

Cultura emprendedora y empresa familiar . Tercera edición
Facultad CC.EE. y Empresariales
Universidad de Granada
13 de abril de 2016

EL plan de empresa

María José González López
Profesora de Creación de Empresas

mjlopez@ugr.es



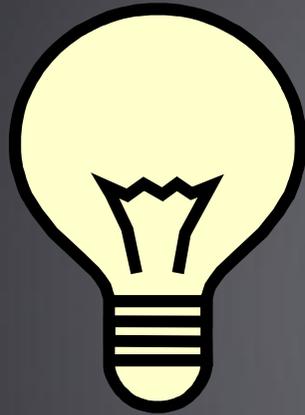
mjgl1@

¿Por qué?

“Al final, una visión sin la
capacidad de ejecución,
es probable que sea una
alucinación”

(Stephen Case, ex CEO de AOL
Time Warner)

El proceso de creación de una nueva empresa



IDEA



EMPRESA
SOSTENIBLE

El plan de empresa: primero pensar...

¿QUÉ?

¿QUIÉN?

¿CÓMO?

Business Model Generation

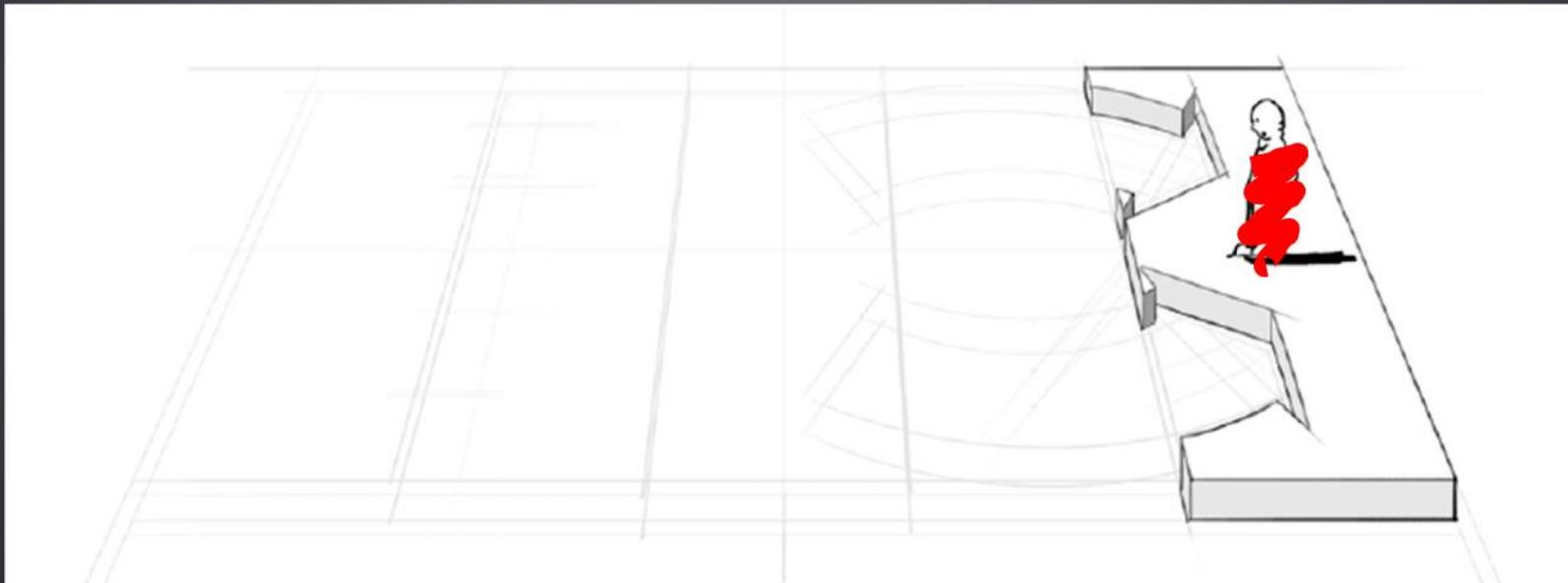
MODELO CANVAS

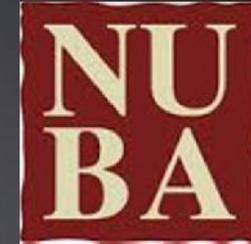
Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa **crea**, **proporciona** y **capta valor**

Business Model Generation

MODELO CANVAS

1 clientes

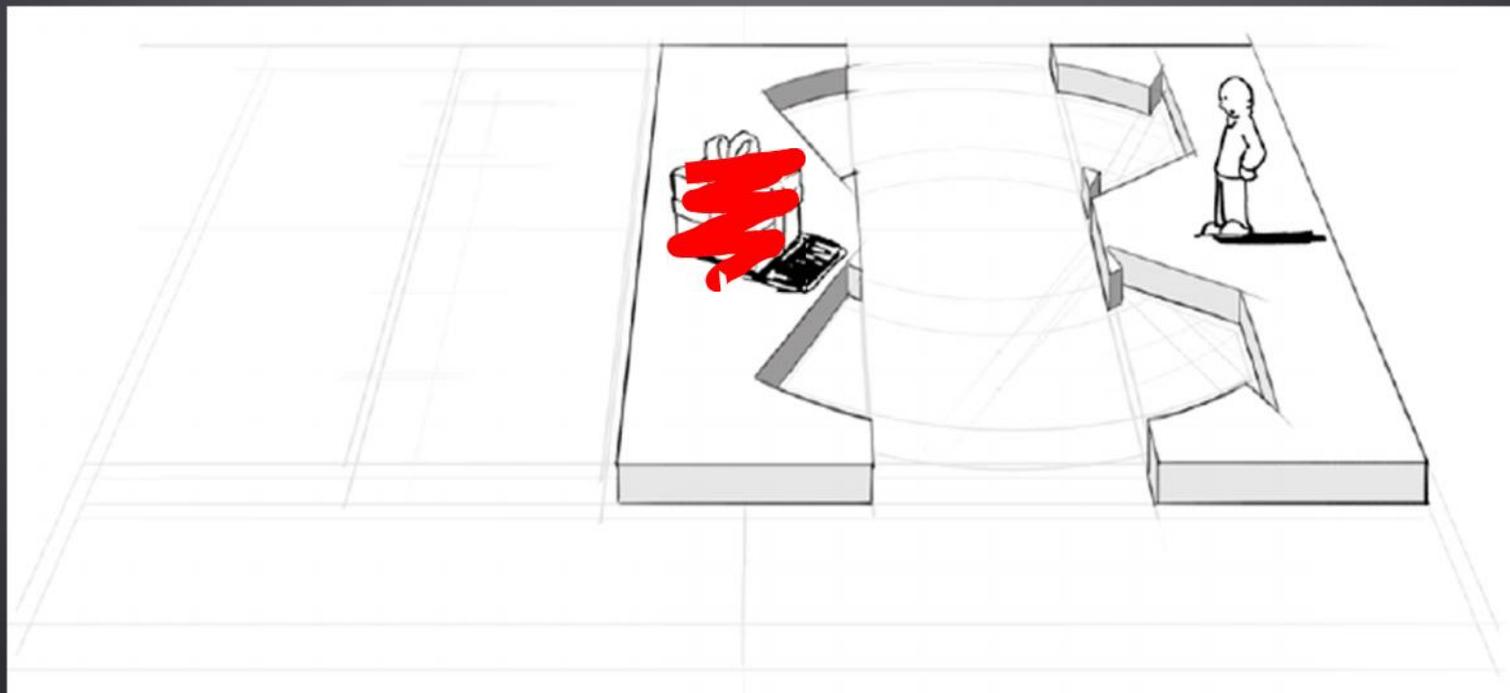




Business Model Generation

MODELO CANVAS

2 Propuesta de valor





Novedad

Mejora del rendimiento

Personalización

“El trabajo, hecho”

