

manuales para
el **emprendedor**



ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

manuales para
el **emprendedor**



ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

PRESENTACIÓN



Muchos destacan que la información es básica para la innovación. También lo es para el emprendedor que quiere llevar adelante cualquier proyecto empresarial. Aún resulta más importante disponer de la información precisa cuando la inversión aún no se ha iniciado, con el fin de comprobar si la iniciativa es viable.

Las Illes Balears cuentan con una rica y diversa tradición de empresario emprendedor, una realidad que debe ser alentada por la Administración como una de sus apuestas estratégicas. Desde la Conselleria de Comerç, Indústria i Energia del Govern se tiene claro que hay que facilitarle los pasos al empresario que innova y arriesga.

Esta edición que ahora presenta el Centro Europeo de Empresas Innovadoras (CEEI) Balears es un paso más para que el emprendedor disponga de la información precisa en el momento justo. Un servicio más para un camino en el que se han dado pasos importantes, como es la creación de la red EEN - Enterprise Europe Network, la nueva línea de ayudas Innoempresa, que tiene el objetivo de incentivar el gasto en I+D.

El papel del emprendedor es básico para la economía y la sociedad de las Islas: la capacidad de innovar y de generar empleo está directamente relacionada con su existencia. Es un camino complicado y que no cuenta con una única meta final. Ello es así porque la innovación y el progreso de nuestras empresas requieren de una dedicación continua y constante, pero el buen trabajo acaba por dar sus frutos.

FRANCESCA VIVES I AMER

CONSELLERA DE COMERÇ, INDÚSTRIA I ENERGIA

PRESENTACIÓN



El Centre Europeu d'Empreses Innovadores (CEEI) Balears juga desde 1995, año de su creación, un importante papel en el apoyo al emprendedor, política que se concreta en tres ejes de acción: detectar y potenciar iniciativas empresariales innovadoras y que, además, dispongan de modelos de negocio viables; difundir y potenciar entre el mundo empresarial de las Islas la apuesta por la innovación en todos los procesos, así como el apoyo a empresas y entidades para que sean aún más competitivas, una cuestión vital para el mantenimiento del mercado de las Balears y, al mismo tiempo, para afrontar con garantías la salida al exterior.

Para desarrollar esta función que he citado antes de apoyo al emprendedor, desde el CEEI Balears creemos que es básico básico que se facilite al interesado el máximo de información sobre los pasos a seguir a la hora de iniciar un nuevo proyecto empresarial. Un camino que muchos han iniciado antes, y como hay fórmulas que se muestran más efectivas que otras, hay que sacar partido de las experiencias pasadas.

Ésta es la función de las nuevas guías que edita el Centre Europeu d'Empreses Innovadores Balears. Facilitar una información básica al emprendedor sobre cómo articular un plan de empresa, cómo generar ideas que puedan hacer mejorar su negocio y obtener financiación para aplicarlas. Un mapa de recursos de utilidad para el empresario que realiza una apuesta por el progreso y la innovación continua, una apuesta que compartimos y apoyamos desde el Govern de les Illes Balears.

ÀNGEL PUJOL I ROSELLÓ

DIRECTOR GERENTE DEL CEEI BALEARS

ÍNDICE

1. **INTRODUCCIÓN 09**
 - 1.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO? **09**
 - 1.2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIO ¿POR QUÉ SE DEBE ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO? **09**
 - 1.3. ERRORES MÁS FRECUENTES. RECOMENDACIONES A LA HORA DE ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO **11**
2. **ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIO. 12**
3. **CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIO. 14**
 - 3.0. DATOS IDENTIFICATIVOS **14**
 - 3.1. SUMARIO EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA **15**
 - 3.1.1. SUMARIO EJECUTIVO **15**
 - 3.1.2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO **17**
 - 3.2. ESTUDIO DE MERCADO: **21**
 - 3.2.1. MACROENTORNO **21**
 - 3.2.2. MICROENTORNO **24**
 - 3.2.3. DAFO **29**
 - 3.2.4. ESTRATEGIAS **31**
 - 3.3. PLAN DE MARKETING: **34**
 - 3.3.1. PRODUCTO **35**
 - 3.3.2. PRECIO **36**
 - 3.3.3. PROMOCIÓN **39**
 - 3.3.4. SEGMENTACIÓN **39**
 - 3.3.5. DISTRIBUCIÓN **40**
 - 3.4. PLAN TECNOLÓGICO **41**
 - 3.5. PLAN OPERATIVO **45**
 - 3.6. PLAN DE RECURSOS HUMANOS **47**
 - 3.7. PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO **49**
 - 3.7.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL **50**
 - 3.7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN **50**
 - 3.7.3. SISTEMA DE COBRO DE CLIENTES **50**
 - 3.7.4. SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES **50**
 - 3.7.5. PREVISIÓN DE TESORERÍA **50**
 - 3.7.6. CUENTA DE RESULTADOS **52**
 - 3.7.7. BALANCE DE SITUACIÓN **53**
 - 3.8. EQUIPO PROMOTOR **54**
 - 3.9. PRINCIPALES RIESGOS, ESTRATEGIAS DE SALIDA **55**
 4. **LINKS DE INTERÉS 58**

1 INTRODUCCIÓN

El presente material pretende servir de guía práctica para la elaboración de planes de negocio con independencia del bagaje empresarial y/o técnico del promotor del proyecto. Hacer negocios no es un acto complejo –aunque tampoco fácil– y, en ese sentido, la elaboración de un Plan de Negocios no debe convertirse en un proceso de gran complejidad técnica y/o intelectual, sino en un acto de reflexión y madurez del proyecto empresarial. El objetivo es plasmar un esquema de Plan de Negocios que aúne sencillez y profundidad. Simple sin simplismos.

La presente obra es una continuación natural del **“Manual del Emprendedor” editado por el CEEI-Balears**. Esta fue la primera entrega de la colección promovida por el CEEI Balears para el fomento del emprendimiento innovador. La colección se completará con otros documentos originales relacionados con cuestiones como fuentes de generación de ideas, mapa de recursos para emprendedores e instrumentos de financiación. La colección pretende aportar informaciones y planteamientos útiles para los emprendedores de Baleares.

1.1. ¿QUÉ ES UN PLAN DE NEGOCIO?

El desarrollo de un Plan de Negocio consiste en un análisis de los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto, ya sea la creación de una nueva empresa o bien de un nuevo negocio promovido por una

empresa ya existente, con el objetivo final de estudiar la viabilidad del proyecto empresarial. Es muy importante que en la elaboración del Plan de negocio participen todos los socios o promotores del proyecto. Ello garantiza o al menos propiciará la plena implicación de todos en los objetivos de la empresa y en la manera de alcanzarlos.

1.2. IMPORTANCIA DEL PLAN DE NEGOCIO ¿POR QUÉ SE DEBE ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO?

Un Plan de Negocio será útil en varios y distintos sentidos. Podemos señalar algunas de las razones por las cuales no se debe pasar por alto esta valiosa herramienta de planificación.

- En primer lugar, **definirá y enfocará un objetivo**, haciendo uso de información y análisis adecuados. Se trata de un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto, que internamente obliga a los promotores del proyecto a iniciar su aventura empresarial con unos mínimos de coherencia, eficacia, rigor y posibilidades de éxito, estudiando todos los aspectos de viabilidad del mismo. En resumen:
 - a) Nos hace reflexionar y así madurar nuestro proyecto.
 - b) Nos ayuda a valorar la viabilidad técnica, comercial, tecnológica y económica.

- c) Nos sirve como una herramienta de planificación estratégica: es la base para cohesionar al equipo promotor del proyecto, permite definir claramente los cargos y las responsabilidades y verificar que están de acuerdo acerca de los objetivos y la estrategia a seguir.
- Puede usarse como una **herramienta de venta a modo de carta de presentación**, permitiendo establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero como para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes, etc. La trayectoria empresarial es dura, y saber vender y trasladar el proyecto es esencial, tanto o más que disponer de una buena idea de negocio. El plan es una ayuda singular en este empeño de venta, y además, proporciona un esquema y un lenguaje universal para hacerlo en ámbitos muy diferentes (banca-rio, posibles socios, administración pública, etc.).
 - **Puede utilizarse el plan para solicitar opiniones y consejos a otras personas**, incluidos aquellos que se desenvuelven en el campo comercial en cuestión, quienes brindarán un consejo inestimable. Con demasiada frecuencia, los empresarios lo estructuran “¡A mi manera!” sin beneficiarse del aporte de expertos, lo que les podría ahorrar bastante desgaste. “A mi manera” es un buen lema vi-

tal, pero en la práctica emprendedora puede tener como consecuencia complicaciones innecesarias. Un buen Plan de Negocio obliga a abrirse a otros puntos de vista y a recabar información esencial (por ejemplo, de la competencia o de las preferencias no manifestadas aún de los clientes) no prevista.

- **Un Plan de Negocios puede dejar al descubierto omisiones y/o debilidades de su proceso de planificación**, en la medida en que no es otra cosa que una lista exhaustiva de cuestiones clave que deben aclararse y cuadrar entre sí antes de lanzar un proyecto a la aventura del mercado / mundo real.

En definitiva, podemos concluir que el valor principal de un Plan de Negocios es la creación de un *documento escrito que evalúe la viabilidad del proyecto empresarial*. Es un paso esencial que debe tomar en cuenta cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud del negocio. Los planes de negocios pueden variar considerablemente, pero existe un mínimo de contenidos que se debe completar para asegurar que se tienen en cuenta los factores clave del negocio. Este manual recoge estos mínimos, y, además, incluye las consideraciones necesarias para que el emprendedor no descuide la necesaria reflexión estratégica –reflexiones sobre posicionamiento, diferenciación, sostenibilidad, etc.– y la saludable aspiración a cierto nivel de innovación.

1.3. ERRORES MÁS FRECUENTES. RECOMENDACIONES A LA HORA DE ELABORAR EL PLAN DE NEGOCIO

La elaboración de un Plan de Negocios es un proceso muy personal, donde su autor o autores deben imprimir su sello. Sin embargo, es preceptivo acometer su redacción con un cierto autocontrol y sin autocomplacencia.

Recomendaciones a la hora de Presentar el Plan de negocio:

- El plan ha de ser un instrumento de validación de nuestras intuiciones empresariales y, por ello, es recomendable intentar **justificar objetivamente las afirmaciones y estimaciones que en él se incluyan.**
- A la hora de **redactar** el Plan hay que tener una cierta **prudencia:** se recomienda evitar en el Plan de Negocios planteamientos como los expuestos a continuación:
 - *Proyecciones futuras, a largo plazo.* (Largo plazo significa más de un año.) Es mejor establecer objetivos a corto plazo y modificar el plan a medida que avanza su negocio. A menudo la planificación a largo plazo se torna insignificante debido a la realidad de su negocio, que puede ser diferente a su concepto inicial. Eso no quiere decir que no sea recomendable tener previstas direcciones estratégicas a largo plazo –visiones–, pero no deben dejar de ser destinos futuros hacia

los que moverse, que deben quedar reflejados en su capítulo correspondiente, pero el aquí y ahora ha de representar la base del plan. En el plan sólo existe el ahora, o sea, el corto plazo.

- *Optimismo no objetivo.* Para ello, se aconseja ser extremadamente conservador al predecir los requisitos de capital, plazos, ventas y márgenes de beneficio. Pocos planes de negocios anticipan correctamente cuánto dinero y tiempo se requerirá. Es igualmente preceptivo justificar las estimaciones que se realicen.
- *Falta de claridad y/o exceso enfoque técnico.* Es recomendable utilizar un lenguaje simple al explicar los problemas y elaborar el documento de modo que sea fácil de leer y comprender para personas ajenas al sector en cuestión. Ciertos destinatarios clave del Plan de Negocio (bancos, clientes, administraciones públicas, socios potenciales) pueden no tener un conocimiento técnico o específico de la actividad o de la tecnología subyacente. Se trata de demostrar que el negocio puede ser rentable, no de hacer un estudio académico o científico sobre la idea de negocio y sus componentes.
- **Información financiera histórica no actualizada** o comparaciones de la industria no actualizadas, dejarán dudas acerca de las habilidades de planificación del empresario.

- **Presunciones no confirmadas pueden dañar el Plan de Negocios;** el dueño del negocio debe de estar preparado para explicar el “por qué” de cada punto del plan, sobre todo lo referente a la información financiera. Aún cuando algún especialista en finanzas ayude en la realización de las proyecciones financieras, el socio (-s) / promotor (-es) debe de ser capaz de explicarlas y, de hecho, debe ser el decisor de las grandes elecciones financieras, entendiendo las implicaciones de las mismas.
- **Demasiado “positivismo” y falta de objetividad** – la ausencia de considerar objetivamente las carencias del empresario y de su análisis del entorno- hará concluir a los usuarios del plan ajenos a la empresa que la idea no es real y que el plan no refleja fielmente el futuro posible de la empresa.
- **La ausencia de cualquier consideración de influencia externa es una carencia del Plan de Negocios.** Normalmente los promotores del negocio, tienden a despreciar la competencia, consecuencia de no analizar el entorno. El equipo promotor debería discutir el impacto potencial de los factores competitivos, así como los factores económicos del entorno a la hora de hacer la propuesta. En este sentido, es recomendable incluir algunas reflexiones sobre estrategias alternativas: determinar cuáles serán las estrategias contingenciales en caso de adversidades comerciales potenciales más o menos probables.

En fin, esperamos que el material le sea útil a sus lectores y les ayude a plantear el negocio con más garantías de éxito.

2 ESTRUCTURA DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Antes de analizar en detalle el *contenido del Plan de Negocio*, vamos a describir sucintamente la estructura de un Plan de negocio:

- 1. Datos identificativos** (Detallar los datos más relevantes de los promotores y del proyecto: nombre, apellidos, dirección, teléfonos de contacto, mail, forma jurídica, ...)
- 2. Resumen Ejecutivo** (Describir con la mayor brevedad y claridad el negocio, demostrando la viabilidad comercial, técnica y económica. Se recomienda máximo 500 palabras.).
- 3. Descripción de la Idea de negocio** (Describir muy brevemente cual es la Idea de negocio contestando

a las siguientes preguntas: ¿qué hago? ¿cuál es mi público objetivo? ¿Cómo lo hago? ¿Cuál es mi componente innovador?)

4. Estudio de Mercado: dentro del Estudio de Mercado distinguimos el Macroentorno, Microentorno y DAFO.

- **Macroentorno** (Describir brevemente en qué medida los factores políticos, demográficos, jurídicos, socio-culturales o tecnológicos pueden afectar a su actividad. También hay que hablar del mercado. Cuando hablamos de mercado, se trata de que defináis hacia donde se dirigirá geográficamente la oferta de vuestro producto/servicio, teniendo en cuenta cuales son las posibilidades de las zonas geográficas elegidas, si en estas zonas tendrá salida vuestro producto/servicio, y por qué. Analizar si estamos ante un mercado en expansión o en decadencia, si estamos ante un sector fragmentado o concentrado, o si está nuestro producto o servicio creando un nuevo sector).
- **Microentorno:** Describir a los clientes, proveedores y competidores. Más concretamente, cuando analizamos a los clientes, trataríamos de contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué necesidad pretendemos satisfacer? ¿A qué segmento de mercado nos dirigimos? ¿Qué valoran nuestros clientes potenciales? ¿Cuánto vamos a vender en condiciones normales? En definitiva, el análisis de la clientela potencial debe permitir conocer el segmento de mercado al que se

orienta el negocio y el volumen de ventas previsto. Se debe indicar la cantidad que se espera vender, justificando los métodos utilizados para llevar a cabo su cálculo: utilización de información secundaria, proyecciones, cuota de mercado esperada similar a la de la competencia, consulta a expertos, etc. También, en base al estudio realizado es oportuno plantear y justificar diferentes escenarios optimistas y pesimistas sobre el volumen de ventas del negocio.

