social

1. CAUSAS DE PRESENTACIÓN

1.1 Alta

103 Solicitud de Número de Identificación Fiscal (NIF).
104 Alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores.

1.2 Modificación

105 Solicitud de NIF definitivo, dependiendo de NIF provisional.
106 Solicitud de nueva tarjeta acreditativa del NIF.
107 Modificación domicilio fiscal (páginas 2A, 2B y 2C).
108 Modificación domicilio social o de gestión administrativa (páginas 2A y 2B).
109 Modificación domicilio a efectos de notificaciones (páginas 2A, 2B y 2C).
110 Modificación otros datos identificativos (páginas 2A, 2B y 2C).
111 Modificación datos representativos (página 3).
112 Modificación datos relativos a actividades económicas y locales (página 4).
113 Modificación de la condición de Gran Empresa o Admón. Pública de presupuesto superior a 6.000.000 de euros (página 5).
114 Solicitud de inscripción en el registro de devoluciones mensual (página 6).
115 Solicitud de alta/baja en el registro de operaciones intracomunitarias (página 6).
116 Modificación datos relativos al Impuesto sobre el Valor Añadido (página 6).
117 Modificación datos relativos al impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (página 6).
118 Modificación datos relativos al impuesto sobre Sociedades (página 6).
119 Modificación datos relativos al impuesto sobre la Renta de los Residentes correspondiente a establecimientos permanentes o a entidades en atribución de rentas constituidas en el extranjero con presencia en territorio español (página 6).
120 Oponencia por el Régimen fiscal especial del Título II de la Ley 49/2002 (página 6).
121 Modificación datos relativos a retenciones e ingresos a cuenta (página 7).
122 Modificación datos relativos a otros impuestos (página 7).
123 Modificación datos relativos a regímenes especiales del comercio intracomunitario (página 7).
124 Modificación datos relativos a la relación de socios, miembros o participes (página 8).
125 Dejar de ejercer todas las actividades empresariales y/o profesionales (personas físicas y entidades, sin distinción. Entidades inactivas).

100 Fecha efectiva del alta: / /

2. Baja

201 Baja en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores. 202 Causa: 203 Fecha efectiva de la baja: / /

Lugar, Fecha y Firma

Lugar: Fecha: Firma: Firmado D.D.*

Ejemplar para la Administración

Ver: 1/10/2009

([Descargar](#) o [imprimir](#))

Plazo: diez días hábiles antes del inicio de la actividad.

Lugar: Administración o Delegación de la Agencia Estatal de la Administración Tributaria correspondiente al lugar en que se ejerza la actividad:

— Ayuntamiento:

- Licencia de obras.
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.
- Licencia de apertura.



Solicitud de Licencia de Apertura de Actividad Inocua

Plaza del Progreso, 1 • 28040 Mejorada del Campo (Madrid)
Tel.: 91 679 48 00 • Fax: 91 679 24 14

EXPEDIENTE Nº

SOLICITANTE

NOMBRE Y APELLIDOS

DOMICILIO

LOCALIDAD

N.I.F./C.I.F.

TELÉFONO

PROVINCIA

COD. POSTAL

REPRESENTANTE

NOMBRE Y APELLIDOS

DOMICILIO

LOCALIDAD

N.I.F./C.I.F.

TELÉFONO

PROVINCIA

COD. POSTAL

Se presenta ante V.S. y EXPONE: Que tiene la intención de instalar la siguiente:

ACTIVIDAD

CLASE DE ACTIVIDAD

CL/PZ/AVI

Nº/ P.K

PISO/NAVE/IC

AUTOR DEL CERTIFICADO

COLEGIO PROFESIONAL

FECHA DE VISADO

EPÍGRAFE IAE

Nº ENTRADAS DE VEHÍCULOS

REQUIERE OBRAS DE ADICUACIÓN

SI

NO

Asimismo, hace constar que PRESENTA LA SIGUIENTE DOCUMENTACIÓN BÁSICA Y NECESARIA PARA INICIAR EL TRÁMITE SOLICITADO, quedando informado al solicitante que, en perjuicio del requerimiento previsto en el art. 155.4º de la Ley 9/2005 de 17 de julio, de Suelo de la Comunidad de Madrid, la falta de algún documento que se cita, impedirá el inicio del trámite de esta licencia:

☐ Documento que acredite la implantación.
☐ Certificado de idoneidad compatible sobre condiciones del local.
☐ Copia de la consulta previa efectuada y de su contestación.
☐ Copia de las restantes autorizaciones y, en su caso, concesiones o acreditación de haber sido solicitadas (se harán constar en el apartado final).
☐ Autoliquidación de Tasas.
☐ Alta en Hacienda (form. 036).

☐ Documento que acredite la ocupación o posesión del local o inmueble.
☐ Copia del contrato de mantenimiento de elementos contemplados.
☐ En caso de instalar de implantación de actividad en nueva construcción.
☐ Copia de la licencia municipal de Primera Ocupación.
☐ Otras:

Por todo ello **SOLICITA:** Que tenga por presentada esta instancia, se sirva admitirla y, previa los trámites que procedan, le sea concedida la Licencia reglamentaria de Actividad Inocua mencionada, declarando bajo su responsabilidad que son ciertos los datos que se han hecho constar.

Mejorada del Campo, a ____ de _____ de 20__

FDO.: _____

AL SR. ALCALDE PRESIDENTE DEL AYUNTAMIENTO DE MEJORADA DEL CAMPO (MADRID)

(Descargar o imprimir)

— Seguridad Social:

- Alta en el régimen correspondiente.
- Inscripción de la empresa.



- Obtención y legalización del **Libro de Matrícula**.
- Obtención del Calendario Laboral.

B.2. Sociedad comanditaria simple

La Sociedad Comanditaria Simple es una sociedad con carácter mercantil que se caracteriza por la existencia de dos tipos de socios: por un lado, los **colectivos**, que aportan capital y trabajo y responden subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales, y, por otro lado, los **comanditarios**, que solamente aportan capital y su responsabilidad se limita a la aportación que hayan realizado. Esta forma jurídica requiere la existencia de al menos dos socios y no hay un mínimo de capital exigible. La principal ventaja que presenta esta forma jurídica dependerá del tipo de socio. Así, por un lado, el socio comanditario participa en la empresa limitándose su responsabilidad a lo que haya aportado, pudiéndose despreocupar de la gestión de la empresa; por otro lado, los socios colectivos reciben aportaciones de capital necesarias para la viabilidad y desarrollo de la empresa sin perder el control de la sociedad. El principal inconveniente de esta forma jurídica se deriva de la coexistencia de dos tipologías de socios con diferentes derechos y obligaciones.

Los principales trámites que hay que realizar para poder constituir este tipo de sociedad son:

— Registro Mercantil Central:

- Certificación negativa del nombre.
- Inscripción de la empresa.

— Notario:

- Escritura pública.

— **Hacienda:**

- Impuesto sobre operaciones societarias.
- Declaración censal.

— **Ayuntamiento:**

- Licencia de obras.
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.
- Licencia de apertura.

— **Seguridad Social:**

- **Tesorería Territorial:**

- Alta en el régimen correspondiente.
- Inscripción de la empresa.
- Alta en cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- Alta de los trabajadores.

- **Dirección Provincial:**

- Comunicación de apertura del centro de Trabajo.
- Obtención y legalización del Libro de Visitas.
- Obtención y legalización del Libro de Matrícula.
- Obtención del Calendario Laboral.

B.3. *Sociedades de capital*

En septiembre de 2010 entra en vigor la «Ley de Sociedades de Capital» con el objetivo de regularizar, aclarar y armonizar los distintos textos legales de una serie de sociedades. En esta ley se acuña legalmente el concepto de «Sociedad de Capital», en el que se incluyen: la Sociedad de Responsabilidad Limitada, la Sociedad Limitada Nueva Empresa, la Sociedad Anónima y la Sociedad Comanditaria por Acciones. A continuación profundizaremos en cada una de estas formas jurídicas.

B.3.1. *Sociedad de Responsabilidad Limitada*

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL o SL) es una sociedad con

personalidad jurídica propia y carácter mercantil donde se exige un capital mínimo de 3.000 euros (totalmente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución), el cual es dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles. Las aportaciones sociales (dinerarias o no dinerarias) deben realizarse con bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica. Las principales ventajas que presenta esta forma jurídica son que no existe ningún máximo ni mínimo de socios, por lo cual puede ser constituida por una única persona; el capital mínimo exigido no es muy elevado; la responsabilidad se limita al capital aportado, y tributa mediante el Impuesto de Sociedades entre un 30% y un 32,5% (la PYMES un 25%), lo cual puede ser beneficioso para facturaciones elevadas, aunque, por otro lado, otras formas jurídicas como las cooperativas gozan de un tipo de gravamen más beneficioso.

Los trámites generales para su constitución son:

— **Registro General de Sociedades:**

- Certificación negativa del nombre.

— **Notario:**

- Escritura pública.

— **Hacienda:**

- Código de Identificación Fiscal.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaración censal.

— **Registro Mercantil:**

- Inscripción de la empresa.

— **Ayuntamiento:**

- Licencia de obras.
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.
- Licencia de apertura.

La Sociedad Limitada de Formación Sucesiva

La entrada en vigor de la Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores y su

internacionalización, también estableció esta nueva forma jurídica, que es una sociedad de carácter mercantil y responsabilidad limitada que se puede constituir inicialmente con un capital inferior a 3.000 euros. Por consiguiente, no existe capital mínimo para constituirla. Hasta que la sociedad alcance el importe de capital social de 3.000 euros estará sujeta al régimen de formación sucesiva, siempre y cuando cumpla las siguientes condiciones:

- La empresa debe destinar a la reserva legal un 20% del beneficio del ejercicio sin límite de cuantía.
- Una vez cubiertas las atenciones legales o estatutarias, sólo podrán repartirse dividendos a los socios si el valor del patrimonio neto no es o, a consecuencia del reparto, no resultase inferior al 60% del capital legal mínimo.
- La suma total anual de las retribuciones a socios y administradores no puede superar el 20% de patrimonio neto del correspondiente ejercicio.
- Una vez que la empresa alcance el capital mínimo legal (3.000 euros) perderá la calificación de formación sucesiva (ERL), convirtiéndose en Sociedad de Responsabilidad Limitada.

B.3.2. Sociedad Limitada Nueva Empresa

Esta sociedad no ha sufrido modificaciones dignas de mención en la Ley de Sociedades de Capital de 2010; es un desarrollo más simplificado de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL) y, por tanto, presenta algunas características comunes y otras que la diferencian. Las principales diferencias son, en primer lugar, que se limita el número de socios a un máximo de cinco personas físicas en el momento de constitución, y, en segundo lugar, que el capital social mínimo que deberá ser desembolsado íntegramente mediante aportaciones dinerarias en el momento de constituir la sociedad es de 3.000 euros, y el máximo de 120.000 euros. La creación de esta nueva forma jurídica tiene su justificación en agilizar y facilitar la constitución y puesta en marcha de la sociedad por medios telemáticos (a través de los Puntos de Asesoramiento e Inicio de la Tramitación [PAIT] y el Sistema de Tramitación Telemática [STT] del Centro de Información y Red de Creación de Empresas [CIRCE], que es un sistema informático de tramitación de expedientes electrónicos que, a través del Documento Único Electrónico [DUE], llevará a cabo el intercambio de la documentación necesaria para la creación de empresas).

B.3.3. Sociedad Anónima

La Sociedad Anónima tiene carácter mercantil y se caracteriza por un capital social (dividido en acciones) mínimo exigido que no podrá ser inferior a 60.000 euros. Dicho capital deberá estar totalmente suscrito en el momento de la constitución de la sociedad y

desembolsado en un 25%, al menos, del valor nominal de las acciones (el resto en cinco años). Esta forma jurídica suele ser la más adecuada para las empresas que tienen una mayor dimensión. Sus principales ventajas son: la exigencia de un número mínimo de socios, la responsabilidad limitada al capital suscrito frente a terceros y la tributación a través del impuesto de sociedades, siempre y cuando la facturación sea importante.

Los trámites principales para constituir una sociedad anónima son:

— **Registro Mercantil Central:**

- Certificación negativa del nombre.
- Inscripción de la empresa.

— **Notario:**

- Escritura pública.

— **Hacienda:**

- Código de Identificación Fiscal.
- Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos-Documentados.
- Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaración Censal.

— **Ayuntamiento:**

- Licencia de obras.
- Impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras.
- Impuesto sobre bienes inmuebles.
- Licencia de apertura.

— **Seguridad Social:**

• **Tesorería Territorial:**

- Alta en el régimen correspondiente.
- Inscripción de la empresa.
- Alta en cobertura de riesgos de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.
- Alta de los trabajadores.

• **Dirección Provincial:**

- Comunicación de apertura del centro de trabajo.

- Obtención y legalización del Libro de Visitas.
- Obtención y legalización del Libro de Matrícula.
- Obtención del Calendario Laboral.

TABLA 4.2
Resumen de tipos de sociedades mercantiles

Personalidad	Forma		N.º socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Personas jurídicas	Sociedades mercantiles	Sociedad colectiva	Mín. 2	No mín.	Ilimitada	Impuesto Sociedades
		Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	No mín.	Ilimitada (colectivos) Limitada (comanditarios)	Impuesto Sociedades
	Sociedades de capital	Sociedad de responsabilidad limitada	Mín. 1	3.000€	Limitada capital	Impuesto Sociedades
		Sociedad limitada nueva empresa	Máx. 5	Mín. 3.000€ Máx. 120.000€	Limitada capital	Impuesto Sociedades
		Sociedad anónima	Mín. 1	60.000€	Limitada capital	Impuesto Sociedades
		Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2 (1 colectivo)	60.000€	Ilimitada (colectivos) Limitada (comanditarios)	Impuesto Sociedades

B.3.4. *Sociedad Comanditaria por Acciones*

Es un tipo de sociedad que comparte determinadas características, tanto con la Sociedad Anónima como con la Sociedad Comanditaria Simple. Así, esta forma jurídica tiene carácter mercantil y su capital social está dividido en acciones, que se formará por las aportaciones de los socios colectivos, uno de los cuales, al menos, se encargará de la administración de la sociedad y responderá personalmente de las deudas sociales como socio colectivo. Por el contrario, los socios comanditarios carecerán de esa responsabilidad. Al igual que las sociedades anónimas, se exige un capital mínimo de 60.000 euros (un 25% debe desembolsarse en el momento de la constitución). Las ventajas e inconvenientes de esta forma jurídica han sido expuestas anteriormente, tanto en la Sociedad Comanditaria Simple como en la Sociedad Anónima.

Los trámites principales para la constitución y puesta en marcha de una Sociedad Comanditaria por Acciones son similares a los que requiere una Sociedad Comanditaria

Simple.

C. Personalidad jurídica: sociedades mercantiles especiales

Las sociedades mercantiles especiales requieren de una forma jurídica específica como consecuencia de la actividad que realizan. La razón por la cual son tratadas en un apartado específico se debe a que existen algunas diferencias en comparación con las sociedades mercantiles ordinarias, principalmente en términos de: número de socios y carácter de los mismos, capital mínimo y máximo exigible, trámites para su constitución, etc.

C.1. Sociedad Laboral

La Sociedad Laboral puede adoptar la forma tanto de anónima (SAL) como de limitada (SLL), y su característica principal reside en que al menos el 50,01% del capital social debe pertenecer a los propios trabajadores de la empresa. Estos trabajadores deben prestar sus servicios remunerados personal y directamente y su relación laboral debe ser a jornada completa y por tiempo indefinido. Se exige un número mínimo de tres socios y el capital exigible será de 60.000 euros para las SAL y de 3.000 para las SLL. Además, los socios podrán poseer como máximo un tercio del capital social.

Los trámites principales para su constitución y puesta en marcha son similares a los analizados en los apartados de la sociedad anónima y de responsabilidad limitada, con la salvedad de que esta forma jurídica requiere la inscripción en el Registro General de Sociedades Laborales, donde obtendrá esta calificación especial o específica.

C.2. Sociedad Cooperativa

La Sociedad Cooperativa es constituida por un grupo de personas que se asocian porque poseen intereses socioeconómicos comunes para realizar actividades empresariales cuyos beneficios serán imputados a los socios una vez cubiertas las inversiones o fondos comunitarios. Los socios tienen plena libertad de adhesión y baja voluntaria. El capital social mínimo será fijado en los estatutos y dividido en aportaciones nominativas de los socios. El límite por socio será del 25%.

Existen distintas clases de cooperativas: de primer grado (de trabajo asociado, de consumidores y usuarios, de viviendas, agrarias, explotación comunitaria de la tierra, de servicios, del mar, de transportistas, de seguros, sanitarias, de enseñanza, de crédito...); de segundo grado, que son uniones de dos o más cooperativas de primer grado de la misma o diferente clase; protegidas, y especialmente protegidas. Esta forma jurídica presenta una serie de ventajas, tales como: su carácter social, responsabilidad limitada,

tipos del impuesto de sociedades inferiores en comparación con las sociedades anónimas y laborales, así como bonificaciones fiscales y laborales (exención en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados).

Los trámites principales para constituir una cooperativa son:

- Escritura Pública.
- Inscripción en el Registro Administrativo de Cooperativas.
- Liquidación del ITP al tipo impositivo del 1%, salvo cooperativas fiscalmente protegidas.
- Declaración Censal y obtención del CIF.

C.3. Sociedades de garantía recíproca

Su función principal consiste en prestar garantías por aval a sus socios, principalmente frente a las instituciones financieras, en aras de que la PYME pueda conseguir unas condiciones más ventajosas que las del mercado. En este sentido la PYME que solicita el préstamo tiene que adquirir la condición de socio partícipe suscribiendo una cuota social del 0,5% del préstamo, cantidad ésta que será devuelta al finalizar el mismo. Por otro lado, los otros socios de la sociedad, denominados protectores, son instituciones tanto públicas como privadas que aportan capital. El principal inconveniente que presenta este tipo de sociedades es que requieren plazos excesivamente largos para el estudio y la tramitación de los préstamos.

C.4. Entidades de Capital Riesgo

Las Entidades de Capital Riesgo son sociedades anónimas que tienen como objetivo principal facilitar la financiación temporal a empresas no financieras y no cotizadas que presentan dificultades para acceder a otras fuentes de financiación, participando de manera temporal en el capital de las empresas y, por consiguiente, en el riesgo derivado de su actividad, con el objetivo de obtener un beneficio. Estas empresas de Capital Riesgo se caracterizan por exigir pocas garantías, asumir un alto riesgo y esperar obtener una alta rentabilidad; por otro lado, este tipo de entidades suelen ejercer un alto nivel de control. Como actividad complementaria, realizan tareas de asesoramiento a las empresas vinculadas con ellas.

C.5. Agrupación de Interés Económico

La Agrupación de Interés Económico tiene carácter mercantil, sin ánimo de lucro, cuyo objetivo fundamental reside en facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios. Su objetivo se limitará exclusivamente a una actividad

económica auxiliar a la que desarrollen sus socios, quienes responderán subsidiaria, personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación. Requiere un mínimo de dos socios y no hay establecido un capital mínimo.

TABLA 4.3
Resumen de tipos de sociedades mercantiles especiales

Personalidad	Forma		Número de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Personas jurídicas	Sociedades mercantiles especiales	Sociedad laboral	Mín. 3	Mínimo 60.000€ (SAL) Mínimo 3.000€ (SLL)	Limitada capital	Impuesto Sociedades
		Sociedad cooperativa	Mín. 3	Mínimo fijado en estatutos	Limitada capital	Impuesto Sociedades (régimen especial)
		Sociedad garantía recíproca	Mín. 150	Mín. 10.000.000€	Limitada	Impuesto Sociedades
		Entidades capital riesgo	Consejo Admón. mín. 3	Sociedad mín. 1.200.000 € Fondos mín. 1.650.000 €	Limitada al capital	Impuesto Sociedades
		Agrupación de interés económico	Mín. 2	No mínimo	Ilimitada	Impuesto Sociedades

En la tabla 4.4 se recogen las formas jurídicas más habituales que adoptaron las empresas que se crearon o dieron de alta en el año 2015 [datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística, concretamente, del Directorio Central de Empresas (**DIRCE**)].

TABLA 4.4
Estadística de las formas jurídicas adoptadas por las empresas que se crearon en 2015

Año 2015	Número de empresas	Porcentaje
Total nacional	399.358	100%
Personas físicas	263.967	66,1%
Sociedad Limitada	91.708	22,9%
Sociedad Anónima	1.059	0,3%
Otras formas jurídicas	42.624	10,67%

4.2.2.2. Trámites

a) Trámites generales

En los siguientes cuadros se recogen de manera esquemática todos los trámites generales, tanto de los empresarios individuales como de las sociedades mercantiles, para la constitución y apertura de una empresa.

TABLA 4.5
Trámites generales de un empresario individual

Trámites	Lugar de presentación
Declaración censal (solicitud CIF).	Delegación de Hacienda (Agencia Tributaria).
Alta en el IAE (impuesto de actividades económicas).	Delegación de Hacienda (Agencia Tributaria).
Autorizaciones específicas para comenzar la actividad.	Direcciones Territoriales o Consejerías.
Licencia municipal de obras (mayor y/o menor).	Ayuntamiento.
Licencia municipal de apertura.	Ayuntamiento.
Alta en el Régimen especial de Autónomos de la Seguridad Social.	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.
Comunicación de apertura del centro de trabajo.	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.
Afiliación y número de la Seguridad Social.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.
Alta en el Régimen General de la Seguridad Social.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.
Alta en régimen de accidentes de trabajo.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.
Adquisición y legalización de libros de visitas.	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.
Adquisición y legalización del libro de matrícula de trabajadores.	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.

TABLA 4.6
Trámites generales de las sociedades mercantiles

SOCIEDADES MERCANTILES/COOPERATIVAS, SAL O SLL (trámites generales de constitución y apertura)			
	Trámites	Lugar de presentación	Tipo de sociedad
	Certificación negativa del	Registro Mercantil Central.	Sociedades

Constitución	nombre o razón social.		mercantiles y cooperativas.
	Certificado bancario de constitución.	Entidad bancaria.	Sociedades mercantiles y cooperativas.
	Otorgamiento de Escritura Pública.	Notaría.	Sociedades mercantiles y cooperativas.
	Solicitud del CIF.	Delegación de Hacienda (Agencia Tributaria).	Todas.
	Autoliquidación del ITPAJD.	Delegación de Hacienda del Ministerio de Economía y Hacienda.	Quien otorgue escritura pública.
	Calificación de Sociedades Especiales.	Dirección Provincial de Trabajo (Consejería de Empleo).	Cooperativas y Sociedades Laborales.
	Inscripción en el Registro Mercantil.	Registro Mercantil Provincial.	Sociedades mercantiles y cooperativas.
Apertura	Inscripción en el Registro de cooperativas.	Dirección Provincial de Trabajo (Consejería de Empleo).	Cooperativas.
	Alta en el IAE.	Delegación de Hacienda del Ministerio de Economía y Hacienda.	Todas.
	Declaración censal.	Delegación de Hacienda del Ministerio de Economía y Hacienda.	Todas.
	Autorizaciones específicas para emprender la actividad.	Dirección Provincial de Trabajo (Consejería de Empleo).	Todas.
	Licencia municipal de obras.	Ayuntamiento.	Todas.
	Licencia municipal de actividades.	Ayuntamiento.	Todas.
	Licencia municipal de apertura.	Ayuntamiento.	Todas.
Apertura	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.	Todas.
	Afiliación y alta de los trabajadores.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.	Todas.
	Alta en régimen especial.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social.	Todas.
	Alta empresa en régimen de accidentes de trabajo.	Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o Mutua.	Todas.
	Adquisición y legalización de libros de visitas.	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.	Todas.
	Adquisición y legalización del libro de matrícula de trabajadores.	Dirección Provincial de Trabajo y Seguridad Social.	Todas (si emplean trabajadores).



Legalización de libros fiscales o de comercio.

Registro mercantil o registro de cooperativas.

Todas.

b) Trámites específicos

Una vez analizados los trámites generales, los cuales dependerán de la forma jurídica que los promotores decidan dar a su empresa, vamos a profundizar en los trámites de carácter específico. En este sentido, estas legislaciones de ámbito, generalmente nacional o regional, van a establecer una serie de requisitos legales que hemos de tener en cuenta para el posterior desarrollo del plan: metros cuadrados mínimo exigidos, salidas de emergencia, ratio empleado/cliente, cualificación de los empleados, etc.

Vamos a centrarnos en un ejemplo determinado, concretamente en la normativa específica que regula el sector turístico, siendo competencia de las Comunidades Autónomas su regulación. Así pues, para Andalucía encontramos la siguiente normativa:

- Ley 12/1999, de 15 de diciembre, del Turismo. De acuerdo con el artículo 35.2 de esta ley, con carácter previo al inicio de su actividad, estos establecimientos deberán inscribirse en el Registro de Turismo de Andalucía.
- Decreto 20/2002, de 29 de enero, de Turismo en el Medio Rural y Turismo Activo. Las casas rurales se clasificarán en dos categorías, básica y superior, en función de las prescripciones técnicas que cumplan según el Anexo III de dicho decreto.
- Orden de 19 de septiembre de 2003, por la que se aprueban los distintivos de los alojamientos turísticos en el medio rural y de los mesones rurales. Se deberá exhibir en el exterior del inmueble de manera visible el distintivo que le corresponda en función de su categoría.
- En caso de que la casa rural también organice actividades relacionadas con el turismo activo, deberá observar la Orden de 20 de marzo de 2003, conjunta de las Consejerías de Turismo y Deporte y de Medio Ambiente, por la que se establecen obligaciones y condiciones medioambientales para la práctica de las actividades integrantes del turismo activo. (En este proyecto no hará falta tenerlo en cuenta.)

4.2.2.3. *Fiscalidad*

A. Impuesto sobre actividades económicas

Estamos ante un tributo directo de carácter real y obligatorio. El hecho imponible está constituido por el mero ejercicio en territorio nacional de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se ejerzan o no en local determinado y se hallen o no especificadas en las tarifas del impuesto. Así, es irrelevante la habitualidad o no en el

ejercicio de la actividad y la existencia o no de ánimo de lucro o incluso de beneficio. Estarán exentos de este impuesto:

- Las personas físicas, ya sean residentes o no residentes.
- Los sujetos pasivos que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español durante los dos primeros períodos impositivos de este impuesto en que se desarrolle aquélla
- Los sujetos pasivos del IS, las sociedades civiles y las entidades del artículo 35.4 de la LGT que tengan un importe neto de la cifra de negocios inferior a 1.000.000 de euros.

B. Impuesto sobre Valor Añadido (IVA)

El IVA es un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo y grava las entregas de bienes y prestaciones de servicios efectuadas por empresarios o profesionales, las adquisiciones intracomunitarias de bienes y las importaciones de bienes. Este impuesto se aplica en todo el territorio nacional con la excepción de Ceuta, Melilla y las Islas Canarias. El IVA tiene naturaleza neutral para las empresas, siendo los consumidores finales los que han de soportar el impuesto en la adquisición del bien o servicio. Existen tres tipos de IVA: el general, que es del 21%; el reducido, del 10%, y, por último, el superreducido, del 4%. Lógicamente, las empresas cada vez que venden sus productos o servicio van a repercutir IVA, pero, por otro lado, cada vez que adquieran los *inputs* necesarios para el desarrollo de su actividad tendrán que soportar IVA. Por esta razón, las empresas, al final de cada trimestre (abril, julio, octubre y enero), tendrán que hacer una declaración a Hacienda indicando la diferencia entre la cuantía de IVA repercutido y la cuantía de IVA soportado. En el caso de que la diferencia sea positiva, estarán obligadas a ingresar esa diferencia a Hacienda, y en el caso de que sea negativa, lo podrán compensar en la liquidación del siguiente período. Si se diera el caso de que en todos los trimestres del año el saldo fuese negativo, podrán reclamar la devolución de dicho importe.

Agencia Tributaria
Delegación de Administración de []

Impuesto sobre el Valor Añadido
DECLARACIÓN TRIMESTRAL EN EUROS

Módulo 300

Identificación del contribuyente: []

Declaración de ventas y compras:

Base imponible	Tipo %	Cuota
11	10	11
12	10	12
13	10	13
14	10	14
15	10	15
16	10	16
17	10	17
18	10	18
19	10	19
20	10	20
21	10	21
22	10	22
23	10	23
24	10	24
25	10	25
26	10	26
27	10	27
28	10	28
29	10	29
30	10	30
31	10	31
32	10	32
33	10	33
34	10	34
35	10	35
36	10	36
37	10	37
38	10	38
39	10	39
40	10	40
41	10	41
42	10	42
43	10	43
44	10	44
45	10	45
46	10	46
47	10	47
48	10	48
49	10	49
50	10	50
51	10	51
52	10	52
53	10	53
54	10	54
55	10	55
56	10	56
57	10	57
58	10	58
59	10	59
60	10	60
61	10	61
62	10	62
63	10	63
64	10	64
65	10	65
66	10	66
67	10	67
68	10	68
69	10	69
70	10	70
71	10	71
72	10	72
73	10	73
74	10	74
75	10	75
76	10	76
77	10	77
78	10	78
79	10	79
80	10	80
81	10	81
82	10	82
83	10	83
84	10	84
85	10	85
86	10	86
87	10	87
88	10	88
89	10	89
90	10	90
91	10	91
92	10	92
93	10	93
94	10	94
95	10	95
96	10	96
97	10	97
98	10	98
99	10	99
100	10	100

Cuota de retención: 300

([Descargar](#) o [imprimir](#))

C. Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)

El IRPF es un impuesto de carácter personal, progresivo y directo que grava la renta de las personas físicas en función de una serie de circunstancias personales y familiares. Las rentas que deben gravarse son: los rendimientos del trabajo, los rendimientos derivados de cualquier elemento patrimonial que no se encuentre afectos a la actividad económica del contribuyente (rendimientos del capital), los rendimientos de las actividades económicas, las ganancias y pérdidas patrimoniales y las imputaciones de renta establecidas en la ley.

La cuota de retención se calculará mediante la aplicación del tipo impositivo progresivo, que se recoge en la tabla 4.7.

Este impuesto puede desempeñar un doble papel en una empresa de nueva creación. En primer lugar, porque, como hemos analizado anteriormente, las personas físicas (empresarios individuales, comunidades de bienes y sociedades civiles) tributan a través de este impuesto y, en segundo lugar, porque todos los empresarios y empresas están obligados a llevar a cabo la retención de parte de la remuneración de sus trabajadores en concepto de pago a cuenta de dicho impuesto.

([Descargar](#) o [imprimir](#))

TABLA 4.7
Tabla de tramos de IRPF 2015

Base imponible		Tipo aplicable	
Desde	Hasta	2015	2016
0,00 €	12.450,00 €	20%	19%
12.450,00 €	20.200,00 €	25%	24%
20.200,00 €	35.200,00 €	31%	30%
35.200,00 €	60.000,00 €	39%	37%
60.000,00 €		47%	45%

D. Impuesto de Sociedades (IS)

Cuando analizamos las distintas formas jurídicas veíamos que las sociedades que no tenían carácter mercantil y, por tanto, carecían de personalidad jurídica propia, tributaban sus rendimientos mediante el IRPF; por otro lado, las rentas de las sociedades con personalidad jurídica propia se iban a gravar a través del impuesto de sociedades. La

base imponible se determina en la cuenta de resultados o pérdidas y ganancias de la empresa, concretamente se aplica al BAT (beneficios antes de impuesto). El tipo de gravamen general es del 25% para el año 2016.

En el caso de los emprendedores, podrán beneficiarse de dos años con una escala reducida en el impuesto de sociedades. Se aplicará en el primer período impositivo en que la base imponible resulte positiva (y, por tanto, sea obligatorio su pago) y en el siguiente:

- Tipo del 15% por la base imponible comprendida entre 0 y 300.000 euros.
- Tipo del 20% por la base imponible restante.

La declaración y liquidación del impuesto se tendrá que realizar dentro de los 25 días naturales siguientes al sexto mes posterior del período impositivo. Por otro lado, es obligatorio efectuar pagos fraccionados a cuenta de este impuesto en los primeros 20 días de abril, octubre y diciembre: 18% de la cuota íntegra (Base imponible $\times$ Tipo impositivo) del ejercicio anterior o el 25% si es sobre el beneficio estimado del ejercicio en curso.

El formulario es el Modelo 200 de la Agencia Tributaria, destinado a la declaración y liquidación del Impuesto sobre Sociedades. Incluye secciones para:

- Identificación:** NIF, nombre y apellidos, domicilio.
- Declaración:** Base imponible, Cuota íntegra, Cuota a ingresar o a devolver.
- Devolución:** Opciones de devolución (por transferencia o por reembolso).
- Pagos:** Opciones de pago (fraccionado o a cuenta).
- Declaración:** Opciones de declaración (por fracción o por anualidad).

El formulario también incluye un espacio para el sello de la administración y un código de verificación.

([Descargar](#) o [imprimir](#))



AGENCIA TRIBUTARIA
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA

Agencia Tributaria

Teléfono 91 35 55 33

www.agencia tributaria.es

Pago fraccionado

Impuesto sobre Sociedades

Impuesto sobre la Renta de los Residentes

Modelo 202

Modelo

202

Identificación (1)

NIF

Nombre y nombre o razón social

Declaración (2)

Exercicio

Periodo (1)

Código de la actividad principal

Fecha de inicio del periodo impositivo

C.N.A.E. actividad principal

Exposición sujeta por el sistema de gestión

Último periodo (3)

Entidad que aplica el régimen de la Ley 48/2002, de 23 de diciembre

Entidad que aplica el régimen de la Ley 13/2009, de 26 de octubre

Entidad que aplica el régimen de la Ley 13/2009, de 26 de octubre

Entidad que aplica el régimen de las entidades sujeta en función del tamaño

Entidad que aplica el régimen de las entidades sujeta en función del tamaño

Ente de ingresos de los dos meses anteriores a la fecha de inicio del periodo impositivo es superior a 5.000.000 euros

Compañía financiera protegida

Ente de ingresos de los dos meses anteriores a la fecha de inicio del periodo impositivo es superior a 5.000.000 euros

Tipo de gravamen del impuesto sobre Sociedades del ejercicio en curso

Importe neto de la cifra de negocios antes de impuestos antes de la fecha de inicio del periodo impositivo

Importe superior a 5 millones de euros o inferior a 20 millones de euros

Importe superior a 10 millones de euros o inferior a 50 millones de euros

Importe superior a 50 millones de euros

El tributo es el que se menciona en el R.D. de los impuestos del periodo impositivo declarado en este pago fraccionado, correspondiente a meses en los que recibe de aplicación la exención prevista en el art. 21 y 22 de la Ley del Impuesto sobre Sociedades

Resumen (4)

A) Cálculo del pago fraccionado: modalidad artículo 40.2 LIR

Base del pago fraccionado

Resultado de la declaración anterior fraccionada o su equivalente complementario

Exposición

B) Cálculo del pago fraccionado: modalidad artículo 40.3 LIR

Resultado contable (cálculo del IR)

Composición el resultado contable

Composición por ingresos y gastos de explotación

Reversión del 35% del importe de los gastos de amortización

Resultado contable de explotación

Resultado contable de explotación, excepto como el Negocio de...

Exposición

25% del importe de los dividendos y rentas de fuente extranjera

20% del importe de los dividendos y rentas divergentes de utilidades retribuidas

Base imponible antes

Resultado neto de explotación no aplicable por inclusión de bono

Composición de bases impositivas reguladas de periodo anterior

Reverso de resultado neto (201-22) (solo-entidad del art. 301 LIR)

B) C) Base general (empresas con personalidad jurídica)

Base del pago fraccionado

Período

Declaración del art. 11.2 de la Ley 48/2002

Composición de cuentas negativas de periodo anterior (solo-entidad del art. 301 LIR)

Reverso de resultado neto (201-22) (solo-entidad del art. 301 LIR)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

Resultado previo (201-22) (201-22) (201-22) (201-22)

01

</

E. Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI)

4.2.2.4. Procedimiento telemático

Con el procedimiento telemático, el emprendedor sólo tiene que ir presencialmente a un Punto de Asesoramiento e Inicio del Trámite (PAIT) y al notario, evitando desplazamientos para realizar el resto de los trámites para constituir su sociedad, no siendo necesario utilizar formularios en papel. El personal del PAIT se encarga de cumplimentar sus datos en el Documento Único Electrónico (DUE), siendo el Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (STT-CIRCE) el que realizará las siguientes gestiones:

- Reserva de la denominación social (sólo SLNE).
- Reserva de cita con el notario.
- Solicitud del CIF provisional.
- Presentación de la declaración censal de inicio de actividad.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP/AJD) en la comunidad autónoma correspondiente.
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial.
- Trámites con la Tesorería General de la Seguridad Social.
- Inclusión de ficheros de datos con información personal en la Agencia de Protección de Datos.
- Reserva de Dominio de Internet.
- Solicitud del CIF definitivo.

4.2.3. Plan de producción u operaciones

Puesto que los planes de negocio pueden hacer referencia tanto a empresas de transformación como de prestación de servicios, los epígrafes deben ser adecuados a la especificidad del negocio que se trate. En este sentido hablaremos de plan de producción cuando la empresa adquiera *inputs* o materias primas y los transforme en un determinado producto, y, por otro lado, nos referiremos al plan de operaciones cuando la empresa se dedique a la prestación de servicios.

El objetivo fundamental de este plan reside en describir los medios materiales, técnicos y humanos necesarios, así como todo el proceso para producir el producto o prestar el servicio. En este sentido, los inversores quieren saber en qué se va a gastar su dinero, por esta razón, en este apartado, los emprendedores deben reflejar y justificar todos los recursos que requiere su empresa para poder desarrollar las tareas o actividades necesarias que le permitan explotar su modelo de negocio.

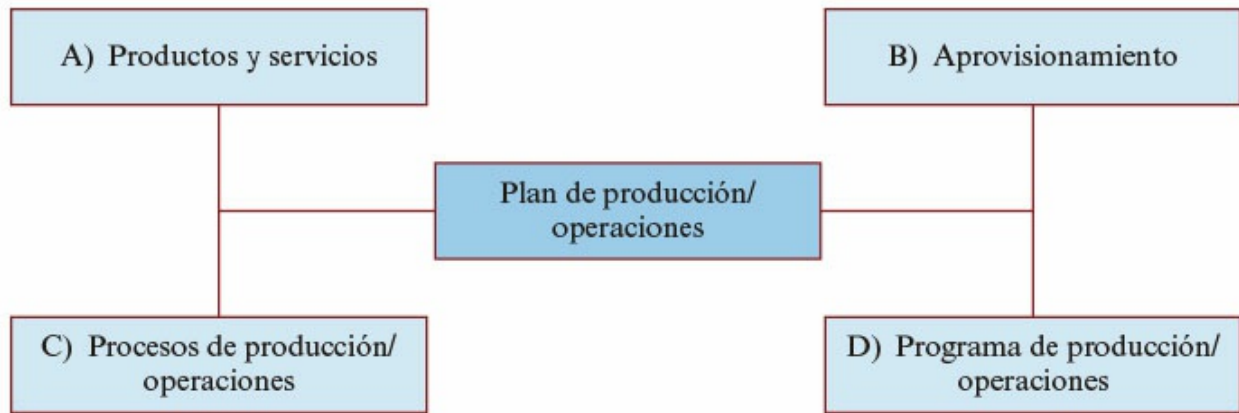


Figura 4.1. Apartados del plan de operaciones/producción.

A. Productos y servicios

En este primer apartado, los emprendedores deberían especificar y describir en términos técnicos los productos y servicios que va a desarrollar la empresa que desean crear. En el plan de marketing volveremos a tratar este apartado, pero desde una perspectiva comercial.

B. Aprovevisionamiento y gestión de existencias

En este apartado, los emprendedores tendrían que describir todas las materias primas o *inputs* que son necesarios para poder desarrollar eficaz y eficientemente el proceso de producción o la prestación del servicio. En este sentido, sería conveniente hacer una breve descripción de cada uno de los proveedores potenciales en términos de: procedencia y origen, precios, ubicación, forma y periodicidad del suministro, condiciones de pago, características concretas de los materiales suministrados en cada caso, plazos de entrega y qué sistema de transporte utilizan.

Una vez realizada esta descripción, el emprendedor debe determinar quiénes van a ser los proveedores con los cuales va a trabajar, argumentando las razones de su decisión y especificando qué porcentaje aproximado de sus compras totales prevé realizar a cada uno de ellos.

C. Procesos de producción/operaciones

En este apartado vamos a analizar en profundidad, en primer lugar, qué recursos y medios necesitan los emprendedores y, en segundo lugar, qué tareas o actividades son necesarias realizar para la fabricación de un determinado producto o la prestación del

servicio.

C.1. Recursos y medios

- **Recursos tangibles:** describir todos los recursos productivos que van a ser necesarios para que nuestra empresa pueda llevar a cabo la fabricación o la prestación del servicio:
 - **Instalaciones:** características del local, metros cuadrados, ubicación, planos, precio de adquisición o alquiler...
 - **Maquinaria:** de qué máquinas o aparatos hemos de disponer para la fabricación.
 - **Otros activos:** elementos de transporte, equipos para procesos de información e informáticos, etc.
- **Recursos humanos:** en este apartado los promotores deberían reflexionar y determinar cuáles serán las necesidades de mano de obra en términos cuantitativos y cualitativos para que nuestra empresa pueda desarrollar adecuadamente todos los procesos y subprocesos necesarios para fabricar el producto o prestar el servicio.
- **Tecnologías de comunicaciones: *hardware*, *software* y tecnologías clave:** la Nueva Economía supone un modelo productivo de crecimiento que surge a finales de los años noventa impulsado por las nuevas tecnologías digitales e información o comunicación (NTIC's), principalmente la telefonía sin cable e Internet. Por tanto, este plan tiene razón de ser o mayor importancia en función de las características de la empresa que deseemos crear. Es decir, si planteamos un negocio en un sector maduro y con un carácter tradicional, no tendría mucho sentido elaborar este apartado o plan. Sin embargo, hoy en día consideramos que es importante beneficiarse de las oportunidades que brindan las Nuevas Tecnologías y que no aprovecharse de ellas podría constituir un grave error. A continuación pasamos a exponer los tres principales apartados que deberían recogerse en este plan.