Diseño

Marca/estatus

Precio

Reducción de costes

Reducción de riesgos

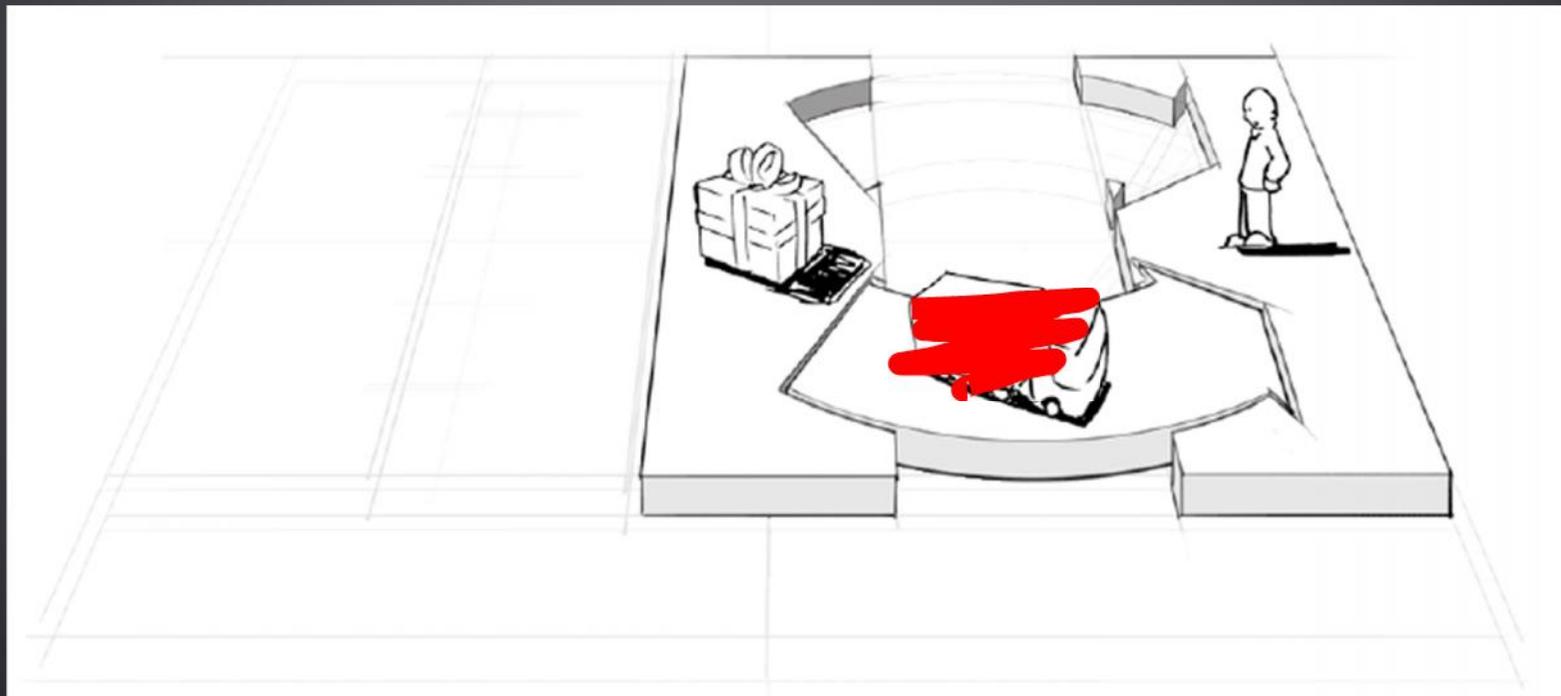
Accesibilidad

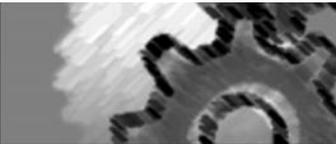
Comodidad/utilidad

Business Model Generation

MODELO CANVAS

3 canales





Canales propios

Canales subcontratados



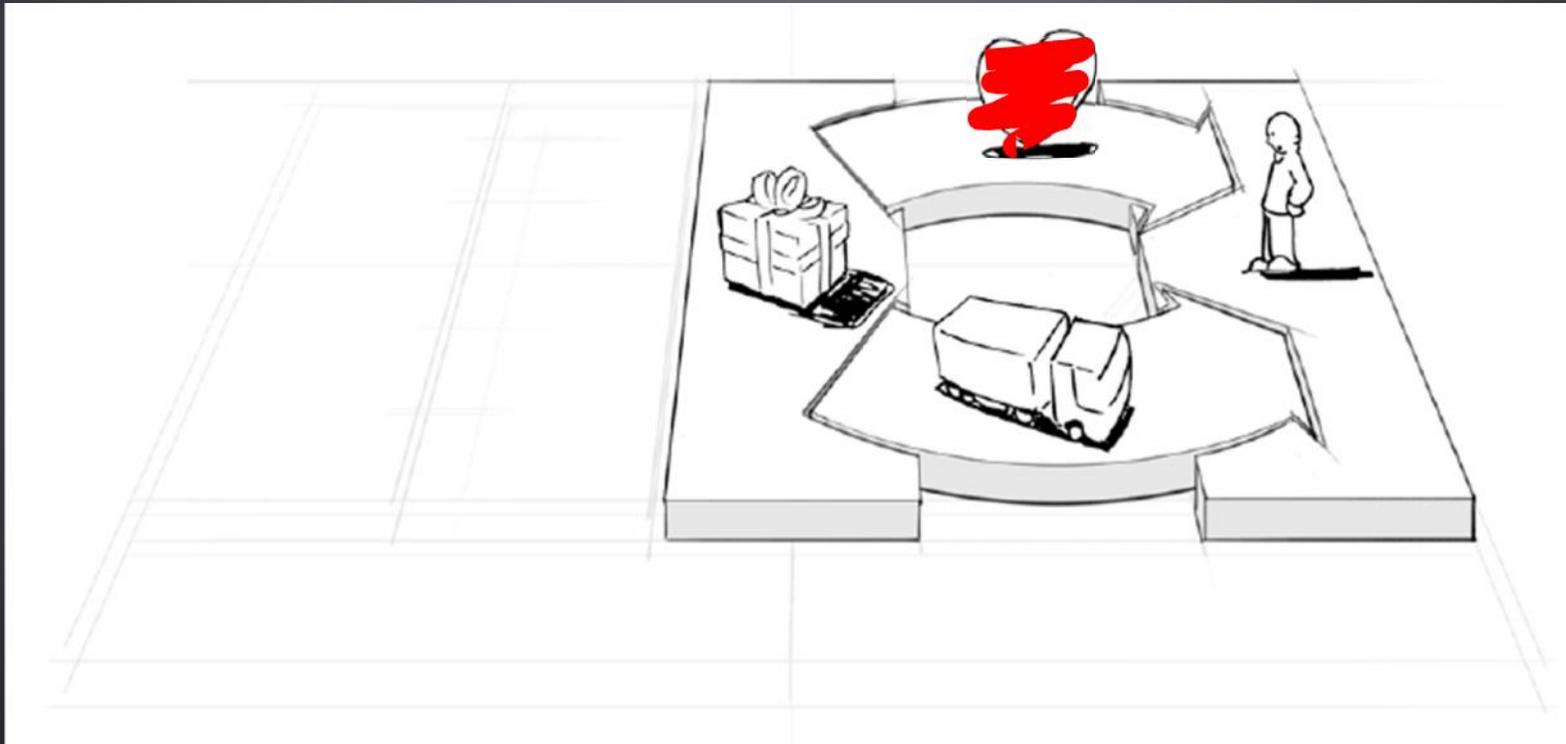
Directos

Indirectos

Business Model Generation

MODELO CANVAS

4 Relación con clientes



Asistencia personal y personal exclusiva



Autoservicio



servicios automáticos



Comunidades y creación colectiva

OnLineCommunity
CaixaEmpresa
la red profesional de "la Caixa"
No pierda ninguna oportunidad para su negocio

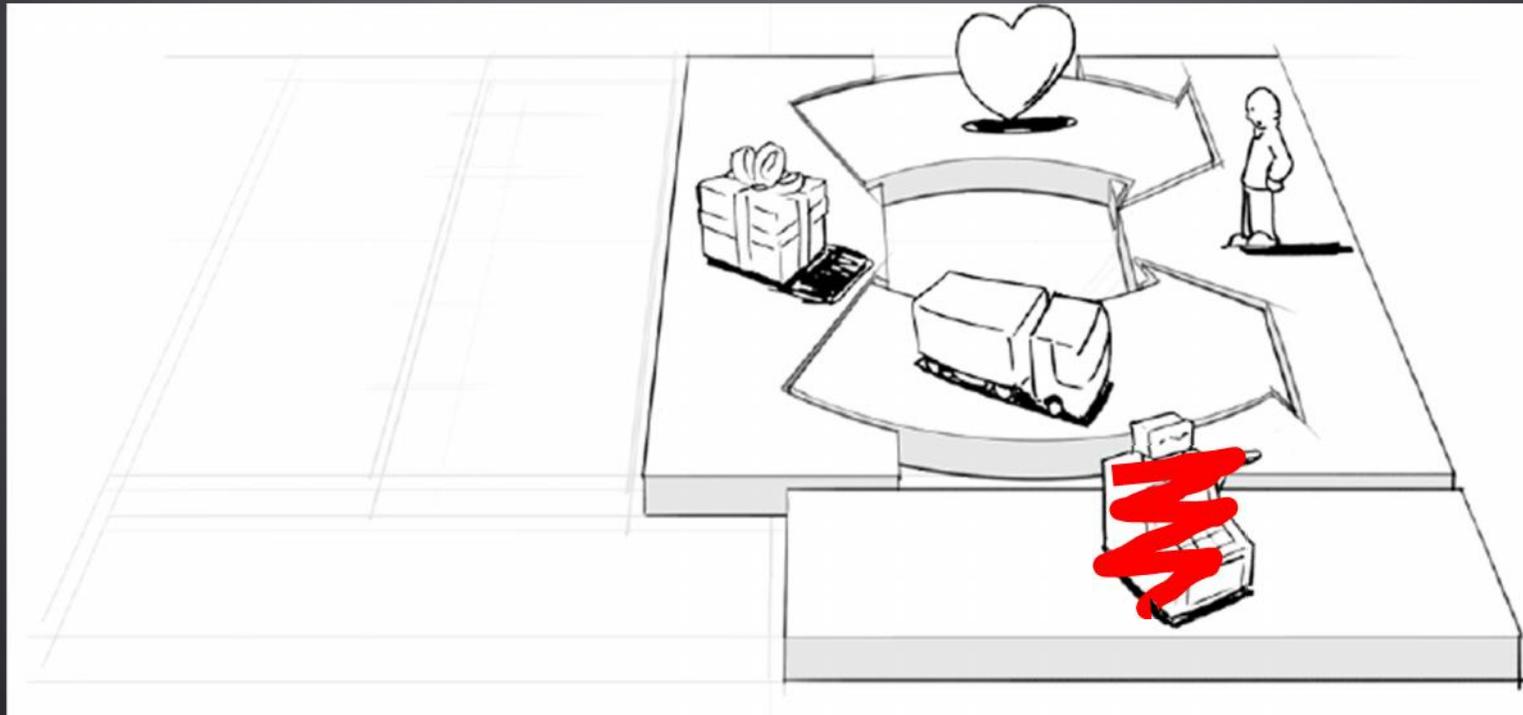
my
STARBUCKS IDEA
SHARE.
VOTE.
DISCUSS.
SEE.