- **DAFO** (Analizar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que supone la puesta en marcha del proyecto. Las oportunidades y amenazas serán consecuencia de la situación competitiva del sector, mientras que las fuerzas y debilidades se relacionarán con el diseño de negocio llevado a cabo).

5. Plan de Marketing (Definir la estrategia comercial que se utilizará para alcanzar el mercado objetivo. Más concretamente el plan de marketing tendrá en cuenta toda la información recabada en el análisis del sector y reflejará la estrategia a seguir por el proyecto, en relación al producto o servicio que se va a ofertar, el precio, el sistema de distribución seleccionado y la actividad promocional).

6. Plan Tecnológico (Describir los recursos tecnológicos que se van a utilizar para poder desarrollar el proyecto empresarial).

7. Plan de RRHH (Describir los puestos de trabajo, detallando los salarios brutos que habrán de pagarse a los empleados, a precio de mercado. Si el proyecto está acogido a algún convenio deben respetarse las remuneraciones de dicho convenio. También es preciso analizar las posibles restricciones de mano de obra en el mercado laboral de referencia).

8. Plan Económico – Financiero (Detallar todos los aspectos económico - financieros con el objetivo de estudiar la viabilidad económica del proyecto (la rentabilidad el mismo , así como el riesgo). Los puntos que se analizan en este apartado son: Plan de inversiones inicial, Plan de financiación, Sistema de cobro a clientes, Sistema de pago a proveedores, Previsión de tesorería, Cuenta de resultados, Balance de Situación).

3 CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIO

A continuación se detallará el contenido de cada uno de los apartados del Plan de negocio. En cada epígrafe se explicita el objetivo del apartado y los distintas cuestiones que deben analizarse, incluyendo algunas que se pueden considerarse un “valor añadido” o no habitual. El análisis de la competencia o de las tendencias de mercado puede no acabar nunca: se trata de acotar el trabajo y esfuerzo, centrándose en las cuestiones clave. Las indicaciones de extensión mínima son recomendaciones para garantizar una profundidad adecuada. La extensión máxima la debe marcar el propio promotor, sabiendo darse cuenta de cuando la información y análisis generado promueve la parálisis.

3.0. DATOS IDENTIFICATIVOS

EN ESTE APARTADO SE PRETENDE OBTENER UNA MAYOR INFORMACIÓN ACERCA DEL PROYECTO EMPRESARIAL, EQUIPO EMPRENDEDOR O, EN SU CASO, SOCIEDADES PROMOTORAS DEL NUEVO PROYECTO, Y EL PROCESO SEGUIDO HASTA LA TOMA DE DECISIÓN DE SU PUESTA EN MARCHA.

A tales efectos será necesario aportar la siguiente información:

A) Identificación del nuevo proyecto empresarial:

- 1- Nombre del proyecto;
- 2- Sector de actividad;

- 3- Mes de inicio de actividad (real o previsto);
- 4- Forma jurídica elegida. A tal efecto convendrá justificar su elección
- 5- Número de emprendedores;
- 6- Datos de los emprendedores, con especial incidencia sobre la experiencia profesional y bagaje académico/formativo relevante para la idea de negocio elegida, destacando especialmente las experiencias laborales que ponen de manifiesto capacidad técnica y capacidad organizativa y gerencial. Esta información se deberá presentar de forma sintética, pues en el penúltimo apartado del Plan se deberá detallar con más concreción.

B) Datos identificativos de las sociedades promotoras del proyecto:

En el caso de que el promotor sea una empresa ya constituida, los datos identificativos son:

- 1- Denominación, razón social, N.I.F., código C.N.A.E.
- 2- Ubicación de las instalaciones.
- 3- Razón y domicilio social.
- 4- Forma jurídica.
- 5- Escritura de constitución.
- 6- N.I.F., código C.N.A.E.

3.1- SUMARIO EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

3.1.1 SUMARIO EJECUTIVO

EN ESTE APARTADO EL OBJETIVO ES CAPTAR EL INTERÉS DE LOS POTENCIALES INVERSORES Y DEMÁS USUARIOS DEL PLAN, DESTACANDO LOS ELEMENTOS QUE DE UNA FORMA MÁS MARCADA PONEN DE MANIFIESTO LA RELEVANCIA Y ATRACTIVO DE LA IDEA, ASÍ COMO SUS ELEMENTOS INNOVADORES.

El Plan de Negocio siempre se inicia con un breve resumen de los aspectos más importantes del mismo. Se recomienda **una redacción simple, clara, personal y atrayente**. Este resumen ejecutivo condiciona y determina la predisposición con que los lectores del plan (posibles inversores, bancos, administraciones públicas, etc.) acometerán su análisis. Es preciso ser convincentes e ilusionar con lo que se plasma. La prueba que pone de manifiesto un enfoque correcto al completar este apartado sería: ¿Puede usted explicar su idea de negocio en cuatro-cinco minutos? Este apartado no debe leerse en más tiempo. 500 palabras serían un límite máximo recomendado a respetar.

En conclusión, en el Resumen Ejecutivo hay que hacer mucho hincapié en la idea, el potencial de mercado y la rentabilidad. Esto es lo que busca primordialmente un tercero (bancos, socios, etc...) cuando

realiza la lectura del resumen y lo que permite ubicar y visualizar el proyecto. Si considera que es lo suficientemente atrayente buscará más información en el Plan de negocio. Si este apartado no le parece atractivo, muy posiblemente, ya no leerá más.

Esta sección deberá, globalmente, nutrirse de las respuestas a las siguientes preguntas –las grandes preguntas acerca de la idea de negocio-:

- **¿Quién?** (¿Quién o quiénes son los promotores y socios del negocio? ¿Cuál es su estructura legal? (i.e. dueño único, corporación, sociedad, etc.)
- **¿Cuál? ¿A Quién?** (¿cuál es nuestro público objetivo? ¿A quién va dirigido nuestro producto y/o servicio?)
- **¿Qué?** (¿De qué consiste su negocio? ¿Qué productos o servicios vende/ofrece el negocio? Etc.)
- **¿Por qué?** (¿Qué necesidades o deseos satisface su negocio? ¿Por qué es una necesidad en el momento actual? ¿Qué ofrece o aporta al mercado de manera singular? ¿Por qué puede ser percibido de forma novedosa y positiva por parte del mercado? ¿En qué aspectos específicos es diferente a la oferta existente? ¿En qué medida es una idea no robable o imitable por parte de otros emprendedores? Etc.)
- **¿Cuándo?** (¿Es un negocio existente (ya en operación) o un negocio a comenzar? ¿Cuándo será su arranque planeado? o ¿Cuánto tiempo ha estado en operación su negocio? Etc.)

- **¿Dónde?** (¿Dónde esta localizado su negocio o estará localizado? ¿Cuál será su ámbito de actuación? Etc.)
- **¿Cómo?** (¿Cómo se va a comercializar y distribuir su producto?)
- **¿Cuánto?** (¿Cuánto dinero necesita? ¿En qué se usará el dinero (específicamente)? ¿Cuánto espera ganar y para cuándo? Etc.)

Como se ha indicado, la formulación de este apartado es de **formato y estructuración libre**, prestando más atención a los elementos que a juicio del equipo promotor sean más atractivos y probatorios de un futuro empresarial largo y pujante. Sin embargo, se aconseja arrancar este apartado con una breve expresión de la descripción general de negocio y con una declaración de misión, metas de corto y largo plazo, y sus objetivos de negocio.

La recomendación de la estructura del Resumen ejecutivo (máx. 2-3 páginas o 500 palabras) del proyecto empresarial es:

- Actividad y objetivos empresariales.
- Productos /Servicios a desarrollar (destacando el componente innovador)
- Estimación del mercado al que se dirige.
- Necesidades financieras previstas.
- Potencial de creación de trabajo directa o indirectamente cualificado.
- Resumen del Análisis DAFO general de la idea empresarial.

3.1.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

ESTE APARTADO DEBE DESCRIBIR -DANDO ALGUNOS DETALLES SIGNIFICATIVOS NO INCLUIDOS EN EL EPÍGARFE ANTERIOR- EL CONTENIDO DEL NEGOCIO Y DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, INCLUYENDO LA MISIÓN Y LOS PRINCIPALES OBJETIVOS QUE EL NEGOCIO SE PLANTEA.

Se trata, en primer lugar, de una descripción general de su negocio. Incluye el nombre de su negocio, cuándo planea abrir, o si ya es un negocio existente, dónde está (o dónde estará) localizado, cuáles son sus productos y servicios, y cuál es su mercado principal, etc. La redacción no debe ser muy detallada, pero se debe plasmar con más precisión que en el punto anterior el alcance del negocio: ¿Somos locales? ¿Movilizaremos a mucha gente? ¿Qué nivel de demanda queremos atraer? ¿Qué proyección tiene el negocio?.

Misión

En segundo lugar, es recomendable complementar las cuestiones anteriores, intentando formular y articular una declaración de misión para el negocio. Ello consiste en una o dos oraciones que resuman lo que a juicio del equipo promotor es, en esencia, su negocio. La misión debería definir su propósito, el negocio, y los valores de su organización. Debería ser corto y centrado en las cuestiones esenciales. Esta declaración de misión es

utilizada como un recordatorio (a sus empleados previstos y futuros, y a sus clientes y a otros partícipes sociales) de lo que su organización es y se esfuerza ser. Podemos definir la misión como el **“objetivo último y singular de la empresa”**, convirtiéndose en la razón de ser de su existencia.

La esencia del concepto de misión la encontramos en los siguientes interrogantes:

-¿Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos?

-¿Cuál es nuestro negocio y qué llegará a ser? ¿Cómo ha de ser?

A estas cuestiones se puede (o no) responder de una forma **singular /única**, lo cual sería resultado de una **visión estratégica** (del negocio, del servicio, de la competencia, de la vida...) también **singular / única** que intuimos (es un proceso creativo e intuitivo) viable y atractiva (la mejor opción) para nuestra empresa. Etimológicamente el término misión deriva del latín *Mitto*, que tiene su raíz en la palabra *Mit* que expresa acción de mover, remover, dar vueltas, enviar, despachar o mandar; y la palabra *Missio, Onis* que significa acción de enviar, encargo. Como podemos apreciar a simple vista la etimología nos habla de una veloz acción. Misión es un encargo histórico realizable, se trata de un ‘hacia’ y de un ‘hacer’, su contenido lleva implícito una dirección y

una acción. La cuestión es averiguar si la empresa tiene algún *encargo histórico* –por pequeño que sea- a realizar.

Algunos **ejemplos** que ilustran el concepto serían:

- La declaración de misión de la Cruz Roja:

El American Red Cross es una organización humanitaria, conducidos por voluntarios, que proporcionan alivio a las víctimas de desastres y también ayuda a personas a prevenir, preparar para, y responder a emergencias y otras situaciones de necesidad. Ayudar es nuestra carta de naturaleza.

- La declaración de misión de Boeing:

A empujar el borde principal dominante de aviación, enfrentar desafíos inmensos y lograr lo que otros no pueden lograr.

¿Puede una empresa naciente –normalmente microempresa- plantearse un megaobjetivo más allá de la supervivencia? ¿La humildad no aconseja huir de grandes proyecciones? Ciertamente parece poco sensato crearse expectativas de difícil realización y mucho menos proyectarlas. Sin embargo parece recomendable y necesario visualizar de forma clara y realista una motivación que sirva de motor y acicate para el lanzamiento y (futura) expansión de la empresa. Hay que aspirar a ser algo singular y se trata de plasmarlo con asertividad, sin grandilocuencia.

Una empresa que por **ejemplo** nace ofreciendo actividades indoor de deportes de cierto riesgo, aunque lo haga con pocos medios (un espacio reducido y con pocos deportes o actividades) puede, razonablemente, plantearse como misión:

Queremos ser un referente natural para todos los jóvenes (de 5 a 99 años) de Baleares en la producción de adrenalina y en el asesinato de sus propias limitaciones y miedos.

¿Suena demasiado ambicioso? ¿Demasiado marketiniano? Cada uno debe imprimir su sello y estilo, pero se trata de presentarnos sin complejos y, al hacerlo, proyectarnos con realismo.

Metas y objetivos de corto plazo

A continuación –en tercer lugar-, y en línea con la misión, es preceptivo definir sintéticamente las **metas y objetivos de corto plazo**

Las siguientes preguntas deberían ayudar en establecer sus metas de corto plazo:

- ¿Cuanta ganancia de venta desea hacer en el primer año? ¿Dentro de los próximos años? Tal vez piense en esto como un porcentaje. Si es así, imponga una meta de porcentaje. *“La compañía XYZ planea lograr un crecimiento anual de 20% por...”*
- ¿Ha pensado sobre sus volúmenes de venta? ¿Cuales son sus metas relacionando a esto?

PLAN DE NEGOCIO

SUMARIO EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

- ¿Tiene metas puestas en relación a su estrategia de mercado?
- ¿Hay algo innovador (nuevo o emocionante) que planea hacer?
- ¿Algunas metas relacionadas con el crecimiento o ganancias de su negocio?

Las siguientes preguntas deberían ayudar en establecer las metas a corto plazo y, a la vez, a presentar y definir la empresa:

- ¿Dónde espera estar la empresa en tres años (con su negocio en general, estado financiero, etc.)?
- ¿Se moverá a otra localización? ¿Expandirse?
- ¿Dónde quisiera estar y cómo espera llegar a su meta?
- ¿Existe información específica que pueda citarse para verificar las proyecciones de crecimiento realizadas –publicaciones comerciales, diarios, revistas, etc.–?
- ¿Algunas metas que se relacionan a un crecimiento potencial y ganancias sociales?

En suma este apartado debe ser una respuesta sintética y bien elaborada a una serie de preguntas variadas –todas ellas básicas–, entre las cuales encontramos algunas como:

- 1) ¿Qué tipo de negocio es? ¿Cuál es el modelo de negocio?
- 2) ¿Cuál es el estatus del negocio? ¿Nuevo, en expansión?
- 3) ¿Cuál es la estructura legal del negocio? ¿Único Propietario, Sociedad, Corporación o Compañía de Responsabilidad Limitada?

- 4) ¿Quiénes son (serán) sus clientes?
- 5) ¿Por qué cree el equipo promotor que la empresa será exitosa en este negocio?
- 6) ¿Cuál es su experiencia con este tipo de negocio?
- 7) ¿Qué será especial o único en su negocio?
- 8) ¿Por qué su negocio será exitoso?