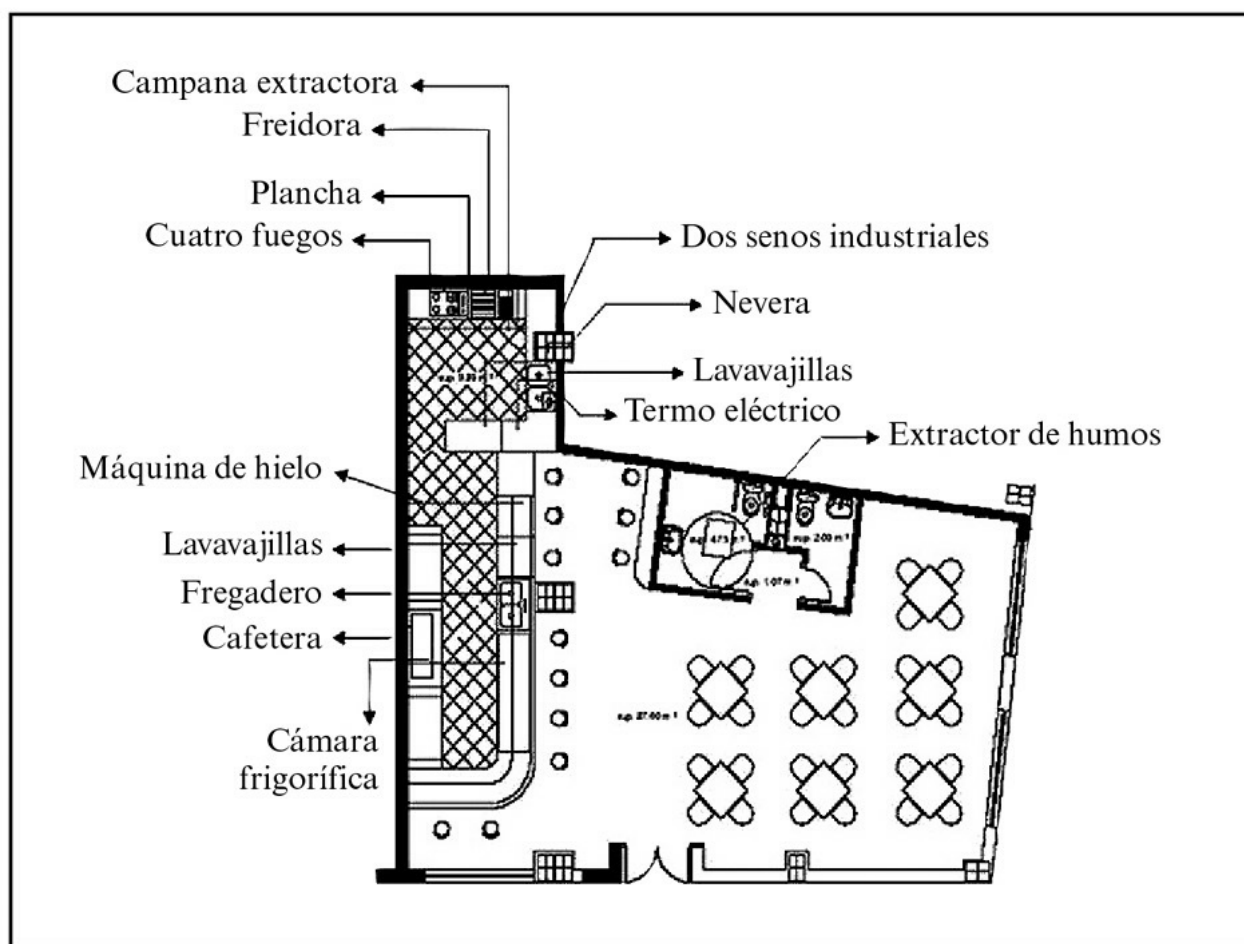


Figura 4.2. Plano de un restaurante.

Infraestructura de *hardware* o equipamientos

En este apartado, el emprendedor debería analizar qué tipo de equipamiento resultaría necesario para realizar las tareas habituales de la empresa:

- Lógicamente, parece necesario que los empleados cuenten con un ordenador personal, y si éstos deben moverse frecuentemente, podría ser más interesante la compra de portátiles, *netbook*, *notebook* o PDA. Incluso tener un equipo de reserva para cuando falle uno de ellos y se pueda continuar con la actividad normal.
- En la medida que tengamos varios empleados y que consideremos importante o imprescindible la transmisión o compartir información entre ellos, será necesaria la adquisición de un servidor o el establecimiento de una red local.
- Otro tema crítico para las empresas es la creación y el mantenimiento de copias de seguridad de toda la información crítica de carácter económico-financiero o

comercial. Además, esas copias deberían ubicarse fuera del establecimiento para evitar las circunstancias de incendios o robos.

Infraestructura de *software* o aplicaciones informáticas

Es este punto el emprendedor debería determinar qué tipo de aplicaciones informáticas o *software* resultan imprescindibles para la realización de los distintos procesos o tareas de la actividad de explotación de la empresa:

- Sistemas operativos que se van a utilizar. En este sentido, cada vez más, empresas y administraciones públicas optan por el *software* libre o de códigos abiertos en aras de reducir costes (GNU/Linux).
- Medidas de seguridad. Hoy en día existen importantes problemas con el tema de los virus informáticos o las intromisiones no deseadas en nuestra información. Por esta razón, parece vital la adquisición de aplicaciones que protejan nuestros equipos y la información.
- Cada uno de los procesos de la empresa pueden requerir de determinadas aplicaciones informáticas específicas. Incluso se puede llegar a plantear la necesidad de desarrollar un determinado programa a la medida de nuestra empresa. En el caso de que no sea *software* libre, la adquisición de las licencias puede suponer un coste importante que los emprendedores deben tener en cuenta a la hora de determinar la viabilidad de la empresa.

Infraestructura de comunicaciones

Una vez determinados los apartados anteriores, hemos de estudiar cómo van a ser transmitidos los datos o las informaciones, teniendo en cuenta que puede ser de carácter confidencial (como, por ejemplo, datos bancarios), tanto de manera interna entre los distintos empleados como de manera externa con proveedores o clientes:

- Habrá que decidir si vamos a emplear herramientas de comunicación sólo de datos o también de voz. En esta dirección, algunas herramientas, como Skype o Messenger, permiten la comunicación de datos y voz a coste cero o muy reducido; por esta razón, algunas empresas, en aras de reducir sus facturas en el área de las telecomunicaciones, cada vez más optan por este sistema para sus comunicaciones, tanto internas como externas.
- Qué tipo de conexión a Internet va a ser contratada (ADSL y cuántos megas de velocidad), correo electrónico, etc.
- Si hay varias unidades, cómo estarán comunicadas entre sí.
- Contratar una empresa de hospedaje *web*; según las necesidades, *hosting* o

housing.

- El diseño *web* va a ser también muy importante. En este sentido, debería ser atractivo, ya que es nuestro escaparate en el mundo, organizado y fácil de navegar, es decir, que sea amigable para el internauta. También es importante contratar algún servicio con los principales navegadores, como Google o Yahoo!, para que den mayor visibilidad a nuestra empresa en la red.
- Qué tipo de presencia se desea tener en Internet: una mera página *web* informativa o queremos apuntarnos al carro del comercio electrónico y, por tanto, que sea posible llevar a cabo transacciones en la red. En este último caso, qué tipo de sistema va a garantizar la seguridad de los clientes (*pay-pal*).
- Si se producen transacciones en la red, cómo se van a relacionar con los procesos de la empresa (pedidos, seguimiento de almacén, etc.).

Plan de tecnologías de la información y comunicación
A) Infraestructura de <i>hardware</i> : — —
B) Infraestructura de <i>software</i> : — —
C) Infraestructura de comunicaciones: — —

Figura 4.3. Esquema del plan de las Nuevas Tecnologías de la información.

C.2. Proceso productivo u operativo

En este apartado se debería realizar una descripción pormenorizada del proceso completo y subprocesos de producción o de operaciones que nuestra empresa debe desarrollar en aras de fabricar los productos o prestar los servicios con los requerimientos o especificaciones establecidos.

Así, un proceso podría ser definido como el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada (*inputs*) en elementos de salida (*output*) con valor añadido para el cliente. Por consiguiente, para describir el proceso de producción/operaciones que se pretende implantar es necesario describir: todas las tareas o actividades que implican dicho proceso, quiénes son las personas que deben realizar esas actividades y qué recursos se van a requerir o van a ser consumidos en cada una de las tareas con el fin de alcanzar esa salida o *output* valorada por el cliente. Puesto que en los apartados anteriores los emprendedores han explicado el aprovisionamiento de los *inputs*, así como los recursos y medios necesarios para desarrollar las actividades, en este apartado nos centraremos en explicar todas las tareas que debemos llevar a cabo.

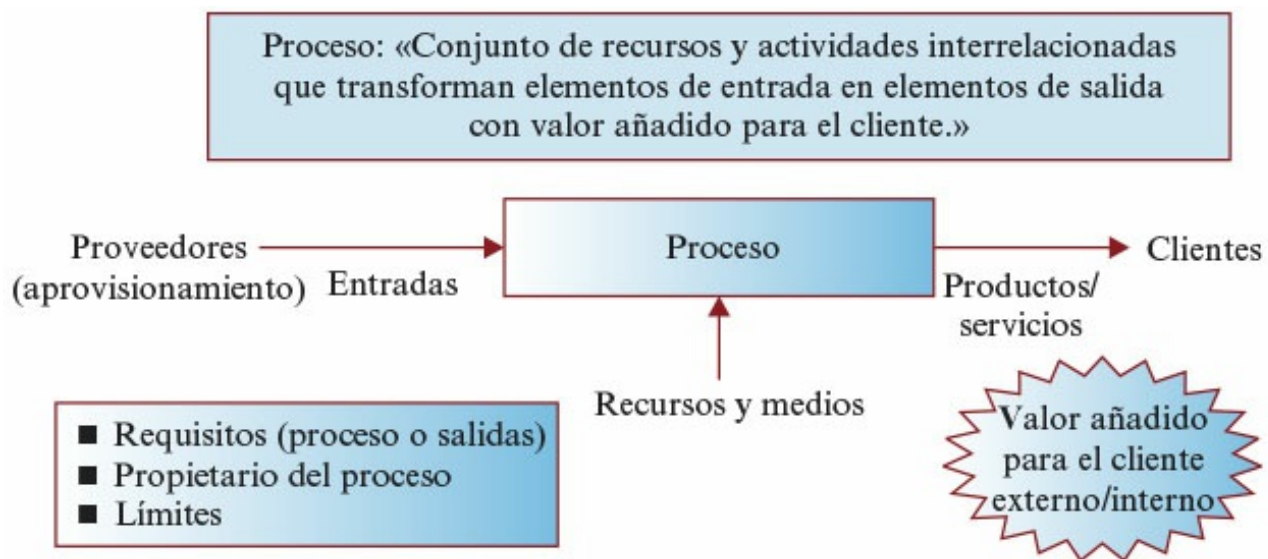


Figura 4.4. Elementos integrantes de un proceso.

Con el objetivo de que los emprendedores gestionen los procesos de la empresa que desear crear persiguiendo la mejora continua en el funcionamiento de las actividades que realizan, deberían seguir las siguientes etapas o fases:

1. Identificación de procesos

En esta fase, los emprendedores deberían identificar todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, para lo cual deberán establecer los límites de cada proceso, es decir, dónde empieza y acaba cada proceso, así como cuáles son las entradas y salidas de los mismos. En definitiva, en esta primera etapa deberíamos centrarnos principalmente en los flujos de las actividades.

2. Registro de procesos

Una vez identificados todos los procesos procederíamos a registrarlos o inventariarlos en unas fichas que deberían reflejar la siguiente información:

- **Título o nombre que identifique el proceso.**
- **Misión:** consistiría en definir **en qué consiste** (acciones, actividades y tareas), **para qué sirve el proceso** (objetivo que pretendemos) y **para quién** lo hacemos (receptor o destinatarios del proceso).
- **Límites del proceso:** donde empieza y concluye el proceso. Cuáles son las entradas (*inputs* o insumos) y las salidas (*output* o resultado final).
- **Secuencia de etapas o acciones:** un proceso es un conjunto de etapas, actividades o acciones relacionadas e integradas.
- **Medidas del proceso:** un proceso debe ser medido en aras de poder gestionarlo y mejorarlo.
- **Clientes y sus requisitos:** que son especificaciones procedentes tanto de los clientes internos como de los clientes finales: plazos de entrega, nivel de calidad, ubicación de la entrega, etc.
- **Resultado:** es el producto o servicio elaborado durante el proceso.
- **El responsable o propietario del proceso:** es la persona encargada de mejorar el proceso y aquella que gestiona y controla los recursos necesarios para mejorarlo.

3. Clasificación de procesos

Una vez identificados y registrados todos los procesos de la empresa es conveniente clasificarlos con el fin de facilitar el tratamiento que se le dará a cada uno. Así, los procesos serán clasificados en función de su contenido en: procesos estratégicos, operativos y de apoyo:

- **Los *procesos estratégicos*** son aquellos que establecen las directrices de la empresa que van incidir sobre el resto de procesos y suelen ser desempeñados por la alta dirección. Estos procesos conllevan la planificación estratégica de la empresa, la formulación de las estrategias y la toma de decisiones importantes. En definitiva, son los procesos que gestionan la relación con el entorno de la empresa u organización, facilitando la continua adaptación o ajuste entre ambos.
- **Los *procesos operativos*** son los que conforman el saber hacer y el negocio de la empresa. Son aquellos procesos propios de cada área funcional y se caracterizan por tener una incidencia directa sobre el cliente o usuario.
- **Los *procesos de apoyo*** son aquellos otros que tratan de apoyar el desarrollo del resto de procesos de la organización proporcionándoles los recursos que requieran

(humanos, tecnológicos, tangibles, etc.).

4. Mapa de procesos

En esta etapa, los emprendedores deben representar gráficamente todos los procesos que conlleva la actividad de su negocio mostrando las interrelaciones existentes entre ellos y con los procesos externos si los hubiese. Esta herramienta nos proporcionará una visión global de la actividad de la empresa, así como de los vínculos que existen entre ellos.

5. Priorizar los procesos

Con el objetivo de optimizar esfuerzos, puede ser importante que los emprendedores ponderen u otorguen grados de importancia entre los distintos procesos, en aras de poder priorizarlos, en función de una serie de variables de muy diversa índole, como: incremento en el grado de satisfacción de los clientes externos e internos, aumento en la rentabilidad o en la cuota de mercado, cantidad de recursos asignados, grado de control, tiempo y facilidad de implantación, etc.

6. Gestionar los procesos

Una vez realizadas todas las etapas anteriores llega el momento de gestionar los procesos para que éstos se desempeñen con la máxima eficacia y eficiencia. Esta etapa requiere que hayamos identificado correctamente todos los procesos, que los hayamos registrado y documentado perfectamente y que seamos capaces de establecer indicadores que nos permitan medir constantemente sus resultados. Así, el objetivo de esta etapa consistiría en que los emprendedores deberían ser capaces de mejorar esos resultados o alcanzar niveles satisfactorios con el fin de que nuestra organización este continuamente mejorando (*kaizen*).

Una de las herramientas que permiten analizar y gestionar en profundidad los procesos son los flujogramas de procesos. Éstos son una representación gráfica de la secuencia de pasos que se realizan para obtener un cierto resultado. Las características principales de esta herramienta residen en su capacidad de comunicación (puesta en común de conocimientos individuales), así como su capacidad clarificadora al proporcionar información sobre los procesos.

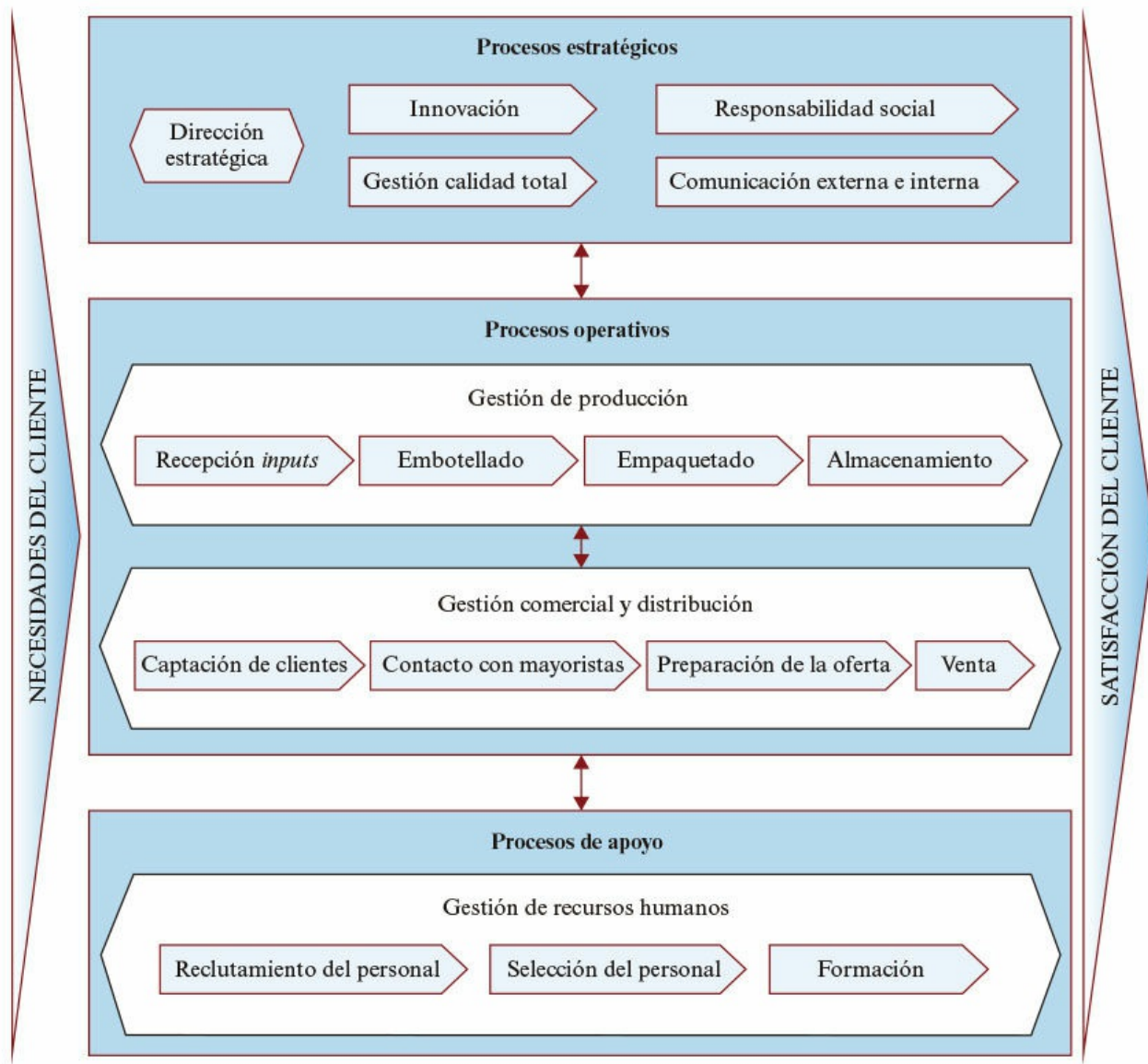


Figura 4.5

Para elaborar un mapa de procesos se emplea una serie de símbolos aceptados y reconocidos a escala internacional, de los que recogemos los más básicos en la figura 4.6.

Con estos símbolos sería posible plasmar, por ejemplo, el proceso de abastecimiento con los proveedores de la empresa, el cual se recoge en la figura 4.7.

Las fases principales para la elaboración de un diagrama de flujos son:

- Establecer las actividades y los flujos de información y/o comunicación entre actividades.

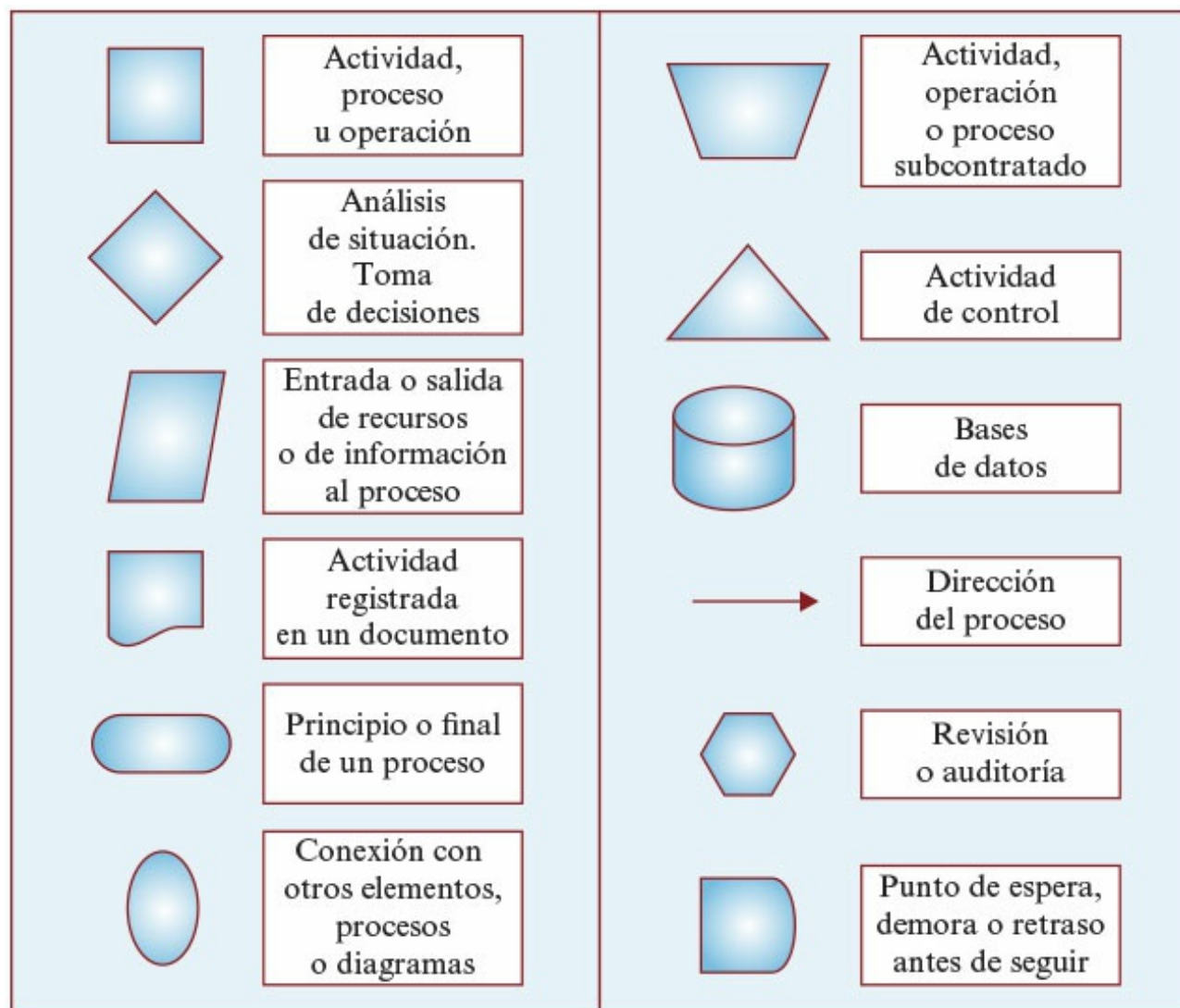


Figura 4.6. Simbología en la representación de procesos.

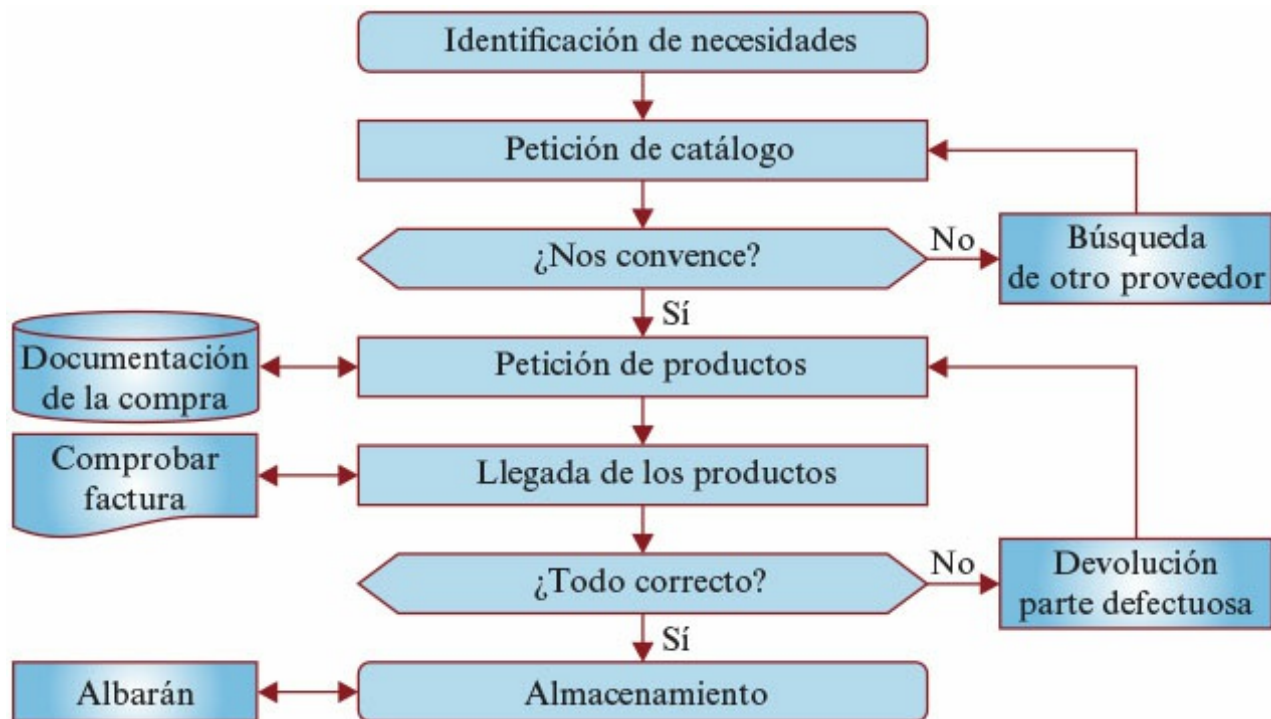


Figura 4.7. Ejemplo de un flujograma de proveedores.

- Identificar los grupos de acciones más relevantes y establecer su secuencia temporal.
- Definir claramente la utilización del diagrama de flujo y el resultado que se espera.
- Definir los límites del proceso de estudio.
- Reflejar las entradas/salidas del proceso.
- Identificar las bases de datos requeridas y dispositivos de almacenamiento.

Otras cuestiones que podrían abordarse en este apartado son **el grado de automatización** de determinadas tareas, así como en qué medida a la empresa le interesaría **subcontratar** la realización de determinadas tareas, dada la eficacia y la eficiencia de determinados proveedores.

D. Programa de producción/operaciones

D.1. Capacidad productiva u operativa

En primer lugar, los promotores deben analizar y determinar el potencial que tendrá nuestra empresa teniendo en cuenta sus recursos y capacidades y la tecnología seleccionada en términos de capacidad de fabricación de bienes o de prestación de servicios para los próximos tres años, que es el horizonte temporal en el cual vamos a

simular su funcionamiento. Lógicamente, esta parte del proyecto deberá estar estrechamente conectada con el plan de marketing, y más concretamente con la previsión de ventas estimadas en el mismo. Hemos de tener presente que, a fin de cuentas, su proceso productivo u operativo debe ser coherente, además de considerar las restricciones inherentes a una disponibilidad limitada de recursos, la demanda estimada para las primeras etapas de vida de la empresa, las necesidades de almacenamiento y las posibilidades del posterior crecimiento.

Al analizar la capacidad de producción o de operaciones que tendrá su negocio, deténgase a estudiar también cuáles podrían ser los cuellos de botella que pudieran aparecer y las soluciones que tiene pensadas para eliminarlos.

Si su proyecto afecta a una situación preexistente, indique la capacidad productiva de su negocio antes y después de realizar la inversión y cómo afectará ésta a las tasas de productividad actuales.

Una vez finalizada la descripción anterior, elabore un cuadro resumen similar al que le proponemos en la tabla 4.8 para el programa anual de producciones previsto.

TABLA 4.8 ([Descargar](#) o [imprimir](#))
Capacidad productiva/operativa máxima

Capacidad productiva/operativa máxima (en unidades)	Año 1	Año 2	Año 3
Producto/servicio 1			
Producto/servicio 2			
Producto/servicio 3			
Producto/servicio ...			

D.2. Control de calidad

En segundo lugar, y teniendo en cuenta tanto la existencia de clientes y organizaciones de consumidores más exigentes, como la aparición y aplicación de normas sobre la calidad, sería conveniente que los promotores establecieran en su programación de la producción cómo se va a realizar el control de calidad de la producción o del servicio y cuál sería la tasa previsible y aceptable de defectos. Estas tareas de control deberían reflejarse también en el flujograma (símbolo triángulo). Otra de las cuestiones que se deben abordar en este punto es el tratamiento que piensan darle a temas como la aparición de residuos, medidas de seguridad (prevención de riesgos laborales), impacto medioambiental de su producción, etc.

Así, aquellas empresas que son capaces de alcanzar altos niveles de calidad pueden beneficiarse de las siguientes ventajas:

- Mayor fidelidad del cliente.

- Aseguramiento de operaciones repetitivas.
- Mayor protección ante «guerras de precios».
- Probabilidad de incrementar los precios.
- Menores costes de mercado (publicidad por mala reputación, por ejemplo).
- Incremento de la cuota de mercado.

En este sentido, resulta interesante hacer una clara distinción entre los costes de no calidad y los costes de calidad en los que puede incurrir una empresa.

Los costes de no calidad son aquellos que se derivan de hacer mal las cosas, de cometer errores y de incurrir en fallos. Lógicamente, estos costes se producen fundamentalmente cuando llega el momento de enmendar, reparar o resarcir dichos errores. A su vez, estos costes se pueden clasificar en internos (errores que se cometen cuando el producto o servicio está todavía bajo el control de la empresa) y externos (fallos que se producen fuera de la organización cuando el producto ha sido entregado o el servicio prestado). A continuación enumeramos algunos de los principales costes de no calidad en los que incurren las empresas (Calvo de Mora y Criado, 2004:

- Errores: coste de errores + coste de rehacer un trabajo mal hecho.
- Desperdicios: coste material.
- Costes de inspección, rechazo y, posiblemente, de arbitraje de conflictos internos.
- Costes jurídicos y/o penales derivados de demandas o reclamaciones.
- Coste de la pérdida del cliente.
- Coste financiero provocado por la inmovilización derivada del servicio defectuoso.
- Costes por facturación errónea.
- Costes de la desmotivación del personal.

Acerca de la gestión de calidad, una de las creencias más extendidas es la que presupone que la calidad lleva aparejado un incremento de los costes. Ya hemos visto que existe abundante evidencia empírica de lo contrario. El mejor aprovechamiento de recursos de todo tipo, incluidos los informativos, que supone producir/servir con calidad permite reducir costes y aumentar la productividad. Los costes de calidad se pueden definir como los costes de material, equipos y otros conceptos asociados al desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos de calidad. Definimos costes de calidad como aquellos en los que incurre la empresa para evitar y detectar que se produzcan errores y defectos. En definitiva, son los costes totales en los que se incurre al invertir en la prevención de las disconformidades con las especificaciones y evaluar la conformidad de un servicio. Así pues, podemos agrupar los costes en dos áreas, prevención y evaluación:

1. Costes de prevención. Se incurre en ellos para minimizar el impacto de los riesgos

potenciales:

- Las actividades de planificación y puesta en marcha del sistema de calidad, de desarrollo del sistema de documentación, comprobación y aprobación de dicha documentación y de distribuir o comunicar la información contenida en esa documentación.
- La actividad derivada de la auditoría interna de calidad.
- Las revisiones del sistema de calidad.
- La evaluación y la verificación de los proveedores.
- Costes de formación, que incluirían el desarrollo, la implantación, la operación y el mantenimiento de los programas de formación internos y/o externos.
- Costes relacionados con el desarrollo e implantación de programas de mejora (círculos de calidad, medida de la ejecución, control estadístico, etc.).

2. Costes de evaluación (inspección o detección). Derivados de verificar la conformidad del proceso de servicio a los requerimientos:

- Verificación de que los productos/servicios que adquirimos (proveedores) son conformes a las especificaciones o requerimientos (por ejemplo, nuestro servicio de limpieza).
- Comprobación y verificación del proceso.
- Análisis e informes de los resultados de la verificación.
- Costes asociados del archivo de los registros (de clientes, pacientes, etc.).

En definitiva, si, como veremos en el apartado del plan estratégico, una empresa tiene de manera genérica dos opciones para incrementar los beneficios, en concreto el liderazgo en costes y la diferenciación, la gestión de la calidad va a contribuir directamente a ambas:

- Reducción de costes: eliminación de costes de no calidad; eliminación de costes por pérdida de clientela.
- Diferenciación: posibilidad de imponer un sobreprecio derivada de la buena reputación o imagen; pasa por el establecimiento y maduración de una cultura para la calidad que establezca una «distinción» entre la clientela.

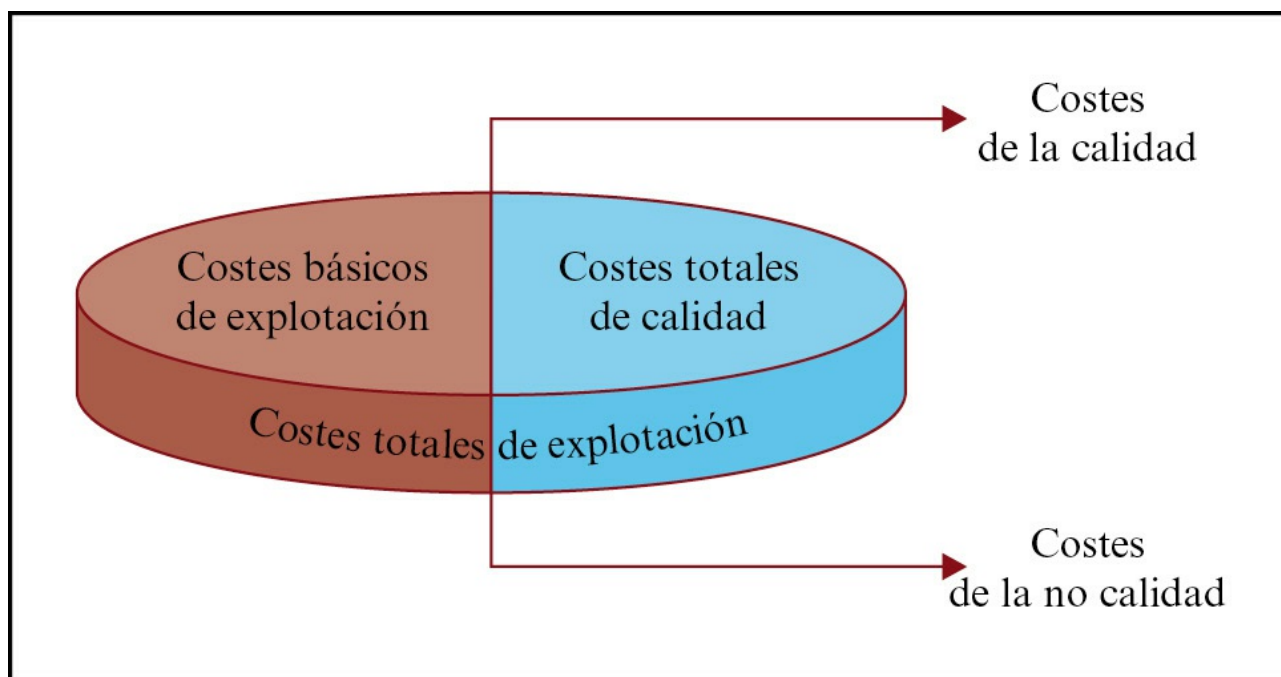


Figura 4.8. Desglose del coste total de explotación.

4.2.4. Plan de organización y gestión de los recursos humanos

La estructura organizativa y los recursos humanos de la empresa (RRHH) van a estar estrechamente relacionados. En este apartado deberá demostrarse que el equipo promotor del proyecto está capacitado para afrontarlo y sacarlo adelante. Quedarán asignadas las responsabilidades a las distintas personas que van a trabajar en la empresa, y ese reparto de responsabilidades dejará configurado el organigrama. Además, se indicará el tamaño actual de la plantilla y su evolución prevista a medio plazo, así como los sueldos y la forma de reparto de beneficios.

El desarrollo de un plan de organización tiene vital importancia para delimitar responsabilidades y evitar tensiones entre el equipo emprendedor.

La organización de la empresa: el organigrama

Hablar de organización es concretar la articulación interna que poseerá el negocio. Esta articulación interna —genéricamente denominada «estructura organizacional»— implica la realización simultánea de dos tareas: la división del trabajo y el diseño de mecanismos de coordinación. Ambas se concretan en un organigrama. En él quedan reflejados los criterios utilizados para repartir el trabajo y las responsabilidades, especificando quién depende de quién y, consecuentemente, cuál es la cadena jerárquica que se debería mantener.

La jerarquía, sin embargo, no es la única manera en que las organizaciones coordinan

su trabajo. Los protocolos de actuación, los impresos, las normas y procedimientos formales, los esquemas de trabajo en equipo, los estándares de resultados (en cualquiera de las múltiples acepciones del término), las habilidades de los individuos y hasta los valores imperantes en la cultura de la organización pueden llegar a ser potentes instrumentos de coordinación. La estrategia que pretende implantar la empresa debería ajustarse y ser coherente (ajuste estratégico) con su diseño estructural. Por todo ello, los apartados que siguen se centrarán en la descripción pormenorizada de la estructura organizacional de su empresa. Si ésta es de nueva creación, la situación le ofrece una oportunidad única para introducir la mayor racionalidad posible en la gestión diaria de su negocio. Si, por el contrario, la empresa ya existiese, la realización de éste debería tratar de subsanar las deficiencias observadas hasta el momento y adecuar la estructura organizativa a las nuevas exigencias del entorno. Es posible que para ello resulte necesario modificar y/o ampliar la estructura departamental existente, los procesos de trabajo que vienen utilizándose, los sistemas de comunicación interna, las normas de actuación, las responsabilidades y, llegado el caso, hasta la composición del personal o de sus capacidades y conocimientos.

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa. Si la empresa sólo requiere un puesto de trabajo, no se realizará dicha representación, pero si existen varios puestos de trabajo, sí es necesario establecer en el organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de dichas personas. En el organigrama se incluyen tantas casillas como puestos de trabajo y niveles existan, en función de los escalones de autoridad. El organigrama de una empresa es la representación simplificada del esquema jerárquico vigente dentro de ella. Sin embargo, de él pueden deducirse otras informaciones que ayudan a saber la manera en que la organización ha decidido enfrentarse a la incertidumbre y los requerimientos de su entorno. Si su plan de negocio describe el caso de una empresa de nueva creación, indique cuál es la configuración estructural que piensa tener y cuáles cree que serán las líneas de evolución al respecto. Es natural que, inicialmente, los diseños estructurales sean bastante simples, pero con el paso del tiempo lo habitual es que la empresa vaya creciendo y aumentando en paralelo a su nivel de complejidad interna. Para evitar que esta progresiva complejidad sea resuelta mediante soluciones poco planificadas, es bueno que se disponga de un diseño estructural que, a modo de objetivo, guíe las decisiones cotidianas sobre el reparto de tareas, la asignación de responsabilidades, etc.

Si, por el contrario, la empresa a la que se refiere su plan de negocio viene funcionando en el mercado, dispondrá ya de un organigrama definido. En este caso, debe indicar cuál es el actual diseño estructural y cómo se verá afectado por la inversión que se pretende realizar. Recuerde que no se trata de cambiar por cambiar, sino de mantener en todo momento una vertebración interna que se ajuste a las necesidades impuestas por el trabajo que debe realizar la organización, por los medios disponibles y por las demandas del mercado. En resumen, la organización diseñada debe intentar

compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia.

Describiremos con detalle quiénes serán los socios de la empresa y qué aportaciones van a realizar. Además, deberá quedar claro qué socios van a trabajar en la empresa y cuáles serán socios capitalistas. Es importante reflejar las aportaciones y funciones de cada uno de los socios antes de la puesta en marcha de la empresa para evitar futuras discrepancias por factores no implicados directamente en la actividad productiva (PACTO DE SOCIOS).

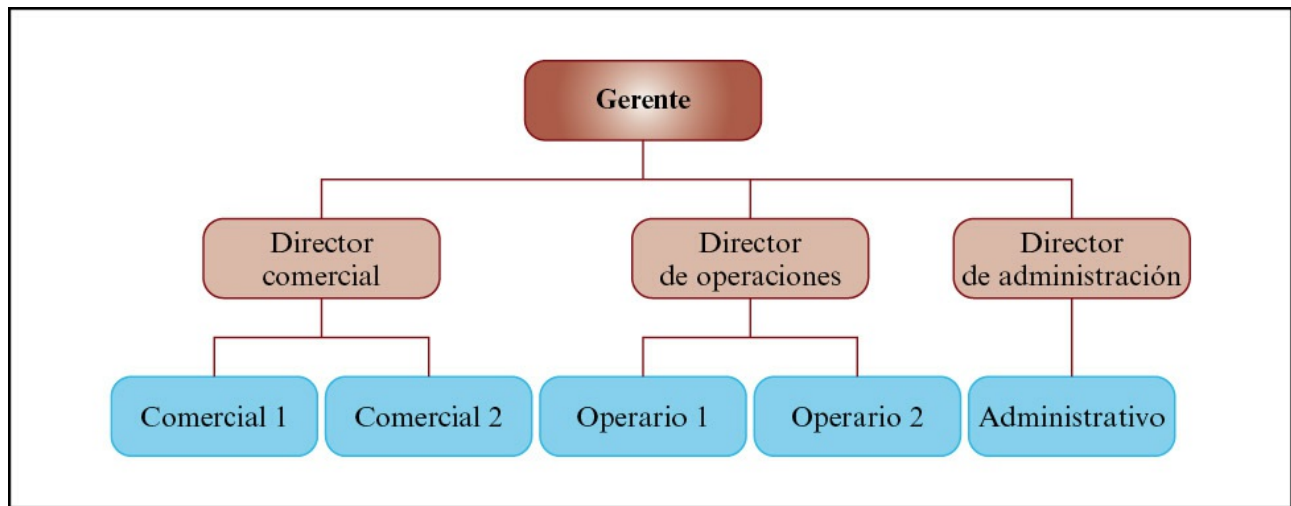


Figura 4.9. Ejemplo de organigrama.

La planificación de los recursos humanos (RRHH)

Como Tormo y Devece (2014) señalan, la planificación de los RRHH debe conseguir dos objetivos: por un lado, disponer en todo momento de las personas con las competencias adecuadas para que las actividades de la empresa se puedan desarrollar de manera eficaz y eficiente, y, por otro lado, tratar de anticiparse a los posibles cambios que requiera la empresa en materia de RRHH para garantizar de esta manera su permanente adaptación a su entorno y, por consiguiente, el ajuste estratégico.

En síntesis, los pasos fundamentales para el desarrollo de una buena planificación de los recursos humanos serían los siguientes:

- 1. Planificación de la plantilla.** En esta primera fase los emprendedores deberán determinar el número de personas necesarias para la empresa. La respuesta a esta cuestión vendrá determinada tanto por las necesidades detectadas en el plan de marketing para que se puedan cumplir las previsiones de venta como por los requerimientos identificados en los procesos productivo/operativos del plan de producción/operaciones. Esto implicará determinar la plantilla en términos tanto cuantitativos, dependiendo de la carga de trabajo que se necesite asignar o asumir

como cualitativos, en función de las competencias que se requieran para el desarrollo de las actividades de la empresa.

— **Descripción de las funciones, tareas y responsabilidades de cada puesto.**

Por cada puesto de trabajo de diferente categoría será necesario establecer cuáles serán las funciones que se le atribuyen, así como las tareas concretas que conlleva cada función. La descripción de puestos debe ser lo más completa posible, resaltando las funciones básicas de cada uno y especificando todas las tareas que cada función representa, aunque nos parezcan obvias y poco significativas, ya que de esta forma se evita duplicidad de funciones y se puede tener un mayor control de las mismas por las personas responsables. También se establecen las responsabilidades que cada puesto conlleva para poder determinar la persona responsable de cada acción que se realice en la empresa.

— **Descripción de los perfiles de los puestos: el profesiograma.** Lógicamente, el perfil de competencias de un determinado puesto estará determinado por las funciones y tareas que deba desarrollar la persona en dicho puesto. Las personas son el corazón de cualquier empresa, sobre todo en la mayoría de las PYMES que se dedican al sector servicios. Sin que esto suponga desmerecer la importancia de la tecnología o de otros elementos críticos para un negocio, se debe ser consciente de que los individuos son el verdadero almacén de los conocimientos, la experiencia y las habilidades de una empresa. La ventaja competitiva de ésta surgirá a partir de una compleja mezcla de recursos y capacidades que, en todo caso, deberán gozar de la propiedad de ser difícilmente imitables por los competidores. Sin duda, uno de los recursos más idiosincrásicos de la empresa será el que resulte de las habilidades y conocimientos del personal y de su compromiso con el negocio. Es, por tanto, especialmente importante que se reflexione sobre las características y competencias que deberán tener los empleados y sobre cuáles serán los sistemas de selección, reclutamiento, retribución, promoción, contratación y formación de los mismos.