Share Your Idea View All Ideas Ideas In Action

Business Model Generation

MODELO CANVAS

5 Flujo de ingresos

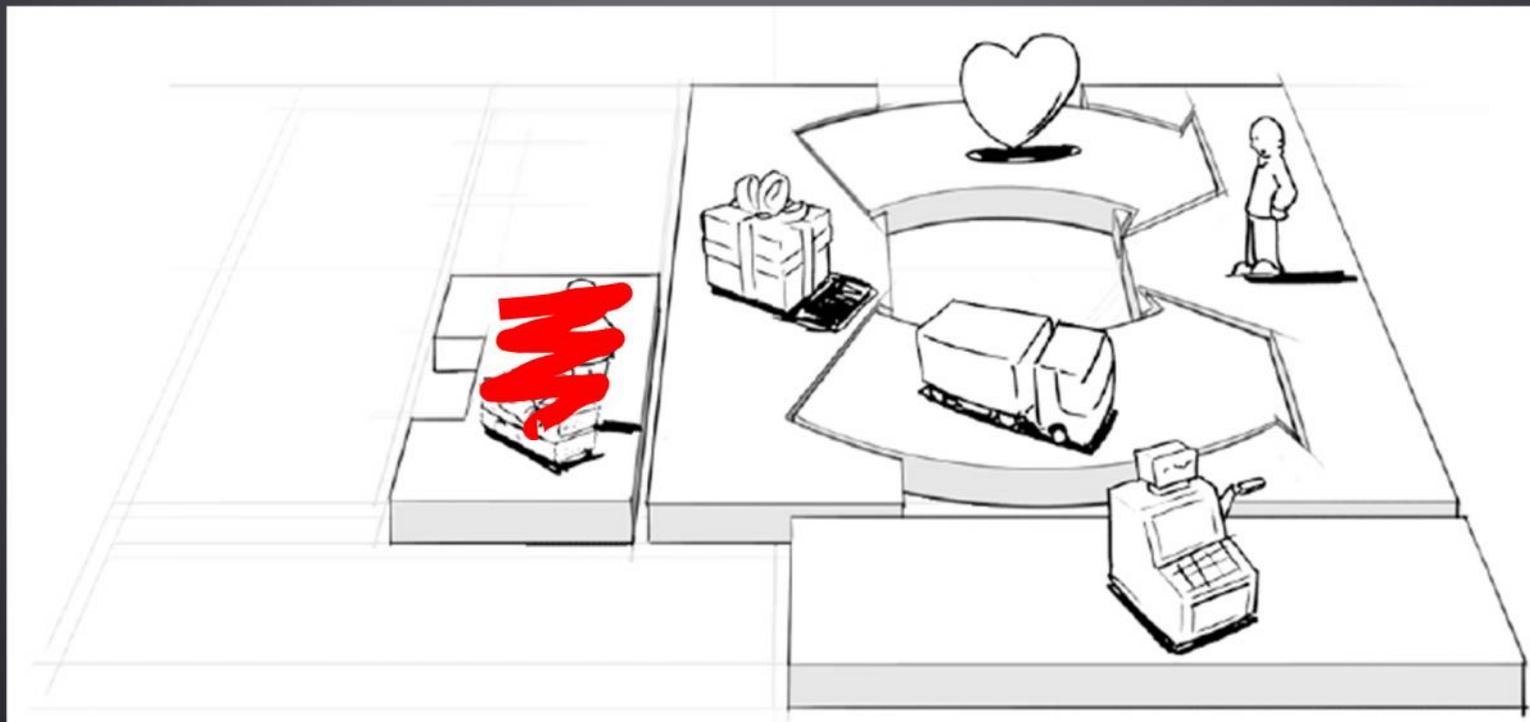


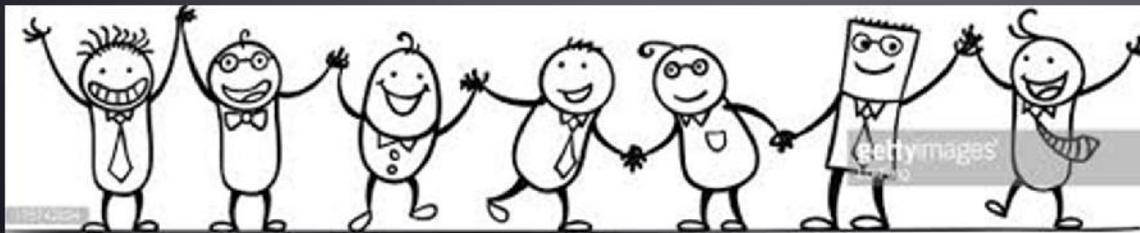
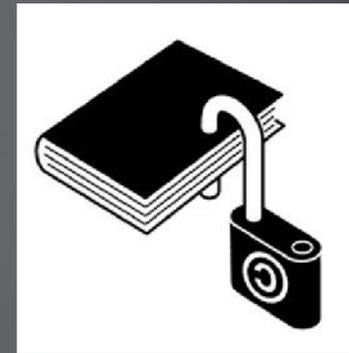
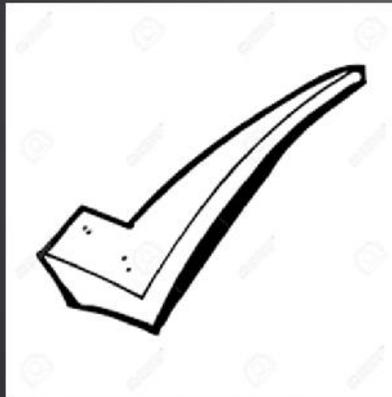
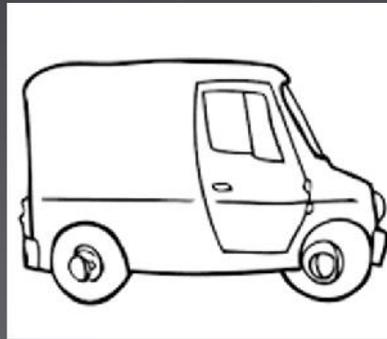