En suma, los principales elementos a incluir son:

- La idea del negocio: su exclusividad respecto a productos/ servicios existentes. Se debe enfatizar este hecho, dado que es la base sobre la que se sustenta cualquier negocio.
- Público objetivo: principales características y su encaje con el perfil de usuarios del producto/ servicio.
- Valor del producto/ servicio para ese público objetivo.
- Tamaño de mercado y crecimiento esperado.
- Entorno competitivo.
- Fase actual de desarrollo del producto, especificando las necesidades de desarrollo adicionales a realizar.
- Inversión necesaria.
- Objetivos a medio/ largo plazo

Cabe subrayar que de todos los elementos de este primer apartado el más relevante es sin duda el de aspectos innovadores y elementos de diferenciación. Estos tópicos deberán ser privilegiados en términos de extensión/ detalle, siendo esencial ser muy cuidadosos en expresar estas ventajas de manera objetiva y, a la vez, auto afirmativas, casi con orgullo.

- **Un buen ejemplo** de presentación-misión ello de un portal de música de grupos noveles –sin contrato discográfico- sería:

No Limits se presenta con la aspiración de ser en un plazo de 12 meses en el portal de referencia para grupos de música alternativa a nivel nacional. Ofrecemos, de forma pionera, la posibilidad de descargar música de grupos sin contrato que accedan a ceder su música en formato mp3. Ello puede generar un tráfico considerable que permita convertir el foro y la agenda de actualidad alternativa del No Limits en un referente básico gratuito en el panorama musical alternativo nacional. La megatendencia actual de cultura de sharing puede propiciar un rápido crecimiento y la independencia con la que planteamos el negocio –sin compañías discográficas que actúen de filtro artístico- permiten albergar esperanzas razonables de buena aceptación, que la trabajada campaña de publicidad prevista, la opción de propiciar servicios competitivos de management y los contenidos –ricos y novedosos- que el portal incluirá aumentan.

Es una presentación sucinta, pero rica en elementos que de inicio crean confianza en el lector del Plan en el sentido de que se apunta a distintos y relevantes claves de éxito, todo ello planteado con realismo y autoafirmativamente.

- **Otro buen ejemplo** de ello –circunscrito a los aspectos innovadores y de posibles aplicaciones del producto-,

lo encontramos en una empresa de biotecnología, que de forma también sintética pero muy precisa –dando muestras de suficiencia técnica y conocimiento del sector- y madurada:

Aspectos innovadores

- Aplicación de la metagenómica de ambientes naturales al descubrimiento y desarrollo de nuevas soluciones útiles para el control microbiano de plagas y poblaciones causantes de enfermedades.
- Obtención de metabolitos activos (de síntesis exclusivamente química) mediante modificación-combinación de rutas metabólicas preexistentes en diferentes microorganismos.
- Mejora de principios activos mediante evolución molecular *in vitro* (*DNA shuffling*).

Posibles aplicaciones del producto / resultado de la investigación

- Ampliar el espectro de alternativas biológicas al uso de compuestos de síntesis química
- Descubrimiento de nuevos mecanismos de resistencia frente a los actuales principios activos utilizados (químicos y biológicos), lo que redundará en una mejora de productos preexistentes o utilización de formas biológicas alternativas.

- **Otro ejemplo** de elementos de diferenciación, en este caso de una empresa de servicios técnicos para la industria del calzado:

PLAN DE NEGOCIO

SUMARIO EJECUTIVO Y DESCRIPCIÓN DE LA IDEA

Atributos respecto al resto de servicios que existen en el mercado

La empresa ofrece *outsourcing* de diseño y desarrollo tecnológico en el sector tradicional de calzado, como estrategia para sobrevivir en un sector maduro y en decadencia en Baleares.

Hoy en día existe una demanda de técnicos de calzado, muy elevada, a nivel europeo e incluso empresas americanas visiten España e Italia por cumplir sus necesidades. También los diseñadores Freelance o con marca propia tienen necesidad de estos servicios. Ofrecemos innovación, en la medida en que:

- Damos un servicio integral en el sector del calzado y una referencia para diseñadores, comerciantes y empresas que necesiten desarrollar cualquier tipo de proyecto.
- Ofrecemos un servicio técnico y de diseño basado en la experiencia zapatera de varias generaciones pero con las ventajas de la más moderna tecnología.

Esta redacción –concreta, clara, directa, sin complejos en realzar sus atributos diferenciados, bien articulada– podría haber sido ambigua, inconcreta, sin detalles o con demasiados o excesivamente técnica. Se trata de no incurrir en estos errores y ser muy consciente de que quien lee el Plan no conoce nada del sector.

Finalmente, es preciso indicar que se recomienda completar este primer apartado del Plan de Negocio una

vez finalizado el resto del Plan de Negocio, toda vez que es esperable que el trabajo de elaboración del Plan haga que ciertas ideas iniciales queden replanteadas: es el objetivo último del Plan e indicador básico de que su elaboración ha valido la pena.

3.2- ESTUDIO DE MERCADO:

El objetivo del estudio de Mercado es analizar la viabilidad comercial, es decir, si existe mercado. Para ello, hay que analizar el Macroentorno y el Microentorno, para luego derivar un DAFO, y las Estrategias a seguir.

3.2.1- MACROENTORNO:

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES ANALIZAR LOS FACTORES DEMOGRÁFICOS, DE DEMANDA, ECONÓMICOS, JURÍDICOS, SOCIO - CULTURALES O TECNOLÓGICOS QUE PUEDEN AFECTAR A SU ACTIVIDAD, ENMARCANDO EL CONTEXTO COMPETITIVO EN QUE LA EMPRESA SE DEBERÁ DESENVOLVER.

Se trata de explicitar en este apartado los factores que pueden enmarcar el empeño que la empresa se va a proponer, destacando aquellos factores que justificarán, en epígrafes posteriores, la estrategia que la empresa elegirá. Especial importancia tienen los factores de mercado, predefiniendo hacia donde se dirigirá geográficamente la oferta del producto/servicio, y teniendo en cuenta cuáles

son las posibilidades de las zonas geográficas elegidas, si en estas zonas tiene opciones el producto/servicio, y por qué. Se deberá analizar factores como:

- si estamos ante un mercado en expansión o en decadencia (incluyendo necesariamente datos sobre el crecimiento global del sector);
- si estamos ante un sector fragmentado (con muchas empresas de tamaño similar, típicamente pequeño) o concentrado (con pocas empresas que capitalizan una parte importante del mercado);
- si existen sectores paralelos (negocios diferentes en términos de actividad pero que tienen unos procesos globales similares y que, si se trata de sectores con más trayectoria, podemos tomar como referencia para aprender del mismo: por ejemplo un campo de polo (negocio nuevo en Baleares) puede tomar nota de sistemas y procedimientos de gestión de un negocio más rodado y paralelo en términos de procesos como es un campo de golf ;
- si está nuestro producto o servicio creando un nuevo sector.

Recomendaciones:

- De extrema importancia será profundizar lo máximo posible en las tendencias de demanda, incluyendo toda aquella información bibliográfica que pueda servir de justificación para la elección estratégica (especialmente en lo referido a segmentación, definición del servicio y alcance del negocio). Se recomienda ser generosos

en el esfuerzo en este análisis (**no menos de 500 palabras**), toda vez que, además, sirve a los lectores del Plan para calibrar el grado de conocimiento íntimo y familiaridad del equipo promotor con el negocio. Sin él, no habrá apoyos...

- Es importante en este punto no pecar de excesos bibliográficos –se trata de incluir la **información relevante**, sin recrearse en ello y que contribuya a darle visos de viabilidad al proyecto-. Muchos emprendedores incurren en el error típico al redactar su plan de negocio de dar demasiada información del contexto competitivo sin que la mayoría de los datos incluidos incidan o den pistas sobre la viabilidad del negocio propuesto. Alternativamente otros planteamientos a evitar serían:
 - Dar datos internacionales sin proporcionar datos locales en caso de existir;
 - Dar datos demasiado globales, no referidos directa o indirectamente a la actividad en cuestión;
 - Dar datos específicos (existencia de empresas concretas) que no reflejan existencia de demanda creciente;
 - Citar tendencias sin apoyarlo en datos cuantitativos de demanda;
 - Citar tendencias sin concretar el alcance en términos de demanda concreta (segmentos, tipo de productos).
- Ciertamente el formato o redacción de este apartado es libre y adaptado a la información de que se disponga, si

bien ciertos **datos mínimos** deben incluirse necesariamente en un estudio del microentorno:

- datos de demanda global;
- datos que reflejen tendencias de demanda favorables a nuestra idea innovadora;
- datos del sector en cuestión y su evolución;

Un excelente **ejemplo** del análisis de las tendencias socio-económicas sectoriales de la Empresa Sanifit (www.sanifit.com) una empresa en biomedicina es:

En las últimas décadas los esfuerzos realizados en investigación y desarrollo en biomedicina han venido marcados por las siguientes tendencias socio-económicas, que a buen seguro, van a hacer de la biomedicina una herramienta fundamental en los próximos años:

- Mayor expectativa y calidad de vida, fundamentalmente por la mejora de la higiene alimentaria y los desarrollos de la medicina.
- El envejecimiento de la población y la relación directa con enfermedades como el cáncer, enfermedades metabólicas, coronarias, etc.
- El incremento del confort, el bienestar y la salud, y las implicaciones de la nutrición sobre la salud humana y la demanda de terapias médicas avanzadas.
- Cambios en los hábitos alimentarios y otros hábitos de vida, y el consecuente desarrollo de enfermeda-

des relacionadas con la obesidad, enfermedades cardiovasculares, diabetes e hipercolesterolemia.

La demanda exigente de la población de respuestas a estos problemas, ha impulsado las inversiones tanto del sector público como del sector privado, que han visto en la biomedicina, un sector de gran valor y de progresión ascendente con posibilidades de retornos económicos altos. En concreto, las inversiones económicas se han centrado en alguno de estos objetivos:

- Mejora de la competitividad de la industria farmacéutica mediante la efectividad en costes y el incremento en calidad de productos finales.
- Desarrollo de plataformas genómicas y proteómicas, así como modelos de animales transgénicos para disminuir tiempos y costes en el desarrollo de nuevos fármacos.
- Mejora en el diagnóstico y terapia de enfermedades, frente al reto que representa la extensión de ciertas patologías como el cáncer, el SIDA y la diabetes.
- La conversión de los resultados de I+D en aplicaciones industriales vía transferencia tecnológica y la creación de empresas de base tecnológica.
- La necesidad de incluir una dimensión de bioseguridad en políticas de investigación y defensa.

La importancia que está adquiriendo la biomedicina dentro de la sociedad y dentro de los sectores industriales, se demuestra en las últimas predicciones expuestas por el informe irlandés de prospectiva tecnológica para la industria biotecnológica europea en

general (incluyendo el sector médico, agroalimentario y medioambiental), que crecerá de 40 mil millones de euros actuales hasta 250 mil millones de euros antes de 2015, y será el responsable del mantenimiento de 3 millones de puestos de trabajo en Europa.

No obstante a estos números, existen también otras barreras socio-económicas y legislativas que inciden de manera negativa en el desarrollo del sector, y que afectan a nivel europeo a los países del sur y centro de Europa:

- La escasez de políticas proactivas para la creación de un medio adecuado de innovación tecnológica.
- La falta de apoyo fiscal a pequeñas y medianas empresas investigadoras.
- La escasez de dirección de participación en los programas internacionales de secuenciación de genoma y construcción de librerías de secuencias.
- España tiene un gran potencial para el desarrollo de la biomedicina, principalmente por la existencia de un importante conocimiento en ciencia básica, elemento clave para cimentar el sector de la biomedicina.

3.2.2. MICROENTORNO:

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES IDENTIFICAR CON LA MÁXIMA PRECISIÓN POSIBLE A LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETIDORES CON LOS QUE LIDIARÁ LA EMPRESA, IDENTIFICANDO LOS RASGOS MÁS RELEVANTES DE LOS MISMOS Y LAS IMPLICACIONES DE ELLO SOBRE LA ESTRATEGIA QUE LA EMPRESA SEGUIRÁ.

*El apartado se divide en tres bloques, analizando cada uno de los grupos mencionados (Clientes, Proveedores y Competencia). Con carácter general, se trata de demostrar a los lectores del Plan –potenciales inversores, bancos, etc.– que el equipo promotor conoce con gran detalle y desde dentro –en la medida de lo posible– el campo competitivo en el que la empresa pretende moverse. En este apartado es preceptivo la mayor precisión y desglose de la información posible (**no menos de 500 palabras por grupo**), en la medida en que en los detalles estará la base de la ventaja competitiva que se pretende alcanzar. En este empeño, varios criterios para seleccionar la información son preceptivos:*

- **Utilidad:** Tenemos que tomar aquella información que nos sirva para tomar decisiones de marketing.
- **Actualidad:** Necesitaremos información reciente, actual, pero también se estudiarán datos de ejercicios anteriores para establecer posibles tendencias. En aquellas variables muy cambiantes, necesitaremos datos muy actuales, mientras que en variables relativamente estables, esa actualidad no será tan importante.
- **Exactitud:** Nos referimos tanto al contenido de la información como a las fuentes de procedencia.
- **Homogeneidad:** Vamos a tener que comparar mercados con otros, así que hay que tomar información homogénea.
- **Rentabilidad:** Veremos la utilidad o beneficio que nos reporta la información comparándola con el coste de obtenerla.

3.2.2.1. CLIENTES

En primer lugar, en lo referido al análisis de los clientes, se trata de contestar a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidad pretendemos satisfacer?
- ¿A qué segmento de mercado nos dirigimos?
- ¿Qué valoran nuestros clientes potenciales?
- ¿Cuánto vamos a vender en condiciones normales?

En definitiva, el análisis de la clientela potencial debe permitir conocer los segmentos de mercado a los que cabe orientar el negocio – en un posterior epígrafe habrá que elegir (uno o más) para la empresa que se postula en el Plan- y el volumen de ventas previsto. Se deberá indicar la cantidad que se espera vender, justificando los métodos utilizados para llevar a cabo su cálculo: utilización de información secundaria, proyecciones, cuota de mercado esperada similar a la de la competencia, consulta a expertos, etc. También, en base al estudio realizado es oportuno plantear y justificar diferentes escenarios optimistas y pesimistas sobre el volumen de ventas del negocio.

Una serie de factores son de inclusión necesaria:

- Descripción del mercado
- Tamaño de mercado (volumen de ventas, rentabilidad,..)
- Grado de consolidación del sector
- Factores clave de éxito de este mercado
- Barreras de entrada y salida
- Evolución y crecimiento de la demanda en el mercado:

- Ritmo de crecimiento histórico y futuro
- Tendencias del mismo

Es esencial en este epígrafe definir posibles segmentos o público objetivo sobre los que cabe incidir, proporcionando información en torno a cuestiones como:

- Segmentación de clientes en base a criterios objetivos
- Tamaño de mercado para cada segmento de consumidores
- Principales factores de crecimiento en cada segmento
- Porcentaje de número de clientes a captar respecto al volumen del mercado
- Volumen de ventas por segmento
- Rentabilidad esperada de cada segmento de mercado
- Segmento de mercado más atractivo
- Factores clave de compra para los consumidores

Uno de los métodos más eficaces para identificar y analizar segmentos se establece en cuatro niveles:

a) Geográfico. La subdivisión del mercado se presenta en áreas geográficas como regiones, zonas, provincias, continentes..

b) Demográfico. El mercado puede ser dividido por características demográficas, como población, edad, raza, sexo, número de individuos por familia, etc.

c) Socioeconómico. Algunas de las variables que se toman en cuenta en este caso son educación, ingreso monetario, clases social, ocupación, etc.

d) Psicográfico. Tiene que ver con el campo de la psicología, tales como las necesidades, la motivación de compra, valores, gustos e intereses, etc.