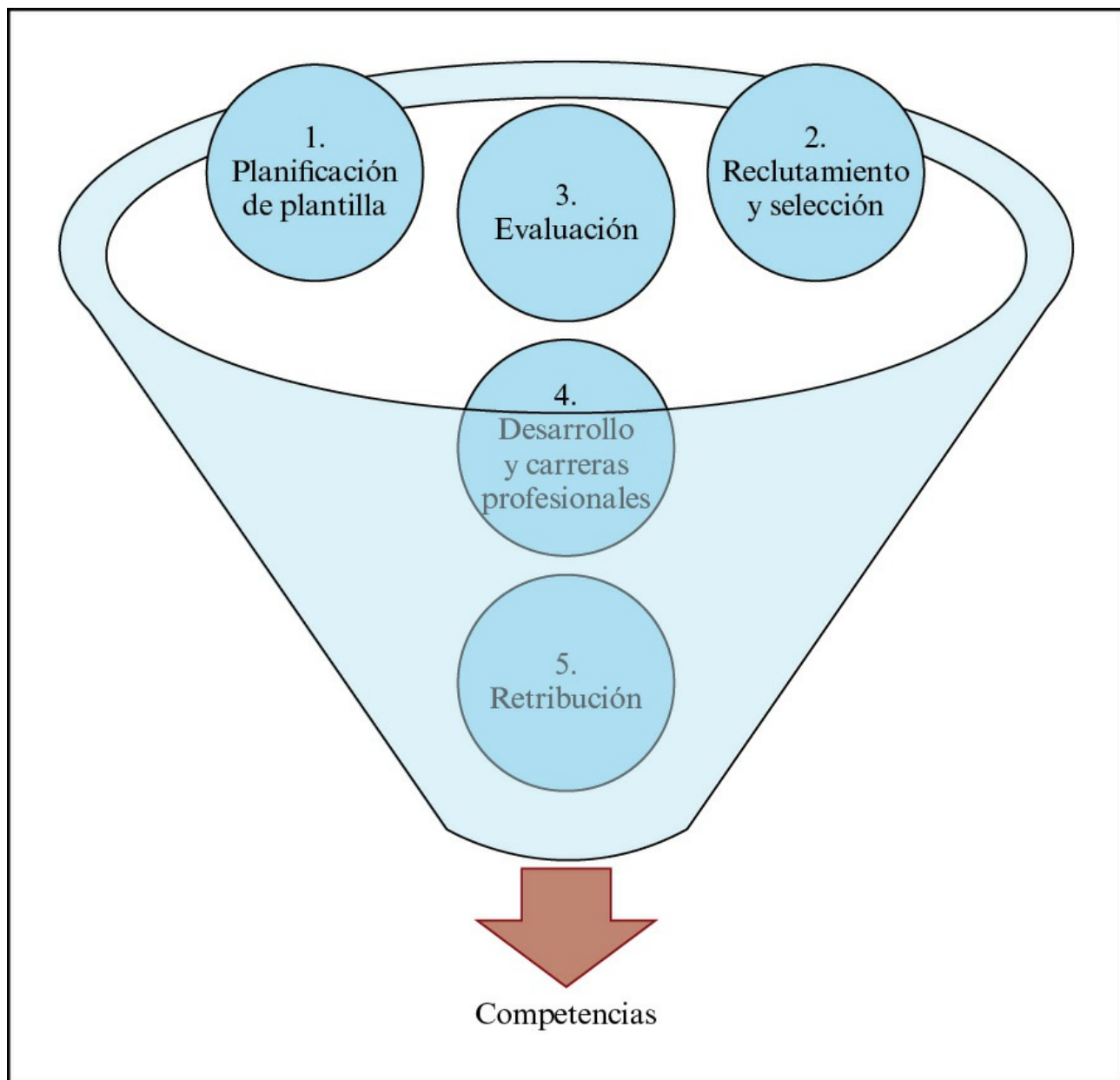


Figura 4.10. Plan de recursos humanos: las competencias.

2. Reclutamiento y selección. Para ocupar algunos de los puestos que aparecen en el organigrama, la empresa, generalmente, tendrá que iniciar un reclutamiento externo (al ser una empresa de nueva creación). El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar un puesto vacante. Las técnicas de reclutamiento más habituales van a ser: candidatos presentados por empleados o socios de la empresa, contactos con sindicatos y asociaciones gremiales, contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, anuncios en diarios y revistas, agencias de reclutamiento...

Una vez tengamos un conjunto de candidatos habrá que iniciar el proceso de

selección, el cual se hará fundamentalmente a través de entrevistas personales o dinámicas de grupos, así como por pruebas de idoneidad tales como: pruebas de conocimiento o de capacidad, pruebas psicométricas y pruebas de personalidad.

TABLA 4.9
Ficha profesiograma del puesto de trabajo

Perfil profesiografico del puesto de trabajo: director comercial	
Aspectos físicos	
Edad.	Entre 30 y 50 años.
Sexo.	No es determinante.
Apariencia física.	De buena presencia, porque en el área comercial la apariencia es importante.
Estado civil.	No es determinante.
Hijos.	No es determinante, aunque el trabajador debe tener gran disponibilidad, ya que nuestra empresa acudirá a numerosas ferias y congresos.
Aptitudes psicotécnicas	
Inteligencia.	Normal.
Compresión verbal.	Normal.
Compresión numérica.	No es determinante.
Fluidez verbal.	Alta, para comunicarse correctamente con el cliente y motivar a sus subordinados.
Memoria.	Normal.
Habilidad manipulativa.	Suficiente para conducir motocicletas de pequeña cilindrada.
Paciencia.	Bastante, porque el cuidado de niños, enfermos y ancianos lo requiere.
Capacidad para escuchar.	Bastante, ya que hay ancianos que necesitan solamente compañía.
Tenacidad.	Normal, para mostrar interés en colaborar con los objetivos de la empresa.
Capacidades	
Formativas.	Licenciado en investigación y técnicas de mercado.
Mando y liderazgo.	Alto.
Trabajo en equipo.	Alto.
Experiencia.	Mínimo tres años en la dirección de equipos comerciales.

- 3. Sistemas de evaluación del personal.** En esta fase los emprendedores deberán establecer algún sistema que nos permita valorar tanto el desempeño de nuestros empleados, con el objetivo de determinar la eficacia y la eficiencia en el desarrollo de sus actividades (**evaluación del desempeño**), como el potencial, en aras de determinar las actividades que nuestros empleados podrían llegar a realizar en el futuro (**evaluación del potencial**).

En este sentido, Tormo y Devece (2014) afirman que estos sistemas de evaluación del personal deben permitir que la empresa:

- Detecte las carencias de formación en sus empleados.
- Detecte las necesidades formativas que cubran esas carencias.
- Determine los planes de compensación que recompensen la eficacia y en la eficiencia de sus empleados.
- Evalúe la eficacia de su plan de RRHH.
- Desarrolle el inventario actual de competencias existentes en la empresa.

- 4. Desarrollo del personal y planificación y gestión de carreras profesionales.** La fase anterior de evaluación nos debe permitir la identificación de las necesidades formativas de nuestros empleados. Con esta información se deberían diseñar planes individualizados de formación que permitan tanto el incremento de la eficacia y la eficiencia en cada uno de los puestos como que nuestros empleados puedan ir promocionando dentro de la organización, lo cual estará vinculado con la motivación, el desarrollo personal y la implicación de los mismos. Así, los emprendedores deberían planificar las posibles carreras profesionales que podrían seguir sus empleados dentro de su organización. Para alcanzar ese objetivo, los emprendedores deberán prever las competencias futuras y los requisitos competenciales en cada puesto de trabajo que la organización va a ir requiriendo a medida que se vaya desarrollando en su camino de *start-up* a una empresa que podría internacionalizarse, diversificar, crecer, etc.

- 5. Contratos y retribución del personal.** Este apartado va a ser crucial dentro de este plan, ya que hemos de calcular los costes salariales, partida ésta que va a determinar en gran medida la viabilidad económica de la empresa. Una primera decisión fundamental reside en determinar qué tipo de contrato vamos a realizar a cada empleado. En este sentido, como aparece en la tabla 4.10, los promotores disponen de un amplio abanico de contratos legales. Decantarnos por uno u otro dependerá del perfil del puesto y del empleado que va a ocupar ese puesto, además de cuestiones fiscales y de flexibilidad organizativa.

En virtud de lo anterior, el promotor tendrá que determinar, generalmente por categoría, por qué tipo de contrato se va a decantar.

TABLA 4.10
Tipos de contratos laborales

Tipos de contratos	Características
Contrato indefinido	Se formaliza sin establecer límites temporales de la prestación del servicio.
Contrato indefinido de fijos-discontinuos	Se formalizan para la prestación de trabajos que son fijos discontinuos y que no se repitan en fechas ciertas.
Contratos acogidos al Programa de Fomento del Empleo	El objetivo de este tipo de contrato es la contratación por tiempo indefinido de determinados colectivos.
Contratos de mayores de 59 años	Cuando estos trabajadores alcancen una antigüedad en la empresa de cuatro años obtendrán importantes bonificaciones en la Seguridad Social.
Contratación de personas con discapacidad	Su objetivo reside en la integración laboral de personas con discapacidad. Dentro de esta categoría existe un amplio abanico de contratos, los cuales están subvencionados y bonificados.
Contrato para la formación	Su objetivo es proporcionar la formación técnica y práctica necesaria. Edad exigida entre los 16 y los 21 años.
Contratos en prácticas	El objetivo es que el trabajador obtenga la experiencia profesional necesaria acorde a su nivel de estudios (universitarios o formación profesional).
Contrato de obra o servicio determinado	Realización de una obra o prestación de un servicio limitado en el tiempo, aunque, en principio, de duración incierta.
Contrato a tiempo parcial	Prestación de servicios durante un número de horas al día, a la semana, al mes o al año inferior a la jornada de trabajo de un trabajador a tiempo completo.
Contrato de interinidad	Se realiza para cubrir la plaza de otro trabajador que tiene derecho a que se le reserve dicho puesto.

TABLA 4.11 ([Descargar o imprimir](#))
Ficha para reflejar los tipos de contratos de la empresa

Tipos de contratos	N.º	Categoría
--------------------	-----	-----------

Indefinido

Temporal (6 meses)

Dentro de la política de personal, una cuestión crítica hace referencia a los **sistemas de retribución**; en este sentido, los promotores deben establecer la política salarial que se va a seguir, lo cual va a determinar una partida crítica para las PYMES de nueva creación, como son los gastos de personal. Estos gastos son imprescindibles para elaborar el plan financiero y, generalmente, van a tener un papel crítico en la viabilidad o no del proyecto. En relación con el cálculo de los gastos laborales o salariales, implica la consideración de dos partidas de gasto fundamentales para la empresa: sueldos y salarios (el sueldo bruto) y la Seguridad Social a cargo de la empresa. En relación con el sueldo y

salario de los empleados, se habrá de tener en cuenta varios factores. En primer lugar, el salario mínimo interprofesional, que es por definición la «cuantía retributiva mínima que percibirá el trabajador referida a la jornada legal de trabajo en cualquier actividad». Este salario es fijado por decreto ley por el gobierno previas negociaciones con sindicatos y asociaciones empresariales (actualmente está fijado en 20,80 euros/día o 624 euros/mes). En segundo lugar, hemos de tener en cuenta el Convenio Colectivo al que esté adscrita la empresa, dependiendo de la actividad que realice o el sector al cual se encuentre adscrito, pues en dicho documento se van a establecer los mínimos a pagar para cada una de las categorías. En relación con la Seguridad Social, existen varios regímenes: general, autónomos, agrario... El coste general para la empresa está en torno al 30% de la base de cotización (donde se incluyen las pagas extras prorrateadas que correspondan al sector) y por parte del trabajador en torno al 6%.

A continuación, la tabla 4.12 resume todos los conceptos anteriores.

TABLA 4.12
Tabla resumen de los gastos laborales de la empresa

Conceptos	Salario bruto anual	Ret. IRPF anual	SS trabajador anual	Salario líquido anual	SS empresa anual	Cuota autónomos mensual	Total coste empresa anual
Conceptos	Salario bruto anual	Ret. IRPF anual	SS trabajador anual	Salario líquido anual	SS empresa anual	Cuota autónomos mensual	Total coste empresa anual
Socio 1	0	0		0		0	0
Socio 2	0	0		0		0	0
Socio 3	0	0		0		0	0
Socio 4	0	0		0		0	0
Socio 5	0	0		0		0	0
Empleado 1	0	0	0	0	0		0
Empleado 2	0	0	0	0	0		0
Empleado 3	0	0	0	0	0		0
Empleado 4	0	0	0	0	0		0
Empleado 5	0	0	0	0	0		0
Empleado 6	0	0	0	0	0		0
Empleado	0	0	0	0	0		0

7

Empleado	0	0	0	0	0		0
8							
Totales	0	0	0	0	0	0	0

4.2.5. Otros apartados del plan de negocio

Cronograma estratégico

En un proyecto es vital que los objetivos de la empresa tengan un plazo de cumplimiento. Por ello, en este apartado se debe incluir un plan de actuación que muestre los hitos más importantes conseguidos hasta la fecha y los que se realizarán en el corto y medio plazos, indicando las fechas respectivas en las que se realizarán. Asimismo, será necesario incluir una relación de los principales riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los hitos marcados, así como el plan de contingencia, que se pondría en marcha con el objetivo de corregir las posibles desviaciones.

Plan de expansión: la gestión del crecimiento

El objetivo de este plan consiste en explicar los objetivos a largo plazo, evaluando los riesgos en la expansión y las consideraciones para un posible plan estratégico de salida.

Los emprendedores deberían planificar de antemano cómo gestionarían el crecimiento de su empresa en caso de que todo fuese bien o, incluso, mejor de lo esperado o planificado. En este sentido, la empresa puede plantearse decisiones tales como:

- **El crecimiento geográfico** regional, nacional o internacional, tanto mediante la apertura de establecimientos propios como a través de otros mecanismos, tales como las franquicias.
- **La integración vertical de actividades**, es decir, realizar actividades y/o productos que al principio estaban subcontratados o recibía de otros proveedores.
- **La diversificación de las actividades o productos**, ofertando nuevos productos e introduciéndose en nuevos sectores o segmentos, relacionados o no.

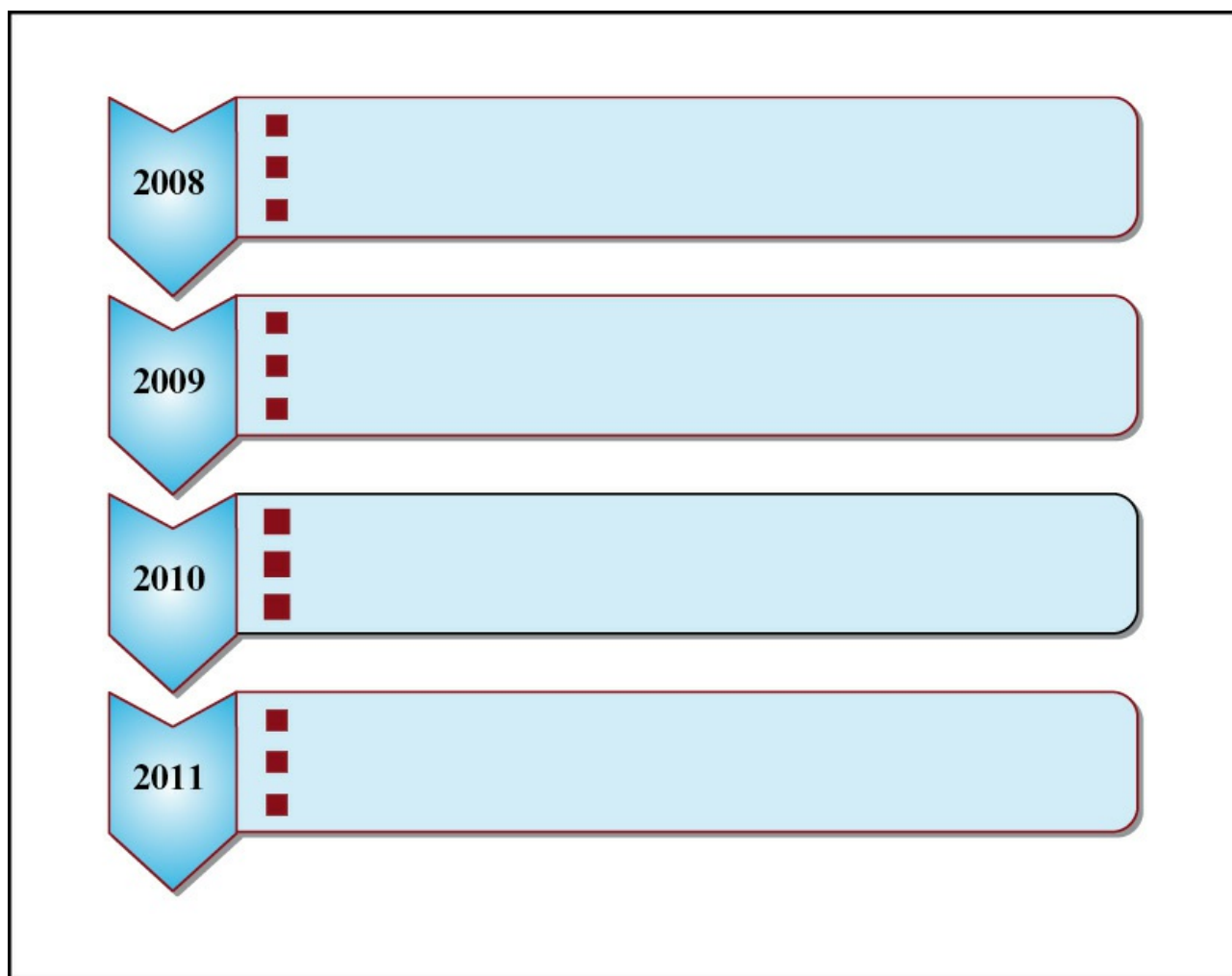


Figura 4.11. Hitos a conseguir.

Por otro lado, los emprendedores pueden acordar previamente que, en el caso de no cumplir una serie de expectativas u objetivos en un determinado período de tiempo, aun siendo la empresa viable, lo más razonable podría ser desinvertir en el proyecto, bien liquidándolo o bien traspasándolo, y dedicarse a otras actividades. En esta línea, las principales posibilidades serían:

- **Salida de socios.** En muchas ocasiones, las empresas comienzan con una serie de socios y, a medida que pasa el tiempo, como consecuencia de diferentes circunstancias, algunos de ellos deciden abandonar. En este sentido, prever de antemano cómo se van a ir resolviendo estas contingencias puede reducir considerablemente los conflictos, los litigios, el tiempo y las energías.
- **Liquidación de la empresa.** En los momentos iniciales se recomienda a los emprendedores flexibilizar, en la medida de lo posible, las inversiones iniciales y asumir la menor cuantía de costes hundidos (*sunk costs*), ya que ese dinero podrá

ser difícilmente recuperado. Por consiguiente, sería conveniente planificar con antelación mecanismos de liquidación para tratar de recuperar la mayor parte del dinero invertido.

5

El plan estratégico

Los emprendedores de una idea de negocio deben tener un conocimiento relativamente profundo del entorno en el cual piensan desarrollar su actividad, así como con qué recursos y capacidades cuentan para la difícil tarea de sobrevivir y tener éxito en el sector donde vayan a desarrollar su actividad. Por tanto, antes de poner en marcha una empresa es vital realizar un análisis estratégico, que se compone de:

- Un análisis externo, que comprende un análisis del entorno.
- Un análisis interno, que comprende el análisis de los recursos y capacidades de la empresa.

5.1. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES ORGANIZATIVOS

Este análisis estratégico debe facilitar al emprendedor la elaboración de su primer plan estratégico. Sin embargo, antes de elaborar dicho plan debería abordar la definición de una serie de conceptos estratégicos vitales y de más largo alcance, como son: su visión, su misión y sus valores organizativos, los cuales conforman la ideología central de una organización y permiten formular y entender la estrategia de una organización.

La visión determina hacia dónde va la empresa. Una declaración de la visión trata de articular lo que la empresa desea llegar a ser o a dónde se dirige. Suele establecer un escenario futuro deseado y algo genérico o etéreo. El futuro también puede concebirse como algo más específico o concreto a través del propósito estratégico, el cual consiste en un objetivo audaz o mega que actúa de catalizador motivando el apalancamiento o extensión máxima de los recursos de la empresa (desajuste entre recursos y aspiraciones). Un objetivo ambicioso puede impulsar la innovación, la aceptación del riesgo y la mejora continua.

La misión de una organización trata de establecer la razón de ser de la empresa que el emprendedor desea crear, es decir, la justificación social de su existencia. La misión clarifica el propósito de una organización, o por qué ésta debe estar haciendo lo que hace. Asimismo, el establecimiento de la misión facilita la definición de la visión de la organización, la cual clarifica lo que se aspira a ser y cómo la entidad debería comportarse para satisfacer su misión. Por tanto, el punto de partida para una estrategia debería estar relacionado con la idea subyacente de por qué existe la empresa. Es una declaración de propósito corporativo y define el área de actividad donde se compite. Por

esta razón, la misión debe ser lo suficientemente clara para focalizar los esfuerzos de la empresa, y lo suficientemente amplia para no limitar su crecimiento.

Los valores de una empresa determinan cuáles son sus principios morales, su ética y sus prioridades. Estos valores suelen recogerse en el denominado «Credo filosófico». Numerosos estudios ponen en evidencia que vincular la estrategia con unos sólidos valores organizativos facilita la consecución de beneficios a largo plazo. Es decir, construir relaciones duraderas y de confianza con otras empresas (subcontratistas, proveedores...) y contar con empleados más cómodos y comprometidos proporciona una sólida base para obtener diferenciación y, consecuentemente, una ventaja competitiva sostenible.

5.2. EL ANÁLISIS DEL ENTORNO: LA COMPETENCIA

El análisis del entorno trata de alcanzar fundamentalmente dos objetivos:

- Demostrar que el sector donde vamos a operar es atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad potencial que podemos obtener (atractivo del sector).
- Identificar qué factores del entorno podemos aprovechar para que nuestra organización pueda obtener una ventaja competitiva (factores clave de éxito).

El entorno puede ser definido como el conjunto de todas las influencias o factores externos que, de una manera u otra, inciden en los resultados y actuaciones de la compañía. Obviamente, el elevado número de estas influencias hace necesario simplificar este análisis en la medida de lo posible, para lo cual clasificaremos el entorno en dos niveles: macroentorno y microentorno. Para analizar cada uno de estos niveles emplearemos distintas herramientas: el análisis PEST y el modelo de las cinco fuerzas competitivas, de Michael Porter.

5.2.1. Macroentorno

El macroentorno o entorno general comprende todas aquellas influencias de naturaleza política, económica, social y tecnológica (**PEST**) que afectan por igual a todos los sectores y a todas las empresas que desarrollen su actividad dentro de dicho espacio o área. Estas influencias no pueden ser alteradas o controladas fácilmente por las acciones individuales de las empresas.

Este análisis, que se denomina **PEST**, trata de identificar todos los factores del entorno general o macroentorno que podrían suponer una amenaza u oportunidad para nuestra empresa. Los factores se clasificarán en cuatro bloques:

- **Político-legales:** legislación antimonopolio, leyes de protección del

medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial y estabilidad gubernamental.

- **Económicos:** ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos y nivel de desarrollo.
- **Socioculturales:** evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo y patrones culturales.
- **Tecnológicos:** gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos y velocidad de transmisión de la tecnología.

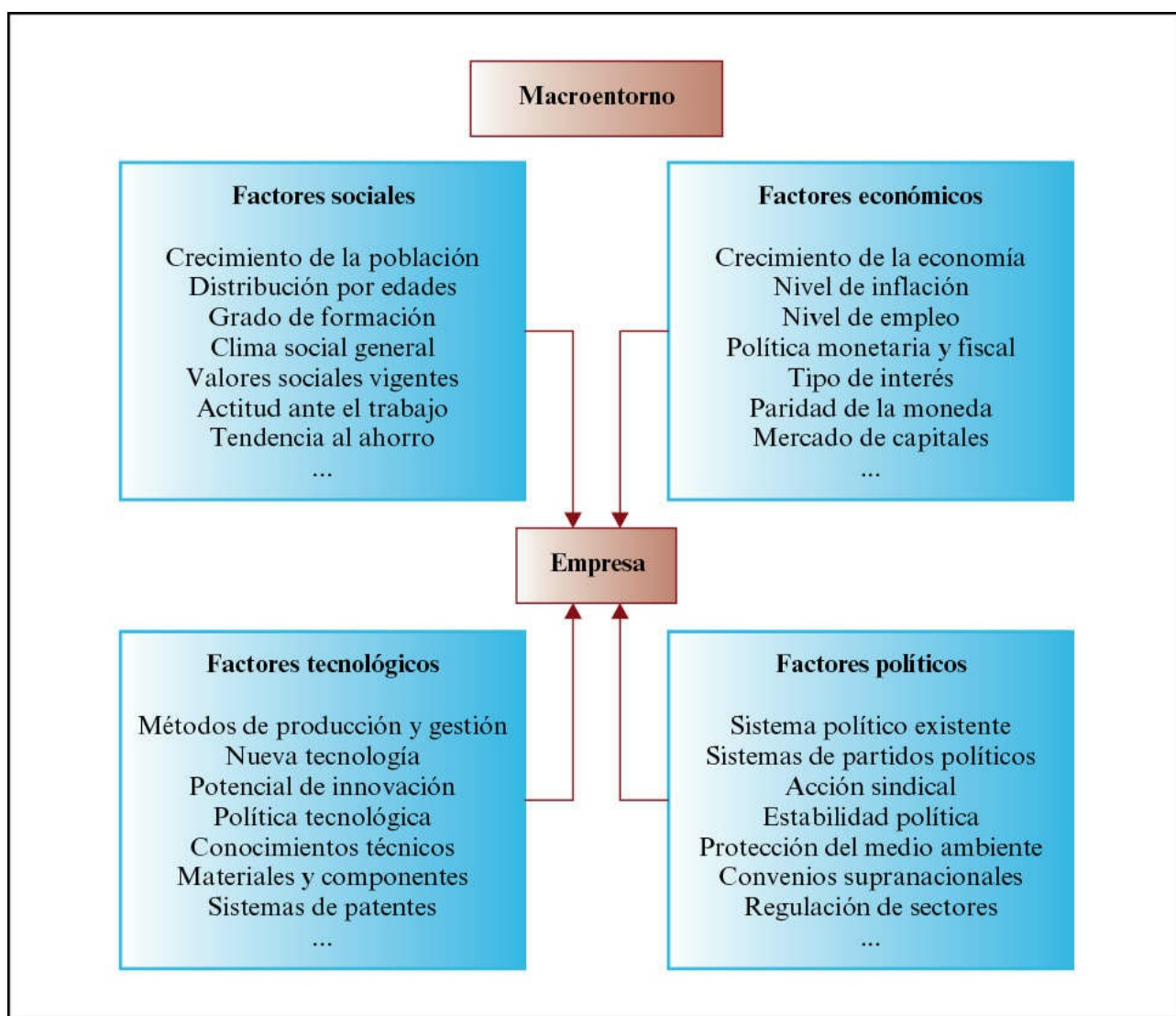


Figura 5.1. Esquema análisis del macroentorno (análisis PEST).

Lo más importante en el análisis del macroentorno consiste en llegar a entender en profundidad cómo estos factores y su posible evolución podrían suponer una **amenaza u oportunidad** para la empresa que deseamos crear, así como la importancia o intensidad de esas posibles amenazas u oportunidades. Por tanto, no nos interesa tanto una mera descripción de los factores del macroentorno, sino una profunda reflexión de cómo éstos pueden afectar a mi empresa. Para alcanzar este objetivo, Guerras y Navas (2007) desarrollan el Perfil Estratégico del Entorno. Así, en primer lugar, el emprendedor debe seleccionar, para cada uno de los cuatro grupos que conforman el análisis PEST, las variables más relevantes. Una vez seleccionadas las variables, el emprendedor procederá a la valoración o evaluación de cada una de ellas en una escala Likert de cinco puntos (muy negativo, negativo, equilibrado o indiferente, positivo y muy positivo). Una vez finalizada la valoración, procederemos a unir todos los puntos a interpretar y a analizar la representación gráfica. Así, cuanto más a la derecha esté la línea que define nuestro perfil estratégico del entorno, más oportunidades presenta el entorno general o macroentorno para nuestro negocio (véase figura 5.2).

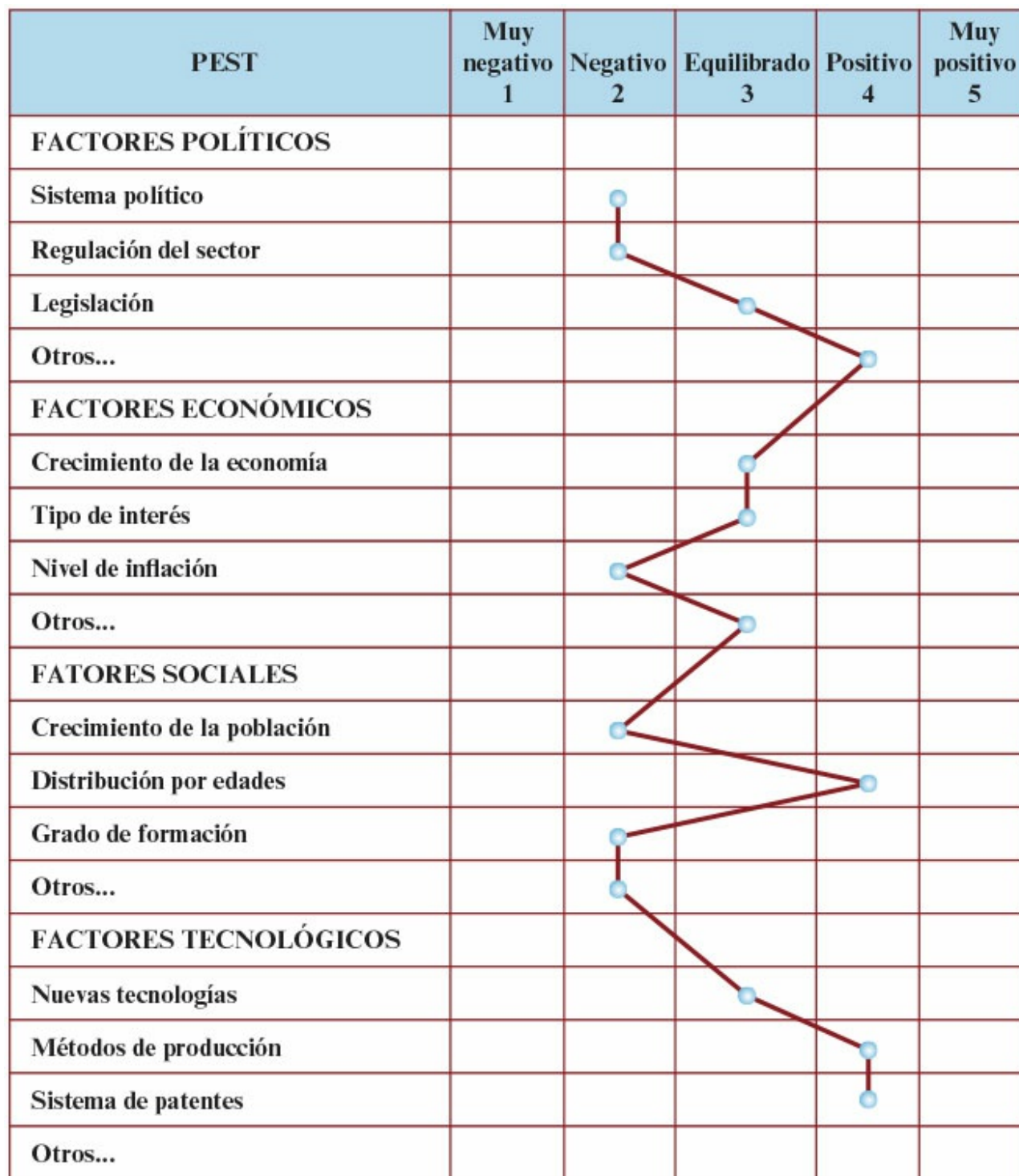


Figura 5.2. El perfil estratégico del entorno general o macroentorno.

5.2.2. Microentorno: el análisis sectorial

El microentorno, o entorno específico o sectorial, hace referencia al conjunto de empresas que comercializan el mismo producto o prestan un servicio similar en una

determinada área. Fenómenos como la globalización o la diversificación hacen que cada vez resulte más difícil la delimitación de un sector; en este sentido, lo más importante en el análisis del microentorno reside en analizar las fuerzas competitivas que de forma directa condicionan la actuación y los resultados de nuestra empresa. Así, en la identificación de las fuerzas competitivas vamos a partir de que nuestros competidores serán todas aquellas empresas, grupos, personas o instituciones que de una forma u otra puedan restringir el beneficio o margen que una empresa obtiene.

Aunque resulta importante definir bien los límites sectoriales donde pretendemos realizar nuestro análisis, esto no va a ser crítico, ya que el modelo que vamos a emplear contempla fuerzas competitivas externas (competidores potenciales y amenaza de sustitución); por consiguiente, aquellos competidores que se queden fuera de la caja sectorial habrán de ser incluidos posteriormente como competidores potenciales o productos sustitutos. Lo esencial en el análisis sectorial reside en que no se nos escape de dicho análisis ningún competidor que pueda mermar nuestros beneficios, con independencia de que lo denominemos competidor actual, potencial o sustituto.

Para analizar el microentorno se suele utilizar el modelo de Porter, el cual considera que existen fundamentalmente cinco fuerzas competitivas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.

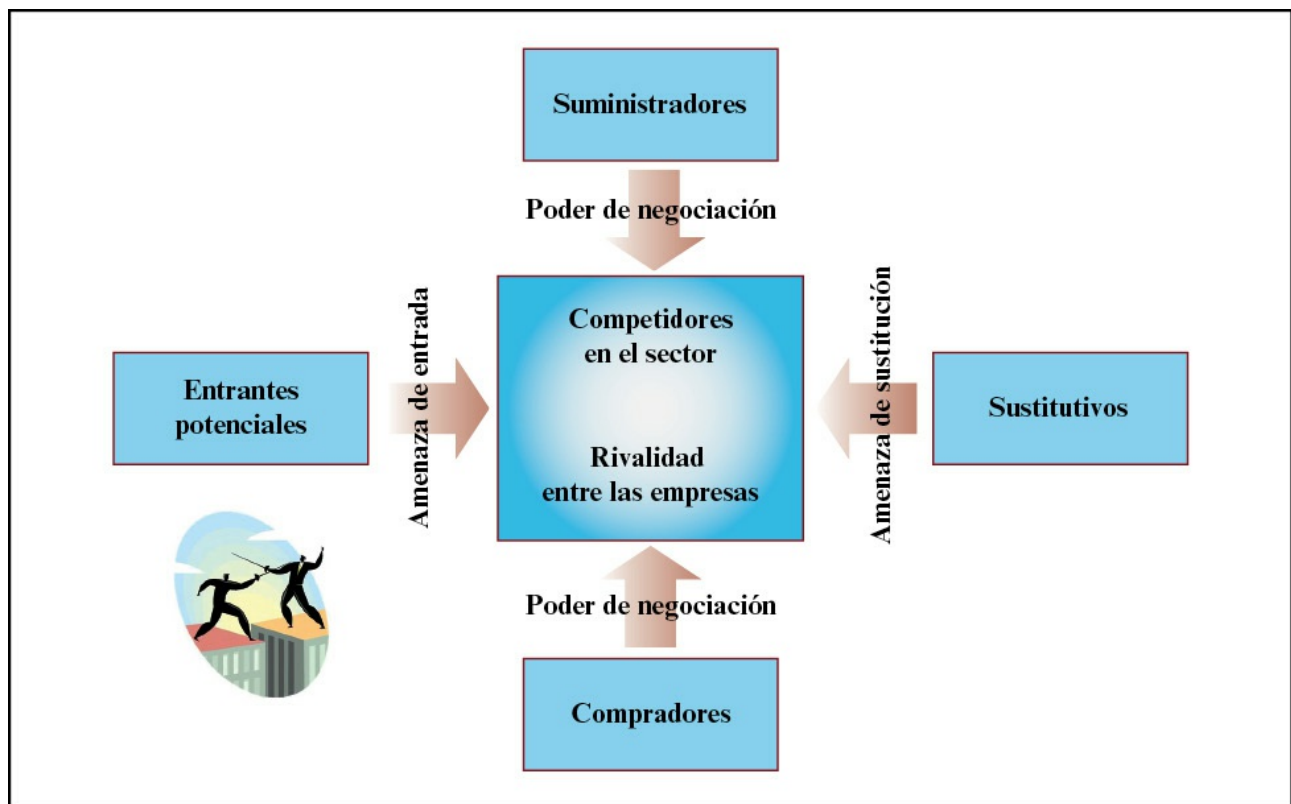


Figura 5.3. Esquema análisis del microentorno (modelo de las cinco fuerzas competitivas).

Amenaza de entrada de nuevos competidores: COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son empresas que todavía no desarrollan su actividad dentro del sector específico, pero que en cualquier momento podrían entrar en el sector si las perspectivas son atractivas y los factores estructurales, barreras de entrada y expectativas de represalias así lo permitiesen.

En virtud de lo anterior, el mercado o el segmento será más o menos atractivo dependiendo, por un lado, de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por los nuevos participantes o competidores potenciales que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado, y, por otro lado, de si las expectativas de represalias por parte de las empresas establecidas son elevadas y creíbles o no.

TABLA 5.1
Variables estructurales clave de la amenaza de entrada

- Requisitos de capital.
- Economías de escala.
- Ventajas absolutas en costes.
- Diferenciación del producto.
- Acceso a los canales de distribución.
- Barreras administrativas o legales.
- Represalias de las empresas establecidas.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un producto o servicio sustituto es aquel que cumple la misma función o satisface la misma necesidad que nuestro producto o servicio sin tener, exactamente, las mismas características (en el transporte: AVE, avión, tren, autobús, coche gasolina, coche ecológico...). Un mercado o segmento será menos atractivo en la medida en que, por un lado, existan productos o servicios que supongan realmente una amenaza de sustitución como consecuencia de ofrecer una buena relación precio-prestación, y, por otro lado, sea un sector donde exista por parte de los consumidores una propensión a sustituir.

La rivalidad directa entre los competidores: COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales serán todas las empresas que ofrezcan los mismos productos o servicios que nuestra empresa a los mismos clientes potenciales y, por tanto, van a determinar el grado o nivel de rivalidad interna observable en un determinado sector. Los factores que van a determinar el grado o intensidad de la rivalidad interna

van a ser:

- **El grado de concentración del sector:** número y tamaño relativo de los competidores de un mercado.
- **La diversidad de los competidores:** en términos de orígenes, objetivos, costes y estrategias.
- **La diferenciación del producto o servicio:** en qué medida nuestros productos o servicios presentan atributos únicos por los cuales los clientes generan una cierta fidelidad o lealtad hacia los mismos y están dispuestos a pagar un sobreprecio, o, por el contrario, se tratan de productos o servicios estandarizados, o *commodities*.
- **El exceso de capacidad y las barreras de salida del sector:** en aquellos sectores que presenten situaciones de exceso de capacidad u oferta y donde existan importantes barreras para salir del mismo, los niveles de intensidad competitiva interna serán, generalmente, muy elevados.
- **Las condiciones de coste, economías de escala y relación entre costes fijos y costes variables:** la estructura y naturaleza de los costes de los competidores también tendrán una fuerte repercusión en la intensidad competitiva del sector. Así, por ejemplo, en sectores como el de los hoteles o las líneas áreas comerciales, incurrir en elevados costes fijos y reducidos costes variables les obliga a disminuir los precios considerablemente en temporadas bajas o a hacer ofertas de último minuto.

Poder de negociación de los compradores: CLIENTES

Un mercado o segmento no será demasiado atractivo en la medida en que, por un lado, los clientes estén muy bien organizados y no sean muy numerosos, y, por otro lado, el producto o servicio ofrecido en el sector sea *commodity* o estandarizado, pues esta situación otorgará a los clientes un gran poder de negociación que utilizarán para tratar de mermar o restringir el beneficio de nuestra empresa. En este sentido, tener grandes e importantes clientes, como Carrefour, El Corte Inglés o Mercadona, tiene como principal ventaja tener garantizado un importante porcentaje de las ventas, pero, a cambio, nuestra empresa estará sometida a una importante fuerza competitiva, como es el poder de negociación de los compradores. En virtud de lo anterior, resulta vital analizar a los clientes potenciales que podría tener la empresa y comprender en qué medida y con qué intensidad dichos clientes podrían ejercer su poder de negociación.

La intensidad del poder de negociación va a depender fundamentalmente de dos características estructurales:

- **Sensibilidad de los compradores al precio:** los compradores que sean muy sensibles a las variaciones de los precios y que se puedan permitir rechazar por

sistema cualquier variación al alza de éstos tendrán un importante poder de negociación. Esta sensibilidad va a depender fundamentalmente del porcentaje que represente el precio o el coste del producto en el coste total del cliente, del grado de diferenciación del producto o servicio, de la intensidad de la rivalidad interna entre los compradores y, por último, de la importancia de la calidad del producto para los compradores.

- **Poder relativo de negociación:** hace referencia a la capacidad para negarse a negociar con la otra parte. Este poder depende fundamentalmente del tamaño y la concentración de los compradores, de la información de la que dispongan los clientes, de los costes de sustitución y de la amenaza real de integración vertical.

Poder de negociación de los proveedores: PROVEEDORES

Partiendo del mismo razonamiento hecho anteriormente, un mercado o segmento del mercado será menos atractivo cuanto mayor poder de negociación tengan los proveedores o suministradores. La intensidad de esta fuerza competitiva va a depender de los mismos dos factores que hemos analizado en el apartado anterior: **sensibilidad de los compradores al precio y poder relativo de negociación**. Por consiguiente, es muy interesante que en este apartado se analicen las características principales de nuestros proveedores potenciales y, en virtud de dicho análisis, determinar el poder de negociación de éstos.

Las cinco fuerzas competitivas, tres horizontales y dos verticales, que Porter propone en su modelo deben ser analizadas de forma conjunta y no individualizada para obtener conclusiones óptimas sobre nuestro microentorno o entorno sectorial. En este sentido, lo interesante de este análisis reside en analizar cómo estas cinco fuerzas competitivas, su posible evolución y la intensidad de las mismas suponen una **amenaza o una oportunidad** para la empresa que deseamos crear en el sector analizado. Así, cuantas más amenazas existan en el sector y mayor sea la intensidad de las fuerzas competitivas, lógicamente, menos atractivo será el sector analizado y menor será la rentabilidad potencial que se pueda obtener en el mismo.

5.3. FACTORES CLAVE DE ÉXITO

Tanto el análisis del macroentorno como el del microentorno deben permitir a los promotores determinar el grado de atractivo del sector en el cual deseamos penetrar. Sin embargo, ésta no es la única finalidad del análisis del entorno, sino que también será crucial identificar cuáles son los factores clave (FCE) para la supervivencia y el éxito de nuestra empresa en el sector analizado. En esta dirección, los promotores deben ser capaces de responder principalmente a dos cuestiones (véase figura 5.4):

- ¿Qué desean los clientes?: responder a esta cuestión requiere realizar un análisis de la demanda que nos permita clarificar:
 - **Quiénes son nuestros clientes.**
 - **Cuáles son nuestras necesidades.**
 - **Cuáles son sus criterios de compra.**
- ¿Cómo sobrevivir a la competencia?: esta cuestión implicaría reflexionar acerca de qué características innovadoras o diferenciadoras podrían permitir que los clientes nos prefiriesen a nosotros en lugar de a las otras empresas competidoras.