Business Model Generation

MODELO CANVAS

6 Recursos clave

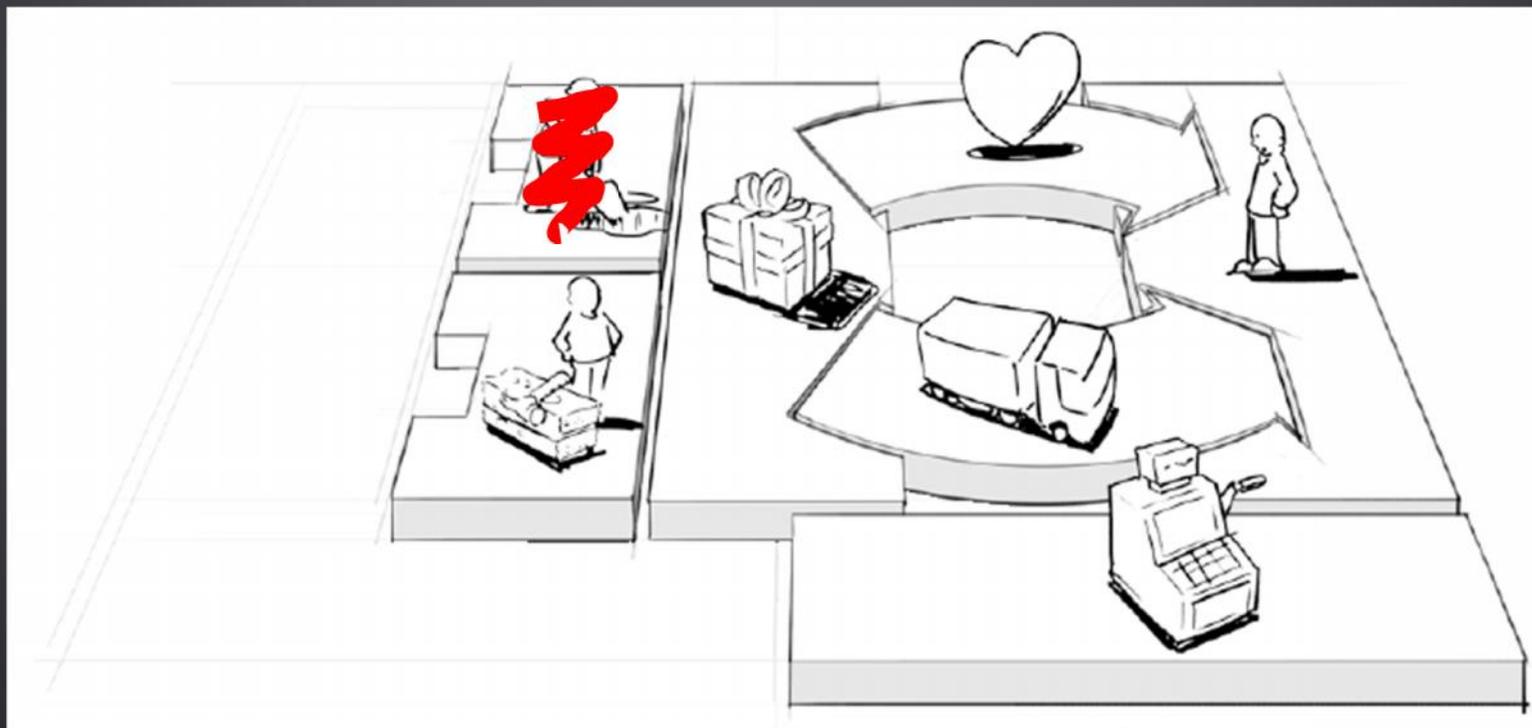


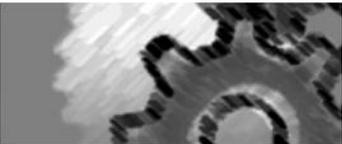


Business Model Generation

MODELO CANVAS

F Actividades clave





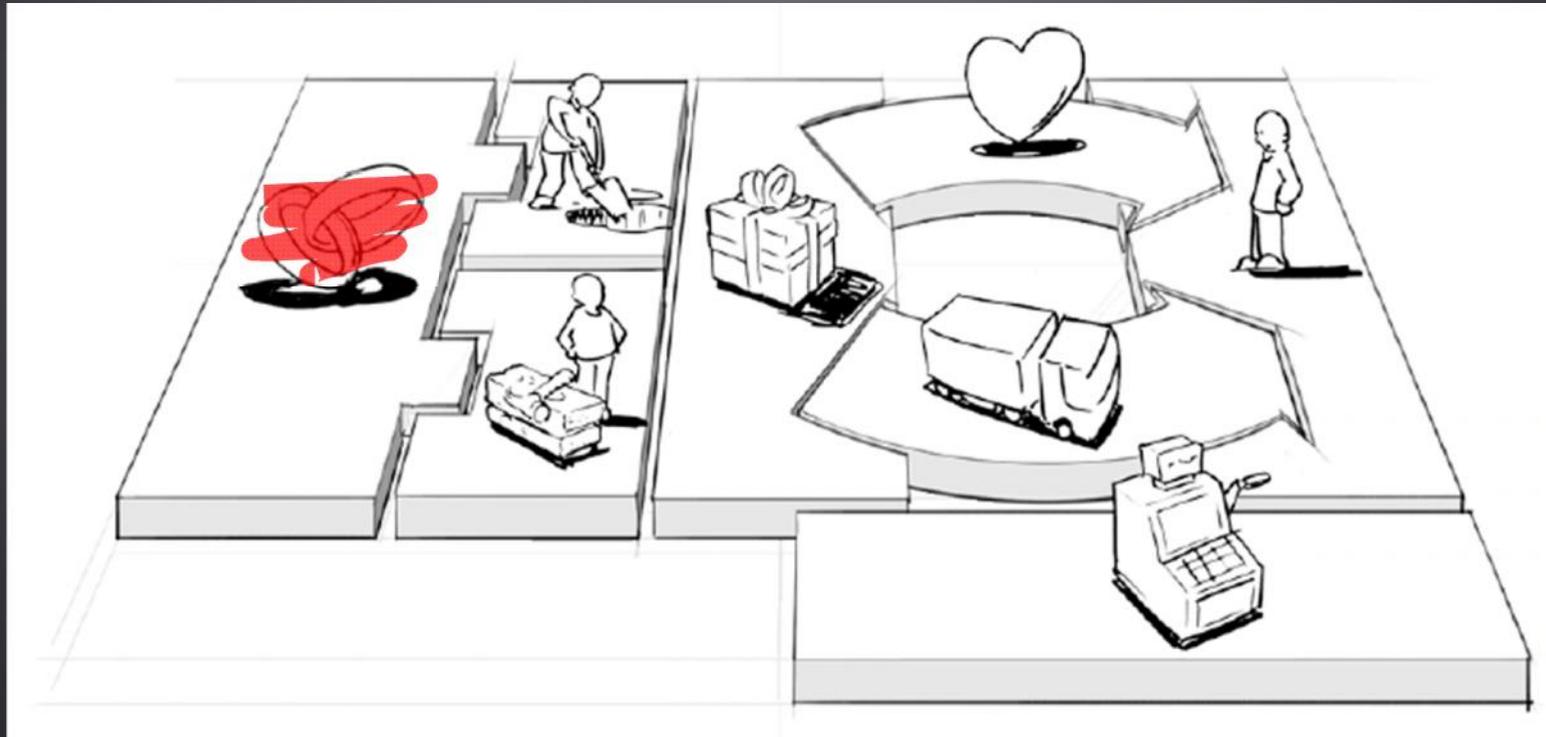




Business Model Generation

MODELO CANVAS

8 Red de partners





Coopetición



Alianzas con competidores



Joint ventures

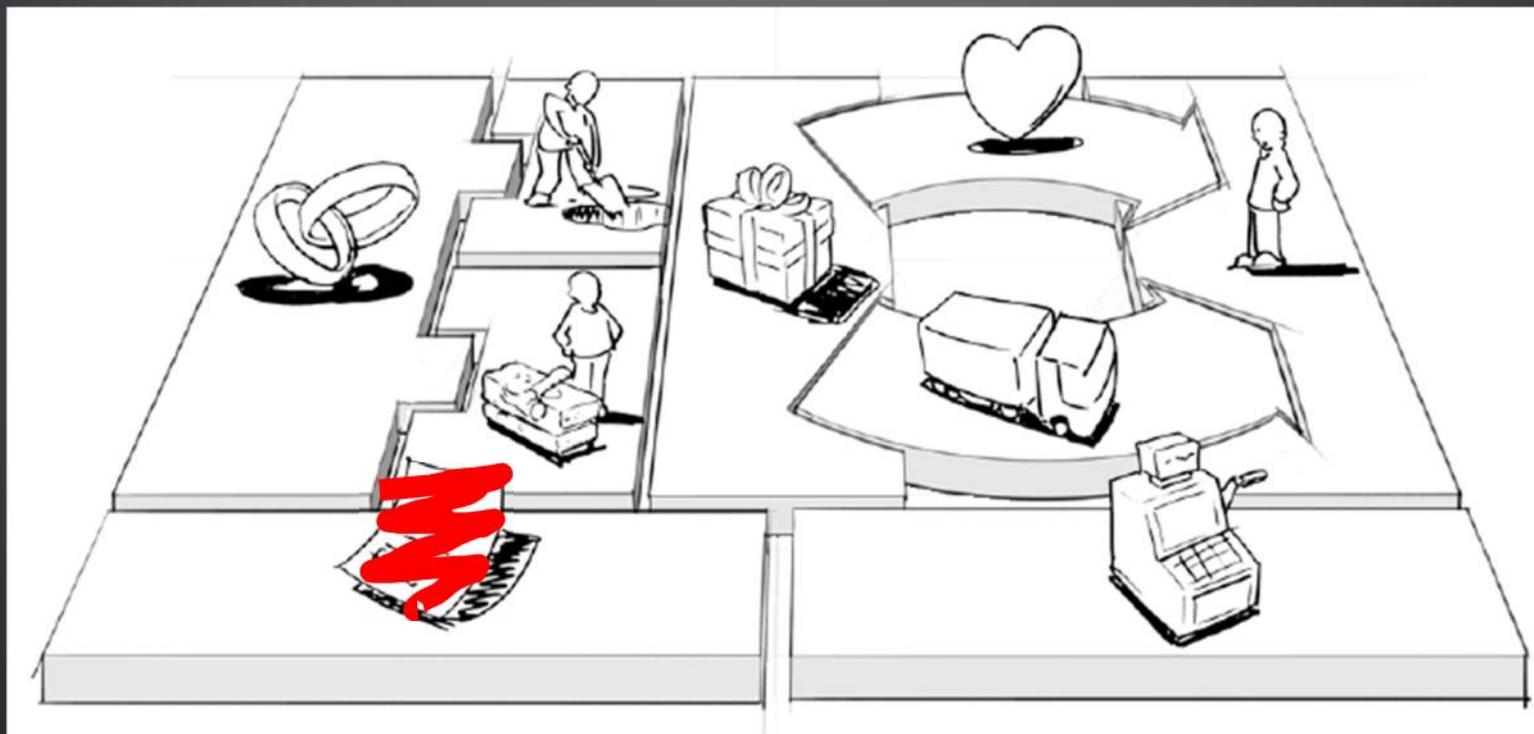


Alianzas con no competidores

Business Model Generation

MODELO CANVAS

9 Estructura de costes



Orientación a costes



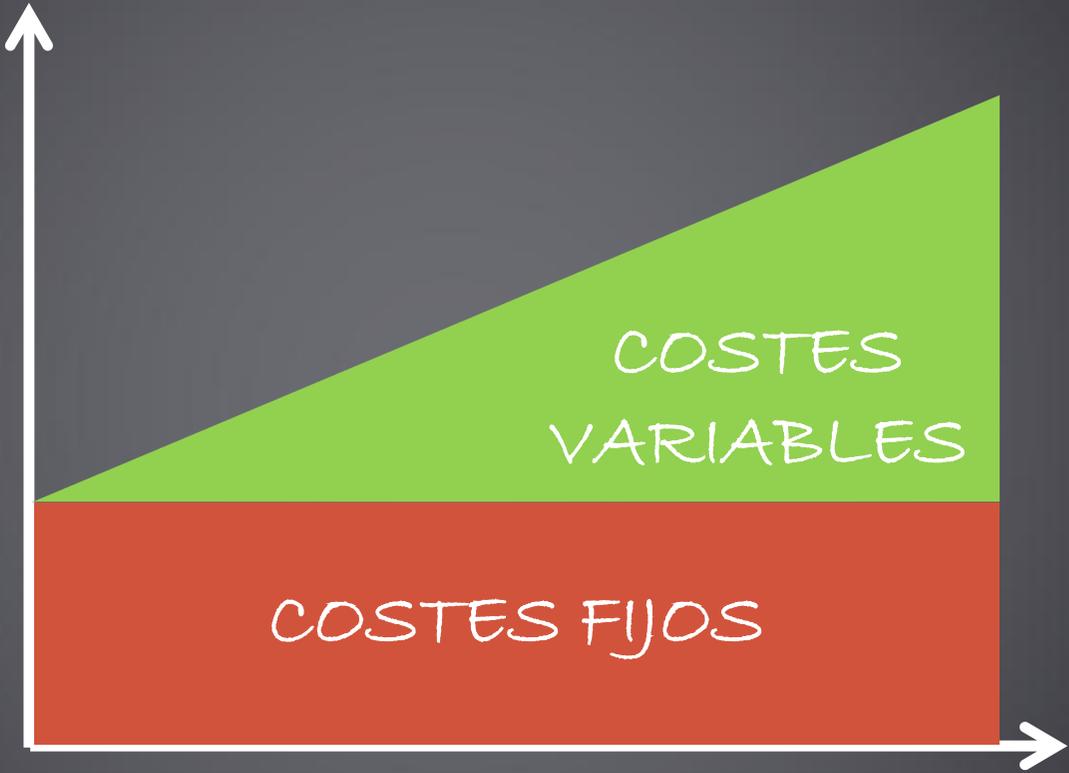
VS

Orientación al valor





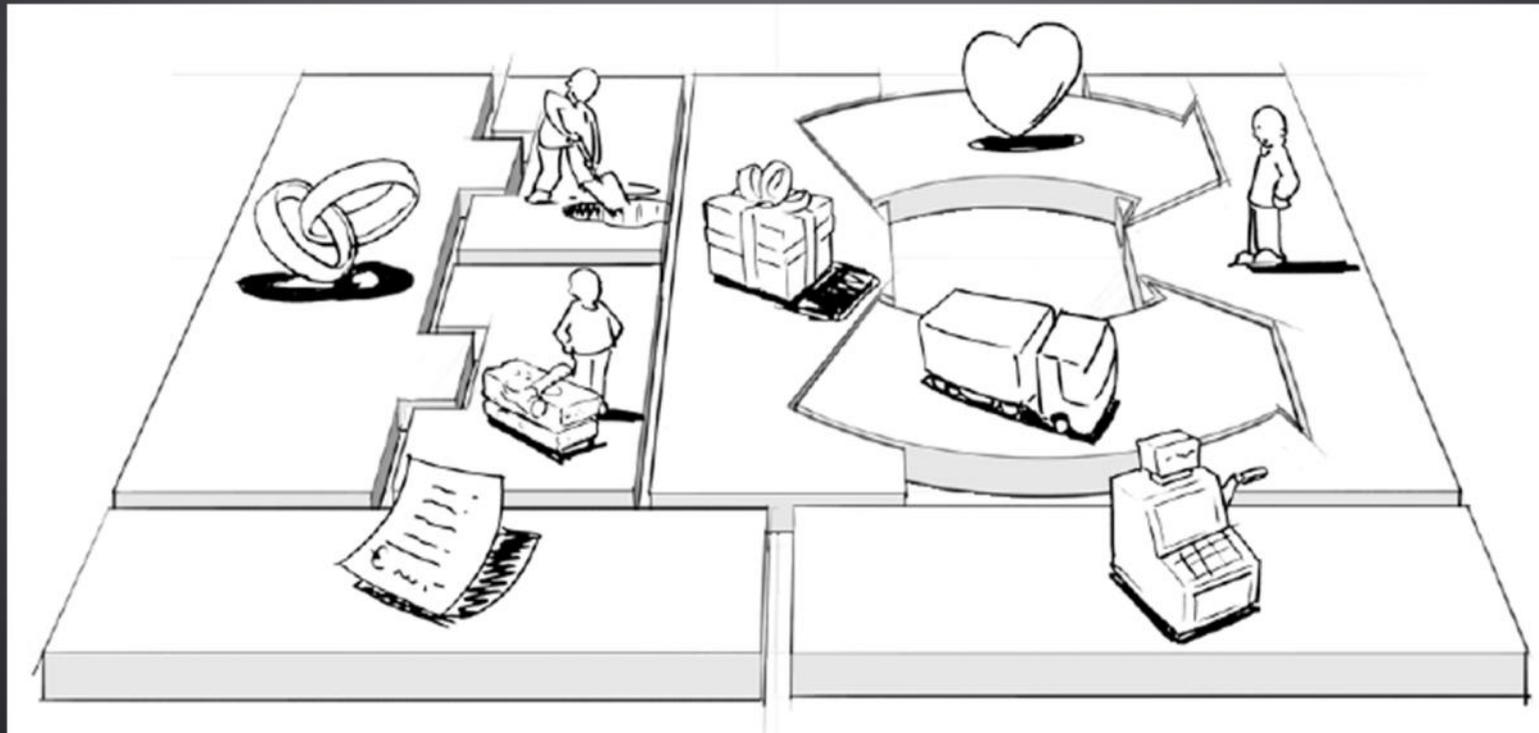
Coste total

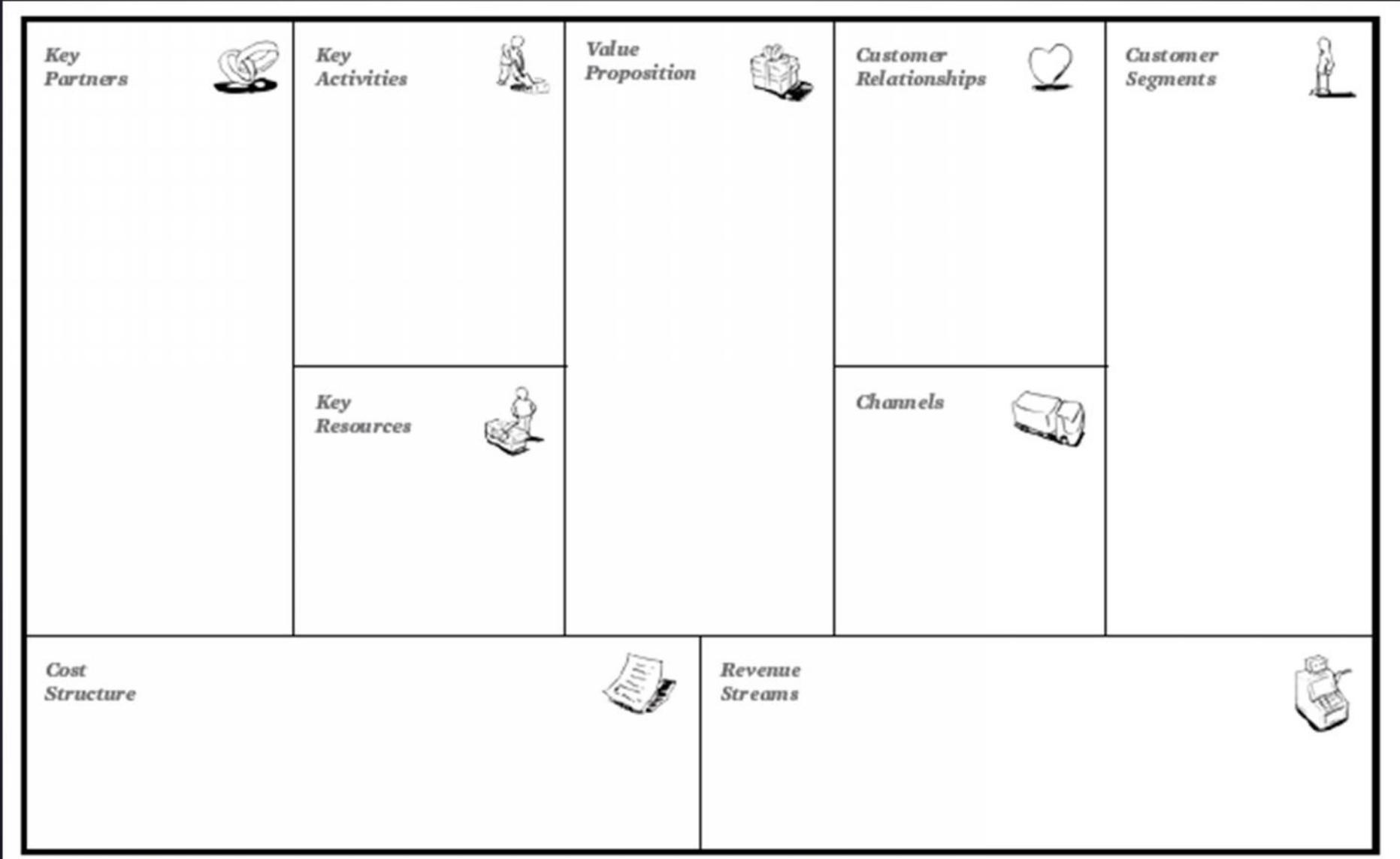


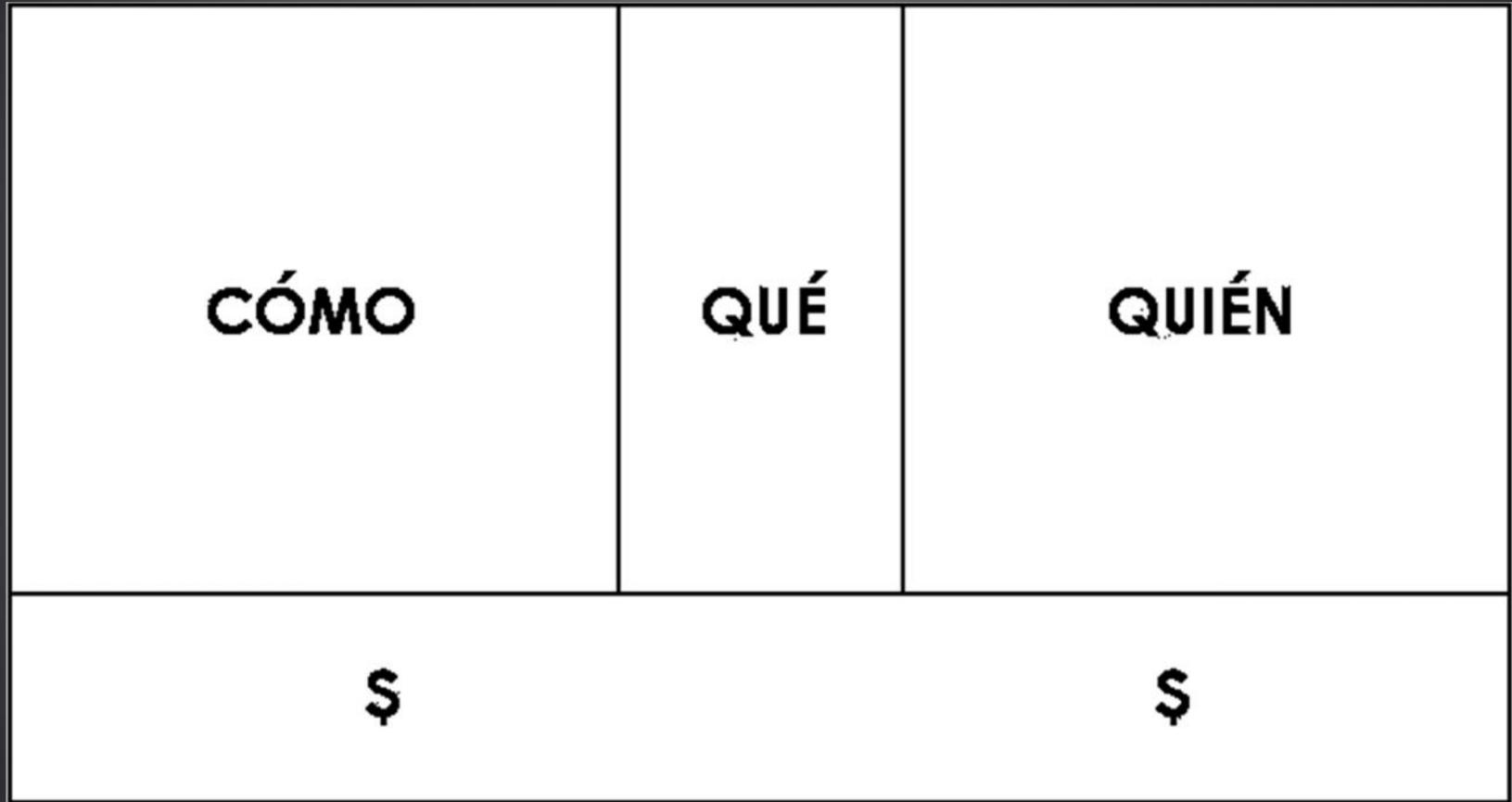
unidades

Business Model Generation

MODELO CANVAS

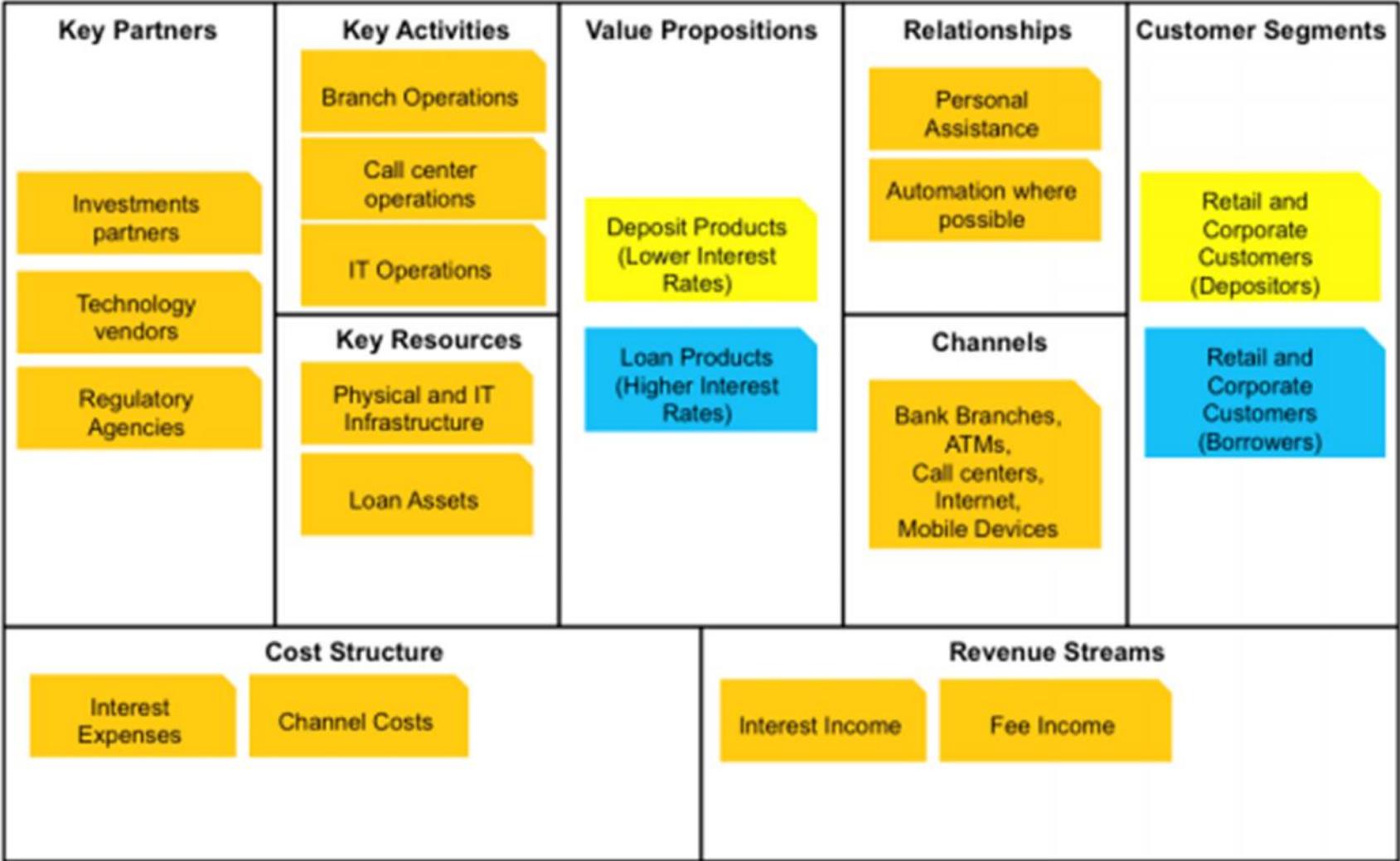






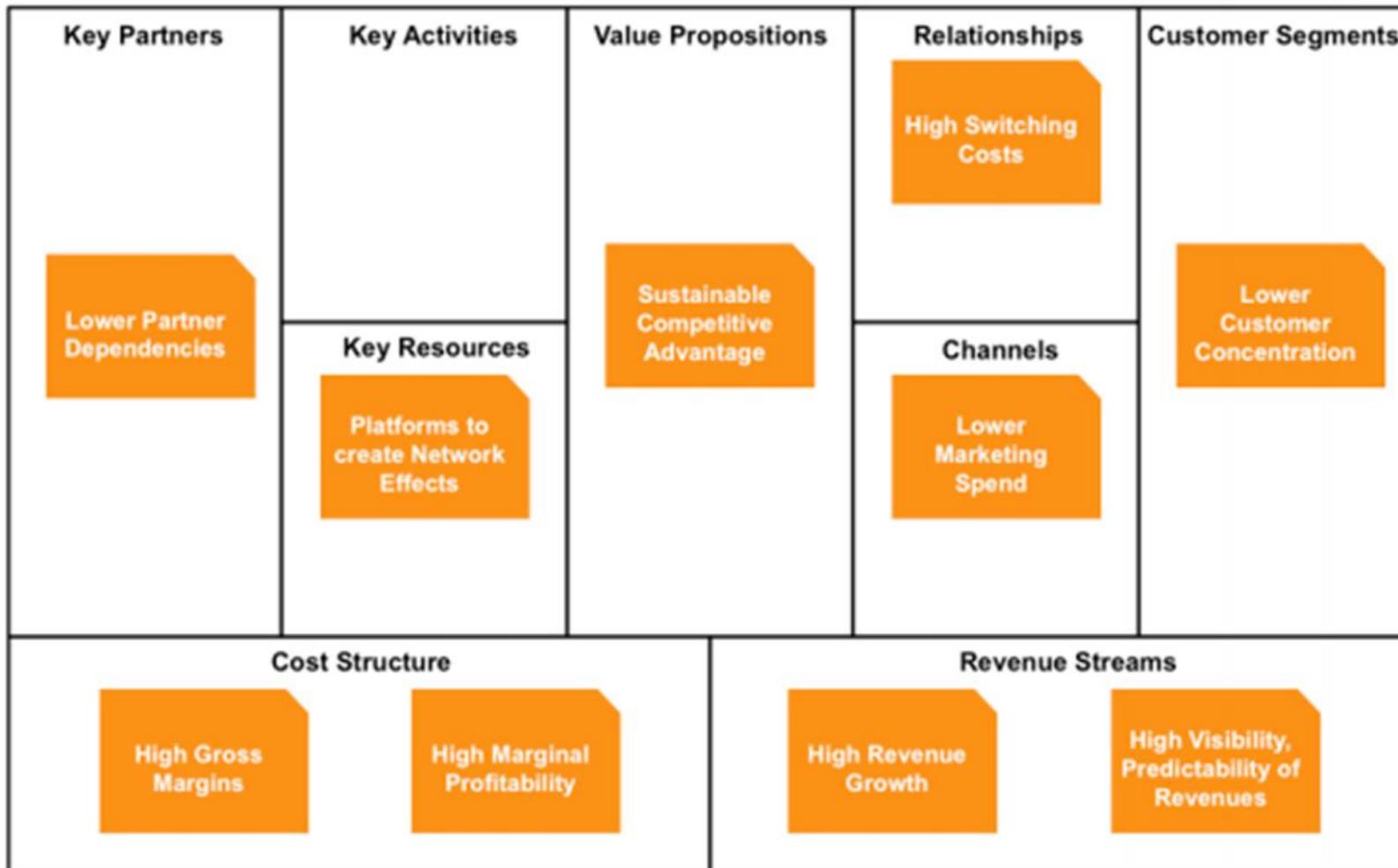


Business Model of Banking companies



www.businessmodelgeneration.com

Assessing a Business Model Attractiveness – Gurley’s Test