Un **buen ejemplo** de lo anterior sería :

En cuanto a los posibles clientes se debe realizar un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa, cada uno de ellos tendrá unas características especiales. A la hora de analizar a nuestros clientes potenciales cabe esperar que sean los mismos, o al menos en principio, que los del jardín botánico de Sóller, lo que nos ayuda a entrar en el mercado más fácilmente, ahorrándonos así políticas de promoción y publicidad.

Como demanda de nuestra empresa debemos identificar la demanda de los servicios y la demanda de los productos que ofrecemos.

Como productos demandados encontramos la planta micorrizada y sustrato de micelio. La clientela de estos productos consta de personas con ciertos conocimientos micológicos, con un nivel cultural medio-alto, interesada por la naturaleza y de una edad superior a los treinta años. Así mismo será un segmento del mercado innovador y reducido debido a que el producto es inédito y está destinado a un segmento específico del mercado.

Esta misma clientela específica también demandará servicios tales como medios de cultivo, asesoramiento técnico y posibles cursos para ampliar sus conocimientos acerca de la micología.

El servicio principal que ofrece nuestra empresa trata de una visita al jardín botánico de Sóller donde se halla instalado nuestro espacio de cultivo micológico. Dicho espacio estará orientado a un segmento de mercado más amplio del que hasta ahora nos hemos referido. La clientela de nuestro servicio la podemos dividir en cinco grandes grupos: excursiones de escolares, visitas de grupos universitarios de carreras relacionadas con la biología, y excursiones de jubilados. Estos tres primeros grupos disfrutarán de un descuento condicionado a superar un número determinado de personas.

Los otros dos grupos restantes serían turistas y residentes interesados en la visita.

Se espera que el volumen de visitas sea superior en el fin de semana, excepto en el grupo de estudiantes y universitarios.

El siguiente servicio que ofrece la empresa es la producción de hongos, aunque gran parte de la producción se dedique al autoabastecimiento de la empresa podríamos tener un número elevado de demanda debido a que producimos los tres tipos de hongos más demandados en el mercado gastronómico y medicinal. Dentro del segmento de la gastronomía

podemos afirmar mediante encuestas realizadas que el 30% de los restaurantes de la isla utilizan para la elaboración de sus platos más tradicionales hongos autóctonos.

Restaurantes como “TURIXANT”, “CAN BERNAT”, “BAR CA’S PUPUT”, “S’HORT DE SON CATLAR” y restaurante “PENTAGONIA” podrían ser clientes potenciales con una gran demanda en hongos exóticos y autóctonos para la elaboración de platos gastronómicos.

Otro cliente potencial a destacar dentro del ámbito de la comercialización de hongos sería CUENCA RIBERA ISMAEL S.L, y otros de los muchos empresarios individualistas dedicados al comercio al por menor de frutas, verduras, hortalizas y tubérculos que poseen puestos en los distintos mercados de la isla.

Otro de los servicios anteriormente comentados sería la selvicultura fúngica y la jardinería fúngica que podría ser muy demandado para la restauración paisajista de parques y jardines tanto públicos como privados, lo que dará lugar a que muchos ayuntamientos de municipios de la isla estuviesen interesados en nuestro servicio.

El ejemplo es ilustrativo por cuanto es concreto, con un buen equilibrio entre lo técnico y lo empresarial, diáfano y comprensible, así como exhaustivo sin detalles innecesarios.

3.2.2.2. PROVEEDORES

En cuanto a los proveedores, el objetivo es dar respuestas detalladas a preguntas clave, tales como:

- ¿Quiénes van a ser nuestros proveedores?
- ¿Puede haber problemas de aprovisionamiento?
- ¿Qué condiciones nos ofrecen los proveedores?

Para cada uno de la línea genérica de productos que se van a ofertar –que en un epígrafe posterior se detallará– es recomendable enumerar las materias primas necesarias, indicado proveedor, plazo de entrega, unidad de medida, precio, plazo de pago y disponibilidad en el mercado.

Detallar para cada línea de producto:

- Producto Materia;
- Prima Proveedor;
- Plazo de Entrega;
- Unidad de Medida;
- Precio;
- Plazo de Pago;
- Disponibilidad;

Se sugiere completar una matriz compuesta en un eje por las distintas líneas de producto y por las variables anteriores del otro.

En definitiva en el apartado de proveedores es preciso analizar los aspectos del proyecto relativos al aprovisionamiento. Habrá que desarrollar cuestiones como la

disponibilidad de los inputs necesarios y las condiciones ofertadas por los distintos proveedores: precio, calidad, rapidez y seguridad en el servicio. Un aspecto especialmente relevante es el nivel de competencia existente entre los proveedores y sus repercusiones sobre el proyecto, especialmente el precio. Será en este punto donde más importante será incluir puntos fuertes del equipo promotor referidas a su capacidad de networking, que la riqueza de información sobre los proveedores reflejará.

3.2.2.3. COMPETENCIA

Por último, el análisis de la competencia pasa por saber responder con inteligencia y riqueza de información a preguntas tales como:

- ¿Quiénes son nuestros competidores y dónde están ubicados?
- ¿Qué ofrece la competencia y en qué condiciones?
- ¿Qué nivel de competencia hay en el sector?
- ¿Existen productos o servicios sustitutivos?

En este apartado se analizarán las empresas competidoras, de forma que se pueda analizar el nivel de competencia al que el proyecto se va a enfrentar. En este sentido es preciso conocer lo que hace la competencia y en concreto factores como condiciones de venta, precios, plazos de cobro y descuentos, promociones, canales de distribución utilizados, etc. El esfuerzo de benchmarking deberá ser generoso y, en ese

sentido, se recomienda un trabajo de campo sistemático, empleando los métodos –incluso los más costosos– que el benchmarking utiliza.

Este es uno de los aspectos que con más detenimiento se analiza por parte de los lectores del Plan, siendo una de las dos o tres *pruebas del algodón* del mismo: se espera información rica, confidencial, actualizada y relevante.

Concretamente, se deberá intentar aportar información de los competidores existentes directos e indirectos –y cuanto más singular y confidencial mejor– respecto a cuestiones tales como:

- Comparación de estos en base a los siguientes parámetros: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de producto, segmentación de clientes, canales de distribución, servicio de clientes;
- Estrategias de los competidores: público objetivo, estrategias de marketing;
- Descripción de sus fortalezas y debilidades;
- Ventaja competitiva respecto a los competidores;
- Potencial reacción de tus competidores ante el lanzamiento del nuevo negocio;

En este empeño, se recomienda la estructuración de la información en forma de ficha, subrayando las deficiencias de la competencia y/o las ventajas de la propia empresa sobre ellas.

Ejemplo:

Siguiendo con el caso de la Empresa de Servicios Técnicos para la Industria del Calzado, un ejemplo de análisis de su competencia sería:

- **Empresas de Calzado Tradicional**, donde el departamento técnico consiste en tener técnicos especialistas en modelaje, patronaje y fabricación. La gran mayoría trabajan a mano (sistema tradicional) y un porcentaje muy pequeño utilizan medios informáticos. El resto de procesos técnicos, como la elaboración de la forma, la realización de maquetas, el proceso de I+D para el molde de la suela y la plantilla, la elección de materiales... se tiene que subcontratar, donde buena parte de los proveedores tienen carencias técnicas para dar un buen servicios de subcontratación.
- Diseñadores **Freelance o con marca propia**: sólo desarrollan la parte creativa o de diseño de la colección que se desea comercializar. La gran barrera para ellos es:
 - Realizar la parte técnica, ya que no existe ninguna empresa que ofrezca un servicio técnico integral, ni técnicos autónomos que se dediquen a ello..
 - La fabricación de pequeñas cantidades de muestras, ya que la mayoría de fábricas no acceden a realizar, porque no obtienen ningún tipo de beneficio.
- **Otras Empresas**: para empresas que en su gama de productos no está incluido el calzado, también se ofrecen diseñadores para realizar la creación de la colección.

En línea con lo expresado en este ejemplo, es recomendable explicitar el mayor número de informaciones que podemos considerar intestinas de las empresas: su conocimiento es un requisito imprescindible para el éxito.

3.2.3- ANÁLISIS DAFO:

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES EL DE RESUMIR SINTÉTICAMENTE LA INFORMACIÓN EXPUESTA EN LOS APARTADOS ANTERIORES: UNA VEZ ANALIZADO EXTERNA E INTERNAMENTE EL NEGOCIO, SE PROCEDE AL ESTABLECIMIENTO DE UN DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO QUE PERMITA IDENTIFICAR LA SITUACIÓN EN TÉRMINOS DE POTENCIALIDADES. EN CONCRETO SE IDENTIFICAN A TRAVÉS DE LOS FACTORES ATRACTORES INTERNOS LOS PRINCIPALES PUNTOS FUERTES (F) Y DÉBILES (D), Y DETERMINAN A TRAVÉS DE LOS FACTORES EXTERNOS LAS AMENAZAS (A) Y OPORTUNIDADES (O) EXISTENTES EN EL ENTORNO.

Del estudio del microentorno y el macroentorno, se deriva un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Estos cuatro factores determinarán nuestra estrategia, facilitando su definición, toda vez que una estrategia ideal es aquella que sencillamente esgrime sus fortalezas, soslaya sus amenazas, minimiza sus debilidades y aprovecha sus oportunidades.

Los puntos fuertes y débiles de la empresa son las ventajas y limitaciones internas, mientras que los puntos fuertes y débiles del mercado y del entorno son las oportunidades

y amenazas (externas) al proyecto. El criterio de distinción entre lo interno y lo externo es claro, pero en caso de duda, cabe formularse la siguiente pregunta: ¿es este un factor

que deriva o se genera dentro de la empresa o fuera?

-Ejemplo de DAFO de una empresa de biotecnología; Sanifit (www.sanifit.com).

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">· Equipo reducido de investigación en comparación con demás empresas del sector· Empresa de reciente creación· Recursos financieros actuales escasos· Productos químicos copan el mercado como sustitutos de los biológicos	<ul style="list-style-type: none">· Aparición de nuevas tecnologías más eficaces· Fuerte apuesta de las grandes farmacéuticas por el biocontrol· Detección de un principio activo altamente eficaz
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">· Utilización de laboratorios de primer orden· Amplios conocimientos del equipo director· Empleo de las técnicas moleculares más avanzadas· Amplia experiencia del en organismos extranjeros· Financiación propia 100% hasta la fecha· Personal joven con gran preparación y curricular· Ventajas de los métodos biológicos no contaminantes· Existencia de enfermedades fito y zoonositarias sin solución de gran preocupación y fuertes pérdidas económicas en el sector (ej. Mosca de la fruta)	<ul style="list-style-type: none">· Detección de un principio activo contra una plaga de gran importancia· Entorno futuro más favorable con las técnicas de control de plagas biológicas vs. las químicas.· Novedad en la elección de entornos escasamente explorados en la actualidad· Aumento de la conciencia por conservar el medio ambiente y rechazar productos contaminantes (químicos)

3.2.4- ESTRATEGIA

EL OBJETIVO DE ESTE APARTADO ES, A LA LUZ DE LOS DATOS PLASMADOS EN LOS APARTADOS ANTERIORES, EXPLICITAR Y JUSTIFICAR LA ESTRATEGIA QUE SE HA DECIDIDO SEGUIR.

De entre las muchas opciones estratégicas posibles, se trata de explicitar y justificar la estrategia que la empresa se dispone a seguir. En concreto se trata de responder a una serie de preguntas básicas:

- ¿Qué grandes líneas de actuación estratégica tiene la empresa?
- ¿Qué opción se seguirá y por qué?
- ¿Qué vías se descartan?
- ¿Qué grado de independencia mantengo? ¿Qué tipo de colaboraciones externas mantengo? ¿Qué redes de cooperación y/o subcontratación planteo y por qué?

Se trata de exponer con cierta concisión –máximo 250 palabras- las posibles estrategias que cabe seguir y dar razones objetivas –y basadas en la medida de lo posible en el DAFO anterior- para justificar la estrategia seguida. Se recomienda que esta explicación de estrategia elegida haga referencias generales a la línea de productos/servicios que se opta por ofrecer y, también, a la que se descarta. En el siguiente apartado se hará referencia expresa a la carta de productos/servicios, de tal forma que en el presente epígrafe se trata simplemente de

exponer los productos/ servicios, que en el siguiente apartado se detallarán con la máxima precisión posible.

La clave en este punto estriba en precisar de forma muy sintética el alcance de la ventaja competitiva lograda y justificar la estrategia seguida con claridad y concisión.

Adicionalmente es **recomendable** –representan un valor añadido a ser considerado- incluir en el presente apartado reflexiones sobre cuestiones como:

1. Estado de desarrollo y plan de implantación /Estado de desarrollo del producto/servicio. Todo inversor querrá minimizar su riesgo, por lo tanto, hay que darle una explicación detallada del estado de avance de la idea de negocio, aclarando las gestiones realizadas y la fecha aproximada prevista para la realización de las restantes. En igual sentido es recomendable hacer mención al grado de Desarrollo Tecnológico logrado: fase en la que se encuentra (desarrollado, en fase de desarrollo...). Si existe un prototipo desarrollado se debe presentar, o si se ha podido testar el producto ante algún consumidor piloto, se deben presentar los resultados. En lo referido al **plan de implantación** es necesario realizar un plan de todas las actividades necesarias para poner en marcha la empresa, así como para identificar las necesidades de financiación reales. Es el llamado Calendario de Implantación, que debe recoger las principales actividades y responsables, y los principales hitos: momento de alcanzarlos, e interconexiones con el resto de actividades.

Se recomienda emplear la máxima sinceridad posible, por cuanto que cualquier información incierta contenida en el plan –y las de este apartado son fácilmente verificables– haría desconfiar a los lectores del mismo y, con ello, descartar cualquier colaboración con la empresa.

2. Competencias nucleares que definen la empresa.

Es responder a la pregunta de “qué sabemos hacer singularmente”. Los elementos que cabe esperar reflejados en este apartado son, típicamente, competencias profesionales y/o técnicas, valores personales y capacidades organizativas, capital intelectual o recursos, amén de servicios de valor añadido, en cuyo caso puede utilizarse el esquema de Cadena de Valor para su desglose. Se recomienda la mayor brevedad/ capacidad de síntesis posible en su exposición, resaltando aquellos elementos de autoafirmación que podemos probar o esgrimir de una forma objetiva y creíble: este epígrafe no debe ser un ejercicio de *wishful thinking about me*, sino una exposición objetiva de elementos diferenciadores que en los apartados anteriores (y en algún caso posteriores) se apuntan y justifican.

Ejemplo de competencias nucleares de una empresa de organización de eventos:

Competencias nucleares: experiencia en marketing, comunicación y protocolo; idiomas; profundo conocimiento de la isla.

Servicios de valor añadido: servicio gratuito de “filtro” de información a disposición de las parejas; trabajo de protocolo durante las bodas; atención telefónica 24 h de 24, 7 días a la semana en época de bodas.