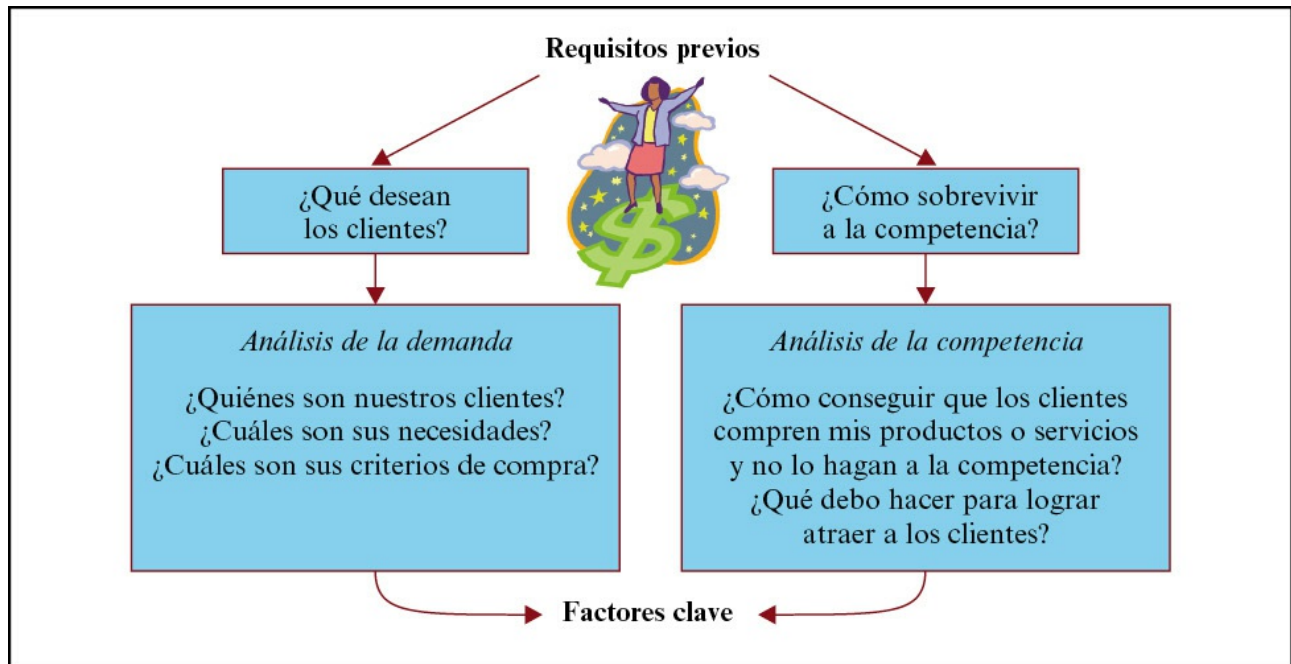


Figura 5.4. Esquema de identificación de los factores clave de éxito.

5.4. ANÁLISIS DAFO

Para poder realizar el análisis DAFO tenemos que determinar o identificar las fortalezas y debilidades de la empresa que deseamos crear, lo cual implica la realización de un análisis interno. En este sentido, sería conveniente reflexionar sobre qué recursos y capacidades poseemos o deberíamos desarrollar para generar y mantener en el tiempo una ventaja competitiva sostenible.

Este análisis debe partir de la premisa de que una empresa es un conjunto único o idiosincrásico de recursos y capacidades. Estas diferencias o heterogeneidad entre las empresas respecto a sus recursos y capacidades es lo que explica que en un mismo sector y en un mismo grupo estratégico existan rentabilidades distintas.

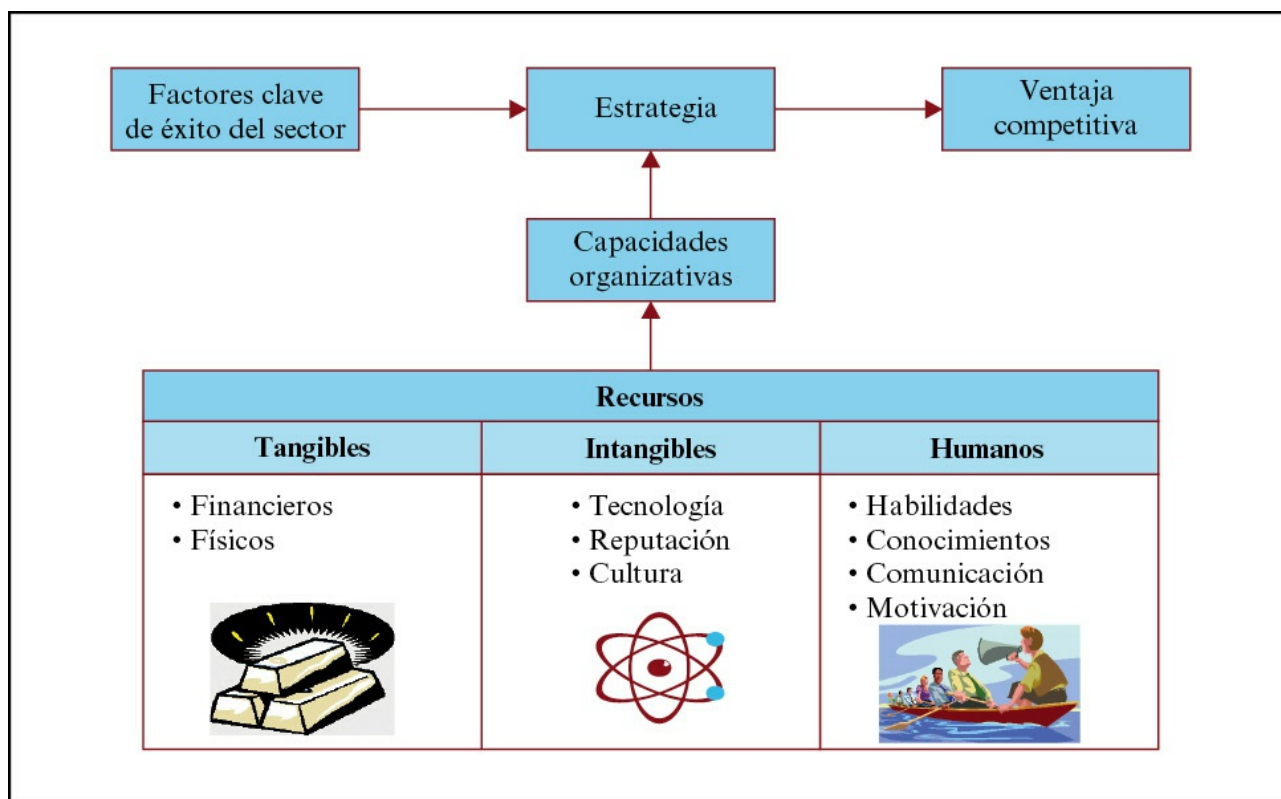


Figura 5.5. Esquema de análisis de la ventaja competitiva.

Los **recursos** son el *stock* de factores productivos disponibles y controlables por la entidad: físicos, humanos, tecnológicos y organizativos. Se distingue habitualmente entre recursos **tangibles**, que son los más fáciles de identificar y valorar al estar recogidos en los estados contables; **intangibles**, que suelen ser más importantes en la creación y mantenimiento de ventajas competitivas, pero son difíciles de identificar al no estar recogidos en los balances y ser en la mayor parte invisibles, y, por último, los **recursos humanos o capital humano**, que hacen referencia a las habilidades, destrezas, conocimientos y capacidades para razonar y tomar decisiones de sus empleados (Grant, 2006). Lógicamente, los recursos humanos tampoco aparecen en los balances, pues las empresas contratan y remuneran a sus empleados para adquirir su tiempo y pericia.

Sin embargo, lo realmente importante es el modo en que estos recursos son movilizados por la empresa u organización. Su uso combinado mediante ciertos patrones de interacción entre ellos y su integración van conformando las capacidades de la empresa. Así, una capacidad puede ser definida como la combinación o integración de una serie de recursos que trabajan juntos para desarrollar una determinada actividad. Estas capacidades se organizan de manera jerárquica, de tal manera que las capacidades más generales o transversales están formadas a través de la integración de capacidades más específicas.

Nuestra empresa tendrá muchas **capacidades**, pero sólo algunas de ellas van a ser

fuente o constituyen la base de una ventaja competitiva sostenible. Estas capacidades van a recibir el nombre de competencias distintivas o esenciales.

En aras de identificar las capacidades de una empresa se suele utilizar el modelo de la cadena de valor de Porter. La denominación del modelo como cadena de valor se debe a que las actividades se encuentran eslabonadas, es decir, no son independientes. La forma en que se desarrolle una determinada actividad incidirá en el coste o desempeño de otra. Estos eslabones se dan:

- Entre actividades próximas secuencialmente: como logística interna-operaciones.
- Entre actividades menos próximas, como entre operaciones y servicios, ya que si mis productos o servicios han sido fabricados con calidad, esto reducirá notablemente la necesidad de servicios y reparaciones posventa.

Por tanto siempre que una actividad incida o influya en el coste o desempeño de otra existe un eslabón. La ventaja competitiva puede proceder no sólo de la explotación de las actividades individuales, sino también de la explotación de los eslabones. El concepto de eslabón pone de manifiesto que las capacidades de la empresa se organizan en estructuras jerárquicas. Lo más importante en este apartado es señalar qué capacidades consideran los promotores que van a constituir la base de su ventaja competitiva, y, por tanto, van a ser sus **fortalezas principales**, y, por otro lado, identificar qué recursos y capacidades consideran los promotores que pueden suponer el talón de Aquiles de la nueva empresa, es decir, sus **debilidades fundamentales**.

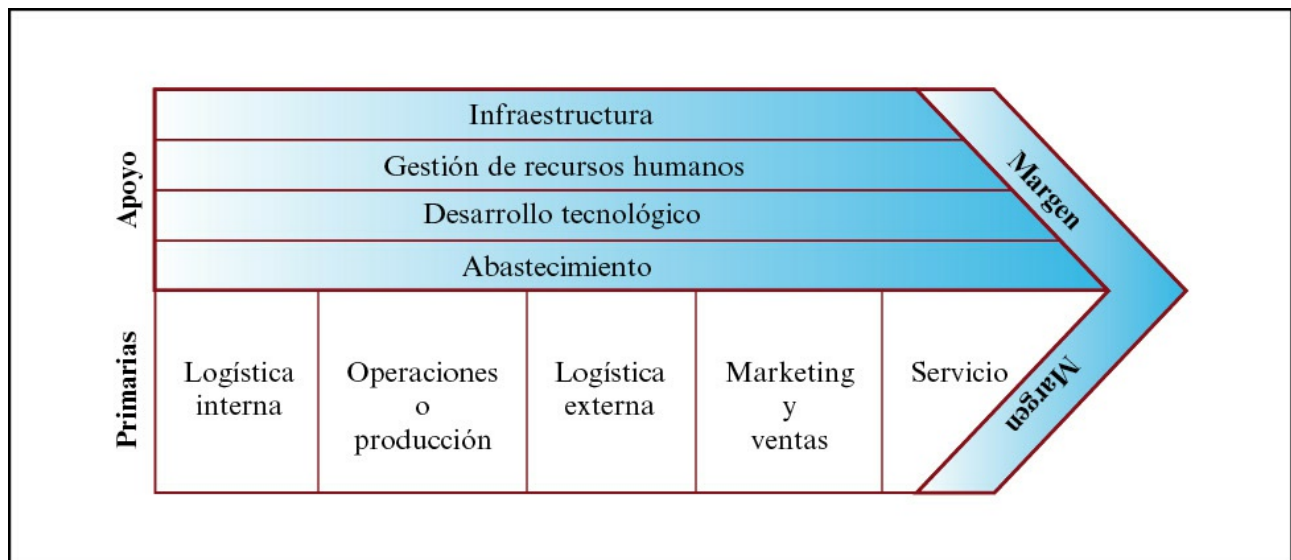


Figura 5.6. Cadena de valor de Michael Porter.

Otra herramienta simple y de utilidad para que los emprendedores lleven a cabo un análisis interno es el perfil estratégico de la empresa (Guerras y Navas, 2007). Esta

herramienta facilita que el emprendedor identifique cuáles son las principales fortalezas y debilidades de su proyecto empresarial a partir del análisis de una serie de variables vinculadas a distintas áreas funcionales de la empresa: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etcétera. Así, en primer lugar, el emprendedor debe seleccionar las variables más relevantes para el desarrollo de su actividad en un determinado entorno sectorial, las cuales serán agrupadas por áreas funcionales. Una vez seleccionadas las variables, el emprendedor procederá a la valoración o evaluación de cada uno de ellas en una escala Likert de cinco puntos (muy negativo, negativo, equilibrado o indiferente, positivo y muy positivo). Una vez finalizada la valoración, procederemos a unir todos los puntos para, posteriormente, interpretar y analizar la representación gráfica. Así, cuanto más a la derecha esté la línea que define nuestro perfil interno, más fortalezas presenta nuestro negocio y, por consiguiente, más opciones de alcanzar una ventaja competitiva tendremos. No obstante, para una correcta valoración e interpretación del perfil estratégico de la empresa sería conveniente poder compararlo con otros de referencia pertenecientes a nuestros principales competidores. Por otro lado, al ser una técnica estática, también podríamos tratar de plasmar la posible evolución de nuestro perfil en distintos momentos del tiempo (véase figura 5.7).

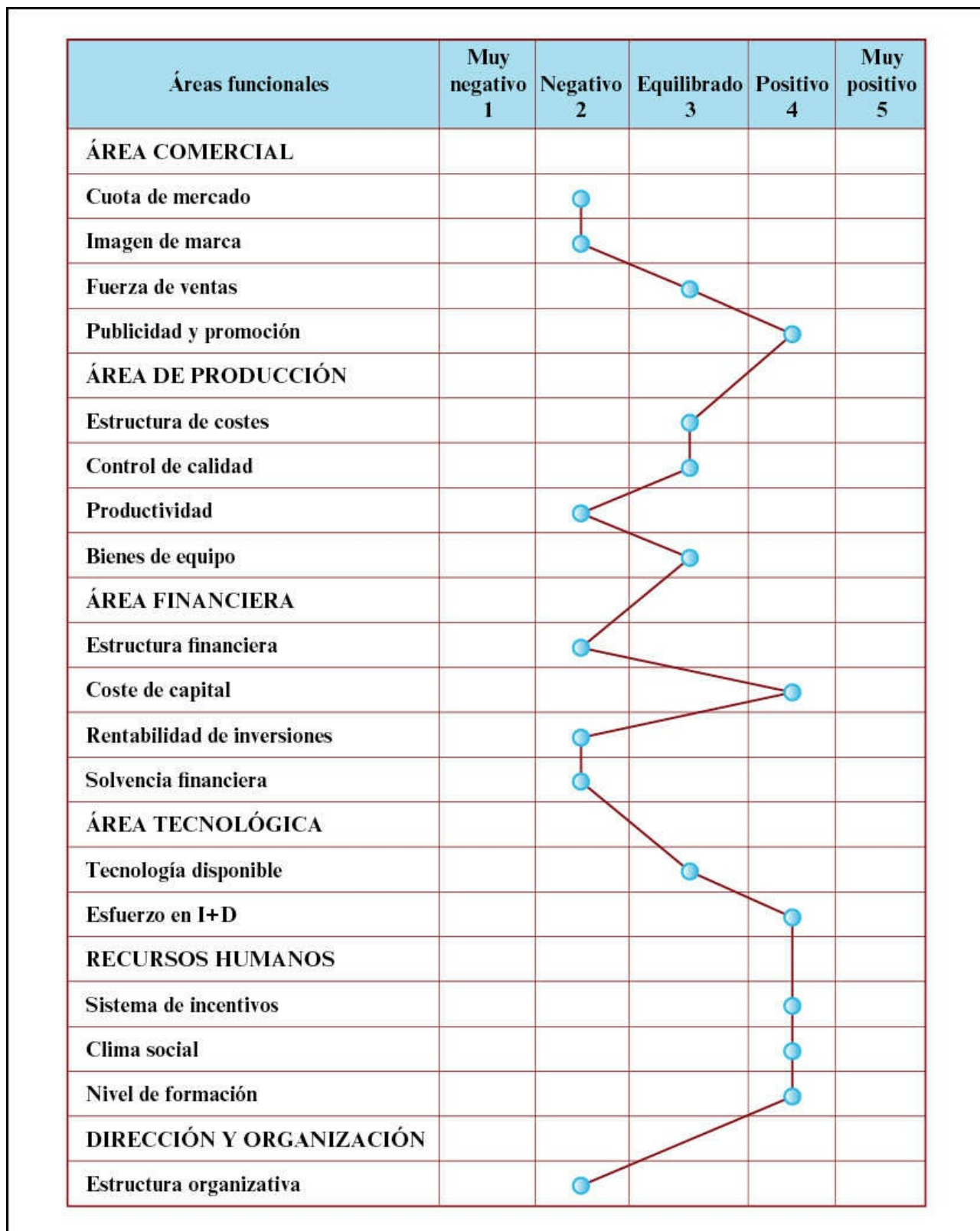


Figura 5.7. Perfil estratégico de la empresa (basado en Guerras y Navas, 2007).

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una

actividad empresarial y de los recursos y capacidades estratégicas internas de la organización. El análisis estratégico DAFO consiste en que la estrategia se formula en relación a cuatro grupos de consideraciones: **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**.

Las amenazas y oportunidades se refieren al entorno de la empresa y deben determinarse a partir de los análisis, tanto del macroentorno o entorno general como del microentorno o entorno sectorial:

- **Amenazas:** hechos potenciales que impiden el logro de los objetivos de la empresa.
- **Oportunidades:** hechos potenciales que facilitan a la empresa la determinación y logro de los objetivos estratégicos.

Las fortalezas y debilidades se refieren a los recursos y capacidades internos de la empresa:

- **Fortalezas:** elementos o actividades de la empresa que posibilitan una mejor actuación de la misma en relación a sus competidores directos.
- **Debilidades:** elementos o actividades de la empresa que la hacen potencialmente vulnerable a los movimientos de los competidores o a variaciones de su entorno.

5.5. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL A PARTIR DEL DAFO: EL ANÁLISIS CAME

Con toda la información anterior, tomando como referencia los resultados obtenido en el análisis DAFO, la empresa podría definir cuáles van a ser sus objetivos estratégico prioritarios, así como cuáles van a ser la líneas estratégicas fundamentales que va a seguir para tratar de alcanzar dichos objetivos. Para establecer estas estrategias podemos aplicar el análisis CAME (**Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar**).

TABLA 5.2
Análisis CAME

Entorno	Interno	
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	<i>Estrategia ofensiva (FO)</i> Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.	<i>Estrategia de reorientación (DO)</i> Aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades.
Amenazas (A)	<i>Estrategia defensiva (FA)</i> Mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado.	<i>Estrategia de supervivencia (DA)</i> Afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades.

El resultado de una estrategia sólidamente formulada y eficazmente implantada debe ser alcanzar una ventaja competitiva. Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores (rentabilidad, cuota de mercado, obras filantrópicas...) a ellos de manera sostenible en el tiempo.

Una empresa dispone de distintas opciones estratégicas o fuentes de ventajas competitivas, las cuales pueden observarse en el reloj estratégico de Bowman (Johnson, Scholes y Whittington, 2006). Así, el reloj estratégico plantea que los clientes tomarán sus decisiones en función de dos criterios: por un lado, el precio del producto o servicio y, por otro lado, el valor añadido percibido. En definitiva, los clientes adoptan sus decisiones en función de su percepción de la relación calidad-precio.

De esta manera, el reloj estratégico presenta ocho posiciones, las cuales pueden ser constituidas en cuatro grupos:

1. Estrategias orientadas a precios bajos. Los clientes, en las posiciones 1 y 2, tienen como criterio principal el precio de los productos y servicios:
 - Estrategia «sin filigranas»: combina precio bajo, un valor percibido del producto/servicio bajo y un enfoque sobre un segmento de mercado sensible al precio (posición 1).
 - Estrategia de bajo precio: busca precios más bajos que sus competidores, pero ofreciendo un nivel de calidad similar (posición 2).
2. Estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio:
 - Estrategia híbrida: persigue de manera simultánea diferenciación y precios bajos en relación a los competidores (posición 3).
3. Estrategias orientadas a la diferenciación:
 - Estrategia de diferenciación: busca proporcionar un valor añadido superior al de sus competidores de manera amplia o extensiva (posición 4).
 - Diferenciación segmentada: trata de proporcionar un valor añadido muy elevado por el que los clientes estarán dispuestos a pagar un precio muy alto; normalmente accesibles para segmentos específicos con un alto poder adquisitivo (posición 5).
4. Estrategias destinadas al fracaso: son aquellas estrategias que al ofrecer productos y servicios cuyos precios superan el valor añadido percibido por los clientes, presentan una relación calidad-precio negativa y, por consiguiente, están destinadas al fracaso (posiciones 6, 7 y 8).

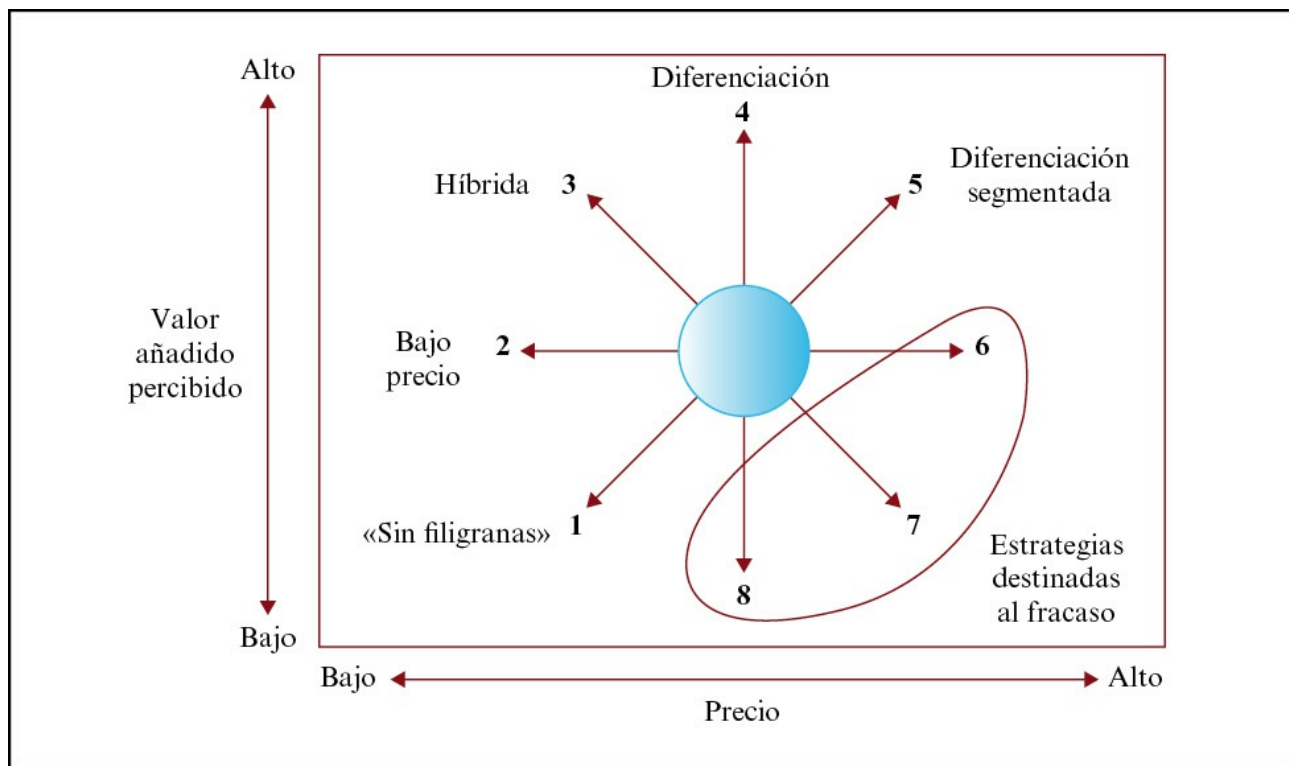


Figura 5.8

5.6. MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa que alcance una VC obteniendo una rentabilidad o un rendimiento superior va a estar sometida a un permanente proceso de imitación. Cuando los competidores consigan imitarla, dicha VC se acabará. Por este motivo, lo esencial para mantener una VC es evitar la imitación. Para ello, la empresa va a establecer obstáculos o barreras, los cuales reciben el nombre de mecanismos de aislamiento. Por tanto, la empresa debe construir mecanismos de aislamiento eficaces para mantener su VC. Para ello será fundamental comprender el proceso de imitación de sus rivales.

Este proceso de imitación consta de cuatro etapas:

1. Identificar a la empresa que se quiere imitar como consecuencia de la VC que ésta posee o ha desarrollado.
2. Incentivos para imitar: la empresa debe estar totalmente convencida o incentivada de que la inversión que va a realizar en imitación va a generar unos rendimientos superiores.
3. Diagnóstico: la empresa que desea imitar debe tener la capacidad de determinar qué características le otorga esa VC.
4. Adquisición de recursos y capacidades: se llevará a cabo mediante la réplica interna o acudiendo al mercado de los factores productivos.

Las empresas con VC pueden desarrollar acciones que den mecanismos de aislamiento en cada una de estas etapas:

1. Identificar a la empresa que se desea imitar. Una empresa que posee una VC y, por tanto, una rentabilidad elevada constituye un foco de atracción respecto al resto de empresas rivales. Por esto, para evitar la imitación, debe tratar de ocultar esa rentabilidad superior. Existen varios procedimientos para ello; vemos dos:
 - a) *Teoría del precio límite*: consiste en establecer un precio que no atraiga a los competidores; por tanto, la empresa va a renunciar a unos elevados beneficios a corto plazo por unos beneficios a largo plazo o supervivencia.
 - b) *Ocultar la información sobre la rentabilidad*: consiste en evitar la visibilidad de la compañía; las empresas visibles son las que cotizan en bolsa, las que salen continuamente en la prensa, etc.
2. Incentivos para imitar. La empresa que desea imitar debe tener incentivos o motivos para iniciar el proceso de imitación. Lógicamente, éstos van a estar estrechamente vinculados con los beneficios que espera obtener el imitador una vez terminado el proceso. Por esta razón las empresas que tienen una VC, para evitar la imitación deben eliminar o reducir estos incentivos. Esto puede llevarse a cabo principalmente de dos formas:
 - a) *Disuasión o señalización*: consiste en emitir señales amenazadoras a los imitadores, de tal manera que les haga pensar que la estrategia de imitación no va a ser tan rentable como esperaban en un principio. Así, estas amenazas deben ir encaminadas a la reducción de beneficios esperados mediante bajadas de precios, aumento de gastos de publicidad y promociones, amenazas de represalias... La efectividad de este mecanismo de aislamiento va a depender en gran medida de la credibilidad de las empresas que lanzan las amenazas.
 - b) *Anticipación*: la empresa que posee una VC va a tratar de llevar a cabo acciones o iniciativas antes que los competidores con el objetivo de perjudicar el proceso de imitación. Vamos a identificar tres grupos de acciones de anticipación:
 - *Ampliar la gama de productos*: así se va a tratar de cubrir todos los nichos de mercado por los cuales podrían introducirse nuestros competidores.
 - *Llevar a cabo grandes inversiones en capacidad*, muy por encima de las necesidades actuales de demanda, generando un exceso de capacidad. Por tanto, cualquier aumento de la demanda puede ser abastecido rápidamente por la empresa, desincentivando así a los competidores.
 - *Proliferación de patentes*: esta acción implica patentar por parte de la empresa no sólo los productos que está fabricando o comercializando, sino

todas las posibles alternativas, con el fin de impedir el acceso de los competidores o imitadores a la tecnología. La habilidad o la efectividad para mantener la VC a través de la anticipación va a depender fundamentalmente de que se den las **ventajas del primer entrante**, esto es, que el primero que realice determinadas acciones posea una ventaja frente a los que vengan posteriormente.

TABLA 5.3
La propiedad industrial (basado en Martínez y Llopis, 2014)

Propiedad industrial	Definición	Vigencia	Renovación	Ley
Marcas	Protegen combinaciones gráficas y/o denominaciones.	Indefinida	Tasa cada 10 años	7/2001
Nombres comerciales [signos distintivos: gráficos (logros), denominativos, mixtos].		Indefinida	Tasa cada 10 años	7/2001
Patentes (requisito: novedad, actividad inventiva y aplicación industrial).	Explotan en exclusiva una invención impidiendo su fabricación, venta o utilización sin su consentimiento.	20 años	Tasas anuales a partir de su concesión	11/1986
Modelos de utilidad.	Invenciones con menor rango inventivo que las patentes (configuraciones o estructuras).	10 años	Tasas anuales a partir de su concesión	11/1986
Diseños industriales.	Derecho exclusivo sobre la apariencia de un producto (totalidad o parte).	5 años	Cada 5 años; como máximo, 20 años	20/2003
Los secretos industriales.	Información o conocimiento reservado sobre ideas, productos y procedimientos industriales que la PYME desea mantener ocultos.	No se registran en la OEPM	Contratos de confidencialidad redactados <i>ad hoc</i> .	

3. Diagnóstico. El imitador o rival debe tener la capacidad de determinar o identificar cuáles son los recursos y capacidades de la empresa que generan ese rendimiento superior y, por tanto, la VC de la empresa a imitar. Determinar o identificar esas causas no siempre va a ser sencillo; a esta complejidad se le va a denominar ambigüedad causal. La consecuencia principal de esta ambigüedad causal va a ser la incertidumbre en la imitación. En este sentido, cuanto más difícil sea descifrar esta ambigüedad causal, mayor va a ser la incertidumbre en la imitación. Esta incertidumbre sería, por tanto, un mecanismo de aislamiento.
4. Adquisición de los recursos y capacidades. Si el imitador no puede adquirir u obtener los recursos y capacidades en los que se fundamenta la VC, entonces difícilmente va a poder llevar a cabo la imitación. El imitador tiene dos vías para

obtener esos recursos y capacidades:

- Adquisición de esos recursos y capacidades en el mercado de los factores. Esto va a depender de la movilidad de los recursos. Así, cuando los recursos y capacidades son inamovibles, éstos no se pueden adquirir en el mercado, o, si se puede, disminuye su productividad de manera considerable.
- Desarrollo interno de esos recursos y capacidades o réplica interna, lo cual va a resultar muy complicado cuando la VC se fundamente en capacidades interfuncionales complejas. Un tema interesante a tener en cuenta para observar lo complicado que puede ser para un imitador obtener los recursos y capacidades necesarios para conseguir la VC va a ser precisamente lo que denominamos **ventajas del primer entrante**. Así, el primero que ocupa un nicho de mercado o una posición estratégica puede acceder a los recursos y capacidades en los que se fundamenta su VC y a los que los seguidores no van a poder acceder. Esto va a suponer un considerable problema al seguidor en su intento de imitación. Veamos algunas razones que fundamentan estas ventajas del primer entrante:

- Son las primeras empresas que acceden a los mercados, las que tienen la posibilidad de establecer patentes y los derechos de propiedad.
- Son las primeras empresas en entrar en un mercado, las que obtienen unos beneficios monopolísticos, es decir, por encima del nivel competitivo. Estos rendimientos pueden ser reinvertidos por este primer entrante para adquirir nuevos recursos y capacidades, lo cual va a fortalecer aún más su posición competitiva.
- Los primeros entrantes van a gozar de un prestigio o de una reputación frente a proveedores y clientes, lo cual va a ser difícil de alcanzar por los seguidores.
- Son los primeros los que tienen la capacidad de establecer o imponer los estándares tecnológicos.
- Debido a las economías de aprendizaje y experiencia, los primeros entrantes del sector, por el simple hecho de estar produciendo durante más tiempo, van a poder alcanzar estas economías de aprendizaje y experiencia, lo cual les permitirá fabricar a unos menores costes.

6

El plan de marketing

Una vez analizado el sector donde vamos a desarrollar nuestra actividad, estableciendo nuestros principales objetivos estratégicos y formulando las estrategias para alcanzarlos, vamos a centrar la atención en nuestros clientes potenciales. Así, en primer lugar, hemos de realizar un análisis del mercado que queremos abarcar identificando los deseos, las necesidades y las preferencias de los clientes, y tratando de estimar el tamaño de dicho mercado. Posteriormente, tendremos que desarrollar un plan de marketing, que es un programa para vender los bienes y servicios que la empresa elabora o comercializa.

6.1. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se realiza en el plan de negocio para alcanzar dos objetivos fundamentales:

- En primer lugar, tratar de demostrar que existe realmente un mercado suficiente para el producto o servicio que queremos comercializar.
- En segundo lugar, para permitirnos hacer previsiones de las ventas lo más realistas y fidedignas posible y, de esta manera, demostrar la viabilidad económica-financiera de la empresa.

En el estudio de mercado, los promotores deben analizar a fondo cuál es el mercado potencial que desearían abarcar los emprendedores. Hacer un buen estudio de mercado requiere una importante cantidad de tiempo y dinero, por esta razón, los promotores suelen recurrir a datos secundarios, como estadísticas (INE) o informes sectoriales o comerciales ya publicados a la hora de realizar dicho estudio, lo cual, en muchas ocasiones, provoca la realización de estimaciones de ventas poco realistas. En este sentido, sería conveniente hacer, en la medida de lo posible, un trabajo de campo en el que entremos en contacto directo con algunos de los futuros clientes, para escucharlos y entenderlos. Esto es lo más importante de una investigación comercial, llegar a entender qué quieren realmente los clientes, cuáles son sus necesidades de compras, cuáles son sus criterios de adquisición y cómo ponderan o priorizan estos criterios.

Los objetivos principales de un estudio de mercado serán los siguientes:

- Identificar de manera general quiénes son nuestros clientes potenciales en función de las necesidades que consideramos que nuestros productos o servicios van a satisfacer.
- Los clientes anteriores deber ser constituidos en grupos más o menos homogéneos que compartan características comunes. Es decir, el estudio de mercado debe estar delimitado y segmentado, ya que cada subgrupo va a reaccionar de manera diferente a las acciones comerciales y, por tanto, requiere de un plan de ventas a su medida. Las variables que se pueden utilizar para segmentar un mercado son múltiples, pudiendo utilizar tanto características del consumidor (nivel de renta, edad...) como del producto (precio, tamaño...).
- De los segmentos anteriores, la empresa debe decidir cuáles se van a tratar de explotar y cuáles se van a evitar.
- El análisis de los segmentos seleccionados implica profundizar en:
 - Características demográficas de segmento (número de personas, sexo, edad...).
 - Aspectos geográficos: ubicación o localización.
 - Estilo de vida y tendencias de compras de los clientes.
 - La evolución de las necesidades y deseos de estos segmentos: expectativas, criterios de compras, requerimiento y nivel de satisfacción.
 - Tendencia de crecimiento del segmento.
 - Incluso, aunque anteriormente hemos realizado un análisis sectorial de manera global, sería interesante hacer una breve reflexión del análisis de la competencia a nivel de segmentos:
 - Qué empresas desarrollan su actividad en el segmento: con qué productos/servicios y con qué marcas.
 - Cuál es la intensidad competitiva del segmento.
 - Las estrategias seguidas por cada competidor.

6.2. EL CONCEPTO Y LOS ELEMENTOS BÁSICOS DEL MARKETING

El concepto aceptado de marketing se basa en las siguientes tres creencias fundamentales:

- Toda la planificación y las operaciones deben orientarse hacia el cliente. La organización y sus miembros deben centrarse en determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Todas las actividades de marketing en una organización deben estar coordinadas, lo cual significa que los esfuerzos de marketing deben combinarse de forma coherente y consistente y que un ejecutivo debe tener la autoridad y

responsabilidad general por todo el grupo de actividades de marketing.

- El marketing coordinado con orientación al consumidor es esencial para lograr los objetivos de la organización.

De todos los elementos necesarios para que un negocio tenga éxito, uno de los más importantes es el marketing. Consideramos que el trabajo de marketing es la base de todos los demás aspectos de su negocio porque es la parte del plan de negocio que comunica de forma más directa la naturaleza de la empresa y el modo en que podrá alcanzar el éxito.

Para lograr el éxito empresarial tendremos que encontrar una necesidad real, no satisfecha aún, o no correctamente, que nos permita alcanzar una ventaja competitiva. Muchos inversores estiman importante para predecir el éxito empresarial la realización de un análisis profundo de los factores que establecen la demanda del producto o servicio. Si no hay una necesidad real de mercado, ni el talento y el espíritu emprendedor, ni la mejor financiación hará que la empresa tenga éxito.

La experiencia demuestra que el marketing es uno de los puntos más críticos para el éxito de una empresa. Por consiguiente, no bastará con desarrollar unos magníficos productos o servicios para el éxito si éstos no son acompañados por una detallada y acertada estrategia de marketing, así como por un programa de implantación que nos permita lograr las ventas estimadas.

Un plan de marketing es un programa para vender los bienes y servicios que la empresa elabora o comercializa. Los mejores planes de marketing son aquellos que describen por escrito los siguientes elementos: el mercado de la empresa; los deseos, necesidades y preferencias de los clientes; los objetivos empresariales (a corto y largo plazos), y las estrategias de la empresa para alcanzar sus objetivos.

El plan de marketing debe ser coherente con todos los planes que se desarrollen en la empresa, tanto en el ámbito corporativo, de la unidad de negocio u otras áreas funcionales de la organización (finanzas, producción, personal, investigación y desarrollo, administración...).

Aunque en el seno de la empresa los planes de marketing suelen tener un carácter anual (planes de acción), resulta esencial definir una serie de grandes líneas estratégicas de actuación cuyo horizonte temporal es más lejano (tres a cinco años). Así, si una empresa quiere modificar el posicionamiento de sus productos en el mercado, requiere poner en práctica un conjunto de actuaciones cuyos resultados difícilmente podrán observarse en un único período económico. Por tanto, el plan anual o a corto plazo se vincula más con los aspectos operativos o de implantación de las estrategias de marketing.

En el proceso metodológico de elaboración de un plan de marketing, sea cual sea su carácter temporal, es conveniente que participen todos aquellos que se vean afectados por el mismo. Con esta medida se conseguirá su mejora, su aceptación y la creación de

un espíritu de trabajo en grupo entre todos aquellos que intervengan.

6.3. APARTADOS DEL PLAN DE MARKETING

En el siguiente apartado analizaremos algunos de los puntos más importantes que deben incluirse en un plan de marketing.

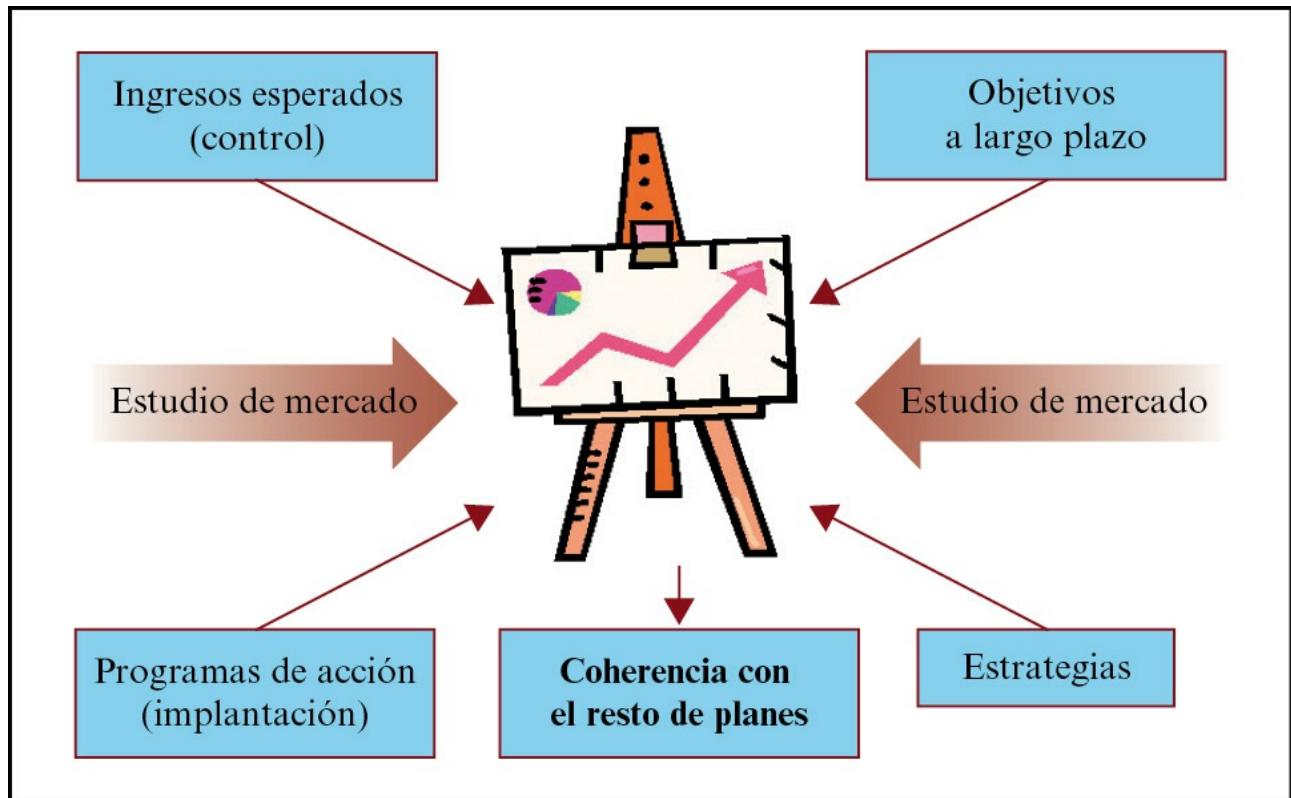


Figura 6.1. Esquema del plan de marketing.

6.3.1. Fijación de objetivos

Nos va a proporcionar una guía para el buen desarrollo del plan de marketing, siendo necesario cuantificar dichos objetivos para poder evaluar el grado de consecución. Igualmente, las distintas áreas dentro del departamento de marketing también deberían tener asignados sus objetivos (objetivos secundarios), e intentar que éstos sean fáciles de medir.

6.3.2. Estrategias de marketing

Son decisiones que nos deben permitir el logro de los objetivos establecidos en la sección anterior del plan de marketing. Son fundamentalmente tres: la segmentación, el

posicionamiento y el marketing-mix (Castellanos y Rey, 2001).

6.3.2.1. La segmentación

La segmentación parte del reconocimiento de la heterogeneidad del mercado y, por esta razón, pretende dividirlo en grupos que reaccionen de forma parecida a las acciones comerciales de la empresa. La mayoría de los mercados no son homogéneos, suelen estar compuestos por un conjunto de personas físicas o jurídicas con características y atributos diversos. Así, si se quiere satisfacer en realidad sus necesidades, la empresa ha de tener en cuenta esta situación y proponer una oferta diferenciada para cada uno de los grupos de consumidores que presenten características diversas.

Esta estrategia orienta la empresa hacia el consumidor, lo cual indica su coherencia con el concepto de marketing utilizado: primero se identifican las necesidades de los consumidores dentro de un segmento y luego se trata de satisfacer.

Entre los beneficios o ventajas que genera su aplicación se encuentran:

1. Ayuda al descubrimiento de oportunidades de mercado. El análisis de distintos segmentos y de sus correspondientes necesidades puede permitir encontrar alguno cuyas demandas sean atendidas de modo insatisfactorio.
2. Facilita el estudio de la competencia. El análisis de los segmentos permite identificar quiénes son los competidores.
3. Se logra un uso más eficiente de los recursos de marketing. Posibilita la adaptación de la distribución, la comunicación o los precios a las características de cada segmento.
4. Permite desarrollar los conceptos de lealtad y fidelidad de marca. La mayor capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes producirá una demanda más rígida ante el precio.

Como contrapartida a las ventajas señaladas, hay que mencionar la existencia de algunos inconvenientes o limitaciones, entre los que destacan los elevados costes de fabricación (debido a la existencia de un mayor número de marcas y modelos) y el incremento en los gastos de marketing (gastos en publicidad al ser necesario, por ejemplo, anuncios diferentes para cada segmento, tratamiento diferenciado de los canales de distribución, etc.).

En virtud de lo anterior, una decisión crítica para los emprendedores será la determinación del mercado objetivo. El concepto de **mercado objetivo** se define como aquel segmento o grupos de compradores hacia los que la empresa dirige sus acciones de marketing. Además, el establecimiento de los límites del mercado constituye una condición necesaria para el análisis de las oportunidades de marketing y el desarrollo de sus estrategias al definir los límites del área de acción de las mismas.