www.businessmodelgeneration.com

The above Canvas is adapted from: 'All Revenue is not created equal – The keys to the 10x Revenue Club' by Bill Gurley

¿Qué es el plan de empresa?

Documento que identifica, analiza y describe una idea de negocio, presenta las bases para la creación y desarrollo de la empresa o proyecto, y verifica la viabilidad comercial, técnica y de financiera, marcando los objetivos y los medios.

¿Para qué sirve el plan de empresa?

A nivel interno

Comprobar la
viabilidad del
proyecto

A nivel externo

Presentación a terceros

- Entidades financieras
- Organismos públicos
- Posibles socios
- Otros inversores

Marcar las líneas
de actuación

Control del
desarrollo del
proyecto



“It’s not enough to just show up. You have to have a business plan.”

Algunas recomendaciones generales...



- Es nuestra carta de presentación frente a posibles inversores. Debe ser **suggerente** y captar su atención.
- El reto es conseguir transmitir nuestra **visión del éxito del proyecto**, esto es, que existe una oportunidad y que somos capaces de explotarla.
- Debemos mostrar que el proyecto es **sostenible** en el tiempo: argumentar muy bien la **ventaja competitiva** y las barreras de entrada de la competencia.
- Es conveniente acompañar el plan de muestras o **prototipos** del producto, la publicidad, etc.
- Hacerlo propio. Sin restar rigor y formalidad al plan, hay que intentar imprimirle **personalidad**.

Y de estilo...



- Es más importante la **calidad** que la cantidad. Puede ser suficiente con 20-25 páginas con la información esencial bien estructurada.
- Cualquier persona al leerlo debe poder entenderlo. Ha de ser **claro** y no dar nada por supuesto.
- La información que se utilice debe ser veraz, **realista y comprobable**.
- Cuando se trate de datos del mercado, se crea confianza usando **fuentes** de referencia externas. Se deben citar bien esas fuentes.
- Los gráficos, cuadros e imágenes pueden ayudar, pero sin excedernos.