Cadena de valor: calidad, innovación y “mimos” al cliente; infraestructura gratuita (despacho prestado); recursos humanos a contratar sólo con ocasión de algún evento concreto (flexibilidad total en la estructura de costes de personal); tecnología punta en temas operativos, comerciales y de marketing (e-marketing, e-comunicación: la web permite solicitar información y obtener respuestas en tiempo real –captación de clientes en todo el mundo; se realizan reservas y se solicitan presupuestos en todo el mundo...); logística externa: alianzas y acuerdos promocionales y de intercambios de servicios con otros empresarios (galerías de arte...).

3. Fases de desarrollo estratégico contempladas. Se trata de perfilar una visión temporal amplia de la evolución previsible de la empresa, explicitando cuáles pueden ser los hitos en la expansión futura de la empresa y los estadios estratégicos que lo han de posibilitar. En concreto, se sugiere una reflexión sobre la visión futura que el equipo promotor tiene de la empresa y de la dirección que se desearía seguir en el futuro, dejando claro las circunstancias que a corto plazo deben darse (típicamente éxito o el mero cumplimiento de lo plasmado en el Plan) para considerar fases posteriores. Este apartado

es importante para aquellos promotores que tengan definidos escenarios futuros para la empresa, en cuyo caso se apreciará que se proporcionen detalles y claves para el éxito en esas fases y, a modo de resumen, una visión que se desearía ver cristalizar. Al hacerlo será inevitable incluir consideraciones acerca de cuestiones sobre las que conviene siempre reflexionar, tales como:

- la escalabilidad del proyecto;
- vías de diversificación relacionada posibles;
- financiación futura posible para soportar la expansión.
- estrategias de innovación

4. Sostenibilidad de la ventaja competitiva/ No imitabilidad de la idea.

Antes de elegir una estrategia y su consiguiente ventaja competitiva, conviene reflexionar sobre en qué medida esta puede disminuir como consecuencia de la competencia. La velocidad con que la ventaja competitiva se reduce depende de la habilidad de los competidores para desafiar dicha ventaja por medio de la imitación o de la innovación. Si la idea de negocio innovadora propuesta tiene éxito va a haber imitadores. La esencia del proceso competitivo es la imitación por parte de los rivales, de la estrategia de la empresa aventajada. Para que la ventaja competitiva se mantenga en el tiempo se necesita que existan barreras a la imitación, siendo las más típicas las patentes, la existencia de una imagen de marca diferenciada y la innovación continuada en el tiempo. Así, una empresa puede evitar la competencia eliminando los incentivos

para la imitación. Si una empresa puede convencer a sus rivales de que imitando su estrategia no alcanzarán una rentabilidad similar, posiblemente eludirá a la competencia, típicamente a través de políticas disuasorias de precios. Una empresa puede también desalentar la imitación mediante la anticipación- ocupando nichos estratégicos existentes o potenciales con el fin de reducir el número de oportunidades de inversión de las empresas contrincantes. La anticipación puede optar por distintas formas:

- La proliferación de distintos productos de una empresa líder puede dejar a los nuevos entrantes y a los pequeños competidores con escasas oportunidades para crear un nicho en el mercado.
- Las grandes inversiones en capacidad de producción para prevenir futuros crecimientos de la demanda, también se adelantan a las posibles oportunidades de los contrincantes de obtener rendimientos satisfactorios mediante nuevas inversiones productivas.

Esta vía es la más explorable por parte de pequeños emprendedores, si bien se debe ser consciente de su coste y de las implicaciones organizativas que supone. La pregunta que cabe plantarse es: ¿Cómo podemos crear barreras de entrada a nuevos competidores en nuestro nicho?

En suma, la imitación es desalentable y se trata de incluir las reflexiones que se consideren oportunas sobre qué se tiene previsto hacer para evitar que si el negocio va

bien no sea engullido por competencia nueva, más dotada financieramente.

3.3- PLAN DE MARKETING:

EL OBJETIVO DE ESTE APARTADO ES DEFINIR LA ESTRATEGIA COMERCIAL QUE SE UTILIZARÁ PARA ALCANZAR EL MERCADO OBJETIVO.

El Plan de Marketing, en línea con la estrategia elegida en el epígrafe anterior, tendrá en cuenta toda la información recabada en el análisis del sector y reflejará la estrategia comercial a seguir por el proyecto, en relación al producto o servicio que se va a ofertar, el precio, el sistema de distribución seleccionado y la actividad promocional. Se trata de planificar las actividades de la organización con relación al precio, la promoción, distribución y venta de bienes y/o servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de manera, que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los propósitos de los clientes y de la propia empresa.

Los principales elementos que se deben tomar en cuenta para la realización de todo Plan de Marketing son las conocidas **4 P's**:

- **Producto:** Se realiza una breve descripción de la actividad desarrollada por la empresa, en términos de

productos (y servicios, entendiéndolos como productos intangibles). Y éste se refiere a los bienes que la empresa proporcionará a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

- **Precio:** se refiere al análisis que debe efectuarse para el establecimiento de un adecuado costo del producto, a qué precio estará disponible el producto en el mercado.
- **Promoción:** incluye todas las actividades y elementos necesarios para dar a conocer el producto al consumidor.
- **Distribución:** se refiere a la ubicación que tendrá el producto dentro de una región o un país. También se incluyen los canales de distribución a través de los cuales el producto llegará hasta el consumidor.

Además de estos elementos, se deben tomar en consideración la competencia, los proveedores, y el estudio de los clientes, quienes serán los receptores de nuestros productos y/o servicios.

Así, los contenidos necesarios son:

1. Producto;
2. Precio;
3. Promoción;
4. Segmentación;
5. Distribución;

En términos de Producto, se trata de definir los productos con los que vamos a contar y sus cualidades, a efectos de hacer una valoración justa y objetiva que permita visualizar sus efectivas posibilidades en el mercado, frente a otros productos. Se deben describir las principales característi-

cas de su producto de tal manera que se entienda claramente qué es y para qué sirve, explicitando físicamente sus características técnicas, de utilización y de necesidades que satisface, definiendo con precisión el producto o servicio que se oferta, haciendo mención de sus atributos, de las necesidades que pretende cubrir y de las ventajas e inconvenientes del mismo respecto a los de la competencia.

3.3.1. PRODUCTO

La descripción de cada producto/ servicio debe incluir elementos generales en cuanto a:

- Nombre del producto.
- Utilización.
- Materiales con los que está elaborado.
- Características físicas (peso, color, tamaño, etc.).
- Empaque.
- Tiempo de duración.
- Ventajas y beneficios.

Este ejercicio puede hacerse a través de una lluvia de ideas, y se puede utilizar una matriz como la siguiente para efectos de comparación, clasificación, selección y elección del o los productos a desarrollar:

- Producto;
- Características;
- Necesidad que satisface;
- Tiempo de duración;
- Ventajas y beneficios;
- Elementos de diferenciación.

Un **buen ejemplo** –con cierto grado de precisión– de una empresa de restauración es:

El servicio ofrecido es una marisquería ubicada bajo el mar, en una cúpula abovedada de cristal de 180°. Esta marisquería es única por su ubicación y por el entorno que le rodea, ya que en España no hay restaurantes que ofrezcan vistas hacia el mar de 180°, en algunos restaurantes de España se ofrece algún tipo de acuario como entretenimiento visual para los clientes que esperan su servicio o la cuenta. También encontramos en España algunos restaurantes que pertenecen a un acuario submarino, pero en este caso ofrecemos un restaurante situado en el fondo marino, siendo el entretenimiento el propio mar y su fauna marina mientras se disfruta de un buen marisco o pescado. En total engloba entretenimiento, confort y calidad del producto. El restaurante estaría a una distancia de unos 10 Km., no demasiado lejos, pero lo suficiente para huir de la monotonía de la ciudad por ello el complejo consta de un parking privado, los comensales comienzan sus comidas con bebidas en el complejo construido en la orilla, escuchando música de ambiente mientras esperan su turno, una vez dispuesta la mesa ingresarán en la cúpula de cristal a través de un túnel transparente de unión entre la edificación costera y la cúpula submarina de una dimensión de 12 metros de longitud y 5 metros de amplitud, el recorrido se hará a través de un descenso

de escaleras hasta una profundidad de cuatro metros en el fondo marino. Una vez situados los clientes en sus respectivas mesas, se les facilitará la carta en la que podrán encontrar pescado y marisco del día. En caso excepcional se podría servir otro tipo de comida. El camarero, traslada la petición del cliente a la cocina, que estará ubicada en el complejo costero. La comida es distribuida hasta la cúpula a través de una cinta transportadora, con el fin de evitar posibles caídas y el enfriamiento de la comida.

Como entretenimientos para la comida se cebará la zona marina con el fin de atraer a la fauna marina, de esta forma se conseguirá un buen espectáculo y un aumento progresivo de la fauna en la zona.

El tipo de iluminación utilizado es la propia luz natural, hasta cuando sea efectiva y también se iluminará el local mediante lámparas sobre las mesas, la propia luz natural sería suficiente ya que el techo de la cúpula se encontraría a un metro de la superficie, en las horas nocturnas se instalarán una serie de focos en el fondo marino con el fin de poder apreciar los alrededores.

El tipo de calefacción se realizará mediante suelo radiante, ya que es un sistema de calefacción discreto, al no verse. Se ha descartado la instalación de inyectores, ya que realizan elevado ruido y los radiadores, debido a que podrían producir grandes cambios de temperatura que producirían dilataciones extremas y quitarían vistas. Con la colocación del suelo radiante, ya se adopta a la colocación de pavimento de parquet.

El servicio que se ofrece está destinado a personas con un buen poder adquisitivo con una media de edad superior a 30 años y sin importar su nacionalidad, este restaurante estará orientado a cenas de parejas, amigos o íntimas, ya que las mesas en un principio son de 2 personas pero podrían prepararse para más personas siempre que se anticipase la reserva. Como evento alternativo en el restaurante se ha pensado en un lugar privado para reuniones de negocios de compañías de gran poder adquisitivo, así como fiestas privadas, estos eventos podrían ser por las tardes o en horas que no coincidiesen con las comidas.

Como servicio adicional en la orilla habrá un bar de ambiente destinado a las esperas de las personas o simplemente como un lugar exótico al que se podrá acudir para tomar una copa y escuchar la música (la competencia directa que puede tener este bar de ambiente es distinta a la que puede tener el restaurante, como competencia se pueden citar lugares como El Peñón, El Cielo o el Infierno).

3.3.2. PRECIO

En cuanto al precio se trata de contestar a preguntas como:

- ¿Cuál va a ser el precio de nuestros productos?
- ¿Cuáles van a ser las condiciones de venta?
- ¿Cómo se posiciona nuestro precio respecto al de la competencia?
- ¿Cuál es la evolución prevista del precio?

En este apartado es preciso indicar el precio de los productos, así como los criterios utilizados para su determinación (competencia, consulta a consumidores, costes, etc.). También habrá que definir las condiciones de crédito, el plazo del crédito, los descuentos, etc.

Mención especial merece el criterio a utilizar para fijar precios. Existen diferentes Sistemas de Fijación de Precios: en la determinación del precio nos podemos guiar por varios factores fundamentales:

- A) El costo de nuestro producto.
- B) Los precios de la competencia en el mercado.
- C) Nuestro porcentaje esperado de ganancia, por determinado número de unidades o volúmenes.
- D) Renta Disponible del consumidor y Valor Percibido. Este último criterio –el mejor desde casi cualquier perspectiva– implica analizar desde la percepción del consumidor el valor que tiene nuestro producto y cuánto está dispuesto a pagar el cliente. Ello implica la realización de trabajo de campo, con ciertas preguntas que pueden ser de utilidad para esclarecer aspectos referentes al precio del producto.

Otra cuestión a explorar es si se debe realizar diferenciación de precios y/o descuentos en determinadas situaciones.

En cuanto a la diferenciación de precios, se trata de establecer precios diferentes para el producto/servicio en función de criterios como los siguientes:

- **Por segmento de clientes:** diferentes clientes pagan precios diferentes por el mismo producto.

- **Por forma de producto:** diferentes versiones del producto, tienen diferentes precios, por no en base a las diferencias que hay entre sus costos.
- **Por tiempo:** dependiendo del momento, en el cual se adquiera el producto.
- **Por lugar:** aquí la compañía cobra diferentes precios en lugares distintos, aunque el costo del producto sea el mismo.
- **La Política de descuentos:** basa su teoría, en “recompensar” a los clientes por ciertas respuestas, como pagar anticipadamente el producto, comprar por cantidades o fuera de temporada. En concreto, los criterios a emplear son:
 - **Descuento en efectivo:** reducción del precio para los compradores que paguen el producto dentro de una cierta fecha.
 - **Descuento por cantidad:** reducción del precio para los compradores que adquieran el producto en grandes cantidades.
 - **Descuento funcional:** este descuento es ofrecido a los revendedores que realizan funciones de venta, almacenaje y contabilidad.
 - **Descuento por temporada:** reducción del precio para los compradores que adquieran productos fueran de temporada. Un ejemplo claro, son servicios de alojamiento en hoteles en fechas de baja temporada.
 - **Complementos:** los de tipo promocional son reducciones del precio a quienes participen en

programas de publicidad y apoyo de ventas, mientras que los del tipo cambio son reducciones de precios que se dan a quienes entregan a cambio un artículo viejo al adquirir uno nuevo.

Un interesante **ejemplo** de una empresa vinícola plantea las interrogantes que deben realizarse en relación al precio:

En el caso de los vinos CAN FAVA, estos tienen un marcado carácter diferenciado que la política de precios debe resaltar y que las otras P deben apoyar:

- *La política de producto suele contar en los productos agroalimentarios locales con las fortalezas del arraigo tradicional del consumo y la elaboración artesanal. Sin embargo, estas ventajas pueden verse ensombrecidas por una presentación insuficiente y no adaptada a la alta calidad del producto. Particularmente en el etiquetado siguen observándose importantes debilidades, es decir, oportunidades no aprovechadas para comunicar los atributos del producto al cliente potencial, que el precio debe apoyar, situándonos en un 25% por encima de la media local.*
- *En la política de precios, el producto agroalimentario local debe buscar una diferenciación activa a través de una imagen de un producto de calidad con precios relativamente elevados. El arraigo tradicional y carácter fragmentado de la producción puede implicar que la estrategia de diferenciación se vea obstaculizada*

por la existencia de un alto grado de autoabastecimiento y la importancia de transacciones fuera del mercado (trueque), lo que reduciría la demanda por parte de la población local.

- *La distribución del producto agroalimentario ha sido históricamente de forma tradicional localista, es decir, se vendía básicamente cerca del lugar de producción, ampliando su radio distributivo en la medida que crezca la producción. Esta importancia del mercado local, con sus correspondientes mecanismos de asignación (ej. mercadillos locales de productos agroalimentarios), puede verse amenazada en la medida que la diferenciación del producto obligue a buscar estrategias de distribución con una segmentación del mercado centrada en otros criterios que no sean meramente territoriales (la demanda urbana de mayor poder adquisitivo y con otras preferencias, por ejemplo). Una segmentación de precios es preceptiva en estos casos, sugiriéndose un aumento de hasta el 40% en función del mercado a abastecer.*
- *La política de comunicación cuenta con la ventaja de partida de un producto agroalimentario localmente conocido y altamente aceptado. Sin embargo, la transmisión intergeneracional de este conocimiento y aceptación no es automática. El marketing debe participar activamente en la introducción de las nuevas generaciones al consumo, particularmente si la región ha vivido un fuerte proceso de urbanización. Además, fuera del ámbito local el producto no se suele conocer y si la estrategia*

distributiva busca una ampliación del radio de actuación, el marketing se encuentra con el reto de explicar un producto que es nuevo para estos consumidores. El turista es como uno de estos consumidores nuevos: el producto local debe presentársele sin contar con conocimientos previos. El precio debe estar en línea con ello.