Opinamos que la delimitación del mercado de la empresa debe efectuarse desde la consideración del servicio que su producto presta, es decir, de la necesidad que satisface a un grupo de clientes determinados.

Siguiendo el proceso de selección del mercado-meta, debemos identificar y aplicar criterios de segmentación para pasar a evaluar los segmentos resultantes de la segmentación. Para la elección del mercado-meta pueden seguirse tres estrategias:

1. **Agregación del mercado o marketing indiferenciado.** Se considera al mercado como algo uniforme y no se valoran los segmentos existentes en él. Se estima que sus diferencias no son relevantes en términos de venta y, por tanto, no compensan los costes que supone la diferenciación. Es una estrategia orientada claramente hacia la producción.
2. **Concentración en un sólo segmento o marketing concentrado.** Supone la elección como meta de un segmento homogéneo del mercado total. Una vez elegido se desarrolla una mezcla de marketing para llegar a él y ocupar una posición de liderazgo. Como grandes ventajas destacamos una disminución en los costes de producción y distribución y la posibilidad de entrar en un mercado pequeño y convertirse en un experto dentro de él. Su principal riesgo está en la evolución desfavorable del sector o la intensificación de la competencia.
3. **Segmentación múltiple o marketing diferenciado.** Se basa en posicionar un producto o servicio en varios segmentos, dirigiendo un plan de marketing distinto a cada uno de ellos. Entre sus ventajas destacan la mayor diversificación del riesgo y el aumento en las ventas. Entre sus inconvenientes, el incremento en los costes.

6.3.2.2. El posicionamiento

En la estrategia de posicionamiento, la empresa debe promover sólo aquellas diferencias o atributos que interesen a su público objetivo. La diferenciación responde al diseño de un conjunto de distinciones relevantes desde la óptica del cliente que permita distinguir la oferta de una empresa de la oferta de la competencia. En este sentido, el posicionamiento se relaciona más con lo que percibe el consumidor que con la realidad en sí misma. De este modo, su problemática se sitúa, básicamente, en los mecanismos mentales o cognitivos de percepción y comparación de productos que llevan al cliente a su elección en la compra.

Algunos de los errores principales que suelen cometerse en este tipo de decisiones son los siguientes:

1. **Infraposicionamiento.** Los consumidores tienen una vaga idea de la marca sin asociarla a nada.
2. **Sobrepesicionamiento.** El cliente tiene una imagen demasiado estrecha de la

marca, lo cual impide que la conozca correctamente.

3. **Posicionamiento confuso.** Se produce un cambio continuo de posicionamiento o se le busca demasiadas asociaciones, generando así una confusión entre los clientes.
4. **Posicionamiento dudoso.** El cliente no se fía de la imagen que se comunica, vistos factores tales como el precio, el fabricante, etc.

Algunas de las estrategias de posicionamiento que los promotores pueden utilizar son:

- **Basada en las características del producto.** Relaciona el producto con una característica o atributo buscado por el comprador.
- **Basada en el problema que soluciona.** Presenta el producto o marca resaltando los beneficios que proporciona.
- **Basada en el uso.** Destaca el modo en que es utilizado, destacando generalmente la facilidad, la amigabilidad, la fiabilidad, etc.
- **Basada en la clase de los usuarios.** Insiste en la clase de personas que utilizan el producto.
- **Basada en la relación con otros productos o marcas.** Con la realización de publicidad comparativa, la empresa se posiciona respecto a un competidor.
- **Basada en la disociación de la clase de productos.** Pretende desligar el producto de los de la competencia, intentando presentarlo como novedoso.

6.3.2.3. Marketing-mix de la empresa

A) El producto

Es el primero y más importante de los elementos de marketing-mix y exige un conjunto de decisiones coordinadas referentes al conjunto de productos, líneas de productos, denominación de marcas, políticas de marca, envasado y etiquetado.

Si el producto es malo, sólo engañaremos al cliente una vez, de ahí la necesidad de contar con un producto o servicio con atributos y beneficios que cubran una necesidad real. Aunque no debemos caer en el error de abandonar cualquier actividad de marketing por disponer de un buen producto, eso no lo es todo para el éxito de la empresa. Buenos productos como la lavadora fracasaron inicialmente por una errónea estrategia de comunicación.

Podemos establecer distintas categorías de productos en función de diferentes factores (a quién va dirigido, coste, precio, duración, ciclo de vida, necesidad, etc.). La clasificación adecuada del producto es un aspecto importante para desarrollar las posteriores actividades de marketing. Consideramos que realmente el cliente adquiere un producto o servicio por la función que le reporta, y esto nos permite hablar de:

- Novedosos. Introducen mejoras en la función de los ya existentes (tecnologías nuevas en telefonía).
- Competidores. Productos o servicios conocidos comercialmente de los que aparecen nuevos tipos en el mercado (cambios en diseño o presentación, pero el producto es el mismo).
- No diferenciados o *commodity*. Difícilmente identificables entre sus competidores (el cliente los distingue por el precio y el fabricante por producirlos a bajo coste).
- Diferenciados. Fácilmente identificables entre sus competidores (trata de captar diferentes segmentos y esto los diferencia).

Los distintos tipos y clasificaciones no son mutuamente excluyentes, se interrelacionan y entrecruzan. Una vez definidas sus características y funciones, hay que tratar que se identifique con una imagen de marca y crear su propia reputación, aspectos éstos que les va a permitir diferenciarse de los competidores. Por otro lado, será necesario desarrollar estrategias de marketing dependiendo de la etapa del ciclo de vida en la que se halle el producto (introducción, desarrollo, mantenimiento y declive). También debemos decidir si vamos a trabajar con una marca única o con varias marcas. A través de ella, el cliente percibe una serie de atributos y características que asocia al producto o servicio.

B) El precio

En el caso de la variable precio se trata de determinar la «lista» de los mismos estableciendo tanto las bonificaciones o descuentos que se puedan aplicar a éstos como en qué condiciones. La estructura de la fijación de precios debe ser conocida y los descuentos y cambios de precios deben incluirse, así como el impacto de la fijación de precios en su totalidad sobre el margen bruto (ingresos por ventas menos costes de los productos vendidos). Si se ha elaborado una detallada lista de precios, es recomendable resumirla, o bien incluirla en un anexo.

Se puede fijar el precio de un producto a partir del coste de fabricación o a partir de lo que el mercado esté dispuesto a pagar por él. Lo evidente es que el precio va a condicionar la demanda del producto o servicio.

Algunos de los factores que afectan a la determinación del precio son: coste de materias primas, costes de fabricación, tiempo y personal empleado, tipo de empaquetado, gastos de almacenaje, promoción y distribución y los servicios pre y posventa. El punto débil de esta fijación de precios es que ignora el volumen de demanda y las peticiones del mercado deben tenerse presente al fijar el precio.

Saber lo que el cliente está dispuesto a pagar es difícil, además de afectar a la estabilidad de producto o servicio que comercializamos. Más fácil es intentar conocer los atributos que proporcionan valor al cliente, es decir, aquellos que el cliente exige o busca

de un producto y, a partir de ahí, fijar el precio.

Por tanto, el propio producto, sus circunstancias, el comportamiento de la demanda y los objetivos de beneficios que fijemos nos marcarán la fijación de precios.

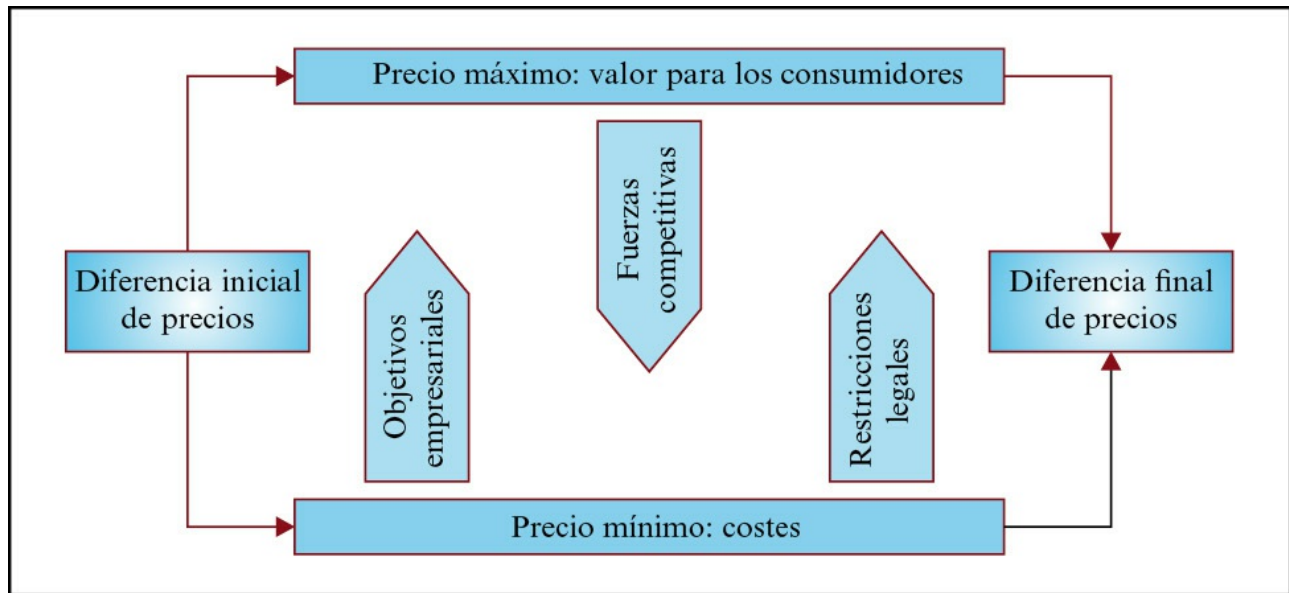


Figura 6.2. Sistema de precios.

Como podemos observar en la figura 6.2, el precio máximo que podemos fijar vendrá determinado por el valor o utilidad que el consumidor perciba de nuestro producto o servicio. En este sentido, resulta esencial hacer una distinción entre el valor real y el valor percibido. El valor real de un producto/servicio vendrá determinado por el conjunto de atributos tangibles e intangibles que éstos posean. Sin embargo, el consumidor no va a pagar por ese valor real, sino por los atributos que él perciba y, por consiguiente, la fijación del precio máximo vendrá determinada por este último valor. Obviamente, la empresa debe tratar que el valor real, el valor percibido y el precio converjan, pues, de lo contrario, estaría asumiendo unos costes que no podría repercutir en el precio. En relación, con el precio mínimo, serán los costes los que determinen el límite inferior. Así, las empresas, en determinadas circunstancias de la demanda, están dispuestas a reducir los precios siempre y cuando se cubran sus costes variables unitarios. Estos dos límites, máximo y mínimo, pueden determinar la diferencia inicial de precio. Sin embargo, existen otras fuerzas o factores que van a presionar los precios tanto hacia arriba como hacia abajo. En este sentido, la existencia de competidores en nuestro sector, generalmente, a no ser que existan determinados acuerdos implícitos de precios paralelos (colusión), presionará el sistema hacia una bajada en los precios. Por otro lado, los objetivos permanentes de crecimiento y maximización de beneficios pueden presionar al sistema hacia una subida en aras de incrementar los márgenes y beneficios. Por último, en determinados sectores, como el tabaco o el alcohol, las

administraciones públicas imponen una serie de impuestos en aras de incrementar el precio mínimo y de esta forma reducir o disuadir el consumo de determinados productos, así como por motivos recaudatorios.

TABLA 6.1
Plazos de pagos

Pagos de clientes		
		% sobre las ventas totales
Forma de pago	Plazo	
Contado		
Forma de pago I	30 días	
	60 días	
	90 días	
	Otros	
Totales		100%

C) La distribución

En cuanto al **canal de distribución**, hay que decir que éste afectará de forma significativa a los otros elementos del marketing-mix, y será a su vez influido por ellos. Consiste en tener y hacer llegar el producto o prestar el servicio adecuado a la persona indicada en el momento requerido.

La opción directa proporciona mayores beneficios, pero requiere mayor destreza y eficiencia para captar clientes. La utilización de intermediarios (mayoristas y minoristas) abre la posibilidad de vender a más de un cliente a la vez, y añade valor al producto (fraccionamiento, almacenaje, disposición en el punto de venta...), pero implica pérdida de beneficios y de control.

Conviene ser consciente de la producción, los recursos disponibles, la capacidad de existencias y almacenaje, la capacidad operativa del distribuidor y el grado de satisfacción de los clientes con el sistema elegido.

Es importante realizar un análisis de los puntos de venta, sobre todo si el negocio va a tener una actividad minorista. Para ello hay una serie de variables clave a tener en cuenta: demográficas, accesibilidad, visibilidad y coste. Cuando se seleccione una localización, debería incluirse una reproducción del punto de venta, un mapa del terreno o un plano, es decir, un perfil real del mismo (es más conveniente incluirlo en un anexo).

D) La comunicación

La comunicación es un proceso con nueve elementos: la fuente del mensaje, el receptor, la codificación, la decodificación, el mensaje, el medio, la respuesta, la retroalimentación y el ruido. Teniendo en cuenta la complejidad que esto supone y los conceptos de atención selectiva, distorsión del mensaje y recuerdo selectivo, los especialistas de marketing deben saber cómo alcanzar de facto al público objetivo y ser conscientes de las peculiaridades de cada uno de los instrumentos que se encuadran dentro del concepto genérico de comunicación.

Las intenciones de la empresa sobre publicidad, promociones y relaciones públicas deben comunicarse en términos precisos y sencillos (si se contratan los servicios de una agencia, es aconsejable realizar un informe de todo ello).

Es obvio que la mayoría de las empresas de nueva creación no disponen de un gran presupuesto para realizar su comunicación, pero esto no es impedimento para formular estrategias de comunicación. Así, no basta con ser emprendedor, tener el producto (idea), fijarle precio y abrir las puertas del local, hay que comunicarlo y proyectar una imagen de la empresa y del producto. Podemos contactar con medios locales que informan sobre nuevos negocios en la ciudad, realizar un *mailing* por determinadas zonas, insertar anuncios en revistas muy específicas, etc. No es importante solamente para ganar clientes, también nos interesa transmitir una imagen de cara a proveedores, centros oficiales, bancos, etc.

Los principales **objetivos** del plan de comunicación son:

- Crear conocimiento: de la existencia de nuestra nueva empresa o sobre un nuevo producto o servicio.
- Proporcionar información.
- Inducir a la prueba del producto.
- Mantener la lealtad.
- Informar sobre las acciones de la empresa.

Existen dos estrategias fundamentales de comunicación:

- **Pull o tirar:** estrategia de comunicación que consistiría en tratar de incidir en el consumidor final a través de algunos de los instrumentos de comunicación para que la demande tire o adquiera el producto.
- **Push o empujar:** el fabricante incide en sus intermediarios a través de promociones, descuentos por volumen de compras, premios, viajes, etc., y estos intermediarios, a su vez, presionan o empujan la oferta hacia abajo para alcanzar sus objetivos.

A continuación vamos a analizar algunos de los principales instrumentos de comunicación:

— **La publicidad:** es una forma de comunicación impersonal mediante medios de comunicación. Sus funciones principales son la de informar, persuadir y reforzar la imagen ante los clientes actuales. Es un proceso de comunicación de carácter masivo y, generalmente, supone un importante coste para la empresa. Por tanto, se trata de una forma de comunicación relativamente indirecta cuya finalidad fundamental consiste en tratar de persuadir a través de reclamos informativos o emocionales acerca de las prestaciones que proporcionan nuestros productos o servicios.

Los objetivos primordiales de la publicidad son:

- Dar a conocer una marca.
- Aumentar la notoriedad de la marca.
- Comunicar las características de la marca.
- Evocar recuerdos, fantasías o imaginación.
- Crear o fortalecer la imagen y/o posicionamiento.
- Cambiar o reforzar actitudes.
- Generar un comportamiento.
- Informar sobre los valores, recursos y actividades a nivel corporativo.

Para alcanzar estos objetivos es posible difundir nuestro mensaje a través de distintos medios de comunicación: diarios, revistas especializadas, televisión, radio, cine, correo, etc.; cada uno de estos medios van a presentar una serie de ventajas e inconvenientes (véase tabla 6.2).

TABLA 6.2
Medios de comunicación para realizar publicidad

Medios	Ventajas	Inconvenientes
Diarios	• Selectividad geográfica. • Flexibilidad de contratación. • Puede guardarse el anuncio.	• Baja segmentación demográfica. • Calidad de impresión y color.
Televisión	• Carácter audiovisual. • Audiencias elevadas. • Selectividad geográfica.	• Saturación publicitaria y <i>zapping</i>. • Baja segmentación demográfica. • Coste total elevado.
Revistas	• Buena segmentación demográfica. • Calidad de impresión y color. • Lecturas repetidas.	• Baja selectividad geográfica. • Periodicidad de publicidad.
Radio	• Selectividad geográfica y demográfica. • Flexibilidad de contratación. • Bajos costes a nivel local.	• Baja efectividad. • Carácter no visual.
Publicidad exterior	• Selectividad geográfica. • Tarifas negociables.	• Segmentación demográfica. • Audiencia generalmente no medida.

Cine	• Calidad de emisión.	• Baja audiencia.
Correo directo	• Segmentación demográfica y personalizada. • Medición de rentabilidad de la inversión flexible.	• Directorios poco adecuados. • Baja credibilidad.

En este sentido, los emprendedores, partiendo de sus recursos, así como de los análisis y decisiones anteriores, deben determinar cuál es el mensaje más adecuado y qué difusión nos gustaría que tuviera para analizar en qué gastos de publicidad tendríamos que incurrir y evaluar su eficacia. Así, el emprendedor debe llevar a cabo una planificación de medios cuyo resultado será su **plan de medios**, que es el proyecto de distribución de mensajes publicitarios en los medios de comunicación para un tiempo determinado dependiendo de un presupuesto o inversión publicitaria.

- **La promoción de ventas:** comprende el conjunto de estímulos o incentivos a corto plazo dirigidos a compradores, vendedores, distribuidores y *prescriptores* para tratar de fomentar la adquisición de nuestros productos o servicios. Generalmente, el fabricante tratará de utilizar varias técnicas de forma complementaria o tratar de afectar o involucrar a varios grupos de manera simultánea, principalmente para tratar de incrementar la eficacia de este tipo de acciones. En virtud de lo anterior, puede resultar interesante para un fabricante llevar a cabo acciones de promoción dirigidas a detallistas e intermediarios para incrementar nuestras ventas y que éstos acumulen *stocks* (mediante *rappels*, viajes, premios...) y, paralelamente, tratar de actuar sobre los consumidores finales para estimular las ventas en los puntos de venta (mediante regalos, premios...).
- **Las relaciones públicas:** tienen como principal objetivo crear buenas relaciones con los diversos públicos o grupos de interés (*stakeholders*) con los que mantiene relaciones de diversa índole para, de esta manera, conseguir una predisposición favorable, crear una buena imagen corporativa y evitar rumores, artículos periodísticos o acontecimientos desfavorables. Los objetivos fundamentales de las relaciones públicas son:
 - Apoyar el lanzamiento de nuevos productos.
 - Ayudar al reposicionamiento de un producto.
 - Crear el interés por una determinada categoría de producto. Influir en un determinado público.
 - Defender productos que se encuentran con dificultades.
 - Crear una imagen corporativa que favorezca los productos de la empresa.

El público objetivo de las relaciones públicas son: interno, como los empleados o directivos; externo, como los consumidores, y mixto, como los accionistas u otros socios. En la tabla 6.3 se muestran los principales instrumentos de relaciones públicas.

TABLA 6.3
Instrumentos de relaciones públicas

Relaciones públicas internas	Relaciones públicas externas
• Convenciones. • Distribución de revistas internas. • Tablones de anuncios. • Días de confraternización. • Jornadas de visita destinada a familiares.	• Nota o comunicado de prensa. • <i>Dossier</i> o carpeta de prensa. • Rueda de prensa. • <i>Newsletter</i>. • Publiirreportaje. • Ferias y exhibiciones.

— **La venta personal:** es un instrumento de comunicación que implica un contacto directo y personal entre los vendedores y compradores y donde se produce una comunicación oral entre ambos. Las funciones principales que van a desempeñar las fuerzas de ventas son: proporcionar información acerca de los distintos productos o servicios que comercializamos, tratar de persuadir a los compradores para que los compren, desarrollar actitudes favorables hacia nuestra empresa y sus productos/servicios, prestar servicios tales como la instalación y la formación y proporcionar retroalimentación a la empresa.

La productividad de la fuerza de venta va a depender principalmente de:

- La selección de los vendedores.
- La formación.
- La remuneración: incentivos, premios, etc.
- La supervisión.

Por último, las desventajas fundamentales de este instrumento de comunicación son: no nos permite abarcar un gran número de consumidores en un período reducido de tiempo; el coste es elevado teniendo en cuenta el número de clientes que podemos alcanzar, y la selección y el adiestramiento de buenos comerciales es complicado y requiere de tiempo.

— **El marketing directo:** es un instrumento que supone una forma de comunicación de la empresa con el mercado, personalizada e interactiva a través de teléfonos, correo (electrónico o tradicional), ordenador (comercio electrónico), televisión, catálogos, *vending*, etc.

6.3.2.4. Programas de acción

Una vez formuladas las estrategias es necesario desarrollar un programa de acción que facilite la implantación de las estrategias anteriormente formuladas. Las acciones que integran estos programas son las que permiten dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿qué habrá que hacer? (acciones concretas), ¿cuándo habrá que hacerlo?

(calendario de actuaciones), ¿quién lo hará? (asignación de responsabilidades: de dirección y de realización) y, finalmente, ¿cuánto costará? (presupuesto: permite un posterior control financiero).

Si hemos elaborado estrategias que nos permitan el logro de unas ventas de 100.000 unidades del producto X, no basta con la definición de las mismas (concentración en un segmento del mercado con un posicionamiento en torno a un beneficio buscado y la realización de una campaña de publicidad destinada al consumidor final), tendremos que determinar cuáles son las acciones necesarias para conseguirlo.

Para facilitar esta tarea, en la tabla 6.4 presentamos una ficha que nos permite resumir de forma muy simplificada la información requerida en esta sección del plan de marketing.

TABLA 6.4 ([Descargar o imprimir](#))
Ficha para reflejar los planes de acción

Producto:		Objetivo:		Mercado:
Acciones a realizar	Responsable directivo	Responsable realización	Fecha prevista	Presupuesto

6.3.2.5. Control: la previsión de ventas

Además de la formulación correcta de las estrategia de marketing, así como de su implantación efectiva, una cuestión fundamental reside en el proceso de control que nos proporcione información sobre si nuestras decisiones fueron correctas o no, esto es, si nuestro plan de marketing está alcanzando los objetivos establecidos o si, por el contrario, se requiere modificar algunas de las estrategias formuladas o llevar a cabos otros planes de acción.

Así, como muestra la figura 6.3, el proceso completo de dirección de marketing consta principalmente de cuatro etapas, que son: en primer lugar, la identificación y análisis de los objetivos comerciales establecidos a corto y largo plazos; en segundo lugar, la medida del desempeño alcanzado; en tercer lugar, la detección de las desviaciones identificadas en la comparación entre los objetivos establecidos y los resultados realmente obtenidos, y, finalmente, la adopción de las medidas correctoras con el objetivo de corregir las desviaciones detectadas en la etapa anterior.

Este proceso de dirección y control requiere, en la primera fase, la realización de una previsión de ventas, ya que los objetivos a corto y largo plazos, generalmente, se van a

establecer en términos de cuota de mercado o ventas alcanzadas. Esta previsión de ventas se puede realizar mediante distintos métodos:

- **Métodos de encuesta:** estos métodos buscan realizar la previsión de ventas a partir de los datos primarios obtenidos de la opinión de los directivos (Técnica Delphi ponderada o sin ponderar), la opinión del equipo de ventas, o a través de encuestas a clientes para identificar sus intenciones de compra.
- **Métodos matemáticos/estadísticos:** que implicarían, a partir de la utilización de datos secundarios históricos, utilizar algún modelo estadístico o matemático que nos permitiera la realización de una previsión de ventas extrapolable a nuestra empresa en concreto. Algunos de los modelos que se suelen utilizar son: modelos de promedios móviles (las ventas del próximo ejercicio serán similares a las del último período), modelos de allanamiento exponencial y modelos de regresión.
- **Métodos de explotación:** que implicarían la previsión de ventas basándonos en la capacidad operativa o de producción. Estos métodos son muy utilizados para la previsión de ventas en restaurantes (número de mesas, número de comensales y precio medio del cubierto) o en establecimientos de alojamiento (número de habitaciones, número de camas, precio medio habitación/cama/noche).
- **Métodos de ratios encadenados:** suponen un método híbrido de algunos de los métodos anteriores (CEA, 2000). Estos métodos representan el punto de partida para la estimación de la demanda del mercado-meta basándose en los siguiente factores:

$$Q = q \times n$$

Q = Demanda del segmento-meta al que nos dirigimos.

q = Cantidad media de producto o servicio adquirida por cada cliente.

n = Número de clientes.

Esta misma expresión puede plantearse en términos monetarios multiplicando la ecuación anterior por el precio medio unitario del producto:

$$I = q \times n \times p$$

I = Ingresos totales del mercado-meta.

p = Precio medio unitario del producto.

La clave de esta técnica está en descomponer o desagregar los dos factores principales en todos los ratios posibles en función de la cantidad de información de la que dispongamos. Por ejemplo, los ingresos de una cadena de restaurantes se podrían desglosar en: número de establecimientos, número medio de mesas por establecimiento, número medio de comensales por mesa, número medio de rotaciones diarias y precio

medio del cubierto de la cadena.

Los principios fundamentales para realizar una buena previsión de ventas son los siguientes:

1. Cuanto más numerosos sean los factores en los que se basa el análisis, más difícil será determinar con exactitud qué afecta a la demanda del producto. Es mejor decidir con ejecutivos, comerciales o clientes cuáles son los factores que verdaderamente influyen en las ventas.
2. Para ser lógico, el analista debe tener fundamentos de economía y marketing, no sólo basta con ser competente en estadística. Una lógica correcta es la base para un buen análisis de mercado.
3. Para algunos tipos de productos es más fácil que para otros. Por ejemplo, cuando el producto es innovador y existen pocos productos similares en el mercado o cuando la demanda de un producto varía mucho de un período a otro. Aun habiendo hecho una buena previsión para el período, también puede pasar que las ventas reales se queden cortas respecto a las previstas por no haber ejecutado de forma correcta su plan de marketing.
4. Los analistas deben preparar estimaciones que supongan los peores desarrollos posibles en cada uno de los cálculos que realicen. Al hacerlo calculan el probable mercado potencial más bajo para el producto. Deberían estimar, al mismo tiempo, cuál sería el potencial de marketing si todas las condiciones fueran favorables. También se pueden preparar otras estimaciones basadas en supuestos que varíen entre esos dos extremos.

La previsión de ventas realizada con algunos de los métodos anteriores puede ser reflejada de las siguientes formas:

- **Ventas por período.** Consistiría en mostrar las ventas en función del tiempo con el objetivo de demostrar tanto el crecimiento previsto como determinados comportamientos de estacionalidad. Ésta suele ser una de las formas más habituales de presentar las previsiones de ventas, mostrando los datos de facturación, tanto de manera mensual como anual, generalmente, para los tres primeros años de vida del negocio creado.
- **Mix de ventas.** Consistiría en presentar las ventas para cada uno de los productos o categorías de productos con el objetivo de identificar cuáles están funcionando de manera correcta en el mercado y qué productos no están alcanzando los objetivos establecidos. En este sentido, al mostrar la facturación de manera agregada, podríamos estar perdiendo una valiosa información.
- **Ventas por grupo de clientes.** Finalmente, las ventas podrían mostrarse para cada uno de los segmentos-meta que hemos seleccionado, con el objetivo de identificar qué segmentos están contribuyendo más a los ingresos de la empresa.

TABLA 6.5
Tabla de previsión de ventas

Previsión de las ventas					
Productos/servicios					
Denominación	N.º Udes.	Precio unitario	Ventas Año 1 (mensual) E F M A M J J A S O N D	Ventas Año 2	Ventas Año 3
Totales			—	—	—

El cumplimiento de los objetivos establecidos pasa por la revisión de los resultados de forma periódica, de ahí la importancia de diseñar herramientas de control a aplicar, e incluso la necesidad de crear planes de contingencia (acciones a desarrollar en el caso hipotético de determinadas situaciones). Esto nos permitirá descubrir aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos parciales y deberían sufrir acciones correctivas.

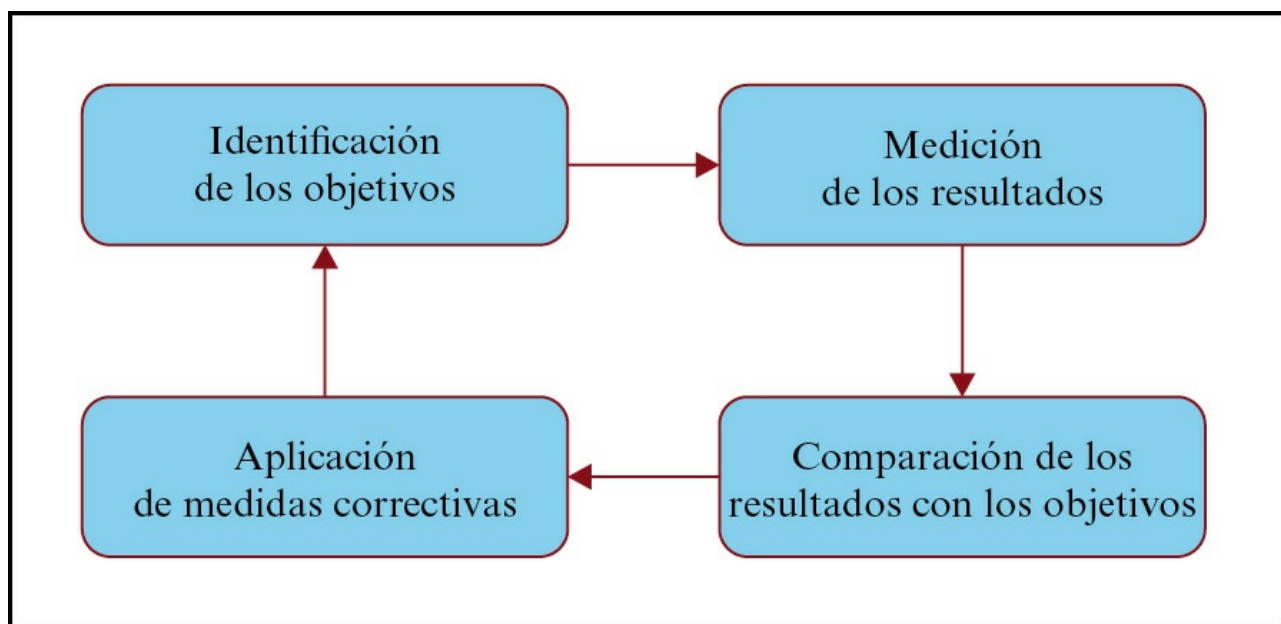


Figura 6.3. Proceso completo de la dirección de marketing.

7

El plan económico financiero: las fuentes de financiación

El plan económico financiero es, probablemente, la parte más importante del plan de negocio, pues en él se recoge toda la información desarrollada en los planes anteriores, cuantificada en unidades monetarias, y se demuestra la viabilidad económica y financiera de la empresa a corto y medio plazos. Por consiguiente, el punto de partida del plan económico financiero requiere la previa elaboración y demostración de las siguientes viabilidades:

- **Viabilidad legal:** cumplimos los requisitos necesarios para dotar a la organización de la forma jurídica acorde a la legalidad vigente.
- **Viabilidad estratégica:** existe un sector atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad potencial y tenemos los recursos y capacidades necesarios para aprovechar los FCE y obtener una ventaja competitiva sostenible.
- **Viabilidad técnica:** disponemos de la tecnología y de los conocimientos necesarios y tenemos acceso a todos los recursos e *inputs* requeridos para abordar los procesos de producción u operaciones.
- **Viabilidad comercial:** existe un mercado potencial y tenemos estrategias de marketing para captarlo.
- **Viabilidad organizativa:** se han identificado las necesidades de recursos humanos y se ha diseñado un sistema de gestión que posibilitará el funcionamiento eficaz y eficiente de la actividad.

7.1. CONTENIDO

Los principales objetivos que deben perseguirse en un plan económico financiero bien elaborado son:

- Determinar todas las inversiones en activo fijo o circulante que requiere nuestra empresa para ponerse en funcionamiento.
- Identificar los recursos financieros, tanto propios como ajenos, que van a utilizarse para afrontar todas las inversiones.
- Demostrar la viabilidad económica de la empresa.

- Demostrar la viabilidad financiera de la empresa.
- Identificar el punto de equilibrio o umbral de rentabilidad de la empresa.

Para alcanzar estos objetivos debemos desarrollar los siguientes apartados.

7.1.1. Plan de inversiones iniciales

El proyecto de negocio requiere la adquisición de una serie de recursos por parte de los promotores para la puesta en funcionamiento de la empresa (terrenos, edificios, maquinaria, equipos de transporte, etc.). Incluso en el caso de que se trate de una inversión añadida a un proyecto en marcha, es probable que deban realizarse ciertas obras, reformas o acondicionamientos. Por tanto, en el plan de inversiones iniciales se debe hacer una descripción cualitativa y cuantitativa exhaustiva de todas las estas inversiones, acompañando presupuestos y facturas pro-forma que justifiquen su coste.

En este primer apartado se van a recoger todos los bienes y derechos que la empresa posee o adquiere para poder iniciar su actividad económica, es decir, el activo del balance inicial de la empresa. Los activos van a ser clasificados en no corrientes y corrientes. El activo corriente comprenderá aquellos elementos que la empresa espera vender, consumir o realizar en el transcurso del ciclo normal de explotación, aquellos otros cuyo vencimiento, enajenación o realización se espera que se produzca en el plazo de un año, los clasificados como mantenidos para negociar, excepto los derivados a largo plazo, y el efectivo y sus equivalentes. Los demás activos se clasificarán como no corrientes.

Presupuesto de la inversión en activo no corriente

Se identifican como activos no corrientes aquellos que durante el ciclo de explotación de la empresa, año fiscal o contable, se prevé permanezcan en la empresa. La mayor parte de este inmovilizado se irá depreciando o desgastando con el paso del tiempo, hecho que será considerado a través de la amortización. Estas inversiones en inmovilizado pueden ser en intangible: aplicaciones informáticas, patentes, licencias, marcas y similares, fondos de comercio y otro inmovilizado intangible; en material, tales como: terrenos, construcciones, instalaciones, reformas, mobiliario, maquinaria, equipos informáticos etc.; en inversiones inmobiliarias: terrenos y construcciones y en inversiones financieras: fianzas.

Necesidades de activo corriente

En el activo corriente se recogerán las inversiones que se mantienen en la empresa

menos de un ciclo de explotación, año fiscal o contable. Las principales partidas de este apartado son: las existencias (materias primas, productos terminados o semiterminados); los deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (clientes y otros deudores, Hacienda Pública por IVA soportado...), y, por último, el disponible conformado por el banco, cajas e inversiones financieras a corto plazo. En este apartado resulta de vital importancia especificar cuáles prevé que sean sus necesidades de capital circulante para que su proyecto no se vea paralizado por los desfases temporales que pudieran existir entre los pagos y cobros generados por la actividad empresarial. Tenga en cuenta que las cantidades que reseñe en este apartado deberán estar en consonancia con las que resulten de los estados de tesorería previsionales.

TABLA 7.1 ([Descargar o imprimir](#))
Balance de situación inicial: activo

	Año 0 (€)
ACTIVO NO CORRIENTE	
Inmovilizado material	
Terrenos y bienes naturales	
Construcciones	
Maquinarias y herramientas	
Instalaciones técnicas	
Elementos de transporte	
Equipos para procesos de información e informáticos	
Inmovilizado intangible	
Aplicaciones informáticas	
Concesiones administrativas	
Propiedad intelectual, licencias, patentes o marcas	
Fondo de comercio	
Inversiones inmobiliarias	
Inversiones en terrenos y bienes naturales	
Inversiones en construcciones	
ACTIVO CORRIENTE	
Existencias	
Materias primas	
Productos terminados o semiterminados	
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	
Clientes	
Hacienda Pública deudora	
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	
Banco o caja	
Activo total	

7.1.2. Plan de financiación: fuentes de financiación

Toda la estructura económica o activo inicial va a generar una serie de necesidades financieras para la empresa que deseamos crear. Estas fuentes de financiación se van a recoger en el pasivo del balance de situación y se van a constituir en dos grandes grupos:

- *Patrimonio neto o fondos propios*: capital escriturado y no exigido, reservas obligatorias y voluntarias y subvenciones.
- *Pasivo o recursos ajenos*:
 - *Pasivo no corriente*: recoge aquellas obligaciones cuya cancelación se prevea en el largo plazo.
 - *Pasivo corriente*: recoge aquellas obligaciones cuya cancelación se prevea en el corto plazo.

TABLA 7.2 ([Descargar](#) o [imprimir](#))
Balance de situación inicial: pasivo

	Año 0 (€)
PATRIMONIO NETO	
Fondos propios	
Capital: escriturado y no exigido	
Reservas	
Resultados de ejercicios anteriores	
Resultado del ejercicio	
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	
PASIVO NO CORRIENTE	
Provisiones a largo plazo	
Deudas a largo plazo: con entidades de crédito y otras deudas	
PASIVO CORRIENTE	
Provisiones a corto plazo	
Deudas a corto plazo: con entidades de crédito y otras deudas	
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	
Proveedores	
Otros acreedores	
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	

En relación a la composición de las fuentes de financiación o pasivo de la empresa, sería conveniente que el porcentaje del patrimonio neto en comparación con el total constituyese entre el 30% y el 50% del mismo, ya que esto implica compromiso de los promotores, lo cual genera cierto agrado y confianza en entidades bancarias, proveedores y acreedores.

7.1.2.1. Fuentes de financiación

Antes de establecer las fuentes que el emprendedor va a utilizar para financiar todo el activo corriente y no corriente debería tener una serie de principios (Ian MacMillan, departamento entrepreneurship Wharton) que deberían conformar el mantra del emprendedor:

- Nunca compres nuevo lo que puedas comprar de segunda mano.
- Nunca compres de segunda mano lo que puedas alquilar.
- Nunca alquiles lo que puedas pedir prestado.
- Nunca pidas prestado lo que puedas mendigar.
- Nunca mendigues lo que puedas rescatar de un naufragio.

Según los estudios realizados sobre el proceso de creación de empresas, los proyectos empresariales, en sus momentos iniciales, recurren, generalmente, a las 4 F: el dinero que aportan los propios promotores del proyecto empresarial (*founders*); el apoyo financiero que le puedan proporcionar a través de sus círculos de amistades (*friends*) y familiares (*family*), y, por último, los recursos proporcionados por inversores privados, como los *business angels*, que estén dispuestos a asumir riesgos por un determinado proyecto (*fools*).

En virtud de lo anterior, los emprendedores pueden optar principalmente por dos tipos de fuentes de financiación (Castro y Rufino, 2015):

- **Fondos propios o autofinanciación:** hace referencia a la aportación dineraria o no dineraria (terrenos, locales, equipos...) que realizan los propios promotores o emprendedores del proyecto.
- **Fondos ajenos:** el resto de fondos que aportan terceras personas o instituciones ajenas a la empresa, que se denominan fondos ajenos. Los fondos ajenos de los que pueden disponer los emprendedores son los siguientes:
 - **Subvenciones o apoyo a la inversión y a la creación de empresas:** estos recursos pueden ser a su vez:
 - **Exigibles o a fondo perdido.**
 - **Exigibles,** pero con uno período de carencia de dos años y unos tipos de interés subvencionados: **préstamos participativos (Enisa, Invercaria).** En esta clase de préstamos el tipo de interés varía en función de la evolución de la actividad de la empresa prestataria. Como garantía, se exige la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto y experiencia del equipo gestor. Presenta las características básicas de cualquier préstamo: relación prestamista-prestatario, devengo de interés, amortización pactada del capital

prestado, etc.

- **Préstamos bancarios:** es la financiación obtenida de los bancos y cajas de ahorro. Así, los promotores o emprendedores (prestatarios) se comprometen a la devolución del principal más los intereses financieros en los plazos y términos negociados. A través de estas instituciones también se puede acceder a la línea ICO (Instituto de Crédito Oficial) para la creación de empresas.
- **Pólizas o líneas de crédito:** la institución financiera pone a disposición de los emprendedores una cantidad de dinero máxima, de la que puede disponer con el objetivo de resolver problemas de liquidez. En función de la cantidad dispuesta en el período, tendrán que asumir unos costes financieros y otras comisiones, además de devolver dicha cantidad.
- **Descuentos comerciales:** permiten a la empresa adelantar el cobro de efectos comerciales, previo pago de unos intereses y comisiones a las instituciones bancarias.
- **Leasing:** el arrendamiento financiero o contrato de *leasing* (de alquiler con derecho de compra) es un contrato mediante el cual el arrendador adquiere un bien para, posteriormente, traspasar el derecho a usar un bien a cambio del pago de rentas de arrendamiento durante un plazo determinado, al término del cual el arrendatario tiene la opción de comprar el bien arrendado pagando un precio determinado, devolverlo o renovar el contrato.
- **Renting:** la empresa alquila el uso de un bien propiedad de la entidad arrendadora, al cual se le añaden servicios como seguro y mantenimiento a cambio del pago de una cuota periódica fija durante un plazo determinado. La totalidad de las cuotas son deducibles fiscalmente. No se acuerda una opción de compra.
- **Factoring:** la institución financiera adquiere la «cartera de cobros a clientes» (facturas, recibos, letras... sin embolsar) abonando a su cliente el valor por adelantado. La sociedad factor convierte las ventas a corto plazo en ventas al contado, asumiendo el riesgo de insolvencia del titular y encargándose de su contabilización y cobro. A nivel contable se simplifica todo al tener solamente un cliente que paga al contado. El principal inconveniente reside en que el tipo de interés aplicado es mayor que el descuento comercial tradicional.
- **Confirming:** es un *factoring* inverso, ya que lo inicia el cliente. La empresa cede a una entidad financiera toda la gestión administrativa del pago a los proveedores. Así, el cliente confirma a la entidad financiera las facturas de los proveedores, y la entidad financiera se pone en contacto con ellos para comunicarles que, si lo desean, pueden anticipar el cobro aplicándole un interés de descuento (inferior al descuento tradicional). La ventaja reside en que mejora considerablemente la imagen de la empresa frente a sus proveedores.

Evita costes de emisión de pagarés, letras, etc. Evita llamadas telefónicas a proveedores para informar sobre la situación de la factura. La empresa mantiene la iniciativa de pago. En ocasiones, se puede llegar a negociar que la entidad financiera transfiera parte de este descuento (devengo de una comisión) a la sociedad obligada al pago en concepto de cesión de parte del negocio.

- **Otros instrumentos financieros:**

- **Sociedades de garantía recíproca:** su función es avalar el préstamo frente al banco, de manera que la PYME pueda conseguir unas condiciones más ventajosas que las del mercado. En este sentido, la PYME que solicita el préstamo tiene que adquirir la condición de socio partícipe suscribiendo una cuota social del 0,5% del préstamo, cantidad que será devuelta al finalizar el mismo. Por otro lado, los otros socios de la sociedad, denominados protectores, que son instituciones públicas y privadas que aportan capital. El principal problema reside en que los plazos de estudio y tramitación suelen ser bastante largos.
- **Sociedades de capital riesgo:** participan temporalmente en el capital de las empresas y en el riesgo que conlleva la actividad de estas empresas de nueva creación, con el objetivo de obtener un beneficio. Su orientación principal suele ser empresas de contenido tecnológico y con elevadas necesidades financieras. Son participaciones, a medio y largo plazos que buscan desinvertir una vez que la empresa se haya consolidado. El capital riesgo exige pocas garantías, asume alto riesgo y espera una alta rentabilidad, aunque ejerce un alto nivel de control. Por el contrario, las instituciones financieras asumen menores riesgos, obtienen menores rentabilidades y ejercen poco nivel de control.
- **Business Angels:** un inversor privado que dispone de fondos o recursos financieros que invierte a riesgo en iniciativas emprendedoras ajenas y normalmente en fases iniciales de la vida de las empresas, aportando no sólo financiación, sino también apoyo a la gestión, experiencia y red de contactos.
- **Crowdfunding:** este instrumento financiero, que también recibe los nombres de financiación en masa, financiación colectiva, microfinanciación colectiva o micromecenazgo, consiste en establecer una red de donaciones poniendo en contacto a los emprendedores con mecenas. Así, los emprendedores envían su proyecto empresarial a algunas de las plataformas en Internet que consideren que más se adecúen a la naturaleza del mismo, en el cual incluirán una pequeña descripción, la cantidad de dinero necesaria para desarrollarla, el tiempo de recaudación y las recompensas. Durante un tiempo establecido, los usuarios interesados podrán realizar sus aportaciones

económicas desde la misma *web*, las cuales sólo se harán efectivas si al acabar el plazo de tiempo se ha completado la financiación solicitada.