Errores a evitar...



- **Incoherencias** a lo largo del plan (por ejemplo entre lo que decimos y lo que dicen nuestros números).
- **Sobreestimar los ingresos y subestimar los costes.**
- **Previsiones demasiado alejadas** en el tiempo.
- Olvidar los **riesgos** y no tener previsto un plan B, C... Hay que contemplar posibles contingencias y distintos escenarios y cómo abordarlos.
- **No analizar en profundidad el mercado.**
- No considerar las posibles **reacciones de la competencia.**
- **Derroche inicial:** hay que dimensionar adecuadamente. "Sueña grande. Empieza pequeño. Actúa ahora" (Robín Sharma)
- Hacerlo **farragoso**. La información secundaria se puede poner en anexos u omitir (siempre se podrá aportar con posterioridad).
- **Descuidar la ortografía y el estilo** de redacción.

¿Qué debe contener?

- 1, Resumen ejecutivo
- 2, Promotores del proyecto
- 3, Idea de negocio
- 4, El producto o servicio
- 5, Análisis de mercado y plan estratégico
- 6, Plan de producción
- 7, Plan de marketing
- 8, Plan organizativo y de RRHH
- 9, Plan jurídico
- 10, Plan económico-financiero
- 11, Tecnologías de la información y comunicación.
- 12, Responsabilidad social corporativa
- 13, Conclusiones

¿En qué se fijará el que lo lea?

- 1, Resumen ejecutivo
- 2, Promotores del proyecto
- 3, Idea de negocio
- 4, El producto o servicio
- 5, Análisis de mercado y plan estratégico
- 6, Plan de producción
- 7, Plan de marketing
- 8, Plan organizativo y de RRHH
- 9, Plan jurídico
- 10, Plan económico-financiero
- 11, Tecnologías de la información y comunicación.
- 12, Responsabilidad social corporativa
- 13, Conclusiones

Resumen ejecutivo

- Es **lo primero que se ve**, por lo que debe ser claro y completo.
- Pero, como es un resumen del plan, es **lo último que se hace**.
- Objetivo principal: **despertar el interés** por el proyecto.
- Sin retórica, sencillo, realista.
- No debe sobrepasar las 500/600 palabras (2 páginas).

Resumen ejecutivo

¿Qué nos dicen algunos expertos?

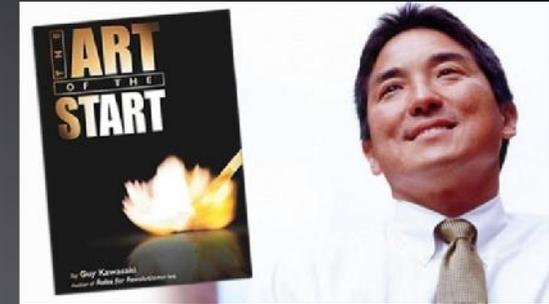
“El resumen ejecutivo es el *currículum vitae* del plan de negocio. Tiene que *vender la empresa*, no describirla. Sería como el *tráiler de una película*: no te cuenta todo lo que pasa, pero te engancha para verla. En el caso del resumen ejecutivo, el inversor tiene que tener ganas, una vez leído, de continuar leyendo del plan de empresa o de conocer al emprendedor”

Daniel Soriano, profesor de gestión emprendedora del IE, www.emprendedores.es



Resumen ejecutivo

¿Qué nos dicen algunos expertos?



Plantilla de Guy Kawasaki:

- Primer párrafo: explicar **qué hace la empresa** en términos simples pero atractivos.
- Segundo párrafo: explicar la **"salsa mágica"** que tiene tu empresa que proporciona una ventaja competitiva creíble.
- Tercer párrafo: explicar la situación actual, los **hítos alcanzados y los que se lograrán pronto**.

Resumen ejecutivo

¿Qué nos dicen algunos expertos?

1. La captación del interés. *WOW!!!*
2. El problema.
3. La solución.
4. La oportunidad *(segmentación de mercado, tamaño, crecimiento y dinámica)*.
5. Tu ventaja competitiva sostenible.
6. El modelo de negocio.
7. El equipo.
8. La promesa.
9. La petición, *en su caso*.

Bill Reichert, Garage Technology Ventures



Resumen ejecutivo

Algunos ejemplos

[Ejemplo Resumen Ejecutivo Pedro Bisbal circo del sol.pdf](#)



[Massive Damage.docx](#)

RESUMEN EJECUTIVO



¿Dónde está la oportunidad?

Granada presenta una enorme oportunidad al ser el principal destino Erasmus en Europa, y uno de los principales de estudiantes internacionales, contando en el presente año 2014 con 8.000.

¿Cuáles son sus necesidades?

Descubrimos que la principal característica de este grupo es la incertidumbre, el desconocimiento de la cultura y las ciudades de destino, provocando inseguridad. Por tanto surge la necesidad de reducir esta incertidumbre, y buscar información, conocidos, testimonios y otras experiencias.

¿Cuál es nuestro proyecto?

A raíz de estos hechos, buscamos una idea que permita a este grupo superar la inseguridad, y para ello desarrollamos una plataforma de apoyo e integración total orientada a todos aquellos estudiantes internacionales y nacionales que no conozcan la ciudad.

La plataforma contaría con todos los aspectos en los que un estudiante estaría interesado a la hora de integrarse en una comunidad nueva, desde cómo llegar a la ciudad, sus principales características, hasta la búsqueda de residencia, academias, conocer estudiantes de la ciudad...



¿Dónde está el beneficio?

El servicio para los estudiantes sería completamente gratuito, por tanto, debemos considerar otra fuente de beneficios. En primer lugar, estos estudiantes conforman un nicho de mercado muy interesante para anunciantes locales, por tanto la publicidad conformaría una de las principales fuentes de ingresos para InterStudent. Además, el sistema de cupones y descuentos, junto con comisiones a establecimientos y anunciantes, completan el conjunto de los ingresos de la empresa.

Entonces, ¿Quién es el público objetivo?

Si bien la página está orientada a los estudiantes, y la idea nace de la satisfacción de sus necesidades, no son ellos nuestros clientes, ya que no conforman una fuente de beneficios. Por tanto son las empresas locales interesadas en este nicho las que constituyen nuestro público objetivo.

¿Cuáles son las ventajas de InterStudent?

Las ventajas para los estudiantes son claras, encontrar en una misma plataforma y de forma gratuita información, descuentos, residencia, una forma de integrarse en la comunidad, etc.



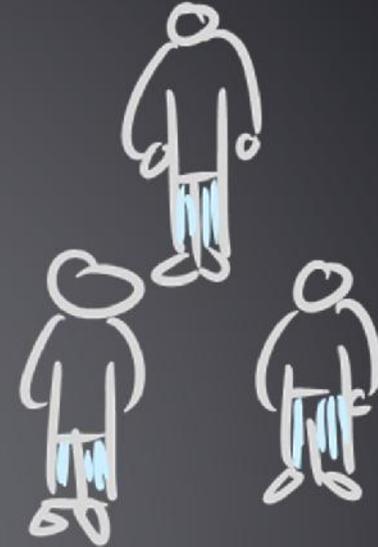
Las ventajas para las empresas locales es la posibilidad de acceder a este grupo tan específico a través de una plataforma, y no sólo que conozcan sus establecimientos y ofertas, sino que hagan uso de ellas y las conozcan de primera mano, generando sinergias gracias al marketing relacional.

¿Y qué nos diferencia?

Se trata de una plataforma especializada en dos sentidos. El primero, orientada a un nicho de mercado, ofreciendo todos los servicios posibles. El segundo, es exclusivamente para Granada, de manera que el tráfico generado es de alto valor para las empresas locales.

Los promotores del proyecto

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hemos hecho hasta ahora?
- ¿Qué vamos a hacer en el proyecto?



Ejemplo:



XXX

Responsable I+D

Maestro del back office informático para el desarrollo de grandes plataformas y servicios IT.

Atesora más de una década de trabajo en empresas nacionales e internacionales, al frente de equipos de soporte e innovación en plataformas de sistemas y comunicaciones.

Su gran pasión es la innovación tecnológica, especialmente en el ámbito de las nuevas tecnologías y su interacción con el usuario.

Su segunda gran debilidad son los deportes de Naturaleza, sobre todo el mountain bike y el senderismo, que combina con una "secreta" tradición familiar: la recogida de setas.

Fuente:

http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:80399/EOI_Gourmet_2014C.pdf

La idea de negocio



Problema u
oportunidad

Solución

Innovación

Viabilidad



La idea.

La idea original del negocio surge una mañana cuando uno de los socios que de camino a la facultad con un café para llevar elaborado por el mismo, es asaltado por una persona que insistentemente le pregunta donde compró el café.

De este hecho surgió la idea de que podríamos vender café a pie de calle para que esa gente que de camino a su trabajo, a estudiar o a hacer cualquier cosa pueda ir degustando un café mientras se desplaza.

Si a esto le unimos otro pensamiento que surge a raíz de lo anterior que es que podríamos incluso vender tiempo, ya que ahorramos lo que supone elaborarlo y pararse a tomarlo en casa o en una cafetería, llegamos a la idea final.

Ejemplo: Virgin Airlines

Problema

¿Cómo se crea una compañía de aerolíneas de la nada?

Cuenta Branson que tuvo esta idea tras quedarse atrapado en un aeropuerto de Puerto Rico hace 30 años. Vivió en primera persona cómo la compañía aérea decidió cancelar un vuelo sencillamente porque no tenían suficientes pasajeros para llenar el avión. La empresa únicamente pensó en su beneficio. En ningún momento por las personas que tenían necesidad de llegar a su destino. Y aquello le cabreó.

"Una empresa no es otra cosa que una idea para mejorar la vida de otras personas"

Richard Branson.



<http://www.negocios1000.com/2014/10/richard-branson-tan-especial-y-unico-empresario.html>

Ejemplo: Virgin Airlines

¿Cómo se crea una compañía de aerolíneas de la nada?