3.3.3. PROMOCIÓN

En lo referido a la promoción se trata de reflexionar sobre cuestiones como:

- ¿Qué acciones promocionales se van a llevar a cabo?
- ¿Qué coste van a tener las acciones promocionales?
- ¿Cómo se posiciona nuestro proyecto en promoción respecto a la competencia?

Será necesario indicar detalladamente el tipo de actividad promocional que se llevará a cabo y su cuantía económica. Se recomienda extremar la creatividad, la heterodoxia y la frugalidad, siendo coherente con las consideraciones que se hagan acerca de la segmentación. Especial mención merece el e-marketing, que todo proyecto actual debe abordar y tratar como herramienta fundamental.

3.3.4. SEGMENTACIÓN

En cuanto a la Segmentación de Mercado, es importante definir el grupo poblacional al que nos enfocamos, explicitando el tipo de uso que deseamos para nuestro

producto. Se debe establecer con claridad a quienes estamos dirigiendo nuestro producto, justificando la elección con argumentos objetivos. Afirmaciones vagas como “los habitantes de este lugar” y otras del estilo no definen exactamente como vamos a manejar la promoción, publicidad, y otras formas de comunicación para llegar a nuestros clientes. Una manera más completa puede ser: *“Nuestro zapato es fabricado para ser consumido por las niñas escolares, de 8 a 12 años, cuyos padres tengan ingresos bajos, y que vivan en nuestra misma provincia”*.

En el mercado, las empresas se orientan generalmente a un grupo específico de consumidores. Es esto lo que se define como mercado de referencia o *target market*. El *target* de los consumidores es este segmento peculiar que identifica a un grupo de latentes compradores que tienen características similares. La empresa necesita comprender, ante todo, el mercado en su conjunto y, por tanto, detenerse a examinar las principales características geográficas y demográficas. De esto, el diagnóstico se orienta a la identificación de los segmentos de consumidores para donde los productos y/o servicios se dirigen; este proceso se establece como segmentación de la demanda.

El análisis de las necesidades y de las actitudes referentes al consumo de un grupo homogéneo de consumidores confirma la utilidad de este enfoque. El estudio en esta fase, orienta su atención, más que todo, a las variables psicográficas y socioeconómicas, en lo que respecta a los

bienes de consumo, y hacia las características de compra, financieras y operativas de bienes industriales.

La clave de la segmentación es utilizar un criterio inteligente, cortando así el mercado, en términos, típicamente, de algunos de los siguientes aspectos:

- Características (bien industrial, bien de consumo).
- Estratificación.
- Atributos de los productos.
- Localización (nacional, departamental, municipal, zonal, regional).

Un interesante ejemplo –en este caso de segmentación– de una empresa de ladrillos es:

La empresa ha estado trabajando con algunas aproximaciones a la macrosegmentación. Al respecto han establecido como mercados meta a varios grupos: compradores individuales, distribuidoras de materiales de construcción y empresas constructoras. Consideramos que la tecnología aplicada era producción de ladrillos y tejas.

Segmentación del mercado

Mercado donde concurre la empresa: *Cerámica de construcción.*

Caracterización de los clientes para este mercado:

- El mercado está compuesto por clientes individuales, distribuidores y empresas constructoras.
- En la categoría de clientes individuales, se encuentran aquellos que compran el producto para construcciones individuales.

c) Los distribuidores, corresponden a agencias, supermercados y otro tipo de tiendas donde se distribuyen productos ajenos a la empresa.

d) Las empresas constructoras son aquellas que compran los productos de la empresa para grandes trabajos de construcción.

Clientes actuales de la empresa: *La empresa sirve actualmente a clientes individuales, distribuidores y empresas constructoras.*

Tecnología del sector: *El mercado de la cerámica de construcción presenta dos tipos de productos: ladrillo y tejas.*

Tecnología actual de la empresa: *La empresa sirve a sus clientes con los dos tipos de productos mencionados anteriormente.*

3.3.5. DISTRIBUCIÓN

Por último, el análisis de la distribución implica contestar a preguntas tales como:

- ¿Qué canales de distribución se van a utilizar?
- ¿Cómo se organizará la distribución?
- ¿Cuánto costará distribuir el producto?
- ¿Cómo se posiciona el proyecto en distribución frente a competidores?

Será preciso explicitar qué canales de distribución se van a utilizar, el porqué de dicha elección, indicando cómo va a organizarse dicha distribución los costes que

ocasionará, y en que posición queda la empresa en este aspecto frente a la competencia.

Ejemplo de una empresa de Transporte Aéreo:

Se trata de un servicio que introduciremos a través dos canales de venta:

- Venta directa; con dos alternativas de acceso:

1) A través de nuestro portal de Internet con una página web creada a tal efecto. En ella se podrá realizar la tramitación de la reserva del billete a utilizar. Con ello el cliente podrá obtener la confirmación de la plaza en su propio domicilio y simplemente personarse 30 minutos antes del vuelo en nuestra base de operaciones, así como realizar cualquier consulta relativa al vuelo ó a nuestra empresa y servicios ofertados.

2) A través de puntos de ventas comerciales: En nuestra oficina de operaciones, hasta 30 minutos antes de la salida del vuelo ó desde el punto de ventas en punto de destino.

- Venta a través de agencias receptoras de turismo: Se establecerán contactos con hoteles y TTOO a fin de incluir en los paquetes vacacionales de los visitantes a Mallorca la excursión de 1 día ó bien la escapada de avión y hotel.

3.4- PLAN TECNOLÓGICO:

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES EL DE IDENTIFICAR CON PRECISIÓN LOS RECURSOS TECNOLÓGICOS QUE SE VAN A UTILIZAR PARA PODER DESARROLLAR EL PROYECTO EMPRESARIAL.

Esta definición del componente tecnológico –ya sea referido a procesos internos o a producto/servicio- deberá ser más o menos amplio en función de la importancia estratégica de la cuestión y del grado de innovación que se incorpore. Se aconseja no superar 500 palabras, pudiéndose hacer uso de apéndices o anexos adicionales para ampliar y documentar la información técnica y tecnológica que se considere relevante.

La idea es determinar y clarificar –haciéndola comprensible a personas sin un gran bagaje tecnológico- la tecnología disponible para realizar el producto/servicio. Debe desarrollarse con un cierto grado de detalle, ya que con ello es posible:

- Determinar que el nivel de tecnología que se está utilizando es el adecuado de acuerdo al tipo de proyecto y a la región donde se desarrollará.
- Considerar todas las alternativas de tecnología, sin dejar ninguna fuera del proceso de selección.
- Disponibilidad para obtener la tecnología.
- Cualquier tipo de estipulaciones especiales para hacer uso de la tecnología, tales como convenios, acuerdos, etc.

- Posibilidad de copiado (búsqueda de protección en cuanto a Propiedad Intelectual si la tecnología es original).

Lo que se le sugiere es que describa cuáles serán los métodos de producción, y los equipos y técnicas particulares que usted tendrá para producir en su empresa, eso le ayudará a ver de mejor manera y más claro, donde debe poner más atención a este aspecto de la empresa.

Previamente debemos hablar de los **tipos de Innovación** que existen:

1. Hacer alguna cosa nueva: **Innovación en Producto**
Consiste en fabricar o comercializar nuevos productos o productos ya existentes mejorados, ya sea mediante tecnologías nuevas o mediante nuevas utilidades de tecnologías existentes
2. Una nueva manera de hacer: **Innovación en Proceso**
Redefinir los procesos productivos para aumentar el valor del producto final gracias a un menor coste, menor tiempo y mayor calidad
3. Una nueva manera de gestionar: **Innovación en modelos de negocio.**
Proceso relacionado con la comercialización que se traducen en suministrar o prestar el mismo servicio i/o producto de manera completamente diferente.
Nueva manera comercializar: **Innovación Comercial.**

4. Aplicación del conocimiento científico: **Innovación Tecnológica.**

Cuando la innovación se produce gracias a la aplicación del conocimiento científico hablaremos de innovación tecnológica. Es decir, largos procesos de I+D.

En función del tipo de Innovación, en un Plan Tecnológico hay que describir los siguientes puntos:

- **Aspectos innovadores de la empresa:** Explicar y precisar con mucho detenimiento el tipo de innovación de la empresa, teniendo en cuenta que una empresa es innovadora cuando incorpora algún elemento nuevo, diferente al resto de los competidores, dentro del ámbito territorial en el que se vaya a competir. El elemento nuevo innovador puede ser el propio producto, puede encontrarse en la forma o sistema de producción, en la forma o sistema de comercialización, la logística, etc... Este apartado debe desarrollar las referencias a innovación vertidas en el Sumario Ejecutivo.
- **Elementos que hacen sostenible la innovación:** Ello se refiere a los elementos que permiten que la innovación que incorpora el producto no sea fácilmente copiable por la competencia. Estos elementos pueden ser que la innovación esté patentada, que hagan falta unos conocimientos muy especializados difíciles de adquirir, que el mercado sea tan pequeño que no vaya a interesar a nadie más y otros factores de índole técnico. Este epígrafe no debe solaparse con el

incluido en “Estrategia”, en que se solicita que se incluyan reflexiones sobre la sostenibilidad estratégica del proyecto. En realidad este punto pretende obligar a la reflexión sobre el inevitable deterioro de las ventajas competitivas y debe concluir con ciertas actuaciones previstas que suelen ir más allá de lo estrictamente tecnológico: creación de barreras de entrada, creación de economías de escala o de gama y otras similares.

- **Existencia en la empresa de departamento técnico y de I+D así como los recursos humanos en dicho departamento:** Se solicita que se haga constar información relevante en el caso de que esté prevista la existencia de un departamento de I+D: sus funciones, su equipo, sus políticas de investigación, etc...”.
- **Componente Tecnológico y Plan Tecnológico:** En este último epígrafe se incluirán otras consideraciones referidas a las tecnologías de producto o proceso disponibles y/o modalidad de transferencia así como a las características más importantes del Plan Tecnológico. Se trata de un cajón de sastre en el que incluir la información no contenida en los puntos anteriores y que a juicio del equipo promotor aporten un cierto valor y/o denoten un cierto nivel de excelencia que puede resultar atractivo para los lectores del Plan. No se debe caer en los tecnicismos innecesarios, ni tampoco en los detalles muy prolijos, pero sí se debe dar muestras del *state of art* alcanzado y de las implicaciones del mismo.

Un **ejemplo** bien trabajado y bien plasmado de una empresa no tecnológica pero con un componente tecnológico significativo y clave para en su ventaja competitiva sería:

Aspectos innovadores:

Nuestro servicio en si como restaurante no es un elemento innovador, la innovación está en el ambiente, la ubicación y la forma del restaurante. La innovación radica en que el restaurante esta sumergido a unos 4 metros de profundidad, dejando una distancia de un metro hasta el nivel del mar. La ubicación en si es innovadora aunque existan restaurantes sumergidos, la innovación es la estructura del restaurante. La estructura está realizada por paneles de vidrio de seguridad, conformados de dos lunas de 5 mm. cada una tomados por perfiles metálicos en “U”.

La estructura transparente está realizada por paneles de vidrio, éste es un material manejable, que puede adoptar la forma de la cúpula, es resistente al impacto que puedan producir las mareas y las partículas marinas arrastradas por estas, también es resistente a la presión, ya que a medida que descendemos la presión aumenta. Se nos ha propuesto una luna de 5 mm. de espesor, es suficiente para aguantar la presión a esa profundidad, como medida de seguridad hemos decidido colocar 2 paneles enfrentados. Con esta solución se asegura una mayor resistencia, un mayor

aislamiento, ya que entre cada panel hay una cámara de aire, y en caso de que una lámina se dañase, se podría sustituir fácilmente, ya que seguiría habiendo una que impediría la penetración de agua. Se ha descartado el metra quilato, ya que tiene características similares, más económico, pero no se puede doblar. Los perfiles metálicos son de acero inoxidable, y están conformados por 2 perfiles en “U” para sujetar las lunas de vidrio.

Aspectos que pueden hacer sostenible la innovación

Una de las barreras son las concesiones, ya que es difícil de adquirirlas, en ocasiones se subastan por concurso. Para recibir una concesión de este tipo es necesario previamente entregar un proyecto básico o incluso el de ejecución, pudiendo demostrar que es una propuesta fiable y factible. Así la administración puede hacerse una idea de la magnitud de la propuesta y comprobar los detalles constructivos que son necesarios para llevarse a cabo. Para la realización de este tipo de proyectos son necesarios conocimientos especializados, ya que no es muy habitual realizar proyectos de este tipo, ya sea por su ubicación como el diseño.

Para la realización de este proyecto, se deja la parte de construcción a la compañía Dragosub, que es

una de las empresas especializadas en este sector, se encarga de la construcción de puertos y construcciones marinas. Tiene buzos especializados, ya que para la realización de este proyecto son muy importantes. Entendemos que es una idea difícil de copiar, ya que si conceden una concesión a un restaurante marino, es difícil que concedan otra para un local con el mismo servicio. Una idea de este tipo no se puede patentar, ya que en el fondo es un restaurante como los demás, con el toque innovador de la estructura y la ubicación.

Otro **ejemplo** de empresa tecnológica pura sería: (Tabla c-code-d, empresa instalada en el vivero de empresas Centre Bit Raiguer)

Desarrollo de una tecnología de codificación de contraseñas personales (PINs, passwords,...), fácil de usar y suficientemente segura, a partir de la cual desarrollar una serie de soportes para su uso personal y corporativo. Esta tecnología está ya desarrollada y patentada, pero está en constante evolución para la incorporación de nuevas características.

A partir del sistema de codificación, se han desarrollado una serie de soportes informáticos a comercializar que combinan la función de encriptación y desencriptación de códigos personales con una función de agenda para

memorizarlas: un software para Móvil y PC, una agenda web, un sistema de servidor seguro (identificación de usuarios), y un aparato específico tipo calculadora para llevar encima. Esta necesidad tiene su origen en la gran cantidad de contraseñas que debe manejar el ciudadano de hoy en día, para evitar acabar usando siempre la misma y que ésta sea fácil de descubrir.

Ambos ejemplos cumplen con los requisitos que deben darse en este epígrafe: concreción, demostración de conocimiento del campo en cuestión y equilibrio entre la vertiente técnica y marketiniana.

3.5- PLAN OPERATIVO:

EL PRESENTE APARTADO TIENE EL OBJETIVO DE EXPONER EL PROCESO OPERATIVO DE LA EMPRESA, SUBRAYANDO E INCIDIENDO EN LOS ELEMENTOS QUE MAYOR REPERCUSIÓN TIENEN SOBRE LOS OTROS SUBSISTEMAS DE LA EMPRESA

El Plan Operativo pasa por describir detalladamente el proceso de elaboración de los diferentes productos o servicios, indicando factores como:

- los elementos materiales y humanos necesarios;
- los tiempos previstos para cada fase;
- el tiempo total de producción;

Se valorará la realización de diagramas de procesos para ilustrar gráficamente las operaciones internas de la empresa.