- **Microcréditos:** son préstamos individuales de importes no muy elevados a tasas de interés de mercado moderadas que no requieren de garantías o avales colaterales. Se basan fundamentalmente en la confianza y en la viabilidad de los proyectos a financiar. Este instrumento financiero está destinado principalmente a emprendedores sin recursos y colectivos en riesgo de exclusión social con dificultades de acceso al sistema financiero tradicional por falta de avales o garantías.
- **Incubadoras, viveros o aceleradoras de empresas:** este instrumento, que puede ser de carácter público, privado o híbrido, pone a disposición de los emprendedores una serie de recursos (instalaciones, financieros, etcétera) y servicios (formación, consultoría, *networking*, etc.) con el fin de acelerar el crecimiento y el éxito de sus proyectos empresariales. Estos proyectos permanecerán un determinado tiempo en estos espacios (entre 12 y 18 meses) para, posteriormente, iniciar su andadura de manera independiente.
- **P2P lending:** préstamos de individuos o empresas a otros individuos o empresas sin la intervención de una institución financiera tradicional.

Para finalizar, cabe decir que es importante que exista un determinado equilibrio entre los fondos propios y los fondos ajenos. Por un lado, la financiación ajena tiene el inconveniente de que genera una serie de gastos financieros que reducen nuestro beneficio neto y que, en el caso de no controlar bien, dicha carga financiera puede llevar el proyecto al fracaso, aun haciendo los promotores una buena gestión de explotación. Por otro lado, esta financiación ajena permite a los promotores embarcarse en proyectos que, si generan una rentabilidad económica que supera el coste del capital, resultará ampliamente beneficiosa para el inversor gracias al apalancamiento financiero.

Por su parte, los fondos propios suponen un compromiso de los socios con su proyecto, lo cual suele ser importante de cara a obtener préstamos o subvenciones.

7.1.3. Viabilidad económica y financiera de la empresa

Una vez determinada la estructura económica inicial o activo inicial que necesitamos y a qué fuentes de financiación vamos a recurrir para la puesta en marcha, el siguiente paso consistirá en simular el funcionamiento de la empresa durante un determinado período de tiempo, generalmente durante tres años. Esta simulación tiene como finalidad demostrar la viabilidad del negocio que deseamos crear tanto a nivel económico como financiero de la empresa.

Viabilidad económica

La viabilidad económica de la empresa trata de poner de manifiesto que partiendo de la previsión de ventas, que los promotores han debido estimar en su plan de marketing, y, una vez deducidos todos los gastos proyectados para los primeros tres años de funcionamiento, la empresa comienza a generar beneficios positivos dentro del período en el cual hemos simulado el funcionamiento de la empresa, que, generalmente, abarca tres años. Para realizar este análisis recurriremos a la cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias previsionales.

TABLA 7.3 ([Descargar](#) o [imprimir](#))
Cuenta de pérdidas y ganancias previsionales

	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Importe neto de la cifra de negocios			
<i>Compras: mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos</i>			
<i>Variación de existencias de productos terminados y en curso</i>			
Margen bruto sobre ventas			
<i>Gastos de personal</i>			
Sueldos y salarios			
Seguridad Social a cargo de la empresa			
Otros gastos sociales			
<i>Servicios exteriores</i>			
Arrendamientos y cánones			
Reparaciones y conservación			
Servicios profesionales independientes			
Transportes			
Publicidad, propaganda y relaciones públicas			
Suministros: luz, agua, teléfono, ADSL, gasoil...			
<i>Otros tributos</i>			
<i>Amortización del inmovilizado</i>			
<i>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</i>			
Resultado de explotación (antes de intereses e impuestos)			
<i>Ingresos financieros</i>			
<i>Gastos financieros</i>			
Resultado financiero			
Resultado antes de impuestos			
<i>Impuesto sobre beneficios</i>			
Resultado del ejercicio			

Viabilidad financiera

La viabilidad financiera de la empresa tiene como objetivo demostrar que nuestra empresa tiene liquidez suficiente para hacer frente a todos los pagos corrientes que se

vayan generando a lo largo de los tres primeros años de funcionamiento. Para llevar a cabo este análisis hemos de transformar los ingresos y gastos de explotación en cobros y pagos o entradas y salidas de dinero en la tesorería de la empresa. Así, hemos de elaborar los estados de tesorería previsionales teniendo en cuenta que determinadas partidas de gastos, como, por ejemplo, la amortización del inmovilizado, no suponen realmente un desembolso o salida de dinero inmediata; por otro lado, y como consecuencia de la aplicación del **principio contable de devengo**², podrían aparecer desfases de tesorería que los promotores deberán corregir y cubrir con aportaciones suplementarias, tales como líneas o pólizas de crédito u otras fuentes de financiación a corto plazo.

Como puede observarse en el plan de tesorería previsional, partiremos de un saldo inicial de tesorería, al cual iremos sumando las entradas de los flujos de dinero y, restando las salidas, obteniendo un saldo final del período analizado, mensual o anual, el cual constituye el saldo inicial del posterior ejercicio. Por consiguiente, al realizar la simulación hemos de analizar si el saldo final acumulado, mensual o anual, es positivo o negativo.

TABLA 7.4 ([Descargar](#) o [imprimir](#))
Estados de tesorería previsionales

	Año 1 (€)	Año 2 (€)	Año 3 (€)
Saldo inicial (A)			
Cobros			
Desembolsos de fondos propios			
Subvenciones de explotación			
Préstamos a largo plazo			
Préstamos a corto plazo			
Cobro a clientes			
Cobro a deudores varios			
IVA repercutido de ventas			
Total cobros (B)			
Pagos			
Créditos a largo plazo			
Créditos a corto plazo			
Gastos financieros por préstamo bancario			
Proveedores			
Acreedores por inmovilizado			
Pagos de costes de ventas, material fungible			

IVA soportado
Sueldos y salarios líquidos
Cargas sociales
Tributos: IAE, IBI...
Suministros: luz, agua, gas, teléfono...
Servicios de profesionales independientes
Publicidad y propaganda
Primas de seguros
Servicios contratados a otras empresas
Arrendamientos
Mantenimiento y reparación
Total pagos (C)
Saldo final (A + B – C)

7.1.4. Balances previsionales

Al final de cada uno de los períodos en los que va a ser realizada la simulación efectuaremos una instantánea o fotografía de la situación patrimonial final al cierre de cada uno de los ejercicios. Para elaborar estos balances, partiremos del balance de situación inicial, que analizamos en el primer apartado y que estaba constituido por las partidas que conformaban tanto el plan de inversiones iniciales como de financiación inicial. Lógicamente, a lo largo de estos tres años de funcionamiento simulado de la empresa que deseamos crear, la situación patrimonial inicial planteada va a sufrir modificaciones o alteraciones, las cuales serán plasmadas al cierre de cada uno de los ejercicios. Para la elaboración de los balances previsionales partiremos de las partidas que analizamos en el balance de situación inicial (véanse tablas 7.1 y 7.2).

7.1.5. Otros ratios e indicadores financieros

Punto muerto o punto de equilibrio

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los gastos totales en los que incurre la empresa para producir sus productos o prestar sus servicios ($IT = GT$). Este punto de equilibrio es usado comúnmente en las organizaciones para determinar la cifra de ventas o el nivel de actividad que deben alcanzar para que el negocio comience a proporcionar beneficios. El punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad, por tanto, es el punto donde el beneficio es igual a cero, y a partir del cual la empresa

empieza a generar beneficios positivos:

$$IT = GT$$
$$Q \times P = CF + C_v \times Q$$
$$Q \text{ (punto muerto)} = CF/P - C_v$$

E: punto de equilibrio

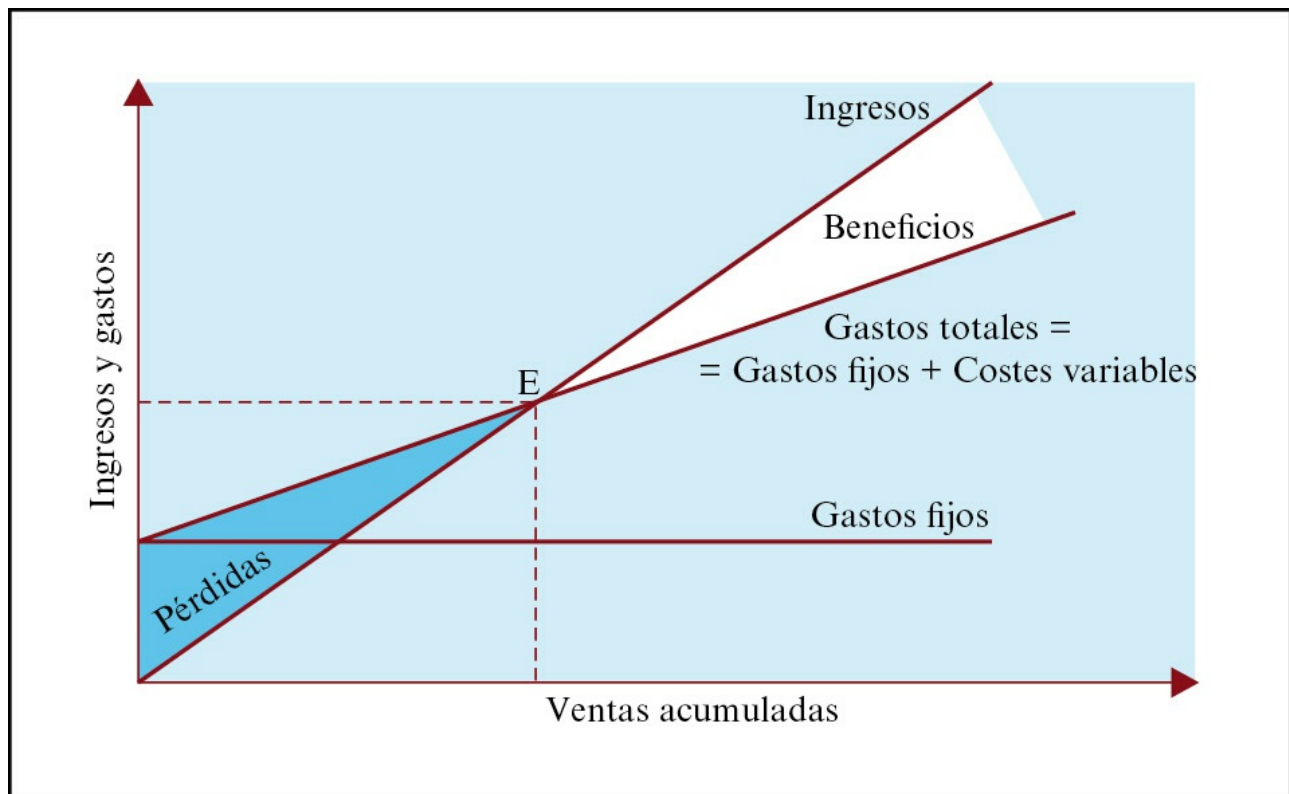


Figura 7.1

VAN, o valor actual neto o valor capital

Este método trata de determinar la viabilidad económica de una empresa de nueva creación de la misma manera en que se valora un proyecto de inversión. El objetivo fundamental del VAN consistirá en determinar la rentabilidad o viabilidad de la empresa en términos absolutos. Para alcanzar este objetivo, hemos de actualizar o calcular el valor, a fecha de hoy, de los flujos que se estima el proyecto empresarial va a generar durante un número de períodos n , en nuestro caso tres años. Como se puede observar en la expresión del VAN, deberíamos tener en cuenta tanto los flujos de entrada como los de salida, incluyendo la financiación necesaria para poder llevar a cabo nuestro proyecto empresarial.

Por otro lado, la tasa interna de rentabilidad, TIR, es la tasa de descuento (i) que hace

que el valor actual neto (VAN) de un proyecto sea igual a cero.

En virtud de lo anterior, consideraremos que un proyecto es viable, en términos absolutos, cuando el VAN sea positivo y, por otro lado, en términos relativos cuando la tasa interna de retorno (TIR) sea superior al coste del capital (i).

VAN (valor actual neto): consiste en calcular el valor, a fecha de hoy, de los flujos que se estima el proyecto va a generar durante un número de períodos n :

$$VAN = -C_0 + \frac{\sum(C_i - P_i)}{(1 + i)^n}$$

i : Tasa de interés esperada (K o coste del capital; aplicamos el criterio TIR para su cálculo).

C_0 : Inversión inicial.

C_i : Flujos de ingresos o cobros esperados.

P_i : Flujos de gastos o pagos esperados.

n : Número de períodos en que se producen los flujos previstos.

$VAN > 0 \rightarrow$ Inversión aconsejable

$VAN < 0 \rightarrow$ Inversión desaconsejable

$r > k \rightarrow$ Inversión aconsejable

$r < k \rightarrow$ Inversión desaconsejable

r : Tasa interna de retorno.

k : Coste del capital.

Figura 7.2

Plazo de recuperación o *pay-back*

Hace referencia al tiempo que tardarían los promotores del proyecto empresarial en recuperar la inversión inicial efectuada o el desembolso realizado por los accionistas:

$$Pay-back = \frac{\text{Inversión inicial}}{(\text{Beneficio neto} + \text{Amortización} + \text{Provisiones})}$$

$$Pay-back = \frac{\text{Capital social}}{(\text{Beneficio neto} + \text{Amortización} + \text{Provisiones})}$$

Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad permiten determinar la rentabilidad o los beneficios obtenidos de los capitales invertidos en la empresa, aunque la interpretación de éstos puede variar dependiendo de los indicadores que utilicemos. Por otro lado, la interpretación de estos ratios como favorables o desfavorables va a depender de los objetivos de rentabilidad fijados por los promotores, así como de su comparación con otras empresas del sector:

- **Retorno sobre activo ROA o ROI:** la rentabilidad económica indica el rendimiento que obtiene la empresa como consecuencia de sus inversiones en activo. Se calcula a partir del cociente entre el BAIT (beneficio antes de intereses e impuestos) o el EBITDA (beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones) obtenido cada año y el valor del activo total:

$$\frac{\text{BAIT}}{\text{Activo total}}$$

- **Retorno sobre los capitales propios ROE:** este ratio, al que también se le denomina rentabilidad financiera, nos proporciona información sobre la rentabilidad media que ha obtenido la empresa como consecuencia de los fondos propios. Por tanto, es un indicador orientado hacia los accionistas o propietarios de la empresa. Se calcula como el cociente entre el beneficio neto obtenido y la cuantía de los fondos propios:

$$\frac{\text{BNETO}}{\text{Recursos propios}}$$

- **Margen sobre ventas ROS:** este ratio mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, es decir, la rentabilidad de las ventas:

$$\frac{\text{BAIT}}{\text{Ingresos de explotación}}$$

Ratio de liquidez

Aunque en términos absolutos hemos utilizado los estados de tesorería para demostrar la viabilidad financiera de la empresa, existen ratios o indicadores que nos permiten

determinar dicha liquidez en términos relativos. Cuando el ratio, también denominado test ácido, presenta valores superiores a 1, se puede afirmar que la empresa tiene liquidez:

$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ratio de solvencia

Este ratio trata de calcular en qué medida, con los activos que tiene la empresa, dispone de los recursos suficientes para atender sus obligaciones, tanto a corto como a largo plazos. En este sentido, cuanto más se acerque a 1, la empresa será menos solvente y estará asumiendo un riesgo importante. Si es menor que 1, la empresa estaría en una situación de quiebra técnica:

$$\frac{\text{Activo total}}{\text{Deuda total (Pasivo corriente + no corriente)}}$$

Ratio de eficiencia

La rotación del activo mide el número de veces que rota o se recupera el activo mediante las ventas, es decir, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida. La rotación del activo, o ROT, constituye un buen indicador para determinar la eficiencia de la empresa:

$$\frac{\text{Ingreso de explotación}}{\text{Activo total}}$$

NOTAS

² Los efectos de las transacciones o hechos económicos se registrarán cuando ocurran, imputándose al ejercicio al que las cuentas anuales se refieran los gastos e ingresos que afecten al mismo, con independencia de la fecha de su pago o de su cobro.

PARTE CUARTA
**Desarrollo del proyecto empresarial y tendencias
actuales del emprendimiento**

8

Emprendimiento internacional. El plan de negocio global

El crecimiento o escalamiento de los negocios constituye un signo de vitalidad de las empresas. Una de las alternativas de las que disponen las empresas para alcanzar su objetivo de crecimiento es a través de su expansión geográfica a otros países foráneos. Así, en este capítulo nos vamos a centrar en el emprendimiento internacional, que es el proceso por el cual un emprendedor explota su modelo de negocio en distintos países.

8.1. EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS: *BORN GLOBAL* Y EMPRESAS GACELAS

Una vez que el emprendedor crea la empresa y se consolida, debe elegir una estrategia de desarrollo o crecimiento. La matriz de Ansoff, también conocida como matriz producto/mercado o vector de crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1976, sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Este autor muestra diferentes alternativas para alcanzar el objetivo crítico de crecimiento, opciones que van a depender de cuáles sean sus objetivos estratégicos. Así, fundamenta su clasificación en función de los valores que adquieren dos dimensiones: en primer lugar, la dimensión productos, donde la empresa puede optar por continuar con sus productos actuales o sacar al mercado nuevos productos, y, en segundo lugar, la dimensión mercados, que hace referencia a continuar en los mercados actuales o expandirse a otros nuevos, en otras palabras, expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Esta tipología da lugar a dos estrategias básicas de actuación, denominadas expansión y diversificación. La expansión supone mantener una cierta relación con la situación actual de la empresa, bien a través de los productos, bien a través de los mercados o ambos a la vez. Por su parte, la diversificación implica el crecimiento de la empresa a partir tanto de mercados como de productos nuevos.

En relación a esta segunda dimensión, el emprendedor puede decidir abarcar nuevas áreas geográficas que se encuentran en el extranjero: *a)* penetrando con los productos actuales, lo cual implicaría una estrategia de crecimiento de expansión, y *b)* penetrando con nuevos productos, que implicaría una estrategia de crecimiento de diversificación. En ambos casos, la empresa tendría que llevar a cabo un plan de internacionalización.

Las empresas gacelas

Relacionado con la importancia que para las empresas tiene, sobre todo en determinados sectores tecnológicos, un crecimiento o escalamiento intenso, nos encontramos con el caso de las empresas gacelas.

En el perfil operativo de este tipo de empresas podemos destacar las siguientes características:

- Este tipo de empresas presentan un crecimiento en su cifra de negocios por encima del 20% durante al menos tres años consecutivos.
- Son jóvenes, es decir, tienen pocos años de existencia (entre dos y cinco años) y son generadoras de empleo a raíz de su crecimiento acelerado.
- No sólo crecen en facturación, también en gastos, ya que tienen que reinvertir continuamente sus ingresos para aumentar el negocio y seguir creciendo.
- Son fundamentalmente PYMES, plantilla de entre 50 y 1.000 trabajadores.
- Consiguen equilibrio entre negocio, tamaño y beneficios. Su rentabilidad suele ser superior al 15%.

La importancia de la globalización: las *born global*

El emprendimiento internacional es el proceso por el cual un emprendedor desarrolla actividades empresariales a través de las fronteras nacionales. Cuando un emprendedor ejecuta su modelo de negocio en más de un país se produce el emprendimiento internacional. Si, además, esto lo hace el emprendedor en el momento inicial, estaríamos en un caso peculiar de emprendimiento internacional en el que las empresas nacen globales. Así, Knight y Cavusgil (1996, p. 11) definen a las *born global* como «pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento». Por su parte, Rialp et al. (2005, p. 138) señalan que las *born global* «son firmas emprendedoras cuya administración parece percibir el mundo entero como su mercado desde su nacimiento».

Entre las principales características que conforman el perfil operativo de las *born global* podemos identificar:

- Suelen ser pequeñas y medianas empresas.
- Jóvenes (menos del 15 años).
- Desarrollan sus actividades en sectores tecnológicos.
- Comienzan a exportar dentro de sus tres primeros años.
- Su cifra de exportación alcanza al menos el 25%.

Los principales factores que inciden sobre el fenómeno de las *born global* son:

- Factores relacionados con el entorno: una mala situación en tu mercado doméstico provoca que quieras ampliar tu horizonte geográfico.
- Factores relacionados con aspectos organizativos: características de la estructura de la empresa, del producto desarrollado, de la estructura de costes, etc., invitan a que el emprendedor conciba su mercado potencial a escala internacional.
- Factores relacionados con el proceso fundacional: los atributos y habilidades de los emprendedores pueden incidir de manera significativa para que éstos creen una empresa global desde sus inicios.

Una de las razones que justifican la creación de una *born global* por parte del emprendedor reside en que las empresas que desarrollan sus actividades sobre una base internacional (ya sea exportando o mediante inversiones directas) son capaces de alcanzar una ventaja competitiva sobre aquellos competidores de ámbito exclusivamente nacional.

En esta dirección, algunos autores, como Theodore Levitt, defienden los beneficios que conlleva la implantación de una estrategia global, la cual concibe al mundo como un único mercado, a partir de dos consideraciones o premisas:

- Globalización de las preferencias de los clientes: las preferencias nacionales y regionales han desaparecido y existe una tendencia a la homogenización de los gustos derivada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, y el incremento en los viajes.
- Economías de escala y economías de réplica: las empresas que fabrican productos estandarizados a escala global son capaces de explotar economías de escala en producción, distribución, marketing y dirección. Estas economías les permiten alcanzar ventajas en eficiencia en relación con las empresas que compiten sobre una base nacional (automóviles, refrescos, electrónica de consumo...). Una fuente especial de las economías de escala consiste en la réplica de activos basados en conocimientos (*software*, videojuegos, etc.), los cuales implican unos costes de desarrollo inicial elevadísimos; sin embargo, el coste de las subsiguientes réplicas es considerablemente inferior.

Así, Levitt (1983) identificó una tendencia hacia la globalización basándose en los beneficios de tener una posición internacional o global frente a aquellas empresas que compiten sólo en su mercado nacional de origen. En este sentido, las empresas globales van a obtener ventajas en costes derivadas de un aprovechamiento de las economías de escala, de alcance, de réplica, de producción y de aprendizaje. Además, estas empresas van a aprovechar las fortalezas que tienen en determinados mercados para facilitar su penetración o afianzar su posición en otros mercados mediante subsidios cruzados para financiar operaciones internacionales.

La «Tesis de la globalización de Levitt» (1983) ha generado mucha controversia:

- a) Respecto a la homogeneización de los gustos: muchos autores consideran que existen bastantes productos donde aparecen importantes diferencias en las preferencias de los clientes de unos países a otros, por ejemplo, alimentos, bebidas, ropa...
- b) Los detractores de esta tesis consideran que los costes de diferenciación nacional pueden ser bastante bajos si el diseño básico y los componentes principales son comunes.
- c) Otros factores que fomentan la diferenciación nacional son las leyes y regulaciones gubernamentales: los gobiernos son los actores principales en imponer obstáculos a la globalización; las diferencias existentes en los canales de distribución utilizados para determinados productos en cada uno de los países; así como, la presencia de países líderes en determinados sectores en términos de demanda.

8.2. EL PLAN DE NEGOCIO GLOBAL: DEFINICIÓN Y APARTADOS

Los planes de negocio globales se asemejan a los planes de negocios locales o domésticos analizados en el tercer bloque de este manual. Un plan de negocio global debe constituir un importante mecanismo de comunicación de una empresa para sus operaciones o actividades internacionales (Hisrich, 2013). A continuación vamos a analizar los distintos apartados de un plan de negocio global centrándonos en aquellos que suponen una novedad en relación con un plan de negocio local o doméstico.

8.2.1. Índice y resumen ejecutivo

Igual que en un plan de negocio nacional o doméstico el documento debe comenzar con un índice paginado y un resumen ejecutivo donde el lector pueda entender de una manera resumida el proyecto internacional que queremos llevar a cabo. La estructura del resumen ejecutivo sería similar a la analizada en el capítulo cuatro de este manual.

8.2.2. Introducción del país o países propuestos para entrar en sus mercados y cuál ha sido el razonamiento seguido por el emprendedor para realizar esa selección

En este apartado el emprendedor debería señalar en qué país o países va a desarrollar su proyecto internacional, así como cuáles han sido sus razones o motivos para realizar dicha selección.

8.2.3. Analizar la oportunidad de negocio internacional: el plan estratégico internacional

Siguiendo el esquema de un plan estratégico, en este apartado el emprendedor debe mostrar el grado de atractivo de los nuevos mercados internacionales en donde desea penetrar, así como en qué medida la internacionalización de la empresa puede incidir en la ventaja competitiva de la misma:

A) Macroentorno de los mercados seleccionados

- **Analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales (PESTEL).** Así, para desarrollar un plan de negocio global, resulta esencial: entender los sistemas económicos de los países objetivos, cuáles son sus estructuras de gobierno y su estabilidad y analizar las leyes que afectan a las actividades empresariales (mercantiles, laborales, fiscales, etc.). Este análisis nos permite identificar cuáles son las posibles amenazas y oportunidades de los mercados internacionales donde deseamos desarrollar nuestra actividad.
- **Realizar un análisis cultural.** Otro análisis fundamental para una correcta implantación de nuestras estrategias consistiría en estudiar cuáles son las costumbres y tradiciones de los países objetivo.

La cultura de un país abarca una multitud de elementos, entre los que podemos incluir (Hisrich, 2013):

- **Idioma:** componentes verbales y no verbales (contexto, formalidad, expresividad, ser directos o no...). Los emprendedores y sus equipos deben dominar el idioma de aquellos países donde van a desarrollar sus actividades. Eso es vital para la recopilación y evaluación de información y la comunicación en campañas publicitarias. Hay numerosos casos de errores en la traducción.
- **Estructura social:** en Estados Unidos, la familia son los padres e hijos; en muchas otras culturas, como las mediterráneas, se extiende a los abuelos. Esto afecta a los estilos de vida y los modelos de consumo. También la estratificación o clases sociales, factor que puede incidir en la relación entre los directivos y sus subordinados. En algunos países esta relación es más igualitaria, y en otros estos dos grupos están separados explícita e implícitamente.
- **Religión:** la religión define determinadas ideas que se reflejan en los valores y actitudes, tanto a nivel individual como de la sociedad.
- **Filosofía política y económica:** hay países que tienen una filosofía proteccionista de sus industrias tratando de maximizar las exportaciones y minimizar sus importaciones. Estos países establecen restricciones a las ganancias de las exportaciones de las compañías internacionales y poseen una

cultura antimaterialista e igualitaria.

- **Educación:** tanto de carácter formal como informal. Este factor afecta mucho a las empresas innovadoras y tecnológicas. Compañías como Microsoft o Apple introducen los productos de manera escalonada o secuencial comenzando por países como Estados Unidos o Japón, principales consumidores de la electrónica de consumo.
- **Maneras y costumbres:** en una negociación, el silencio para los estadounidenses era una señal o signo negativo, cuando para los chinos y japoneses es estar completamente de acuerdo. Los rusos introducen cambios en el último minuto como táctica en las negociaciones.

B) Microentorno o entorno específico: consecuencias de la competencia internacional en el análisis del sector

La entrada o aparición de competencia internacional va a implicar generalmente una disminución del atractivo del sector, dado que se va a intensificar la competencia. Por tanto, la internacionalización va a suponer dos cosas:

1. Un aumento de las inversiones y de las oportunidades comerciales de las empresas.
2. Una intensificación de la competencia.

A continuación vamos a analizar la competencia internacional, y para ello vamos a tener en cuenta que el mercado queda delimitado por las fronteras del país y, por tanto, un sector industrial va a ser un conjunto de empresas que operan dentro de las fronteras de ese país. El impacto de la internacionalización sobre la competencia y la rentabilidad de un sector puede ser analizado con el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Vamos a ver la incidencia de la internacionalización sobre tres fuerzas competitivas:

1. Amenaza de entrada: el crecimiento de la competencia internacional indica un decremento de las barreras de entrada de los mercados nacionales, lo cual va a implicar un aumento considerable de la amenaza de entrada. Algunas de las razones que explican este fenómeno son:
 - a) Una reducción de los costes de transporte.
 - b) Una convergencia en las preferencias o gustos de los consumidores.
 - c) Una disminución de los aranceles multilaterales.
 - d) Una internacionalización de los estándares.
2. Rivalidad interna: analizamos dos factores que la determinan:
 - a) Grado de concentración: el comercio internacional, generalmente, provoca un

aumento del número de competidores y, por consiguiente, una disminución de la concentración del sector. Sin embargo, esta tendencia no va a ser universal, ya que existen casos en los que la competencia internacional absorbe o compra a las empresas nacionales provocando la concentración de la oferta.

b) La diversidad de los competidores: la competencia internacional va a generar una creciente diversidad de competidores. Esto, por un lado, provoca competir con mayor intensidad y, por otro lado, dificulta la cooperación.

3. Poder de negociación: como consecuencia de la competencia internacional, sobre todo los grandes compradores, van a tener mayor amplitud para buscar proveedores de cualquier parte del mundo. Esto va a hacer que se aumente mucho el poder de negociación de los compradores.

El aumento de la competencia internacional plantea la cuestión acerca de si debemos definir las fronteras de los sectores sobre la base de los mercados nacionales o bien sobre una base global. Por tanto, existen dos extremos para calificar a los sectores:

- Extremo global: sector aeronáutico, telecomunicaciones, biotecnología, etc.
- Extremo nacional: servicios de carácter profesional (abogados, peluquerías, talleres...).

Para establecer los límites o fronteras de un sector vamos a emplear dos criterios:

- La posibilidad de sustitución de la demanda: esta posibilidad hace referencia a que un sector es de ámbito internacional o global cuando los clientes tienen facilidad para sustituir productos nacionales por importados.
- La posibilidad de sustitución de la oferta: un sector puede ser catalogado como global cuando los fabricantes pueden dirigir su oferta con facilidad desde los mercados nacionales hacia los exteriores.

Dentro de un mismo sector, para determinadas empresas, es más lógico definir las fronteras de manera amplia (por ejemplo, Ford) y, sin embargo, para otras empresas será mejor definir las fronteras de una manera más estrecha (por ejemplo, Fiat o Seat). De todas formas, esto no va a afectar demasiado al resultado del análisis, ya que el hecho de que no aparezca como rival o competidor directo debería aparecer como competidor potencial.

C) Análisis de la ventaja competitiva en un contexto internacional: las ventajas comparativas

Cuando las empresas están localizadas en un mismo país, éstas van a adquirir los

recursos en los mismos mercados de factores y sus diferencias van a depender de las inversiones internas que hagan en recursos y capacidades específicos. Por el contrario, al trabajar con empresas que se localizan en países diferentes, el análisis se va a volver mucho más complejo.

Así, en los sectores donde se compite a escala internacional es necesario ampliar el esquema de análisis de las ventajas competitivas. De esta manera, la ventaja competitiva ya no va a depender solamente de los *stocks* de recursos y capacidades internos ni de los factores clave de éxito del sector, sino de las condiciones de los recursos disponibles en el país.

Existen dos teorías que tratan de explicar a los países como fuente de ventaja competitiva:

- **Teoría de la ventaja comparativa (David Ricardo, 1817):** la ventaja comparativa hace referencia a diferentes eficiencias nacionales como consecuencia de la distinta dotación de recursos. Esto hace que, por ejemplo, Marruecos tenga una ventaja comparativa en productos intensivos en mano de obra respecto a otros países y, por el contrario, Estados Unidos o Japón tengan una ventaja comparativa en productos intensivos en tecnología respecto a Marruecos.

Las principales causas que justifican la ventaja comparativa son:

- Recursos naturales: clima, yacimientos...
- Recursos intangibles: cultura, tecnología, formación...
- Políticas gubernamentales: como consecuencia de las regulaciones sobre las empresas o por sus legislaciones fiscales favorables.
- El tamaño del mercado interior: este tamaño va a adquirir una gran relevancia cuando:
 - El tamaño mínimo eficiente es elevado.
 - La demanda está muy segmentada y, por tanto, necesitamos un mercado grande para que los nichos resultantes sean atractivos.

- **Ventaja competitiva de las naciones de Porter. El Diamante Nacional de Porter:** este análisis de Michael Porter (1990) parte principalmente de tres premisas:

- El entorno nacional de la empresa ejerce una influencia sobre su desarrollo de los recursos y sus capacidades.
- El impacto fundamental del entorno nacional sobre los resultados de la empresa se va a referir a los recursos y capacidades disponibles en el país, pero, sobre todo, a las condiciones dinámicas que influyen en la innovación y en la mejora de la ventaja competitiva.

- El mantenimiento de la ventaja competitiva a escala internacional va a depender de los aspectos dinámicos de la ventaja competitiva. En este sentido, los países que han logrado mantener su ventaja competitiva en un determinado sector son aquellos en los que las empresas han tenido éxito en la ampliación de sus ventajas competitivas a través de la innovación y la mejora de sus recursos y capacidades.

El análisis de Porter acerca de cómo influyen las condiciones nacionales sobre las ventajas competitivas de las empresas en sectores internacionales se recoge en su modelo del Diamante Nacional. Este modelo está conformado por cuatro elementos o factores (figura 8.1).

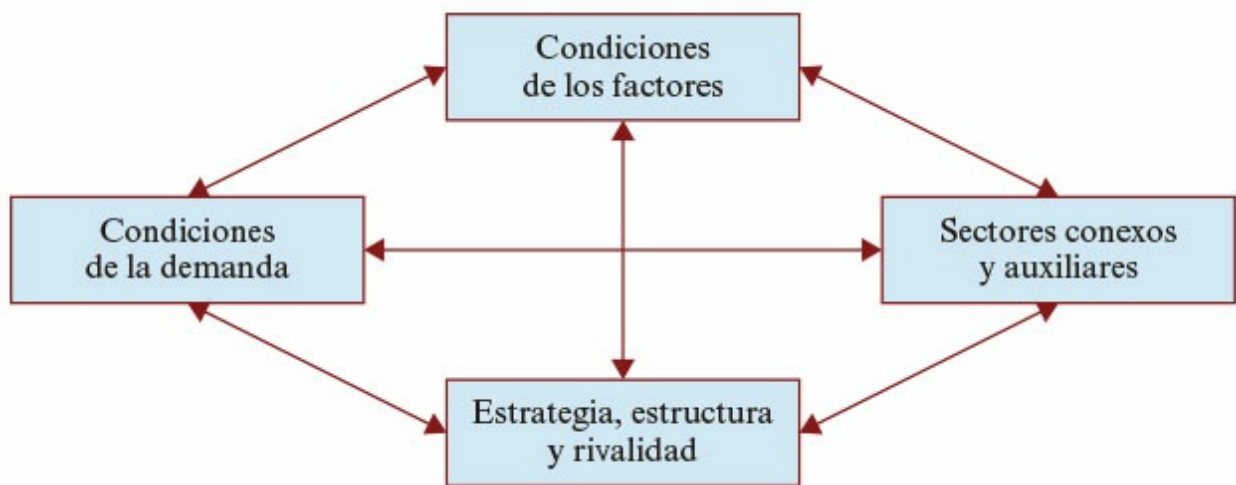


Figura 8.1. Modelo del Diamante Nacional de Porter.

- **Condiciones de los factores:** hacen referencia al grado de desarrollo de los recursos locales, adquiriendo especial relevancia los recursos especializados. En este sentido, los países que carecen de recursos genéricos o naturales tratan de sustituir dicha carencia con recursos específicos.
- **Condiciones de la demanda:** estas condiciones ejercen una importante influencia sobre las empresas respecto a la orientación de éstas, hacia la innovación y hacia la mejora de la calidad. El hecho de que la demanda sea más exigente sobre un determinado sector hace que éste mejore para satisfacer estas exigencias. Ejemplo: gastronomía en España.
- **Sectores conexos y auxiliares:** uno de los recursos nacionales más importantes en determinados sectores va a ser la presencia de industrias afines y auxiliares. Porter considera que los sectores afines tienden a agruparse configurando racimos o agrupaciones sectoriales.

- **Estrategia, estructura y rivalidad:** la existencia de una competencia intensa entre las empresas nacionales va a ejercer una fuerte presión sobre la innovación y actualización de la ventaja competitiva. Es decir, la competencia estimula la innovación y la eficiencia.

La combinación de estos cuatro factores y sus relaciones con la competencia internacional requiere de la coherencia entre la estrategia de la empresa (ventaja competitiva) y la ventaja comparativa del país. Ejemplo: si busco una ventaja competitiva en liderazgo en costes, me iré a países con mano de obra barata.

D) Estrategias de entrada: la decisión de la localización de la producción

Las empresas internacionales deben adoptar tres decisiones fundamentales: dónde, cómo y cuándo:

Dónde ubicar los distintos centros de actividades

El emprendedor internacional puede llevar a cabo dos grandes tipos de comportamientos:

- a) Comportamiento global: implica que las empresas van a concentrar su producción en una o pocas localizaciones y, desde éstas, comercializan o distribuyen el producto a cualquier parte del mundo. De esta forma, se pretende aprovechar al máximo las economías de escala.
- b) Comportamiento multidoméstico: las empresas van a distribuir su producción o realizar su prestación de servicios en muchas localizaciones, estableciendo subsidiarias o filiales autosuficientes en cada país en donde operan.

Los factores que influyen en que se adopte un comportamiento u otro son:

- **Las condiciones de los recursos nacionales:** si son esenciales para la ventaja competitiva de la empresa, la producción se tendrá que localizar donde dichas condiciones sean más favorables, siendo, por tanto, más conveniente un comportamiento global.
- **Las ventajas competitivas específicas de las empresas:** para las empresas cuya ventaja competitiva se fundamente en recursos y capacidades internos, la localización va a depender de dónde puedan ser desplegadas de la mejor manera. En este caso sería posible el comportamiento multidoméstico, aunque habría que valorar las características del país: legislaciones, mercado potencial, etc.
- **La comercialización:** la decisión de localizar la producción lejos de los mercados de origen va a depender de la existencia de:

- Costes de transporte altos.
- Diferencias en los gustos o preferencias de los clientes.
- Barreras de entrada, por ejemplo, que no permitan la importación.

Estos tres factores (condiciones de los recursos, ventajas competitivas específicas y comercialización) que acabamos de analizar no van a ser iguales para todas las actividades de la cadena de valor de la empresa, por esto va a ser necesario analizar la cadena de valor, y este análisis va a comprender dos fases:

- a) Determinar cuál es la localización óptima de una determinada actividad. Por tanto, vamos a considerar cada una de las actividades de la cadena de valor de manera independiente, por ejemplo, Nike: fabricación en sudeste asiático (Taiwán...), publicidad y marketing en Estados Unidos, ensamblaje en Filipinas...
- b) Considerar la importancia de las interrelaciones de una determinada actividad y las otras de la empresa. En este sentido, la utilidad de romper la cadena de valor localizando actividades concretas en países distintos puede quedar anulada como consecuencia de los problemas y los costes de coordinación y conexión. Algunos costes y problemas que pueden surgir son:

- Costes de transporte en que se incurre por no estar concentrados los componentes.
- Costes de inventario.
- Aparición del *Just in Time*, que hace atractiva la concentración de las actividades (coste de oportunidad).
- Actividades como la innovación requieren de la interrelación de distintas actividades, tales como: I+D, producción, distribución y marketing.

Cómo vamos a internacionalizarnos: estrategias de entrada

Una empresa que inicia el camino de la internacionalización va a disponer de distintas formas para entrar en los mercados exteriores. Estos modos de entrada, que aparecen recogidos en la figura 8.2, implican un mayor grado de compromiso en términos de recursos y riesgo, en la medida en que avanzamos de izquierda a derecha.

En este sentido, las empresas tienen distintas formas o maneras de entrar en un país, que fundamentalmente pueden agruparse en transacciones e inversión directa. A continuación vamos a explicar los principales modos de entrada:

- Exportación: implica la venta y el transporte de los productos fabricados en un mercado doméstico a un cliente localizado en otro país. Las exportaciones pueden ser de dos tipos:
 - Indirectas: la exportación se produce a través de un comprador extranjero que

opera en nuestro mercado doméstico. Un emprendedor interesado en vender en un mercado foráneo realizará un trato con estos vendedores. Este método implica la mínima cantidad de conocimiento y riesgo para el emprendedor.

- Directas: exportar a través de distribuidores independientes o agentes del país de destino.
- Acuerdos *Non-equity*: licencias/franquicias. Un emprendedor (licenciante o licenciador/franquiciador) concede a una empresa extranjera (licenciataria/franquiciado) el derecho a usar una patente, una marca comercial (franquicia), una tecnología, un proceso productivo o un producto a cambio del pago de un royalty. Este método es de riesgo reducido.
- Inversiones directas en el exterior: alianzas *equity* y subsidiarias propias:
 - Intereses minoritario/mayoritario. Implica que un emprendedor adquiere una posición minoritaria o mayoritaria en el capital de un negocio extranjero.
 - *International joint venture*. Dos empresas aportan capital y constituyen una tercera empresa independiente en la cual ellas comparten el capital.



Figura 8.2. Modos de entrada en los mercados internacionales.

La decisión de adoptar una forma u otra para entrar en un país va a depender de una serie de factores:

- a) Si la ventaja competitiva se basa en recursos específicos de la empresa o en los recursos o condiciones nacionales o del país:
 - Si la ventaja competitiva se basa en los recursos nacionales, se recomienda exportar.
 - Si la ventaja competitiva se basa en los recursos propios de la empresa, ésta puede optar tanto por exportar como por la inversión directa.

- b) Según si el producto es o no exportable y cuáles son las barreras para su comercialización. Si la empresa no puede exportar el producto por los costes o por las barreras arancelarias artificiales, se verá obligada bien a invertir directamente en esos países, o bien a vender licencias a empresas ya establecidas en dichos mercados.
- c) Según si la empresa dispone de todos los recursos necesarios para establecerse en un mercado exterior. En el caso en que la empresa no disponga de esos recursos, se va a recomendar tanto la cooperación a través de alianzas estratégicas y de *joint-venture* como la concesión de licencias.
- d) Dependiendo de la apropiabilidad de los recursos de la empresa. La concesión o no de licencias va a depender de la posibilidad que tenga la empresa de apropiarse de los rendimientos de sus recursos. Así, si la empresa dispone de marcas y patentes, éstas son fácilmente apropiables, lo cual va a fomentar que explote esos recursos a través de licencias. En el caso de que no sea fácil esa apropiación se recomienda la inversión directa o la exportación.
- e) Según los costes de transacción: la empresa tiene que comparar los costes de transacción que se derivan de la negociación, supervisión y cumplimiento de los acuerdos frente a la internacionalización mediante filiales propias. Los costes de transacción más importantes a tener en cuenta son:
 - La supervisión y el cumplimiento de los acuerdos.
 - Los costes de transporte y aranceles.
 - La existencia de cupos de importación.

Si no existen costes de transacción o si no son muy elevados, las empresas pueden explotar los mercados exteriores, bien exportando o bien mediante las licencias. Por el contrario, cuando los costes de transacción son muy elevados, se recomienda la inversión directa.