La tecnología específica a los procesos se explica en el Plan Tecnológico anterior, que el Plan Operativo debe hacer más comprensible.

En línea con muchos esquemas de Plan de Negocio, en este apartado es importante y extremadamente útil para los lectores del Plan la elaboración de un cronograma del Plan de Producción, describiendo los hitos y las fechas clave en la puesta en marcha del proyecto, hasta el pleno rendimiento operativo de la empresa. Se trata de identificar los logros pendientes y el plazo estipulado, de tal forma que sea fácil percibir la evolución prevista para la empresa en términos operativos. Típicamente hablamos de cuestiones como:

- Puesta en marcha del sistema informático;
- Desarrollo de software interno;
- Finalización del asesoramiento;
- Construcción de nuevos locales;
- Ampliación de la capacidad productiva;
- Etc.

Un buen **ejemplo de Plan Operativo** simple pero exhaustivo y muy preciso es el siguiente:

PRODUCCIÓN DE LOS HONGOS Y CONSERVACIÓN DEL JARDÍN BOTÁNICO:

MICORRIZICOS IN VIVO

- Preparación de inóculo esporal o micelial
- Aplicación del inóculo mediante el agua de riego a las plantas a micorrizar. Esta puede ser exsitu (en nuestras instalaciones) o insitu (lugar dónde se encuentre la planta).
- Optimización de las variables para el desarrollo del micelio
- Seguimiento del proceso.

MICORRIZICOS IN VITRO

- Obtención de las semillas
- Germinación de las semillas
- Preparación del inóculo fúngico
- Inoculación de plántulas y síntesis de ectomicorizas
- Siembra de planta en lugar de destino o permanencia en instalaciones

SAPRÓFITOS

- Preparación del sustrato
- Inoculación del sustrato con micelio o esporas
- Optimización de las condiciones para un correcto desarrollo hasta fructificación

INFRAESTRUCTURAS NECESARIAS Y PERSONAL

- Se necesitaría un laboratorio completo así como una serie de invernaderos acondicionados con tal propósito (6).
- 2 personas encargadas del mantenimiento y del correcto funcionamiento del sistema.

RESTAURANTE

- Aprovecharemos la infraestructura existente para establecer el restaurante el horario del cual será de mediodía y noche (12-16h y 19-24h). En él serviremos comidas a la carta exclusivamente. La comida sería la típica balear.

MICOTURISMO:

Jornadas micológicas. Incluirían una ruta micológica para la recolección de hongos de temporada, clasificación de las especies, conferencias sobre temas diversos así como degustaciones micogastronómicas.

EDUCACIÓN:

- a) Actividades de educación ambiental: Éstas vendrían determinadas por la edad de los asistentes:
 - Educación primaria: Introducción al reino de los hongos. Ruta guiada por el jardín y puesta de audiovisuales donde se destacarían las peculiaridades más impactantes de los hongos (colores, tamaños, pesos, formas, etc.).
 - Educación secundaria. Desarrollo micológico: hongos superiores y su hábitat. Ruta guiada por el jardín con una explicación general y puesta de audiovisuales.
 - Bachiller. Hongos micorrizicos y saprófitos: su ecosistema y técnicas de cultivo artificial. Ruta y audiovisuales pero con una explicación más específica. Ruta por el área tecnológica de la empresa y explicación de la misma.
- Tercera edad: Introducción al mundo de los hongos y micogastronomía. Visita guiada por el jardín realizando explicaciones puntuales en función del interés de los asistentes. Degustación micogastronómica y explicación de la elaboración de los platos preparados así como de los trucos para la cocina de los hongos.
- Micófilos: Visita guiada por todas las instalaciones de la empresa, audiovisuales y debate de los temas que les resulten de interés. Degustación micogastronómica a petición de los asistentes.
- Específicos: Se realizaría la visita y las explicaciones en función de las peticiones del grupo. En este caso el período de reserva debería ser mayor para poder preparar de forma exhaustiva la visita.

- b) Cursos de formación: Se entregará material y diploma acreditativo.
- Curso de guía micológico: Se pretende con este curso formar profesionales capaces de prestar servicios micológicos, de cara al turismo rural y preferentemente al de Naturaleza. El contenido del curso refleja el conocimiento micológico que debe tener un guía. Comprende las principales temporadas micológicas (primavera, verano y otoño) y combina clases teóricas con las prácticas referidas, salidas al campo, viajes, visitas técnicas y laboratorio.
 - Curso de cocina micológica: La posibilidad de degustar estos productos de calidad y diferenciados, cada vez en mayor número, con preparaciones cuidadas y durante todo el año, es un valor añadido y, sin duda, un aliciente para el cliente que podrá descubrir una de las señas de identidad de la Gastronomía Balear.
 - Curso de recolección profesional: pretende dar a conocer las buenas prácticas en la recolección, el conocimiento de las principales especies comestibles, su hábitat naturales y temporadas de fructificación, así como todos los aspectos básicos vinculados a la comercialización y transformación del recurso.

Recursos materiales y humanos: En los cursos se dispondrán de las instalaciones del jardín botánico así como de la empresa que sean necesarias. Una persona de la empresa coordinará los cursos buscando los colaboradores necesarios.

ASESORAMIENTO TÉCNICO:

- Proyectos técnicos de selvicultura fúngica. Se estudiaría cada proyecto de forma individualizada y se trazaría un plan de trabajo para cada uno.
- Jardinería fúngica: El plan de acción será en función del proyecto a tratar y de las necesidades del contratante

SERVICIO DE APLICACIÓN DE MICORRIZAS:

Servicio a particulares y empresas dónde se aplicará mediante el agua de riego o la micorrización de semillas en función de la voluntad del cliente.

Recursos materiales y humanos: los propios de la empresa y una persona como dotación humanos.

3.6 - PLAN DE RECURSOS HUMANOS

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES INCITAR A LA REFLEXIÓN SOBRE LOS REQUERIMIENTOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS QUE LOS RECURSOS HUMANOS QUE EL PROYECTO NECESITARÁ

La información necesaria sobre este aspecto es la siguiente:

- Requerimientos de recursos humanos por áreas y evolución en los siguientes años en el supuesto de que el proyecto se desarrolle exitosamente. Es preciso

justificarlo en la medida de lo posible, apoyándose en el plan operativo antes desarrollado.

- Organigrama previsto (de tipo jerárquico, pero también es apreciable por procesos) para la sociedad, en el que se refleje la estructura de las distintas áreas:
 - Dirección General.
 - Administración.
 - Fabricación.
 - Comercial.
 - Marketing
 - Compras.

- Estructura prevista de personal y calendario de incorporación de la mano de obra durante la evolución del proyecto.
- Coste total para cada categoría y evolución previsible, a lo largo del horizonte del proyecto.
- Disponibilidad de la mano de obra adecuada y necesidades de capacitación. Estrategias alternativas para un adecuado reclutamiento del personal necesario, en el caso de que su perfil no sea de gran disponibilidad.
- Perfil competencial deseado de los recursos humanos clave, incluyendo consideraciones especiales que puedan derivar de la cultura y los valores que la empresa debería tener.
- Cultura y valores organizativos que se quieren imprimir y que se desea que singularicen a la organización, con el consiguiente análisis de las implicaciones que ello puede tener en términos de reclutamiento y selección. Se trata de explicar que tipo de organización se pretende crear en términos culturales y qué liderazgo organizacional aspiramos a imprimir.
- Condiciones generales en lo relativo a políticas de G.R.H. que puedan asegurar un grado de implicación y de motivación suficiente para fidelizar a los recursos humanos con los que se tiene previsto contar.

Un **ejemplo concreto** de políticas previstas que pueden permitir fidelizar a los trabajadores de la empresa (de aplicaciones de software hotelero) son:

La empresa es muy consciente de la dependencia que se tendrá de los programadores y analistas contratados. Perderlos –algo muy habitual en este sector– significa perder valor como empresa y, también, correr el riesgo de perder clientes o no poder asumir nuevos encargos. Por ello, la empresa se plantea desde un inicio aportar a sus recursos humanos inputs diferenciados –no frecuentes entre empresas del sector– que nos singularicen a los ojos de los empleados y que pueda servir de foco de atracción –el mercado de programadores y analistas, seniors y juniors, es limitado y todo trasciende– a nuevos empleados –junior y senior–. Ser pequeños no debe ser sinónimo de pobre en sus políticas de recursos humanos. En concreto planteamos:

- Un plan formativo a cargo de la empresa que cubra necesidades formativas que más allá de las necesidades de la empresa tenga cada trabajador. Pretendemos ofrecer actualización en sistemas de programación;
- Un programa de stock options para trabajadores de más de dos años de antigüedad, que cree la sensación de gran grupo y que limite la brecha entre socios y no socios;
- Un sistema de rotación funcional, propiciado por nuestras innovadoras reglas de programación, que hagan posible participar, en el contexto de un sistema adhocrático, en diversos proyectos simultáneamente.

3.7- PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES EL DE PRESENTAR EN TÉRMINOS ECONÓMICO-FINANCIEROS LA POSIBLE EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA. EL OBJETIVO, OBTENIENDO, SE TRADUCE EN LA PLASMACIÓN DE CIERTOS DOCUMENTOS, PERO EN REALIDAD LA BASE DE ESTE APARTADO ES LA REFLEXIÓN SOBRE CIERTAS CUESTIONES -P.E.; ESTRUCTURA FINANCIERA O DE COSTES FIJOS, QUE HABRÁ QUE REFLEJAR A TRAVÉS DE COMENTARIOS QUE LA JUSTIFIQUEN- Y LA ESTIMACIÓN DE CIERTOS GASTOS E INGRESOS -QUE SERVIRÁ A LOS LECTORES DEL PLAN COMO PRUEBA DEL ALGODÓN PARA VERIFICAR VUESTRO CONOCIMIENTO REAL DEL MERCADO Y DEL MUNDO EMPRESARIAL-. EL GRADO EN QUE LAS ESTIMACIONES SE APOYEN Y/O JUSTIFIQUEN EN INDICADORES TANGIBLES ES OTRO ELEMENTO QUE DENOTA LA CALIDAD Y EXCELENCIA DEL PLAN DE NEGOCIO. SE RECOMIENDA LA CONSULTA DEL “MANUAL DEL EMPRENDEDOR” EDITADO POR EL CEEIB EN LA MEDIDA EN QUE ESTA OBRA -PRIMERA DE LA COLECCIÓN PROMOVIDA POR EL CEEI Y DE LA QUE EL PRESENTE” MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO” ES SU SEGUNDA ENTREGA- ACLARA CON CIERTO DETALLE LOS CONCEPTOS E INSTRUMENTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS CONTENIDOS EN ESTE EPÍGRAFE.

Recomendaciones:

- Las previsiones deberían realizarse al menos para los 24 próximos meses.
- En el caso de la previsión de la cuenta de pérdidas y ganancias y de la tesorería debería ser mensual.
- Indicar cuál es la inversión inicial requerida y cómo tienes previsto financiarla.
- ¿Cuándo estimas necesaria una segunda ronda de financiación? En dicho caso, ¿qué tipo de socio (tecnológico, financiero...) vas a priorizar?
- Tener identificadas las posibles fuentes de ingresos del negocio.
- Indicar el volumen y el timing de ingresos y gastos. ¿Has hecho un análisis del cash-flow necesario?
- Indicar qué costes son fijos y cuáles son variables.
- ¿Cuándo estimas que conseguirás alcanzar el punto de equilibrio?

Contenido de la Plan Económica- financiera:

- plan de inversiones inicial
- plan de financiación
- sistema de cobro a clientes
- sistema de pago a proveedores
- previsión de tesorería
- cuenta de resultados
- balance

3.7.1. PLAN DE INVERSIÓN INICIAL

Se refiere a toda la inversión que es necesaria para llevar a cabo el proyecto. Hay que diferenciar entre inversión necesaria para iniciar la actividad y las inversiones que se realicen *a posteriori* de haber iniciado la actividad. Por eso, hay que tener un plan de inversiones, que se debe relacionar con la estrategia de financiación.

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	
CONCEPTO	INVERSIÓN
Gastos de constitución y puesta en marcha	
Terrenos	
Edificios y otras construcciones	
Instalaciones	
Elementos de transporte	
Mobiliario y enseres	
Equipos para procesos de información	
Aplicaciones informáticas	
Derechos de traspaso	
Patentes y marcas	
Depósitos y fianzas	
Existencias	
Provisión de fondos (*)	
TOTAL	

(*) Importes necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.

3.7.2. PLAN DE FINANCIACIÓN

Fondos económicos de donde se obtienen los recursos para financiar el plan de inversiones.

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL	
CONCEPTO	IMPORTE
Aportaciones de los socios	
Préstamos a largo plazo	
Créditos	
Subvenciones	
Otros *	
TOTAL	0,00 €

(*) Cualquier otro concepto no especificado anteriormente

Importante: el total de inversión debe ser igual al total de financiación.

3.7.3 SISTEMA DE COBRO DE CLIENTES

¿Cuál es el plan (plazos) de cobro utilizado con los clientes?.

3.7.4. SISTEMA DE PAGOS A PROVEEDORES

¿Cuáles son los plazos de pago establecidos para los proveedores?.

3.7.5. PREVISIÓN DE TESORERÍA

Previsión mensual de los cobros y pagos que se harán en el plazo de un año. En definitiva, todo el dinero que entra y sale de caja.

La manera de presentarlo es: una previsión mensual durante el primer año, y los dos años siguientes con una previsión anual.

Importante: más adelante veremos que en la previsión de tesorería se utilizan los mismos conceptos que en las cuentas de pérdidas y ganancias, pero no hay que confundirlo, porque no es lo mismo ni nos da la misma información. La previsión de tesorería refleja las entradas y salidas de dinero, tanto de explotación como de no

explotación. Es decir, nos da los datos de *cuánto dinero tiene mi empresa*. En cambio, las cuentas de resultados o cuentas de pérdidas y ganancias no reflejan todos los gastos e ingresos derivados de la explotación de la propia actividad, es decir, nos indica *cuánto hemos ganado o perdido*.

PLAN DE FINANCIACIÓN INICIAL				
CONCEPTO	MENSUAL AÑO 1	TOTAL AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Cobros	-	-	-	-
Ventas	-	-	-	-
IVA repercutido	-	-	-	-
Ingresos financieros	-	-	-	-
Subvenciones	-	-	-	-
Otros	-	-	-	-
(1) Total cobros...	-	-	-	-
Pagos	-	-	-	-
Compras	-	-	-	-
Arrendamientos y cánones	-	-	-	-
Reparación y conservación	-	-	-	-
Servicios de prof. indepen.	-	-	-	-
Transportes	-	-	-	-
Primas de seguro	-	-	-	-
Servicios bancarios y simil.	-	-	-	-
Publi. prop. y relac. públicas	-	-	-	-
Sumunistros	-	-	-	-
Otros servicios	-	-	-	-
Tributos	-	-	-	-
Sueldos y salarios	-	-	-	-
Seg. Soc. a cargo empresa	-	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-
Devaluación préstamo	-	-	-	-
IVA soportado	-	-	-	-
(2) Total pagos...	-	-	-	-
(1-2) Diferencia...	-	-	-	-
Saldo Acumulado	-	-	-	-

3.7.6. CUENTA DE RESULTADOS

Previsión de los beneficios o pérdidas que se obtendrán en el plazo de tres años. Es aconsejable estructurar los costes separando los **gastos fijos** (costes que se van a tener aunque no se venda el producto y/o servicios) y los **gastos variables** (que dependen directamente de la venta).