Cuándo: el timing de entrada en los mercados internacionales

Una vez que los mercados han sido seleccionados y la estrategia formulada, habrá que seleccionar el momento idóneo para entrar en los mercados. Esta decisión implica el dilema de optar por ser líder en la entrada en los mercados foráneos o ser seguidor. En este sentido, las ventajas principales de las que gozan los primeros entrantes son:

- Anticiparse a las empresas competidoras y capturar las ventas estableciendo una fuerte marca comercial.
- Crear costes de cambio atando a los clientes (**lealtad**) a los productos y servicios de la compañía.
- Acumular un volumen de producción que le proporcione a la empresa una

posición favorable en la curva de experiencia y ventajas en costes sobre los rezagados.

La escala de la entrada

Una cuestión final que un emprendedor global necesita determinar antes de seleccionar un modo de entrada en un mercado foráneo es la escala de entrada (sobre todo cuando existen economías de escala en el sector):

- Entrar a gran escala implica una importante cantidad de recursos y tiempo, además de asumir un mayor riesgo. Esto requiere un mayor compromiso estratégico de la empresa.
- Entrar a gran escala, probablemente, generará represalias o una respuesta competitiva vigorosa.

8.2.4. Plan de marketing

Describir los productos o servicios de la empresa, cómo serán distribuidos, los precios y la manera en que serán promovidos (comunicación) en cada uno de los países donde vamos a explotar nuestro modelo de negocio:

- a) Una investigación de mercado debería apoyar las decisiones críticas a adoptar en el área de marketing.
- b) Una previsión de las ventas debería ser realizada en este apartado.
- c) Un presupuesto de marketing también debería ser descrito.

8.2.5. Plan de producción/operaciones

En este apartado, el emprendedor deberá describir los medios materiales, técnicos y humanos necesarios, así como todo el proceso para producir el producto o prestar el servicio en los distintos países donde desea ejecutar su modelo de negocio.

8.2.6. Plan de organización y recursos humanos

En este apartado, el emprendedor deberá describir la estructura organizativa y los recursos humanos (RRHH) que requiere la empresa para ejecutar el modelo de negocio en varios países.

8.2.7. Plan económico/financiero

En este último apartado, partiendo de la previsión de ventas realizada para cada uno de los mercados donde va a explotar su modelo de negocio, el emprendedor deberá demostrar la viabilidad económica y financiera de su empresa.

8.2.8. El apéndice o anexos

Finalmente, al igual que en los planes de negocios domésticos, el emprendedor deberá adjuntar toda la documentación que estime oportuna con el objetivo de dotar a su plan de la mayor veracidad posible.

9

El emprendimiento social

La mayoría de las empresas nacen sin una misión social, o la tienen de manera complementaria a través de actuaciones en el campo de la responsabilidad social corporativa (RSC). En este capítulo nos vamos a centrar en modelos de negocio que tienen una misión social central desde su génesis. Así, los emprendedores sociales son personas o equipos de promotores que crean una empresa para solucionar un problema social existente, de forma rentable y sostenida en el tiempo, tratando de aunar las oportunidades de negocio con la mejora de la sociedad.

9.1. INTRODUCCIÓN

La estrategia empresarial consiste en decidir cómo la empresa desplegará sus recursos en el entorno para satisfacer sus objetivos a largo plazo y cómo se organizará para llevar a cabo su estrategia. En este tema nos vamos a centrar fundamentalmente en cuáles son los objetivos y valores de nuestra organización, ya que éstos van a determinar en gran medida la formulación e implantación de nuestras estrategias.

Para entender los objetivos y valores es conveniente comenzar conceptualizando el valor añadido que genera una organización. Así, la manera en que la empresa gestione el valor añadido va a estar estrechamente relacionada con sus objetivos y valores. En este sentido, una empresa puede generar valor a través de dos vías: por un lado, la producción, que implica la transformación de los *inputs* en *outputs*, y, por otro lado, el comercio, que supone la intermediación en el tiempo y en el espacio.

El valor añadido se define como el aumento de riqueza generado por la actividad de una empresa en un período considerado. El modo en que se mide esta magnitud difiere del ámbito o disciplina que se considere. Así, podemos hablar de valor añadido bruto o neto según tenga en cuenta las amortizaciones o no. También podemos hacer una distinción entre el valor añadido de las ventas o de la producción según se tenga en cuenta las unidades producidas o sólo las vendidas.

Nosotros vamos a conceptualizar el valor añadido como la diferencia entre el valor de la producción de los bienes y servicios alcanzada en un período de tiempo determinado y el coste de los *inputs* necesarios o requeridos para ese volumen de actividad. Considerando como coste de los *inputs* a los gastos de explotación y no financieros realizados a los *stakeholders* externos necesarios para desarrollar la actividad productiva de la empresa, tales como gastos en materias primas y materiales, los comerciales

(publicidad), los alquileres, etc.

Con esta riqueza generada por la empresa se hace necesario retribuir a todos los grupos o *stakeholders* que participan en la actividad productiva, así como llegar a lograr una autofinanciación (tanto de mantenimiento [amortizaciones] como de enriquecimiento) para la misma.

Los grupos o *stakeholders* que tenemos que retribuir son: empleados, prestamistas, estado y accionistas. Por tanto, con el valor añadido debemos hacer frente al pago de sueldos y salarios de los empleados, al pago de intereses de los prestamistas, a las amortizaciones, a los impuestos de las distintas administraciones y a los dividendos, así como lograr algún beneficio para la propia empresa. Además, las empresas crean también valor para sus clientes en la medida en que éstos pagan unos precios que deberían estar por debajo de la utilidad que obtienen de los bienes y servicios que adquieren; esto es lo que se conoce como el excedente del consumidor.

En definitiva:

$$VA = SS + \text{Intereses} + \text{Amortizaciones} + \text{Impuestos} + \text{Dividendos} + \text{Reservas}$$

En la gestión o el reparto que los emprendedores hagan del valor añadido generado por su empresa es posible la identificación de dos enfoques:

- *El enfoque de los accionistas o shareholder*: que implica que la empresa existe para maximizar la riqueza de sus propietarios.
- *La teoría de los grupos de interés o stakeholder*: que concibe a la empresa como una coalición de grupos de intereses diferentes, y en ocasiones conflictivos, lo cual implica que en la determinación de sus objetivos se deberían tener en cuenta los intereses de todos los grupos.

9.2. LOS *STAKEHOLDERS*: DEFINICIÓN Y MAPA

Los *stakeholders* son los individuos o grupos que dependen de una organización para alcanzar sus propios objetivos. Así, estos grupos poseen un interés en los resultados de la entidad y en cómo ésta administra sus recursos, o bien que sea afectado por las acciones de la misma. Por esta razón, reciben el nombre de grupos de interés o de presión.

Con carácter general, se suele distinguir entre *stakeholders* internos y externos. Entre los primeros se incluyen a los accionistas directivos y trabajadores. En ocasiones, dentro de una misma organización, los departamentos, las filiales y las unidades de negocio constituyen también grupos de interés. Entre los grupos externos suele incluirse a los clientes, proveedores, entidades financieras, sindicatos, comunidad local y organizaciones sociales de diversa índole.

En relación a los *stakeholders* externos, pueden dividirse en tres tipos (Johnson,

Scholes y Whittington, 2006):

- **Stakeholders económicos** (modelo de la cinco fuerzas competitivas): proveedores, competidores y clientes.
- **Stakeholders sociopolíticos:** políticos, reguladores y organismos políticos que influirán en la legitimidad social de la estrategia.
- **Stakeholders tecnológicos:** adoptantes tempranos (*early adopters*), propietarios de las tecnologías que van a influir en el establecimiento del diseño dominante y en la difusión de las nuevas tecnologías.

Para el buen funcionamiento de la empresa, los emprendedores deberían tener en cuenta:

- Qué *stakeholders* tienen mayor influencia.
- En qué expectativas hay que poner mayor atención.
- En qué medida las expectativas e influencias de los *stakeholders* varían.

Para facilitar la tarea de gestionar los *stakeholders* se ha desarrollado una herramienta que se denomina mapa de *stakeholder* (véase figura 9.1), el cual trata de identificar las expectativas de los *stakeholders* y ayuda a entender las prioridades políticas. Así, un mapa de *stakeholder* debe mostrar:

- En qué medida están interesados los *stakeholders* en imprimir sus expectativas en propósito y estrategias.
- En qué medida tienen poder para hacerlo.

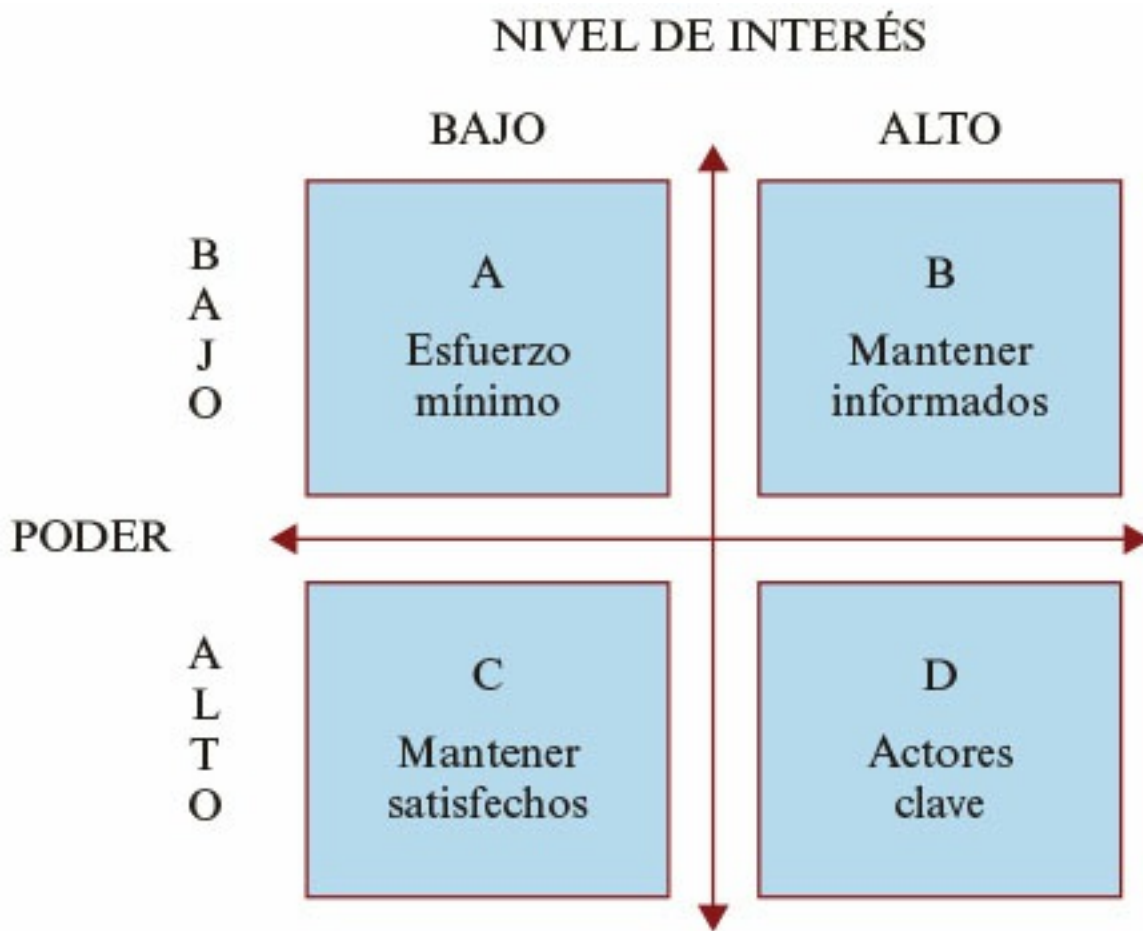


Figura 9.1. Mapa de *stakeholders*. (FUENTE: Johnson, Scholes y Whittington, 2006.)

Esta matriz (Johnson, Scholes y Whittington, 2006) trata de reflejar la influencia que los *stakeholders* pueden llegar a tener en el desarrollo de las estrategias. Lógicamente, cómo manejen los directivos las relaciones con los *stakeholders* dependerá de la postura sobre responsabilidad social, que desarrollaremos en el apartado siguiente. Así, en un negocio tipo *laissez-faire* solamente se pondrá atención en los *stakeholders* con la mayor influencia económica (inversores); por el contrario, en un negocio transformador social, la empresa tendrá en cuenta expectativas de determinados *stakeholders* que pueden llegar a catalogarse como no influyentes:

- Hay que tratar de aceptar las estrategias para los actores clave (cuadrante D): inversores importantes.
- Los *stakeholders* del cuadrante C son más problemáticos, ya que tienen poder, pero *a priori* son relativamente pasivos. El problema reside en que ante una determinada situación desfavorable o desastrosa estos grupos se podrían reposicionar en el sector D y frustrar la toma de una determinada decisión. Fondos de pensiones muestran poco interés hasta que la cotización de las acciones se

devalúen y entonces pueden presionar a la dirección.

- Los *stakeholders* B [grupos comunitarios (comunidad)] pueden ser atendidos de alguna manera proporcionándoles información (mantener informados), ya que éstos podrían convertirse en aliados de la dirección a la hora de presionar a *stakeholders* más poderosos.

Una vez realizado el mapa de los *stakeholders* que pueden incidir en nuestra actividad, con la información obtenida tendremos que considerar:

- En la definición de nuestra misión y en la formulación de nuestra estrategia, ¿qué expectativas de los *stakeholders* deben ser consideradas en mayor medida?
- ¿Qué grupos pueden facilitar la implantación de nuestra estrategia y cuáles dificultarla o impedirla?
- ¿En qué medida nos puede venir bien para nuestra estrategia el reposicionamiento o el mantenimiento de su posición en el mapa de determinados grupos?

9.3. RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La responsabilidad social corporativa (RSC) puede definirse como las formas en las que una organización supera sus obligaciones mínimas hacia los *stakeholders* especificadas en la regulación. En este sentido las organizaciones mantienen enfoques muy diferente sobre la RSC. Las políticas de RSC van a adquirir mayor relevancia respecto a los *stakeholders* de la comunidad (comunidades locales, consumidores en general y otros grupos de presión). Por otro lado, están los *stakeholders* contractuales (clientes, proveedores y empleados), ya que éstos mantienen una relación contractual con la organización.

9.3.1. Posturas en la responsabilidad social

Las principales posturas de RSC que puede adoptar una empresa son las siguientes (Johnson, Scholes y Whittington, 2006):

- ***Laissez-faire* (dejar hacer):** esta postura se centra en los intereses a corto plazo de los accionistas, generar beneficio, pagar impuestos y dar trabajo. Los emprendedores que adoptan esta postura se limitarán exclusivamente a cumplir las obligaciones mínimas establecidas por las administraciones gubernamentales.
- **Interés propio ilustrado:** esta postura parte de la premisa de que el beneficio financiero a largo plazo para el accionista requiere de una buena gestión con determinados *stakeholders*. Pero en la gestión de las relaciones con determinados *stakeholders* subyace que esto terminará incidiendo de manera positiva en los

intereses de los accionistas. En definitiva, esta postura se fundamenta en la necesidad de abarcar cuestiones sociales de determinados *stakeholders* en aras de alcanzar una reputación positiva en la sociedad para garantizar el éxito y la sostenibilidad de nuestra empresa.

- **Un foro para la interacción de los *stakeholders*:** esta postura de RSC considera de manera explícita los intereses y expectativas de un determinado grupo de *stakeholders* en la determinación de los objetivos empresariales y en la formulación de las estrategias organizativas. Así, el resultado de una organización debería ser medido de manera más plural y no sólo mediante el resultado financiero final. El principal inconveniente que presenta esta postura reside en conseguir equilibrar los objetivos de diferentes *stakeholders*, más aun cuando algunos de éstos son incompatibles. Como consecuencia, esta postura requerirá mayor tiempo y esfuerzos en la formulación y posterior negociación para la implantación de sus estrategias.
- **Transformadores sociales:** en esta postura de RSC las empresas tienen como misión central mejorar la sociedad, quedando las cuestiones financieras relegadas a un segundo plano de importancia. En definitiva, son empresas que quieren mejorar el mundo y que la sociedad se beneficie de su actividad, a través, por ejemplo, del comercio justo, con independencia que ellos también puedan obtener beneficios. De las cuatro posturas de responsabilidad social sólo esta última opción podría entrar dentro del concepto de emprendimiento social.

Las nuevas tecnologías de comunicación así como las redes sociales han provocado que las empresas sean más cuidadosas con sus actuaciones y adopten posiciones socialmente responsables, ya que, en caso contrario, se pueden generar rápidas reacciones negativas que incidan en su reputación y en sus resultados.

9.4. EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL: DEFINICIÓN, DIMENSIONES Y TIPOS

9.4.1. Definición de emprendedor social

Los emprendedores sociales son personas o equipos de personas que crean una empresa para solucionar un problema social existente de forma rentable y sostenida en el tiempo. Para alcanzar este fin unen las oportunidades de negocio con la mejora de la sociedad. Por tanto, los emprendedores sociales no son fundadores de organizaciones sin ánimo de lucro (ONG), ni empresarios que hagan donaciones a causas sociales, sino personas que aprovechan la actividad empresarial para transformar una realidad social.

9.4.2. Dimensiones del emprendimiento social

En la conceptualización del emprendimiento social es posible la identificación de tres dimensiones (Cohen, 2010):

- **Innovación en el emprendimiento social:** reconfigurar productos para hacerlos accesibles a grupos en riesgo de exclusión o masas empobrecidas. Identificar y explotar una oportunidad social que permita la consecución de la misión.
- **Orientación al mercado:** negocios que sean 100% autosuficientes o tengan al menos la intención de serlo y lo consigan en un porcentaje elevado (al menos 50%).
- **Impacto social:** una organización empresarial tiene únicamente dos formas de provocar impacto social:
 - Actividad: mediante su actividad operativa (por ejemplo, asesoramiento, proporcionando productos o servicios a precios más asequibles).
 - Propiedad: la organización pertenece a aquellos colectivos o personas, generalmente desfavorecidos o en riesgo de exclusión social, a los que se quiere favorecer o que se benefician del éxito financiero de la actividad empresarial.

9.4.3. Tipos de emprendimiento social

Para delimitar con cierta precisión los tipos de organizaciones que pueden clasificarse dentro del emprendimiento social hemos de considerar una serie de criterios.

9.4.3.1. *Forma de financiación: valor económico versus valor social*

Así, dentro de las organizaciones sin ánimo de lucro, y teniendo en cuenta la forma en la que se financian, podemos identificar los siguiente tipos de organizaciones (Cohen, 2010) (véase figura 9.2). Como podemos observar en la izquierda del espectro tendríamos organizaciones sin ánimo de lucro que se financian a través de las donaciones voluntarias y cuyo objetivo fundamental es la creación de valor social. A medida que nos vamos desplazando hacia la derecha, las organizaciones se van financiando con recursos que generan a través de la creación de valor económico.



Figura 9.2. Formas de financiación de las organizaciones. (FUENTE: Cohen, 2010.)

En este sentido, partiendo del criterio de la generación de recursos en un porcentaje importante, solamente las organizaciones sin ánimo de lucro parcialmente comerciales y las empresas sociales se podrían clasificar dentro del emprendimiento social.

9.4.3.2. La posición de la misión social

Otra consideración fundamental reside en analizar qué posición ocupa la misión social dentro de la empresa. La Innovación Social Empresarial (ISE) constituye una evolución de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Así, la misión de la ISE ocupa una posición central y puede darse en mercados, proyectos o productos, teniendo como objetivo explícito la obtención de beneficios (Cohen, 2010) (véase figura 9.3).



Figura 9.3. Posición de la misión social. (FUENTE: Cohen, 2010.)

9.4.3.3. Combinación de ambos criterios: financiación y posición de la misión social

En la siguiente figura mostramos los distintos tipos de organizaciones que podrían clasificarse dentro del fenómeno del emprendimiento social. Como podemos observar, aparece una nueva categoría organizativa denominada Negocios inclusivos, los cuales se encontrarían en la frontera entre las organizaciones con y sin ánimo de lucro. En este sentido, por un lado, se pueden considerar que tienen ánimo de lucro, porque los propietarios obtienen dividendos de los beneficios obtenidos por la actividad de la empresa, pero, por otro lado, su actividad trata de provocar un impacto social mediante su orientación al mercado.

En definitiva el emprendimiento social abarcaría aquellas organizaciones cuya misión social ocupa una posición central y que obtienen una parte de sus recursos a través de sus actividades empresariales, aunque dentro de este fenómeno pueden coexistir organizaciones con ánimo de lucro, como los negocios inclusivos y la Innovación Social Empresarial, con organizaciones que no tienen ánimo de lucro.

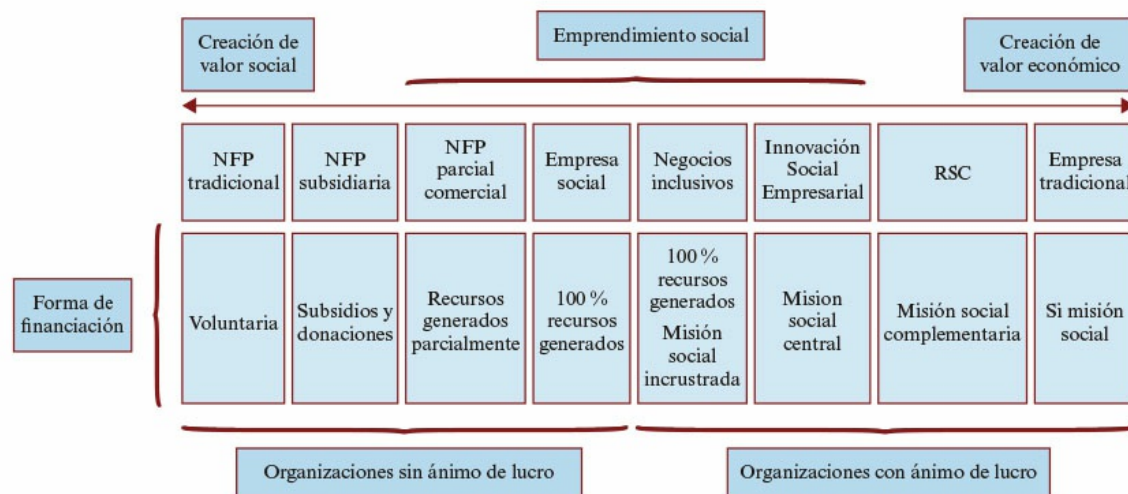


Figura 9.4. Tipos de organizaciones según su financiación y misión social. (FUENTE: Cohen, 2010.)

9.4.3.4. La matriz de negocios híbridos

Cohen establece la necesidad de precisar con mayor precisión aquellas organizaciones que se encuentran en las fronteras de los criterios que hemos analizado anteriormente, a las que denomina negocios híbridos. Así, define un negocio híbrido como aquellas organizaciones que conjugan la doble misión social y financiera en distintos equilibrios y formas.

Para entender y precisar mejor los negocios híbridos aplicaremos una de las dimensiones que definían el emprendimiento social, que era el impacto social, el cual, según Muhammad Yunus y otros (2010), se podía obtener a través de la actividad o de la estructura de la propiedad. Con este criterio planteamos una matriz con dos dimensiones: en primer lugar, la estructura de propiedad (el negocio pertenece o no a los

beneficiarios), y, en segundo lugar, la actividad de impacto social (la actividad provoca o no un impacto social por sí misma).

Estructura de la propiedad pertenece a beneficiarios	Sí	— Negocios inclusivos (básico)	— Negocios inclusivos (avanzado)
	No	— Responsabilidad social empresarial	— Empresa social — Innovación social empresarial (RS: transformadores sociales)
		No	Sí
		Actividad provoca impacto social	

Figura 9.5. Matriz de negocios híbridos. (FUENTE: Cohen, 2010.)

En los cuadrantes blancos podría darse emprendimiento social a través del impacto social, bien a través de la propiedad o bien mediante la propia actividad de la empresa.

A continuación trataremos de profundizar en cada una de las formas organizativas que aparecen en la matriz de negocios híbridos (Cohen, 2010):

- **Negocios inclusivos básicos:** actividades económicas que permiten lograr la participación de sectores en riesgo de exclusión social en la cadena de valor. Los actores se benefician del valor creado mejorando sus condiciones de vida. Al menos un eslabón de la cadena de valor pertenece a un sector en riesgo de exclusión.
- Cuando el negocio provoca un impacto positivo además de por su propia actividad, lo consideramos **un negocio inclusivo avanzado**.
- **Empresa social:** su misión central es social, pero la propiedad pertenece a inversores capitalistas que no son los beneficiarios. No se reparten dividendos más allá de la inversión inicial. Los inversores han de recuperar su inversión inicial gracias a la actividad lucrativa de la empresa. Una vez devuelta la inversión, los beneficios se reinvierten en la propia empresa. No tiene ánimo de lucro.
- **Innovación social empresarial:** integración entre la misión social y la financiera. Descubrir nuevos modelos de negocios que permiten a la empresa mejorar su posición competitiva al tiempo de obtener un impacto social positivo (evolución de la responsabilidad social siendo equivalente al enfoque de los transformadores

sociales).

- **Responsabilidad social empresarial:** inquietud por parte de los empleados u objetivo de la empresa de mejorar su percepción por parte de los clientes y empleados. Actos concretos de filantropía. Como hemos visto en los criterios anteriores y aparece en la matriz, no se puede clasificar dentro del fenómeno del emprendimiento social.

10

El emprendimiento corporativo

Como hemos visto en los capítulos anteriores al definir a los emprendedores, éstos pueden estar en cualquier parte. Así, en este capítulo vamos a centrarnos en el emprendimiento corporativo, que hace referencia a cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes, tanto públicas como privadas. Debido a la intensidad de la competencia y a la volatilidad de los mercados, este tipo de emprendimiento va a ser vital para que las empresas sean capaces de sostener sus ventajas competitivas en el tiempo.

10.1. INTRODUCCIÓN

El emprendimiento corporativo tiene dos objetivos fundamentales: por un lado, la identificación de nuevas oportunidades de negocio, y, por otro lado, el mantenimiento de la posición estratégica de la empresa o su reposicionamiento. Así, las condiciones competitivas en la mayoría de los sectores, alguno de ellos como los sectores tecnológicos con hipercompetencia, provocan que las empresas tengan que buscar continuamente nuevas fuentes de ventajas competitivas para conseguir su supervivencia y éxito. En este sentido, Gifford Pinchot denominó a la creación de nuevos proyectos de negocios corporativos como intraemprendimiento (*intrapreneuring*), pues se crean nuevos negocios o proyectos empresariales dentro de corporaciones existentes ya establecidas.

El intraemprendimiento puede ser analizado a dos niveles:

- A nivel individual, se analiza a los intraemprendedores, pudiendo ser éstos asalariados, tanto directivos como empleados, funcionarios, formadores, etc.
- A nivel organizativo, en cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, se puede dar el emprendimiento corporativo o intraemprendimiento.

Así, el intraemprendimiento (*intrapreneuring*) puede ser definido como el proceso por el cual los individuos dentro de las organizaciones identifican y persiguen oportunidades, independientemente de los recursos que ellos controlan actualmente.

En este proceso, el intraemprendedor (*intrapreneur*) es la persona que debe aportar la creatividad, la intuición, la iniciativa, etc., y la empresa debe ser la encargada de generar las condiciones adecuadas y proporcionar los recursos requeridos para desarrollar el

proceso de innovación.

10.2. EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO Y DEL INTRAEMPRENDEDOR: DEFINICIÓN Y ENFOQUES

El emprendimiento corporativo

En relación con la definición del emprendimiento corporativo, no existe consenso en la terminología, pudiendo encontrar múltiples términos que tratan de conceptualizar este proceso de creación de negocios dentro de las organizaciones, como: intraemprendimiento, emprendimiento corporativo o emprendimiento estratégico.

El emprendimiento corporativo o intraemprendimiento puede definirse como cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes, tanto públicas como privadas, que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos. Así, el intraemprendimiento (*intrapreneuring*) es para las empresas existentes lo que el emprendimiento (*entrepreneurship*) para el mercado. Del mismo modo que un empresario crea una empresa en el mercado, un intraemprendedor crea empresas dentro de una organización a través de la innovación.

El emprendedor corporativo

El término *intrapreneur*, o emprendedor corporativo, fue acuñado por Pinchot (1985) en su libro *Intrapreneuring*. Este autor define a un intraemprendedor o emprendedor corporativo como una persona dentro de una organización existente que toma la responsabilidad directa, mediante la asunción de riesgos y la innovación, de convertir una idea en un producto terminado rentable. Este empleado o asalariado de la empresa u organización utiliza sus habilidades emprendedoras sin tener que incurrir en todos los riesgos asociados que conlleva la actividad emprendedora fuera de la empresa.

En muchos casos, estos intraemprendedores coinciden con el perfil de empleados dentro de una empresa de mediano o gran tamaño adscrito a que están asignados a un proyecto o un departamento de investigación y que poseen y se les forma para que desarrollen proyectos como lo haría un emprendedor. Estos empleados van a tener acceso a los recursos y capacidades asignados por la empresa, siendo su principal responsabilidad transformar las ideas y los proyectos en negocios rentables para la misma.

En definitiva, el intraemprendedor es el empleado emprendedor cuya figura está adquiriendo cada vez mayor relevancia en la empresa del siglo XXI debido a la dificultad

de alcanzar ventajas competitivas duraderas en el tiempo. El *intrapreneur* o emprendedor corporativo se caracteriza por su intuición o capacidad para detectar necesidades e implementar soluciones o alternativas para desarrollar el negocio. Existen cada vez más empresas, como Xerox, SunMicrosystems, IBM, Facebook, Google o Apple, que les preocupa el emprendimiento corporativo y que desarrollan programas o iniciativas que estimulen y faciliten la labor de estos intraemprendedores.

Características del emprendedor corporativo

Una vez conceptualizada la figura del emprendedor corporativo, Coduras, Guerrero y Peña (2011) señalan algunas de las principales características psicosociales que presenta:

- Los intraemprendedores son personas con una alta motivación personal, proactivas y orientadas a la acción, que se sienten cómodas tomando la iniciativa para perseguir la realización o desarrollo de un producto o servicio innovador dentro de las fronteras de su empresa.
- Estos empleados emprendedores tienen la capacidad de iniciativa, la cual comprende el desarrollo de una serie de habilidades que implican cuestionar todas las premisas del entorno, asumir determinados riesgos y el liderazgo de los proyectos.
- Los intraemprendedores son personas con inquietudes de autorrealización, las cuales son canalizadas mediante la innovación dentro de sus empresas, aunque son conscientes de que los resultados del éxito de sus proyectos revertirán en la empresa donde trabajan, a diferencia de los emprendedores.
- El emprendedor corporativo asume determinados riesgos de naturaleza profesional, contando con la tranquilidad de que, en caso de fracaso, no va a tener que asumir el coste monetario personalmente, pues el resultado, tanto en caso positivo a través de los beneficios, como en caso negativo a través de las pérdidas, será absorbido por la empresa.

Enfoques para el desarrollo de nuevos negocios corporativos

Según Dess, Lumpkin y Eisner (2010), son posibles dos enfoques en la identificación de oportunidades en el entorno y el desarrollo de nuevos negocios dentro de una empresa:

- **Enfoque concentrado del emprendimiento corporativo:** este enfoque parte de la premisa de que el emprendimiento corporativo debe desarrollarse en unidades o departamentos específicos, los cuales deben permanecer aislados del resto de la empresa. En este enfoque, los intraemprendedores trabajarían de manera autónoma

en determinados proyectos cuyos objetivos serían independientes del resto de la compañía. Su principal ventaja radica en que, de esta forma, estos equipos dedicados a la innovación dentro de la empresa quedan aislados de la cultura, normas y rutinas intraorganizativas establecidas, lo cual puede favorecer a los procesos de creatividad e innovación requeridos. El principal inconveniente es que ese aislamiento derive en una falta de acceso a los recursos necesarios. Así, los grupos o unidades para nuevos proyectos y las incubadoras de empresas (*spin-off*) serían algunos de los diseños organizativos más habituales de este enfoque de emprendimiento corporativo concentrado.

— **Enfoque dispersor del emprendimiento corporativo:** a diferencia del enfoque anterior, éste defiende que en el emprendimiento corporativo deberían participar todos los departamentos y empleados de la organización. Su principal ventaja es que la orientación emprendedora está incrustada en la cultura corporativa de la empresa. Por este motivo, cualquier miembro o departamento puede constituir el epicentro de la innovación. La principal dificultad que plantea, al estar todos los empleados implicados en los procesos de emprendimiento corporativo, reside en no abandonar las competencias críticas o esenciales de la empresa, ni poner en peligro los resultados financieros de la compañía. Los dos elementos esenciales de este enfoque son:

- **La cultura emprendedora:** que hace referencia a que en el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores que caracteriza a un grupo humano de una determinada compañía está presente la búsqueda constante de oportunidades de negocio.
- **Los responsables de producto:** dado que el enfoque de emprendimiento corporativo dispersor no tiene unidades, departamento o divisiones específicas responsables de la innovación, esta carencia se suple con la aparición de los responsables de productos ganadores, o responsables de proyectos. Así, estas personas son las responsables de identificar un problema, una necesidad insatisfecha o una posible mejora, en definitiva, una oportunidad de negocio, y buscan y reúnen los recursos necesarios, y defienden el proyecto ante la alta dirección.

10.3. DIMENSIONES Y DISEÑOS ORGANIZATIVOS ALTERNATIVOS PARA EL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Coduras, Guerrero y Peña (2011) señalan principalmente dos dimensiones que van a determinar un abanico de distintos diseños organizativos.

Una primera dimensión sería **la importancia estratégica esperada por el desarrollo o emprendimiento corporativo**, cuya evaluación requiere la identificación y análisis de

las amenazas y oportunidades que implica el propósito emprendedor. La evaluación de esta dimensión tiene importantes implicaciones sobre el grado de control que el gobierno corporativo necesita para el mantenimiento del desarrollo de los nuevos negocios. En este sentido, las empresas están interesadas en ejercer control sobre aquellos proyectos que en el futuro podrían determinar su posicionamiento estratégico, lo cual incide en los vínculos administrativos establecidos. Los vínculos administrativos abarcan el establecimiento de los objetivos estratégicos de las empresas, así como la asignación de los recursos, pudiendo ser éstos flexibles o más rígidos o ajustados.

La segunda dimensión hace referencia al **grado en el cual los propósitos emprendedores están vinculados con las competencias esenciales de la organización**. Esta dimensión requiere la evaluación de las implicaciones del propósito emprendedor para las actuales capacidades organizativas de la empresa, y tendrá importantes implicaciones para la eficiencia con la que los negocios, tanto existentes como nuevos, puedan ser gestionados. La premisa aquí es que las empresas buscan organizar las operaciones de tal manera que las sinergias sean maximizadas y los costes de transacción dentro de los límites internos sean minimizados. Esto, a su vez, tiene implicaciones en sus vínculos de operaciones, los cuales atañen a la manera en que los flujos de información, o *know-how*, son desarrollados o el grado de integración de los flujos de trabajo.

Burgelman (1985) considera que estas dos dimensiones del emprendimiento corporativo y, por consiguiente, las diferentes combinaciones de los vínculos administrativos y operativos establecidos por la empresa, van a generar los siguientes diseños alternativos:

- **Integración directa:** una elevada importancia estratégica y una fuerte relación operativa requieren de vínculos fuertes, tanto administrativos como operativos. Esto tiene como implicación principal la necesidad de integrar directamente los nuevos negocios o proyectos emprendedores dentro de la línea principal de la empresa.
- **Departamento de nuevos productos:** una fuerte importancia estratégica y una relación operativa parcial conllevan el establecimiento de unos vínculos administrativos fuertes y unos vínculos operativos de intensidad media. Con esta combinación, el diseño organizativo recomendado sería la creación de un departamento separado donde sea desarrollado el proyecto emprendedor lo más próximo posible a la parte de la empresa (división o grupo) donde existan mayores posibilidades para compartir recursos y capacidades.
- **Unidades de negocios especiales:** una elevada importancia estratégica y una escasa relación con las operaciones de la empresa pueden conllevar la creación de unidades especialmente dedicadas a nuevos negocios o proyectos emprendedores. En este diseño organizativo se combinarían vínculos administrativos, que

garantizarán alcanzar los objetivos estratégicos de las empresas, con unos débiles vínculos operativos, dada la escasa relación de los recursos que requiere el nuevo proyecto corporativo con los actuales de la empresa.

- **Nueva unidad departamental o microdepartamento de nuevas empresas:** este diseño organizativo sería el idóneo cuando la importancia estratégica del proyecto emprendedor para la empresa es incierta pero la relación con sus operaciones o actividades actuales es muy fuerte. Por esta razón, este diseño requiere el establecimiento de unos vínculos administrativos flexibles, junto con unos vínculos operativos muy fuertes que permita la máxima explotación de sinergias. La flexibilidad de los vínculos administrativos debe facilitar que el director del proyecto emprendedor corporativo formule e implante sus propias estrategias dentro de unos límites presupuestarios y de tiempo.
- **División de nuevos proyectos:** este diseño organizativo es el más idóneo en situaciones de máxima incertidumbre en la evaluación de los proyectos. Así, por un lado, dada la incertidumbre en la importancia estratégica del proyecto, la alta dirección de la empresa prefiere mantener un cierto control sobre el mismo hasta que se clarifique esta situación. Pero, por otro lado, la relación parcial con sus operaciones actuales hace recomendable que las actividades de los proyectos emprendedores se mantengan separadas hasta que dicha relación se intensifique. Por consiguiente, en esta alternativa de diseño organizativo tanto los vínculos administrativos como los operativos deberían establecerse de manera flexible.
- **Unidades de negocios independientes:** una importancia estratégica incierta y una escasa relación operativa hacen recomendable este diseño organizativo, en donde la empresa podría llegar a establecer acuerdos de cooperación con estas unidades independientes para el desarrollo de determinados proyectos que fuesen de su interés. No obstante, la incertidumbre existente con relación a su importancia estratégica hace recomendable el establecimiento de un cierto grado de control estratégico sobre la propiedad de estas unidades, como, por ejemplo, a través de una representación importante en el consejo.
- **Contratación:** el cuadrante siete de la tabla hace referencia a proyectos emprendedores cuya importancia estratégica es nula pero la relación con las operaciones actuales de la empresa es muy fuerte. Este diseño organizativo no requiere el establecimiento de vínculos administrativos; sin embargo, sí necesita de vínculos operativos fuertes que faciliten la transferencia de conocimiento y capacidades a través de la realización de contratos entre la empresa y el proyecto emprendedor. Así, estas unidades de reducida dimensión tratarían de ocupar nichos en el mercado que no son lo suficientemente atractivos para la empresa. Pero a la empresa le puede interesar mantener una relación amigable con estos emprendedores por razones tales como: poder tener un trato preferente en el futuro en comparación con otros competidores, transferencia de aprendizaje o habilidades

o el suministro al emprendedor con recursos o capacidades excedentes para la empresa en aras de facilitar las innovaciones abiertas.

- **Contratación:** en el cuadrante ocho, las opciones de explotar sinergias entre los recursos de la empresa y de los emprendedores se reducen considerablemente. No obstante, siempre existe la posibilidad de establecer un acuerdo contractual para el desarrollo de una determinada tarea.
- **Spin-off:** en la última alternativa de diseño organizativo, la escasa importancia estratégica y el nulo vínculo con las operaciones no requieren del establecimiento ni vínculos administrativos ni operativos; por tanto, el diseño más apropiado sería el de una *spin-off*.

TABLA 10.1

Diseños organizativos para el emprendimiento corporativo (Fuente: Coduras, Guerrero y Peña, 2011)

Relación con las operaciones	Ninguna	3. Unidades de negocios especiales	6. Unidad de negocios independiente	9. <i>Spin-off</i>
	Parcialmente	2. Departamento de nuevos productos/negocios	5. Nueva división de la empresa para nuevos proyectos	8. Contratación
	Fuertemente	1. Integración directa	4. Nueva unidad departamental	7. Contratación
		Muy importante	Incierta	Nada importante
Importancia estratégica				

Covin y Miles (1999) también trataron de identificar las principales dimensiones del emprendimiento corporativo estableciendo la relación entre las actividades innovadoras y el desarrollo de nuevos productos, nuevos procesos, mercados e innovaciones organizativas:

- **Nuevo producto:** en este caso, la empresa tendría que realizar innovaciones radicales o incrementales de naturaleza tecnológica con el fin de generar nuevos productos. Esto implicaría la apuesta por parte de la dirección de la empresa por estrategias de diversificación y la creación o explotación de un océano azul que le permita obtener unas ganancias por encima del nivel competitivo en un determinado período de tiempo.
- **Mejorar procesos:** en esta segunda dimensión el objetivo de la empresa reside en la mejora de los procesos productivos u organizativos con el objetivo de mejorar la eficiencia en costes.
- **Nueva dirección estratégica:** como analizamos en el segundo bloque de este libro, esta dimensión requiere generar innovaciones en los modelos de negocio, cuestionando todas las premisas del sector y replanteándose todos los elementos

que lo conforman y sus posibles relaciones.

- **Nuevo mercado/producto:** la última dimensión identificada por Covin y Miles (1999) conllevaría la creación y la explotación de un nuevo producto-mercado, pudiéndose beneficiar la empresa de las ventajas de las que gozan los primeros entrantes en comparación con los seguidores.

10.4. LA ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO: ELEMENTOS, ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS

En este apartado trataremos de profundizar en la estrategia de emprendimiento corporativo (EC), para lo cual, además de analizar cuáles son los elementos principales de su estrategia, tendremos que estudiar también sus antecedentes (es decir, las cogniciones emprendedoras individuales de los miembros de la organización y las condiciones ambientales externas que invitan a la actividad emprendedora), así como los resultados de la estrategia de EC (es decir, resultados de la organización como consecuencia de actos empresariales, incluyendo el desarrollo de la capacidad competitiva y el reposicionamiento estratégico). Todos estos factores se muestran en el modelo que aparece en la figura 10.1, el cual se basa en el trabajo de Ireland y otros (2009):

Elementos de una estrategia de emprendimiento corporativo

La estrategia de emprendimiento corporativo se va a poner de manifiesto a través de los siguientes tres elementos:

- **Una visión estratégica emprendedora:** una estrategia de emprendimiento corporativo representa una ideología compartida que favorece la búsqueda de la ventaja competitiva, principalmente a través de la innovación y el comportamiento emprendedor en una base sostenida. Esta ideología se refleja en el elemento de la visión estratégica emprendedora de nuestro modelo.
- **Procesos y comportamientos emprendedores:** la visión estratégica emprendedora va a incidir en los procesos y comportamientos emprendedores que se den en la empresa. Así, en la medida en que la alta dirección de la organización desarrolla y comunica claramente una visión estratégica empresarial comprometida e implicada con el emprendimiento, los miembros de la empresa tendrán el estímulo, la guía y la justificación filosófica para llevar a cabo acciones emprendedoras. En este contexto empresarial es muy probable que se identifiquen y exploten oportunidades emprendedoras con relativa frecuencia.
- **Arquitectura de la organización.** La alta dirección debe promover y establecer arquitecturas organizativas que sirvan como caldo de cultivo para que florezca el

emprendimiento corporativo. En nuestro modelo, una arquitectura proemprendimiento es un contexto organizativo a través del cual la visión estratégica emprendedora se traduce en específicos procesos y comportamientos emprendedores. Por consiguiente, la arquitectura organizativa constituye el conducto/vehículo que debe garantizar la congruencia entre la perspectiva (la visión estratégica emprendedora) y los procesos y comportamientos emprendedores, que al interactuar permitirán crear e implantar una estrategia de emprendimiento corporativo. Los elementos principales que conforman la arquitectura organizativa son los siguientes:

- **Estructura:** representa el establecimiento en organización de la autoridad, la comunicación y las relaciones de flujo de trabajo.
- **Recursos/capacidades:** hace referencia a los factores productivos y a las habilidades para realizar las actividades que tiene una empresa. En este sentido, los recursos se combinan e integran para que la empresa pueda realizar actividades, entre la cuales estará la innovación y el emprendimiento corporativo.
- **Sistemas de recompensa:** estos sistemas tienen como objetivo principal fomentar o estimular la asunción de riesgos y la innovación entre los trabajadores de la empresa en aras de apoyar el desarrollo de una estrategia de emprendimiento corporativo.

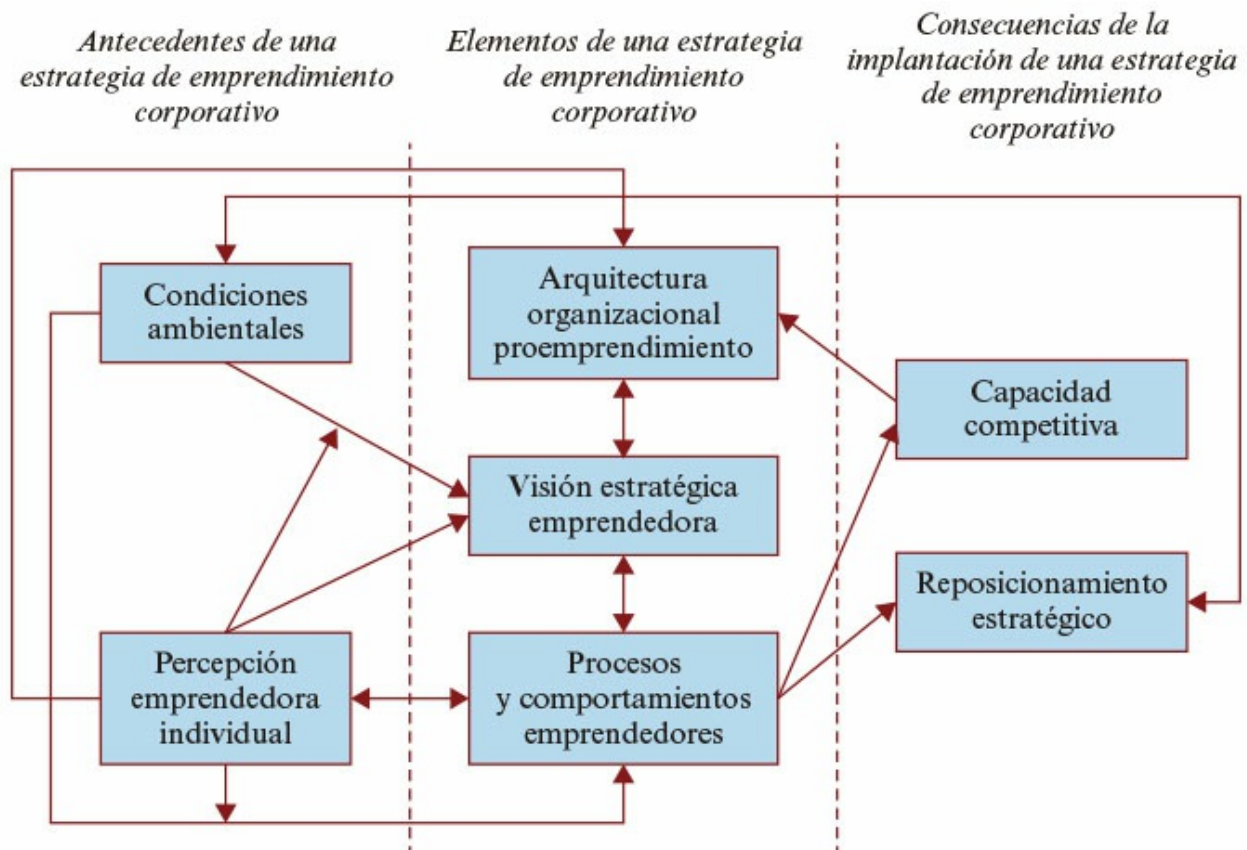


Figura 10.1. Elementos antecedentes y consecuencias del emprendimiento corporativo. (FUENTE: Ireland, Covin y Kuratko, 2009.)

Antecedentes de una estrategia de emprendimiento corporativo

- **La percepción emprendedora individual:** está determinada por las creencias de las personas, sus actitudes y valores respecto a la iniciativa emprendedora. Estas creencias, actitudes y valores emprendedores reflejan una actitud positiva individual hacia el fenómeno emprendedor como cogniciones proemprendimiento, las cuales constituyen un antecedente fundamental para el desarrollo de una visión estratégica emprendedora en la organización.

La existencia de estas cogniciones proemprendimiento entre los empleados de la organización va a incidir de manera positiva tanto en la identificación como en la explotación de las oportunidades emprendedoras, repercutiendo de esta forma en el elemento de la estrategia de emprendimiento corporativo que vimos anteriormente, denominado «procesos y comportamientos emprendedores».

- **Condiciones ambientales externas:** determinadas condiciones del entorno pueden fomentar la necesidad de formular una estrategia de emprendimiento corporativo. Así, algunos autores han defendido que una mayor hostilidad del entorno o una rápida evolución o entornos competitivos de ritmo rápido exigen

una estrategia de emprendimiento corporativo (Zahra, 1991). A continuación enumeramos los tres factores o condicionantes del entorno que fomentan el desarrollo de una visión estratégica emprendedora en una empresa: la intensidad y naturaleza de la competencia; la rapidez de los cambios tecnológicos, y las fuerzas o procesos evolutivos de fragmentación y emergencia en los dominios producto-mercados. Con relación a este último factor, la fragmentación de los dominios de producto-mercado crean un mayor número de oportunidades para la introducción de nuevos productos exitosos, incidiendo de manera positiva en el surgimiento de una visión estratégica emprendedora en la medida en que los miembros de la alta dirección tengan fuertes cogniciones proemprendimiento. Por consiguiente, es probable que las cogniciones emprendedoras moderen la relación entre condiciones en el entorno de una organización y los procesos de identificación y explotación de oportunidades dentro de las cuales se producen los comportamientos emprendedores específicos.

Resultados de una estrategia de emprendimiento corporativo

La formulación e implantación de una estrategia de emprendimiento corporativo genera dos tipos de resultados fundamentales a nivel organizativo:

- **El desarrollo de capacidades:** las organizaciones van desarrollando rutinas organizativas que se traducen en capacidades o habilidades para desarrollar actividades vinculadas con la innovación mediante la formulación e implementación de estrategias de emprendimiento corporativo. Así, estas capacidades deben facilitar a las empresas la identificación y explotación sistemática y continua de las oportunidades emprendedoras.
- **Reposicionamiento estratégico:** la formulación e implantación de una estrategia de emprendimiento corporativo puede provocar el reposicionamiento estratégico de una empresa de las siguientes maneras: *a)* situando a la empresa en una nueva posición dentro del dominio producto(s)-mercado existente; *b)* modificar los atributos de ese dominio(s), y/o *c)* posicionar a la empresa en un nuevo dominio(s) producto-mercado.

10.5. MODELOS DE EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO

Wolcott y Lippitz (2007) ponen de manifiesto que lo que funciona para una empresa no funciona necesariamente para otra. Así, en el apartado anterior, nos hemos centrado en los elementos antecedentes y resultados de una estrategia de emprendimiento corporativo, pero esa estrategia hay que implantarla, lo cual requiere de un enfoque o modelo de gestión determinado. Estos autores identifican cuatro modelos o enfoques

como alternativas a cómo las empresas gestionan el emprendimiento corporativo.

La primera dimensión es la **implicación/responsabilidad organizativa**: ¿quién, si es que hay alguien, dentro de la organización tiene la responsabilidad principal de la creación de nuevas empresas? Así, esta responsabilidad puede recaer en un grupo designado específicamente, o puede estar difundida a través de la organización.

La segunda es la **autoridad de recursos**: esta dimensión trata de determinar si existe un presupuesto específico asignado al emprendimiento corporativo o, por el contrario, los proyectos emprendedores son financiados de manera *ad hoc* a través de los presupuestos de las distintas divisiones o departamentos corporativos o a través de «cajas negras».

A partir de estas dos dimensiones Wolcott y Lippitz (2007) desarrollan una matriz donde identifican cuatro modelos dominantes: el oportunista (responsabilidad difusa y asignación de recursos *ad hoc*); el facilitador (responsabilidad difusa y recursos dedicados); el defensor (responsabilidad asignada y asignación de recursos *ad hoc*), y el productor (responsabilidad asignada y recursos dedicados). Cada modelo representa una manera distinta de gestionar y fomentar el emprendimiento corporativo.

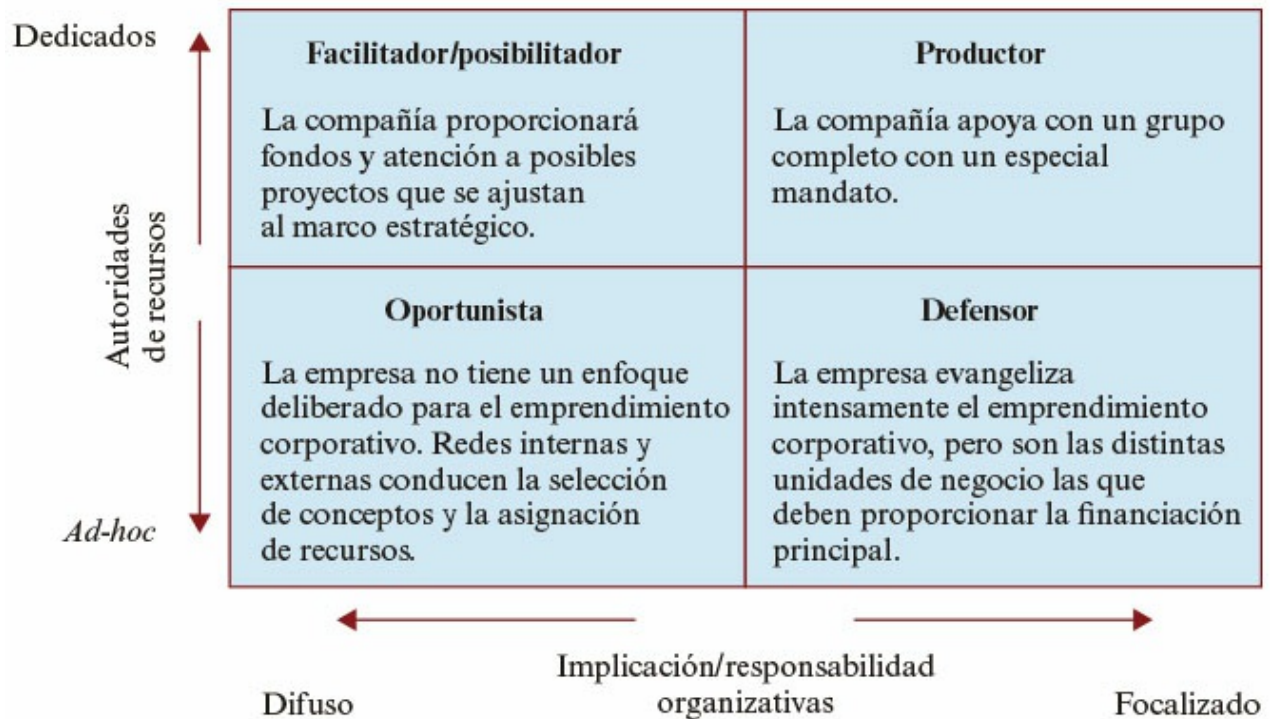


Figura 10.2. Matriz de los modelos de emprendimiento corporativo. (FUENTE: Wolcott y Lippitz, 2007.)

El modelo oportunista. Wolcott y Lippitz (2007) consideran que todas las empresas comienzan la gestión del emprendimiento corporativo con este enfoque. No existe un responsable/propietario específico asignado a desarrollar proyectos de emprendimiento

dentro de la empresa, ni tampoco existe un presupuesto explícitamente dedicado a esta actividad. Por consiguiente, el emprendimiento corporativo en este enfoque surge del esfuerzo y de la casualidad de intrépidos campeones de proyectos emprendedores.

El modelo facilitador o posibilitador. Este modelo parte de la premisa de que los empleados se implicarán en proyectos emprendedores en la medida en que tengan acceso a los recursos que necesitan para desarrollarlo. Por tanto, en este modelo todos los empleados tienen la posibilidad de identificar y explotar oportunidades en el entorno, siempre y cuando éstas se encuadren dentro del marco estratégico de la organización. En las versiones más evolucionadas de este modelo, las empresas establecen una serie de criterios para gestionar el presupuesto asignado al emprendimiento corporativo de manera óptima. Estos criterios abarcan cuestiones tales como: la selección de las oportunidades a explotar, las directrices para asignar y aplicar la financiación, la transparencia en la toma de decisiones, el reclutamiento y retención de los empleados adecuados por su orientación emprendedora y el apoyo activo de la alta dirección.

El modelo defensor. En este modelo, la empresa asigna de manera específica la responsabilidad del emprendimiento corporativo a un determinado grupo, al que le proporciona un presupuesto modesto. Este grupo responsable o propietario del emprendimiento corporativo debe desarrollar una tarea evangelizadora y de asesoramiento en aras de fomentar el emprendimiento entre las distintas unidades y departamentos de la empresa.

El modelo productor. Existen muchas empresas cuya supervivencia a largo plazo depende del emprendimiento corporativo. Por esta razón, en estas compañías existen personas o grupos con el mandato específico de desarrollar proyectos innovadores dentro de la compañía, así como un apoyo formal con importantes fondos dedicados para que estos proyectos puedan llegar a buen puerto.

10.6. IMPACTO DEL EMPRENDIMIENTO CORPORATIVO EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL MANTENIMIENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Coduras, Guerrero y Peña (2011) consideran que el emprendimiento corporativo puede impactar en la organización a través de los siguientes resultados:

— El desarrollo de nuevas empresas, ya sean de carácter interno (*spin-in*) o externo

(*spin-off*).

- El diseño de nuevos modelos de negocio.
- El desarrollo de nuevos productos o servicios. El acceso a nuevos mercados a través de: incrementar la penetración en los actuales, la expansión a otros mercados ya existentes o la creación de uno nuevo.
- La innovación de procesos, que implicaría el desarrollo de sistemas innovadores, nuevas metodologías y novedosas técnicas, software y formas de realizar las actividades u operaciones de la empresa.
- La renovación, redefinición o rejuvenecimiento de la organización.

Como hemos comentado anteriormente, la supervivencia y éxito de empresas como Apple o 3M depende de la influencia que el emprendimiento corporativo tiene sobre la generación y mantenimiento de las ventajas competitivas, a través de:

- La creación de ambientes propicios para la innovación. Así, la formulación de una estrategia de emprendimiento corporativo y la implantación y gestión de la misma fomentarán el cambio de empleados a emprendedores dentro la compañía.
- Lograr crear valor y riqueza para la empresa. Crear riqueza (sinergias para el crecimiento de las ventas, cuotas de mercado, rentabilidad...).
- Lograr la satisfacción de los principales *stakeholders* (clientes, accionistas, centros de investigación, empleados y directivos, entre otros).
- Constituir una reputación e imagen vinculada con la innovación y el emprendimiento, lo cual permitirá a la empresa constituir un foco de atracción para el talento, así como incrementar considerablemente su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno.

ANEXO

Los nuevos yacimientos de empleo (NYE)

A. SERVICIOS DE LA VIDA DIARIA

A.1. Servicios a domicilio

Preparación y distribución de comidas a domicilio (comidas caseras a domicilio); acompañamiento y prestación de otros servicios a personas mayores en su domicilio; servicios a personas enfermas a domicilio (servicio profesional de cuidados y masajes); servicios de limpieza y planchado; servicios administrativos... Bajo la denominación de «servicios a domicilio» se recogen tanto los servicios de labores domésticas como los de atención personal (cuidado de personas dependientes), incluidos algunos servicios sanitarios a domicilio (servicios de aseo y compañía a personas enfermas, con discapacidad y ancianos; servicios de cuidado y vigilancia; comidas a domicilio; ayuda física y psicológica a personas enfermas o con discapacidad; servicios de labores domésticas; teleasistencia; servicios sanitarios a domicilio...).

Las razones del crecimiento de este servicio hay que buscarlas en el envejecimiento de la población, la mayor actividad de la misma, la evolución de las estructuras familiares (aumento de hogares monoparentales), el mayor número de familias que trabajan fuera del hogar (los dos adultos trabajan fuera del hogar) y la incorporación masiva de la mujer al mercado laboral.

A.2. Cuidado de niños

Cuidado y educación de niños que aún no tienen edad escolar; actividades deportivas recreativas y culturales para niños en esa edad. La actividad profesional de las mujeres, el mayor número de hogares en el que el padre y la madre trabajan, el alejamiento entre el domicilio y el lugar del trabajo y el deseo de una socialización temprana del niño son factores que están estimulando o provocando el desarrollo de una actividad que se caracteriza por una gran diversidad en su formas de atención a la infancia:

- Regular (guardería, jardín de infancia, cuidado a domicilio...).
- Ocasional (cuidado de niños enfermos, guarderías momentáneas...).
- Vacacional (estancias deportivas o educativas, zonas de juego, etc.).

En este apartado se incluirían tanto los servicios de cuidados y educación para los niños que aún no están en edad escolar como los de atención, apoyo y entretenimiento para los que ya la han alcanzado. En el potencial de este yacimiento influye el índice de población infantil, la tasa de incorporación de la mujer al mercado de trabajo y la capacidad de gasto.

A.3. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación

Servicios a particulares en el campo de la cultura, la salud, la comunicación y el ocio (telemedicina, formación a distancia, teletrabajo); servicios a las empresas (información económica, contabilidad a distancia), y servicios públicos (teleservicios, acceso a base de datos...).

A.4. Ayuda e inserción de jóvenes con dificultades

Ayudas en los deberes escolares; centros de inserción profesional; educación de calle, y empresas de inserción promovidas por el sector público. Respecto a los jóvenes que han dejado el medio escolar, la iniciativa suele proceder del mundo asociativo, preocupado por crear un contexto favorable a la reinserción, por ejemplo, creando lugares de acogida y encuentro para los jóvenes o desarrollando proyectos concretos y ramas de aprendizaje de nuevos oficios. Asimismo, puede proceder de empresas privadas (gran distribución comercial y sectores de la hostelería y de la restauración) que ofrecen auténticas posibilidades de empleo. Nunca como en el inicio de la década de los años noventa la juventud ha contado en España con un peso tan fuerte, y esto se produce en un momento en el que es problemática la incorporación al mercado laboral, con lo que la casuística de este colectivo, unida a los problemas que le está creando la nueva estructura social, ha hecho surgir una serie de servicios tendentes a su inserción.

B. LOS SERVICIOS DE MEJORA DEL MARCO DE VIDA

B.1. Mejora de la vivienda

Rehabilitación, reforma y mantenimiento de viviendas. Las actividades incluidas en este campo son la renovación y mantenimiento de inmuebles y viviendas (fontanería, calefacción y tejados, y otros servicios de instalación de nuevos equipamientos). La renovación de inmuebles aglutina numerosas actividades profesionales que encuentran un fácil desarrollo a través de PYMES, aunque también existe en esta actividad una importante economía sumergida.

B.2. Seguridad

Servicios de vigilancia y acogida; instalación de materiales de seguridad; *parkings*; televigilancia... La evolución demográfica (envejecimiento poblacional) y sociológica (urbanización, modo de vida individualista...) da lugar a una mayor sensibilización de los europeos ante los problemas de seguridad. La seguridad cotidiana comprende una amplia gama de actividades profesionales que van desde la vigilancia a la instalación de sofisticados sistemas en casas particulares y empresas. Las aplicaciones de la vigilancia a distancia que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación abren posibilidades de innovación en los servicios, con un coste de gestión normalmente moderado. La emergencia de este sector se relaciona con el aumento de la delincuencia y la sensación de inseguridad que han traído los cambios sociales.

B.3. Transportes colectivos locales

Nuevas formas de organización de los transportes colectivos y servicios de especialización con determinados colectivos de usuarios. Los factores que estimulan este yacimiento son:

- Aumento del nivel de vida.
- Mayor dimensión de las ciudades.
- Envejecimiento de la población.
- Despoblación de las zonas rurales.

Los habitantes de los pequeños núcleos de población necesitan desplazarse para acceder a los servicios sanitarios, administrativos y educativos, y para adquirir bienes de primera necesidad en algunos casos específicos. Esta demanda es satisfecha principalmente por las corporaciones locales, pero también por pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se suelen dar numerosos acuerdos de colaboración entre el sector público y el empresarial.

Se trata de prestar nuevos servicios y mejorar en gran medida su calidad del transporte interurbano y la conexión de zonas rurales con las urbanas.

B.4. Revalorización de los espacios públicos urbanos

Rehabilitación de los espacios públicos y barrios; mantenimiento de los espacios públicos, e iniciativas económicas y comerciales en zonas antiguas de las ciudades.

B.5. Comercios de proximidad

Comercios en zonas rurales, comercios en los barrios urbanos no céntricos y puntos comerciales multiservicios en zonas desfavorecidas. Estos comercios se caracterizan principalmente por su cercanía al consumidor y su dimensión reducida. Presentan una gama de productos limitada, generalmente productos de primera necesidad y su localización es próxima a los consumidores. Un factor importante que estimula el crecimiento de este yacimiento es la tasa o porcentaje de población rural. Los comercios de medio rural o de los barrios periféricos constituyen de forma directa un elemento de calidad de vida en zonas en las que las necesidades de los habitantes no son satisfechas automáticamente por el juego del mercado.

C. SERVICIOS CULTURALES Y DE OCIO

C.1. Turismo

Turismo rural, turismo rural activo, turismo monumental, turismo de congreso; servicios de acompañamiento y acogida turística y nuevos servicios turísticos telemáticos. Es un hecho el creciente interés de los europeos en general, y de los españoles en particular, por el turismo rural, monumental, cultural y de congresos. Igual sucede con el turismo natural. De este interés surgen actividades y términos que la denotan, tales como: turismo deportivo o activo, turismo termal, turismo hípico o turismo espiritual (en monasterios). La mayor parte de los ingresos se obtiene a través del alojamiento y la restauración (hostelería y gastronomía), aunque cada vez más dichos ingresos se ven complementados con actividades deportivas, formativas y culturales.

El turismo es un gran consumidor de mano de obra y puede crear empleo rápidamente. Además, las nuevas tecnologías proporcionan un instrumento de comercialización innovador. El turismo emplea a muchos jóvenes y mujeres, debido sobre todo a que el acceso a esos puestos de trabajo es fácil.

C.2. El sector audiovisual

Producción y distribución de películas (las televisiones locales suponen un importante nicho de mercado); producción y emisiones televisivas; televisión interactiva y acceso a distancia a bibliotecas y museos. Por tanto, el sector audiovisual consta de cuatro subsectores:

- Producción de películas.
- Distribución de películas.
- Producción de programas de televisión.
- Difusión.

Los factores que pueden hacer crecer este sector son:

- La población de avanzada edad y poco móvil.
- Población joven y deseosa de utilizar servicios individualizados y rápidamente accesibles.

C.3. Valoración del patrimonio cultural

Creación y restauración de lugares de interés cultural y servicios de difusión cultural y acogida turística. A partir de estas áreas de actividad se observa un potencial de desarrollo de tres tipos de puestos de trabajo:

- Creación y restauración de emplazamientos.
- Difusión de la cultura: guías, científicos...
- Mantenimiento de emplazamientos: guardias, gestores de flujos de visitantes...

C.4. Desarrollo cultural local

Actividades de valoración de los recursos y actividades culturales locales, tales como música, folklore, teatro, gastronomía, artesanía, etc. La cultura popular ocupa en la vida de los europeos un lugar tan importante como las artes y el patrimonio, pero menos conocido. Es utilizable por ciudades y regiones que se enfrentan a la crisis económica y se orientan hacia el aprovechamiento de su material endógeno. Los factores que pueden provocar el crecimiento de este yacimiento de empleo son:

- El aumento del tiempo libre de todas las categorías de población.
- El deseo o gusto de reencontrar las tradiciones culturales regionales o locales.
- El aumento en los niveles de educación.

C.5. Deporte

Creación de gimnasios o centros deportivos que satisfagan la creciente necesidad de la población derivada de la preocupación o interés por la salud física y la estética.

D. SERVICIOS DE MEDIO AMBIENTE

D.1. Gestión de los residuos

La atención y preocupación prestada por la sociedad europea a las cuestiones ecológicas ha aumentado considerablemente en los últimos decenios, debido

principalmente a la creciente sensibilización sobre la escasez de los recursos naturales, y sobre la necesidad de utilizarlos de un modo más racional. Un factor fundamental para el crecimiento de este yacimiento es la educación de los niños en la escuela y de los adultos en otros foros, a través de la publicidad y las campañas institucionales de sensibilización. Recogida selectiva y tratamiento de residuos (reciclaje del plástico y reciclaje de ordenadores); actividades de investigación para la reutilización de los materiales recuperados y nuevas técnicas de automatización del tratamiento de residuos. Respecto a los residuos, podemos distinguir tres tipos:

- Los que se derivan de actividades agrícolas, ganaderas y mineras.
- Los industriales.
- Los urbanos.

Nos vamos a centrar principalmente en las actividades de recogida y el transporte de diferentes residuos sólidos urbanos (papel, cartón, vidrio, plástico, chatarra, etc.) y en las actividades que se encargan del tratamiento de dichos materiales para su posterior reciclaje o reutilización para otros usos.

La satisfacción de las necesidades derivadas de un nuevo tratamiento de los residuos puede dar lugar a dos fuentes de creación de empleo:

- La recogida selectiva y el tratamiento de los distintos residuos, utilizando métodos adecuados (separación del vidrio, el metal, las fibras, las materias plásticas y las materias putrescibles).
- La elaboración de métodos óptimos de recuperación, que comercializan los materiales obtenidos.

D.2. Gestión del agua

Realización y gestión de infraestructuras de gestión del agua; servicios de investigación tecnológica y transferencia del *know-how* y explotación turística y deportiva de las reservas hidráulicas. El consumo de agua ha aumentado en toda Europa año tras año como consecuencia del mayor nivel de vida de la población, lo cual implica una exigencia de mejores condiciones de vida y de higiene en todos los aspectos. Esto ha generado una explotación intensiva de las reservas hidrológicas y un desequilibrio de producción y consumo. Las actividades relacionadas con la gestión del agua hacen referencia a la construcción de grandes infraestructuras de distribución, lo cual suele llevarse a cabo por el sector público, aunque en determinados casos se privatiza la gestión. El tratamiento integral del agua (desde la captación hasta la reutilización) y los servicios de consultoría y asistencia técnica son actividades complementarias de este sector.

La solución a este problema exige un enfoque integral: protección los recursos,

saneamiento de los ríos, limpieza y mantenimiento de las riberas de los cursos de agua y protección contra las aguas de lluvia contaminadas.

Por tanto, el aumento del nivel de vida plantea nuevos retos cuantitativos y cualitativos, desde el abastecimiento a la depuración. Por un lado, tenemos la actividad desaladora y por otro la depuración. Con respecto a la basura, uno de los grandes problemas de los basureros es la reconversión en agua limpia de los lixiviados, que son líquidos altamente tóxicos procedentes de la fermentación de los sólidos orgánicos que se incrementan y favorecen con la lluvia. Respecto a las aguas residuales de carácter industrial, la concienciación ecológica o medioambiental creciente y una normativa cada vez más estricta obligan a las empresas a considerar la gestión y reducción de esas aguas contaminantes.

D.3. Protección y mantenimiento de las zonas naturales

Actividades de protección y mantenimiento de las zonas naturales y actividades de investigación agronómica. Conjunto de conocimientos aplicables al cultivo de la tierra (derivados de las ciencias exactas, físicas y económicas) y creación y gestión de parques y reservas naturales. La población europea puede considerarse mayoritariamente urbana. Las zonas naturales europeas se distribuyen entre territorios de difícil acceso, ricos en ejemplares notables de fauna y flora.

Los puestos de trabajo generados para la protección y el mantenimiento de las zonas naturales son esencialmente de dos tipos:

- Trabajos de mantenimiento.
- Puestos resultantes de una política de reconversión y de pluriactividad de la agricultura y la pesca.

Las zonas naturales exigen un mantenimiento constante y ofrecen salidas prácticas a las actividades de investigación.

D.4. Normativa, control de la contaminación e instalaciones correspondientes

Producción de bienes y servicios ligados a tecnologías menos contaminantes; explotación del saber-hacer y de tecnologías; desarrollo de nuevas tecnologías de economía de la energía y mejora de los sistemas de control de la contaminación y el ruido.

Todas las sociedades pasan por una fase en la que demandan tecnologías menos contaminantes, dado que la sociedad reclama un medio ambiente más limpio.

La actividad principal que puede identificarse con la creación de empleo es el suministro de bienes y servicios con tecnologías menos contaminantes.

D.5. Energías renovables

Relacionado con el yacimiento anterior, cada vez más, las grandes empresas dedicadas a las energías renovables, como las plantas solares y eólicas, demandan la subcontratación destinada a la instalación, mantenimiento y reparación de los distintos componentes de estas instalaciones.

E. OTROS YACIMIENTOS: EL TERCER SECTOR

El tercer sector es un yacimiento que abarcaría aquellas oportunidades de empleo, tales como:

- Gestor de organizaciones sin ánimo de lucro.
- Técnico en captación y gestión de fondos para ONG.
- Técnico en gestión de proyectos de desarrollo.
- Educadores.
- Monitores de oficios.

Páginas *web* de interés para los emprendedores

Alimarket. Información económica sectorial: www.alimarket.es/alimarket-portal/home

Andalucía Emprende: <http://www.andaluciaemprende.es/>

Barcelonanetactiva. Contiene guía de trámites y productos financieros, subvenciones e incentivos fiscales: <http://emprenedoria.barcelonactiva.cat/emprenedoria/cat/>

Boletín digital de información para la PYME: <http://www.pymesonline.com/>

Cátedra Santander de Empresa Familiar, Universidad de Sevilla: <http://institucional.us.es/empresafamiliar/>

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia: ofrece un potente simulador de empresas: <http://www.bicgalicia.es/>

CIRCE. Permite realizar los trámites de constitución y puesta en marcha de la sociedad por medios telemáticos: <http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Comunidad virtual de mujeres emprendedoras de habla hispana: <http://emprendedoras.com/>

CREARA. Fundación San Telmo: www.creara.org

Dirección General de Política de la pequeña y mediana empresa. Ofrece interesantes herramientas interactivas y de simulación: <http://www.ipyme.org/es-ES/creaciondelaempresa/Paginas/Creaciondelaempresa.aspx>

Empresa dedicada a la elaboración de planes de negocio: <http://www.plannegocios.com>

IASAF. Innovación a través de subvenciones, ayudas públicas y deducciones fiscales: <http://www.iasaf.com/>

Informe GEM España (*Global Entrepreneurship Monitor*): <http://www.gem-spain.com/>

Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.es/>

RES. Espacio de Resiliencia creativa: <http://espaciores.org/>

Secretaría de Estado de la Seguridad Social: www.seg-social.es

Startupxplore. Comunidad de inversión en *startups*: <https://startupxplore.com/es>

Ventanilla Única Empresarial. Servicios integrados de tramitación y asesoramiento empresarial: <http://www.ventanillaempresarial.org/>

Web de Cartera de Oportunidades: ofrece el desarrollo de 300 ideas de negocio en la Comunidad de Andalucía: <http://www.andaluciaemprendecoopera.es>

Web de La Caixa, que, entre otras cosas, ayuda a hacer un diagnóstico de la previabilidad: www.emprendedorxxi.es

Web de la revista *Emprendedores*. Tiene un apartado con ejemplos de planes de negocio: <http://www.emprendedores.es/>

Bibliografía

- Alcázar, P. (2013). *El libro de los emprendedores*. Deusto.
- Barros, M. (1998). *Cómo crear su propia empresa*. Madrid: Pirámide.
- Bermejo, M. et al. (1997). *La creación de la empresa propia: consejos prácticos para su puesta en marcha con éxito*. Madrid: McGraw-Hill.
- Blank, S. (2006). *The Four Steps to the Epiphany*. Lulu.com. Third Edition.
- Burgelman, R. A. (1985). Managing corporate entrepreneurship. New structures for implementing technological innovation. *Technology In Society*, 91-103.
- Calvo de Mora, A. y Criado, F. (2004). *Gestión de la calidad: fundamentos, desarrollos y aplicaciones prácticas*. Sevilla: Grupo Editorial Atril 97.
- Cañadas, M. (1996). *Cómo crear empresas rentables*. Barcelona: Gestión 2000.
- Casillas, T. y Martí, J. M. (2003). *Guía para la creación de empresas. Escuela de Organización Industrial (EOI)*. Madrid.
- Castellanos, M. y Rey, M. (2001). *Iniciación al marketing: teoría y práctica*. Sevilla: Ceade.
- Castresana, J. I. y Blanco, A. (1990). *El directivo impulsor de la innovación*. Barcelona: Marcombo.
- Castro, I. y Rufino (2015). *Creación de empresas para emprendedores: Guía para la elaboración de un plan de negocio*. Madrid: Pirámide.
- Coduras, E., Guerrero, M. y Peña, I. (2011). *El emprendimiento corporativo en España*. GEM España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la Pyme.
- Cohen, D. (2010). *Emprendimiento social y negocios inclusivos*. Trabajo fin de máster en gestión estratégica y negocios internacionales.
- Confederación de Empresarios de Andalucía, CEA. (2000). *Guía para elaborar un plan de empresa y manual de creación de empresas*.
- Covin, J. y Miles, M. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 (3). 47-63.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y Eisner A. B. (2010). *Administración estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.
- Doppler, S. (1997). *Mil ideas de negocio: Guía para trabajar por cuenta propia*. Madrid: Delfin.
- Fanjul, J. L. (1993). *La decisión de crear una empresa*. Madrid: EDAEM.
- Gil, M. A. y Giner, F. (2000). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*, 5.ª ed. Madrid: ESIC, F. E. E.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). *Informe GEM España 2014*.
- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid:

- Civitas.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, 4.^a ed. Madrid: Thomson Civitas.
- Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2008). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Thomson Civitas.
- Guilford, J. P. (1978). *La creatividad: presente, pasado y futuro*. Buenos Aires: Paidós.
- Guzmán, J. (2003). *La función impulsora del empresario español. Creación de Empresas*. Entrepreneurship.
- Halloran, J. W. (1997). *Curso McGraw-Hill de creación de empresas en 36 horas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Hisrich, R. D. (2013). *International entrepreneurship. starting, developing and managing a global venture*. SAGE.
- Ireland, R., Covin, J. G. y Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19-46.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*, 7.^a ed. Madrid: Pearson Educación.
- Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy. *Harvard Business Review Press*.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11-26.
- Lacoste, J. (2015). *Diccionario emprendedor*.
<http://jesuslacoste.soydigital.es/category/diccionario-emprendedor>
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 92-102.
- Liñán, F. y Fernández-Serrano, J. (2014). *El emprendedor*. Múltiples autores (2014). *Creación de empresas y emprendimiento: de estudiante a empresario*, 3-21. Madrid: Pearson.
- Maqueda, F. J. (1996). *Creación y dirección de empresas*. Barcelona: Ariel.
- Martín, E. (1993). *Marketing*. Madrid: Ariel.
- Martínez, E. y Llopis, J. (2014). *Aspectos jurídicos y legales en la creación de empresas*. Múltiples autores (2014), *Creación de empresas y emprendimiento: de estudiante a empresario*, 223-298. Madrid: Pearson.
- Maurya, A. (2012). *Running lean. Iterate from plan A to a plan that works*. O'reilly.
- Ollé, M. (1997). *El plan de empresa: cómo planificar la creación de una empresa*. Barcelona: Marcombo Boixareu.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*, 10.^a ed. Barcelona: Deusto.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*. Harper & Row.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, Nueva York, 1990 y 1998.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2005). *The Born Global Phenomenon: A Comparative Case Study Research*. *Journal of International Entrepreneurship*, 3, pp. 133-171.

- Ricardo, D. (1817). *Principios de economía política y tributación*.
- Ries, E. (2012). *The lean startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful*. Crown Business.
- Rodríguez, C. y Fernández, C. (1992). *Cómo crear una empresa*. Madrid: Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Industrial.
- Siegel, E. S. (1994). *El plan empresarial. La guía de Erns & Young*. Madrid: Diaz de Santos.
- Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México: Pearson Educación.
- Todolí, F. y Castell, B. (1993). *Manual sobre creación y ayudas a las empresas. Trámites, incentivos y formularios*. Barcelona: Praxis.
- Tormo Carbó, G. y Devece Carañana, C. A. (2014). *Organización y gestión de los recursos humanos*. Múltiples autores (2014). *Creación de empresas y emprendimiento: de estudiante a empresario*, 167-180. Madrid: Pearson.
- Urbano, D. y Toledano, N. (2008). *Invitación al emprendimiento. Una aproximación a la creación de empresas*. Barcelona: UOC.
- Wolcott, R. y Lippitz, M. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *Mitsloan Management Review*, 74-82.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-286.

Director: Miguel Santesmases Mestre

Edición en formato digital: 2016

© Ignacio Castro Abancéns
© Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2016
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15
28027 Madrid
piramide@anaya.es

ISBN ebook: 978-84-368-3629-5

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.

Conversión a formato digital: calmagráfica

Los enlaces web incluidos en esta obra se encuentran activos en el momento de su publicación.

www.edicionespiramide.es

Índice

Prólogo	8
Presentación	13
Parte primera. Introducción	16
1. Emprendedor, idea de negocio e innovación	17
1.1. ¿Qué es un emprendedor?	17
1.1.1. Conceptualización de emprendimiento y emprendedor	17
1.1.2. Atributos y habilidades del emprendedor	18
1.1.3. Funciones del emprendedor	19
1.1.4. Tipos de emprendedores	20
1.1.5. Motivaciones o razones para emprender	21
1.1.6. Ventajas e inconvenientes de ser emprendedor	21
1.2. El proceso del emprendimiento: fases en la creación de empresas	22
1.3. La idea de negocio y la innovación	25
1.3.1. Sobre la idea de negocio: principios y tipos de innovación	25
1.3.2. Fuentes de innovación: design thinking	27
1.3.3. Análisis de la viabilidad de la idea de negocio	30
1.4. El fenómeno del emprendimiento en España	35
1.4.1. Contexto empresarial general	35
1.4.2. Informe GEM España	35
1.4.3. DIRCE: Directorio Central de Empresas	41
1.5. Vocabulario de emprendimiento	42
Parte segunda. El modelo de negocio	45
2. Generación del modelo de negocio: el lienzo y los patrones	46
2.1. ¿Qué es un modelo de negocio?	46
2.2. Definición y características del lienzo del modelo de negocio	47
2.3. Elementos del lienzo	47
2.3.1. Segmentos de mercado	48
2.3.2. Propuesta de valor	48
2.3.3. Canales	49
2.3.4. Relaciones con clientes	50
2.3.5. Fuentes de ingresos	50
2.3.6. Recursos clave	51
2.3.7. Actividades clave	51

2.3.8. Asociaciones clave	52
2.3.9. Estructura de costes de negocio	52
2.4. Patrones de modelos de negocio	53
2.5. El proceso	56
2.6. Técnicas de diseño	57
2.7. Estrategia en modelos de negocio	61
3. Validación del modelo de negocio: lean start-up	64
3.1. ¿Qué es una start-up?	64
3.2. Customer development	66
3.3. Lean start-up	67
3.3.1. Definición y principios del lean start-up	67
3.3.2. Etapas en una start-up	68
3.3.3. Ciclo de aprendizaje: crear-medir-aprender	69
3.4. Running lean	70
3.4.1. Documentar tu plan: el Lean Canvas	70
3.4.2. Identificar los riesgos del plan	73
3.4.3. Testar sistemáticamente el plan	75
3.4.4. El escalado o crecimiento	76
Parte tercera. El plan de empresa	78
4. El plan de negocio o business plan: definición, utilidades y apartados operativos	79
4.1. ¿Qué es un plan de negocio o business plan?	79
4.1.1. Las utilidades principales de un plan de negocio	80
4.1.2. Estilo, presentación y evaluación de un plan de negocio	81
4.2. Los apartados del plan de negocio	82
4.2.1. Resumen ejecutivo: presentación de la empresa	82
4.2.2. Plan legal: constitución y trámites	84
4.2.3. Plan de producción u operaciones	114
4.2.4. Plan de organización y gestión de los recursos humanos	129
4.2.5. Otros apartados del plan de negocio	138
5. El plan estratégico	141
5.1. Visión, misión y valores organizativos	141
5.2. El análisis del entorno: la competencia	142
5.2.1. Macroentorno	142
5.2.2. Microentorno: el análisis sectorial	145

5.3. Factores clave de éxito	149
5.4. Análisis DAFO	150
5.5. Formulación de la estrategia empresarial a partir del DAFO: El análisis CAME	155
5.6. Mantenimiento de la ventaja competitiva	157
6. El plan de marketing	161
6.1. Estudio de mercado	161
6.2. El concepto y los elementos básicos del marketing	162
6.3. Apartados del plan de marketing	164
6.3.1. Fijación de objetivos	164
6.3.2. Estrategias de marketing	164
7. El plan económico financiero: las fuentes de financiación	179
7.1. Contenido	179
7.1.1. Plan de inversiones iniciales	180
7.1.2. Plan de financiación: fuentes de financiación	181
7.1.3. Viabilidad económica y financiera de la empresa	186
7.1.4. Balances previsionales	189
7.1.5. Otros ratios e indicadores financieros	189
Parte cuarta. Desarrollo del proyecto empresarial y tendencias actuales del emprendimiento	194
8. Emprendimiento internacional. El plan de negocio global	195
8.1. El crecimiento de las empresas: born global y empresas gacelas	195
8.2. El plan de negocio global: definición y apartados	198
8.2.1. Índice y resumen ejecutivo	198
8.2.2. Introducción del país o países propuestos para entrar en sus mercados y cuál ha sido el razonamiento seguido por el emprendedor para realizar esa selección	198
8.2.3. Analizar la oportunidad de negocio internacional: el plan estratégico internacional	198
8.2.4. Plan de marketing	208
8.2.5. Plan de producción/operaciones	208
8.2.6. Plan de organización y recursos humanos	208
8.2.7. Plan económico/financiero	208
8.2.8. El apéndice o anexos	209
9. El emprendimiento social	210
9.1. Introducción	210

9.2. Los stakeholders: definición y mapa	211
9.3. Responsabilidad social corporativa	214
9.3.1. Posturas en la responsabilidad social	214
9.4. El emprendimiento social: definición, dimensiones y tipos	215
9.4.1. Definición de emprendedor social	215
9.4.2. Dimensiones del emprendimiento social	215
9.4.3. Tipos de emprendimiento social	216
10. El emprendimiento corporativo	221
10.1. Introducción	221
10.2. Emprendimiento corporativo y del intraemprendedor: definición y enfoques	222
10.3. Dimensiones y diseños organizativos alternativos para el emprendimiento corporativo	224
10.4. La estrategia de emprendimiento corporativo: elementos, antecedentes y consecuencias	228
10.5. Modelos de emprendimiento corporativo	231
10.6. Impacto del emprendimiento corporativo en la organización y en el mantenimiento de la ventaja competitiva	233
Anexo. Los nuevos yacimientos de empleo (NYE)	235
A. Servicios de la vida diaria	235
A.1. Servicios a domicilio	235
A.2. Cuidado de niños	235
A.3. Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación	236
A.4. Ayuda e inserción de jóvenes con dificultades	236
B. Los servicios de mejora del marco de vida	236
B.1. Mejora de la vivienda	236
B.2. Seguridad	237
B.3. Transportes colectivos locales	237
B.4. Revalorización de los espacios públicos urbanos	237
B.5. Comercios de proximidad	237
C. Servicios culturales y de ocio	238
C.1. Turismo	238
C.2. El sector audiovisual	238
C.3. Valoración del patrimonio cultural	239
C.4. Desarrollo cultural local	239
C.5. Deporte	239

D. Servicios de medio ambiente	239
D.1. Gestión de los residuos	239
D.2. Gestión del agua	240
D.3. Protección y mantenimiento de las zonas naturales	241
D.4. Normativa, control de la contaminación e instalaciones correspondientes	241
D.5. Energías renovables	242
E. Otros yacimientos: el tercer sector	242
Páginas web de interés para los emprendedores	243
Bibliografía	244
Créditos	247