Conceptos:

- **Margen de Contribución = Total Ingresos - total gasto variable**
- **EBITDA (Beneficios antes de intereses e impuestos)**
- **BAT (Beneficios antes de impuestos)**
- **Beneficio neto o cash flow**

PREVISIÓN CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	
INGRESOS	IMPORTE
Ventas	
Existencias finales	
Ingresos financieros	
Subvenciones	
Otros	
Total...	

GASTOS	IMPORTE
Compras	
Existencia iniciales	
Arrendamientos y cánones	
Reparación y conservación	
Servicios de profesionales independientes	
Transportes	
Primas de seguro	
Servicios bancarios y similares	
Publicidad propaganda y relaciones públicas	
Suministros (luz, agua, teléfono, etc.)	
Otros servicios	
Tributos	
Sueldos y salarios	
Seguridad Social a cargo de la empresa	
Gastos financieros	
Dotac. a las provis. Dotac. para amortizac.	
Total...	

(1) Total Ingresos	
(2) Total Gasto Variable	
(3) Margen de Contribución = (1) - (2)	
(4) Total Gasto Fijo	
(5) EBITDA = (3) - (4)	
(6) Intereses	
(7) BAT = (5) - (6)	
(8) Impuesto de Sociedades	
(9) Beneficio Neto o Cash Flow = (7) - (8)	

3.7.7. BALANCE DE SITUACIÓN

Previsión del estado concreto de la empresa en un momento determinado.

BALANCE DE SITUACIÓN	
ACTIVO	PASIVO
ACTIVO FIJO (INMOBILIZADO)	RECURSOS PERMANENTES
INMOBILIZADO MATERIAL	RECURSOS PROPIOS
Terrenos	Capital Social
Edificios	Reservas
Elementos de transporte	Beneficios
Mobiliario y enseres	Subvenciones oficiales de capital
Maquinaria	
Equipos para procesos de información	
INMOBILIZADO INMATERIAL	EXIGIBLE A LARGO PLAZO
Derechos de Traspaso	Préstamos a largo plazo
Patentes y marcos, nombre comercial	Acreedores a largo plazo
Aplicaciones informáticas	
INMOBILIZADO FINANCIERO	
Fianzas a l/p	
Depósitos a l/p	
GASTOS AMORTIZABLES	
Gastos de constitución y puesta en marcha	
(*) FONDO DE AMORTIZACIÓN	
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	TOTAL RECURSOS PERMANENTES
ACTIVO CIRCULANTE	EXIGIBLE A CORTO PLAZO
EXISTENCIAS	Proveedores
Materias primas	Préstamos a corto plazo
Productos terminados	Acreedores a corto plazo
Productos en curso	
REALIZABLE	
Cientes	
Deudores varios	
DISPONIBLE	
Caja	
Bancos	
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	TOTAL EXIGIBLE A CORTO PLAZO
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO

3.8- EQUIPO PROMOTOR

EL OBJETIVO DEL PRESENTE APARTADO ES DEMOSTRAR LA CAPACIDAD DEL EQUIPO PROMOTOR DE LLEVAR A CABO DE FORMA EFECTIVO LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN, SUBRAYANDO SUS POTENCIALIDADES COMO GESTORES.

Esta sección es la segunda en la que se suelen fijar los potenciales inversores, después del Sumario Ejecutivo. Los inversores quieren –legítimamente– saber si el equipo directivo es capaz de llevar a cabo el negocio y, por ello, este apartado ha de aspirar básicamente a disipar cualquier duda al respecto. Estrictamente un Plan de Negocio –un papel en suma– no demuestra capacidad de gestión y, sin esta, no hay visos de convertir idea alguna –por brillante e innovadora que sea– en un proyecto real exitoso.

Este capítulo debe contener contenidos como los siguientes:

- *Miembros del equipo directivo con su perfil:* educación, experiencia profesional, éxitos en el mundo laboral
- *Experiencia o habilidades del equipo directivo necesarias para llevar a cabo el proyecto:* qué capacidades/ experiencias tienen los miembros del equipo que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio. Cómo encaja su perfil con las nuevas necesidades del negocio.
- *Capacidades que faltan:* detallando cómo se piensan cubrir y por quién.
- *Misión/objetivos que persigue el equipo directivo al montar el negocio:* cuál es su verdadera motivación

personal que pueda aclarar objetivos o actuaciones incluidas en epígrafes anteriores.

- *Reflexiones sobre la dinámica grupal en el seno del equipo promotor:* un equipo directivo potente ha de tener una visión común y capacidades complementarias.

Más concretamente y de forma adicional es recomendable incluir informaciones sobre una serie de cuestiones que suelen invariablemente interesar a los inversores y que, en ese sentido, es positivo consignar si así procede:

- ¿Ha trabajado el equipo directivo juntos con anterioridad?
- ¿Tienen experiencia laboral significativa previa? ¿Son los fundadores conscientes de sus debilidades y van a ser capaces de hacerlas frente?
- ¿Tienen los fundadores claro sus futuros roles? ¿Están claros los % de capital?
- ¿Estarán con dedicación a tiempo completo en el proyecto?
- ¿Tienen todos los miembros un objetivo común, o existen discrepancias?

Se recomienda abordar estas cuestiones con gran objetividad –en ningún caso cuentos o autoproclamaciones de habilidades no probadas–, apoyándose en la exposición de datos curriculares que puedan demostrar la potencialidad gerencial que el proyecto exige.

3.9. PRINCIPALES RIESGOS, ESTRATEGIAS DE SALIDA Y CONSIDERACIONES FINALES

EL OBJETIVO DE ESTE ÚLTIMO APARTADO ES CONCLUIR EL PLAN DE NEGOCIO CON CIERTAS CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES -DE DIFERENTES ÍNDOLES- QUE PUEDAN ACLARAR INFORMACIONES PLASMADAS EN EPÍGRAFES ANTERIORES Y, TAMBIÉN, QUE SITÚEN EL PROYECTO EN UNA PERSPECTIVA MÁS DINÁMICA MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LA RESPUESTA PREVISTA ANTE CIERTAS CONTINGENCIAS POSIBLES.

Llegados a este punto, el Plan –la plasmación de los diseños del equipo promotor- ya está acabado. En el mundo real los planes no se cumplen casi nunca, pero la planificación siempre habrá valido la pena en la medida en que habrá ayudado a madurar y a prepararse mejor para afrontar el futuro y eso es lo que importa. Se trata en este capítulo de recapitular y repensar el proyecto en términos contingenciales. Por ello el primer punto que se recomienda en este capítulo es una enumeración de posibles riesgos/ contingencias que pueden amenazar el proyecto. Ciertamente, en todo Plan de Negocio es necesario incluir reflexiones que incluyan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos.

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

1- Riesgos básicos que afectan al mercado:

- Crecimiento menor del esperado.
 - Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en períodos cortos de tiempo.
- Costes mayores a los previstos.
 - Riesgos del negocio en sí.
 - Entrada inesperada de un competidor.
 - Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del público objetivo.

2- Contingencias internas:

- Renuncia de socios;
- Contingencias patrimoniales de los promotores; En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos y una valoración alternativa de la compañía si se variasen algunos de los parámetros clave del modelo; como por ejemplo, tasa de crecimiento de usuarios, etc. Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:
 - Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno de Internet o con un consorcio de ellos.
 - Venta total o parcial de la compañía a una empresa del sector más potente, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.

- Venta o explotación de la tecnología y su patentes.
- Venta de la base de clientes.

Este análisis contingencial –insistimos- debe servir de ejercicio de *re-pensamiento* y de preparación para un entorno dinámico y turbulento, así como para interiorizar que el Plan no se cumplirá, pero, aun así, se ofrecen alternativas que pueden poner de manifiesto –nunca olvidemos a los lectores potenciales de este Plan de Negocio- que hay capacidad de respuesta. Por ello se recomienda un cierto esfuerzo y dedicación –no menos de 500 palabras- para completar este epígrafe.

Una vez completado el Plan Contingencial, a continuación, se sugiere abordar –con brevedad, no más de 150 palabras-, a modo de cuasi-culminación del Plan, un pequeño ejercicio de humildad: una explicitación de Áreas de Mejora. La idea es darle el adecuado contrapunto a toda la fe y convencimiento expresados en los epígrafes anteriores con la justa autocrítica, siempre desde el realismo: enumerar las cuestiones que sinceramente sabemos necesitadas de mejora en el seno del equipo promotor. Típicamente se incluyen en este punto consideraciones –con la actuación de respuesta prevista- sobre las mejoras competenciales, de networking, de investigación de mercado, de sistemas de información, de mejora tecnológica y de cultura empresarial que el equipo promotor reconoce como los grandes retos de su agenda formativa y de su plan formativo y de desarrollo directivo. Los lecto-

res del Plan pueden valorar la inteligencia, compromiso y voluntad que el equipo promotor exprese en la subsanación de esas deficiencias: es una oportunidad de generar confianza.

Por último, es habitual en muchos modelos de Plan de Negocio, acabar el mismo con una reflexión breve pero poderosa sobre las perspectivas futuras que la empresa puede tener, incluyendo datos más subjetivos o datos sobre tendencias menos probadas que pueden alimentar estrategias futuras aún no consolidadas y que pueden ofrecerle a la empresa oportunidades que el Plan –por prudencia- no ha recogido o lo ha hecho de una forma más solapada. Se trata de indicar direcciones futuras y resaltar el potencial de la empresa, así como explicitar designios e intuiciones del equipo promotor. La guinda de este epígrafe sería una somera declaración de visión, que acabe por ilusionar a quien no lo haya hecho antes en la lectura del Plan de Negocio.

Un ejemplo de una empresa de servicios de producción multimedia en Ibiza:

Las perspectivas de futuro son excelentes, ya que podemos apreciar que en los últimos años se está manteniendo una constante de trabajo a nivel filmográfico, que no solamente no ha sido continuo sino que ha ido en aumento la demanda de profesionales

del sector. En cinco años se han producido 9 películas, 3 series de televisión, y más de 30 spots publicitarios tanto españoles como extranjeros. También, hay que tener en cuenta que la televisión autonómica comenzará el próximo 1 de marzo 2005, lo que proporcionará la base de un trabajo estable. Por último, el ayuntamiento de Eivissa está haciendo un gran esfuerzo por mantener un certamen de cine "Cinema de sa Illa" que muestra todas aquellas películas que, ya sea por temática o porque se hayan rodado en exteriores naturales de Ibiza, tengan alguna conexión con la isla. Profesionales de la talla de Antonio Isasi, y el actor Juanjo Puigcorbé han participado en el último certamen celebrado en el mes de Abril del 2004.

Todos ellos han alabado el entorno, los paisajes naturales y la luz ibicencas y están de acuerdo a la hora de denominarlos como excelentes para crear un gigantesco plató de rodaje. Igualmente, todos lamentaban la falta de profesionales en la isla que hace más difícil la posibilidad de hacer películas en Ibiza. Con nuestra empresa, esperemos remediar en lo que podamos esa situación, y dar el primer paso hacia una industria seria y sólida en el ámbito de Balears.

El ejemplo da pistas muy concretas que hacen creíbles las expectativas de crecimiento. Ese es el objetivo, esgrimiendo en la medida de lo posible las bazas competitivas que la empresa tiene y que no ha explotado aún al máximo.

4 LINKS DE INTERÉS:

LINKS	PÁGINAS WEBS
EL CEEI PERTENECE A:	
ANCES	www.ances.com
EBN	www.ebn.be
INSTITUCIONES QUE DAN APOYO EL EMPRENDEDOR	
ParcBit	www.parcbit.es
JOVES, Asociación de Jóvenes Empresarios	www.joves.com
CAEB (Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares)	www.caeb.com
Cámara de Comercio de Mallorca	www.cambramallorca.com
CBE (Centre Balear Europa)	www.cbe.es
IFOC (Instituto de Fomento de la Ocupación de Calvià)	www.calvia.com
IMFOF (Instituto Municipal de Formación, Ocupación i Trabajo)	www.imfoc.es
SOIB (Servicio de Ocupación les Illes Balears)	http://soib.caib.es
PIME (Confereración de la Pequeña y Mediana Empresa de Baleares)	www.pimeb.net
FINANCIACIÓN	
Govern de les Illes Balears	www.caib.es
ISBA (Sociedad de Garantía Recíproca)	www.isbasgr.es
ICO (Instituto de Crédito Oficial)	www.ico.es
EMPRENDEDOR XXI	www.emprendedorxxi.es
ESBAN (Red Española de Business Angels)	www.esban.net
TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA	
FUEIB- OTRI (Fundación Universitaria- Empresas de les Illes Balears)	www.fueib.es
OSR (Oficina de Suport Recerca)	www.uib.es/ca/recerca/
OTRAS WEB DE INTERÉS PARA EL EMPRENDEDOR	
Balearsempren (Portal del Emprendedor)	www.balearsempren.com
BalearInnova (Portal de Innovación)	www.balearsinnova.net
IDI (Instituto de Innovación Empresarial)	www.idi.es
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio	www.ipyme.org
INNOVACIÓN - FINANCIACIÓN	
CDTI (Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial)	www.cdti.es
ENISA (Empresa Nacional de Innovación)	www.enisa.es
NEOTEC (Plataforma de Creación y Consolidación de Empresas Tecnológicas)	www.neotec.cdti.es/



**Centre Europeu
d'Empreses Innovadores
Balears**



**Institut d'Innovació
Empresarial
de les Illes Balears**

**vint
anys
1988
2008**



**Govern
de les Illes Balears**

Conselleria de Comerç,
Indústria i Energia



**Universitat de les
Illes Balears**



PRESIDENTA DEL CEEI BALEARS:

Hble. Sra. Francesca Vives i Amer,
Consellera de Comerç, Indústria i Energia.

DIRECTOR GERENTE:

Sr. Àngel Pujol Rosselló

DIRECTOR ÀREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL:

Francesc Morell Bibiloni

AUTOR:

Julio Batle Lorente,
profesor del departamento de Economía de la empresa de la UIB y director
de la Cátedra de creación de empresas de la UIB.

COLABORACIÓN I COORDINACIÓN:

Equipo Técnico del CEEI Balears,
Luis Berastain Díez
Vanessa Rosselló Garí

DISEÑO GRÁFICO:

IDI, Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears
Àrea de Disseny
Antònia Fullana Bestard
Isabel Valle Soto

EDICIÓ:

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Balears
IDI, Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears

IMPRESIÓ:

amadip.esment

PRIMERA EDICIÓ:

Maig 2008



Centre Europeu
d'Empreses Innovadores
Balears



Institut d'Innovació
Empresarial
de les Illes Balears

vint
anys
1988
2008

GOVERN
de les ILLES
BALEARS

www.illesbalears.cat

Conselleria de
Comerç, Indústria
i Energia