Cuenta Branson que tuvo esta idea tras quedarse atrapado en un aeropuerto de Puerto Rico hace 30 años. Vivió en primera persona cómo la compañía aérea decidió cancelar un vuelo sencillamente porque no tenían suficientes pasajeros para llenar el avión. La empresa únicamente pensó en su beneficio. En ningún momento por las personas que tenían necesidad de llegar a su destino. Y aquello le cabrió.

Solución

Branson contrató un avión privado e invitó a los usuarios molestos a acompañarle pagando únicamente 39 dólares, y en plan de broma, escribió en una pizarra Virgin Airlines. Tras aquel incidente, Branson decidió que ya estaba harto de las compañías aéreas que no se preocupaban por sus pasajeros e hizo una llamada telefónica a Boeing para ver si tenían aviones en venta.

Ejemplo: Virgin Airlines



Pero sólo hay una forma de conocer a tus clientes.

Branson es uno de los multimillonarios más accesibles de todo el mundo. Casi siempre está rodeado de personas que no pertenecen a su mundo. No le importa reunirse con un grupo de estudiantes si éstos se lo piden. Disfruta compartiendo su experiencia y ayudando a otras personas, sobre todo cuando esas personas tienen carácter emprendedor.

Sólo puedes saber cómo piensan las personas si te rodeas de las personas que son potenciales consumidores de los productos que en algún momento podría sacar al mercado. Muchos empresarios no ofrecen un buen servicio a sus clientes porque no pasan tiempo con sus clientes.

El producto o servicio

- El nombre

The Nescafé logo consists of the word "NESCAFÉ" in a bold, white, sans-serif font. The letters are set against a solid red rectangular background. A thin white horizontal line is positioned above the letters "E" and "S".The idealista logo is the word "idealista" written in a white, lowercase, sans-serif font. The text is contained within a white rectangular box that has a black border.

El producto o servicio

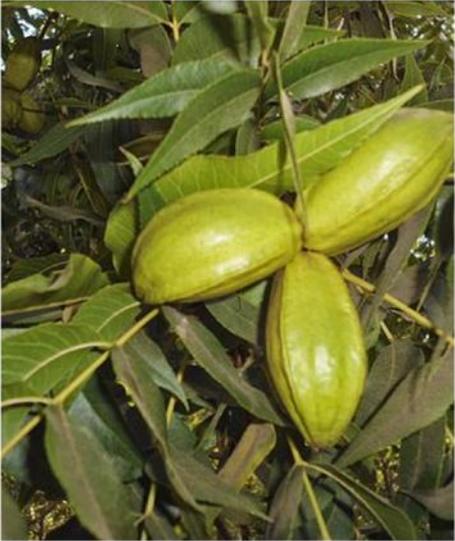
- Sus características
- Gama
- Las necesidades que satisface y el público objetivo.
- Lo que nos diferencia de la competencia

El producto o servicio

Nuez Del Valle



[Página Principal](#) [Nuez de Pecán](#) [Productos](#) [Recetas](#) [Carrito:0](#)



Características de la Nuez de Pecán

La nuez de Pecán, es un excelente proveedor de fibras naturales y de aceites no saturados que el cuerpo humano requiere. Contiene una gran cantidad de ácidos grasos no saturados y un muy bajo porcentaje de ácidos grasos saturados, diferencia importante respecto de la nuez común. En últimas investigaciones médicas se comprobó que al tener un alto contenido de ácido oleico, consumiendo pequeñas cantidades diarias, reduce el nivel de colesterol "malo" LDL (que produce arteriosclerosis por oxidación de lipoproteínas) y mantiene constante el colesterol "bueno" HDL que protege de enfermedades del corazón. También, este tipo de ácidos grasos no saturados, ayuda a mantener baja la presión sanguínea y reducir los riesgos cardiovasculares.

[Historia](#) [Las Nueces](#) [Visítanos](#)

El producto o servicio



FOTO	PRODUCTO	DESCRIPCION DE PRODUCTO
	<p>Alfajor de Dulce de leche cobertura negra</p>	<p>Galletas blandas tipo cookie, unidas por uno o dos centímetros de dulce de leche, y bañadas en chocolate negro.</p>
	<p>Alfajor de Dulce de leche cobertura blanca</p>	<p>Galletas blandas tipo cookie, unidas por uno o dos centímetros de dulce de leche, y bañadas en chocolate blanco.</p>
	<p>Alfajor de Dulce de leche cobertura negra o blanca con nuez</p>	<p>Galletas blandas tipo cookie, unidas por uno o dos centímetros de dulce de leche, y bañadas en chocolate negro con nuez.</p>

El producto o servicio

Importante: ¡Acompañar prototipos!

D'impresiones



Si puedes imaginarlo, podemos crearlo



Nombre

Definición corta de la propuesta de valor

Funcionalidades principales

¿Qué hace?

1

2

3

4

Necesidades que aborda

Para quien

¿A quién va dirigido?

Story Board Experiencia de usuario

Touch point

¿Qué hay que crear?

Círculo de influencia

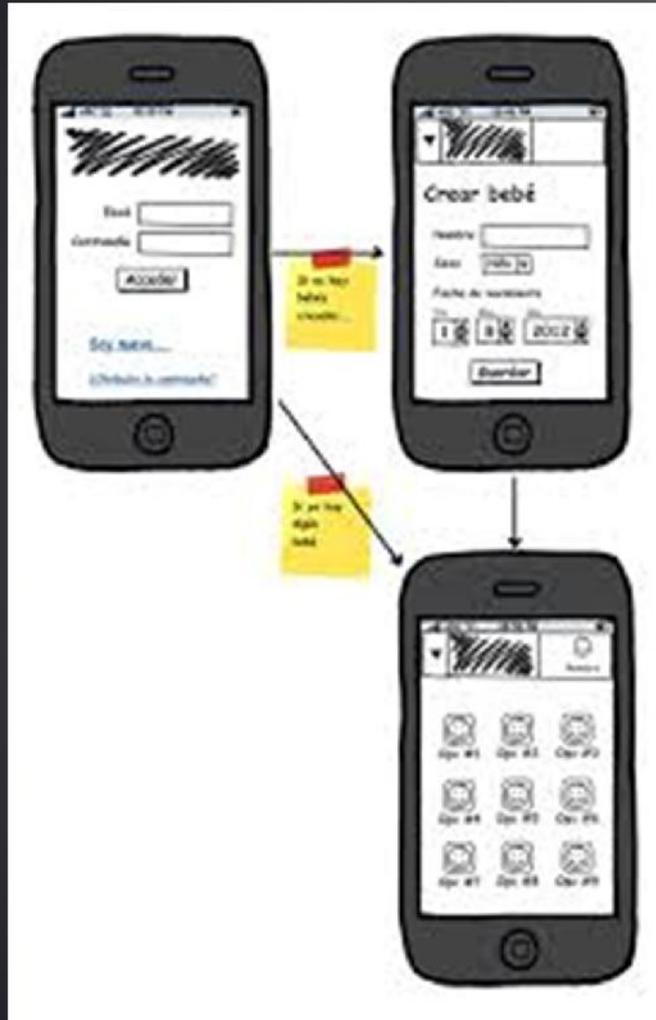
¿Qué agentes están involucrados?

El producto o servicio: el prototipado

STORY BOARD



El producto o servicio: el prototipado



MODELOS DE PAPEL



El producto o servicio: el prototipado

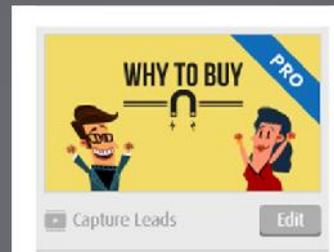


INFOGRAFÍAS

HOW TO
MAKE MONEY
by Anna Vital
the startup way

<https://magic.piktochart.com/templates>

VÍDEOS



<http://www.powtoon.com/dashboard/templates/?tab=edit>

SOFTWARE



<http://diy.com.com/case-studies/remix-coffee-co/>

Análisis del mercado

Entorno general

Entorno específico



Externo

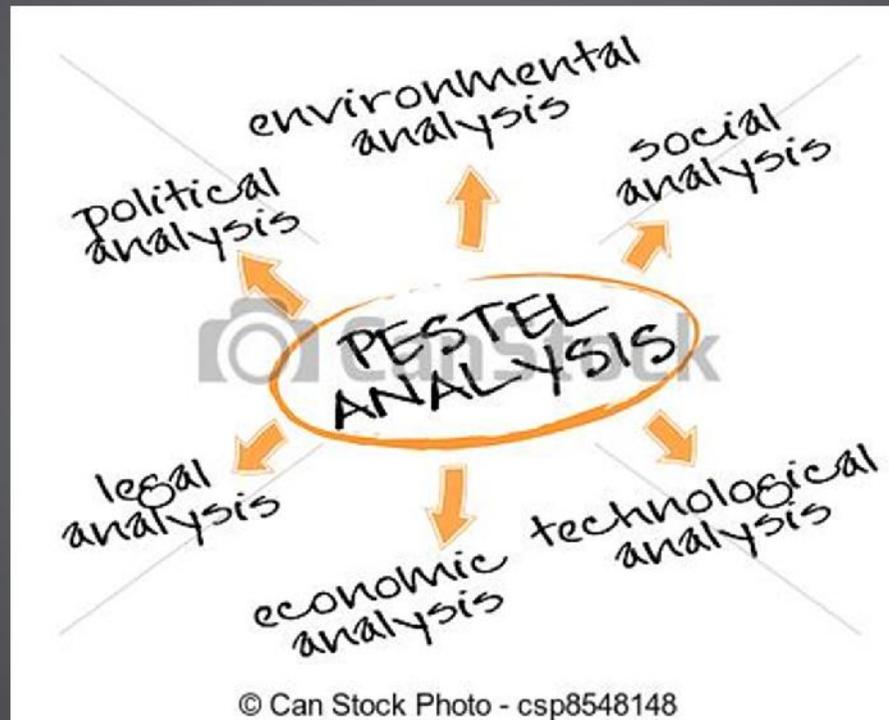
Interno



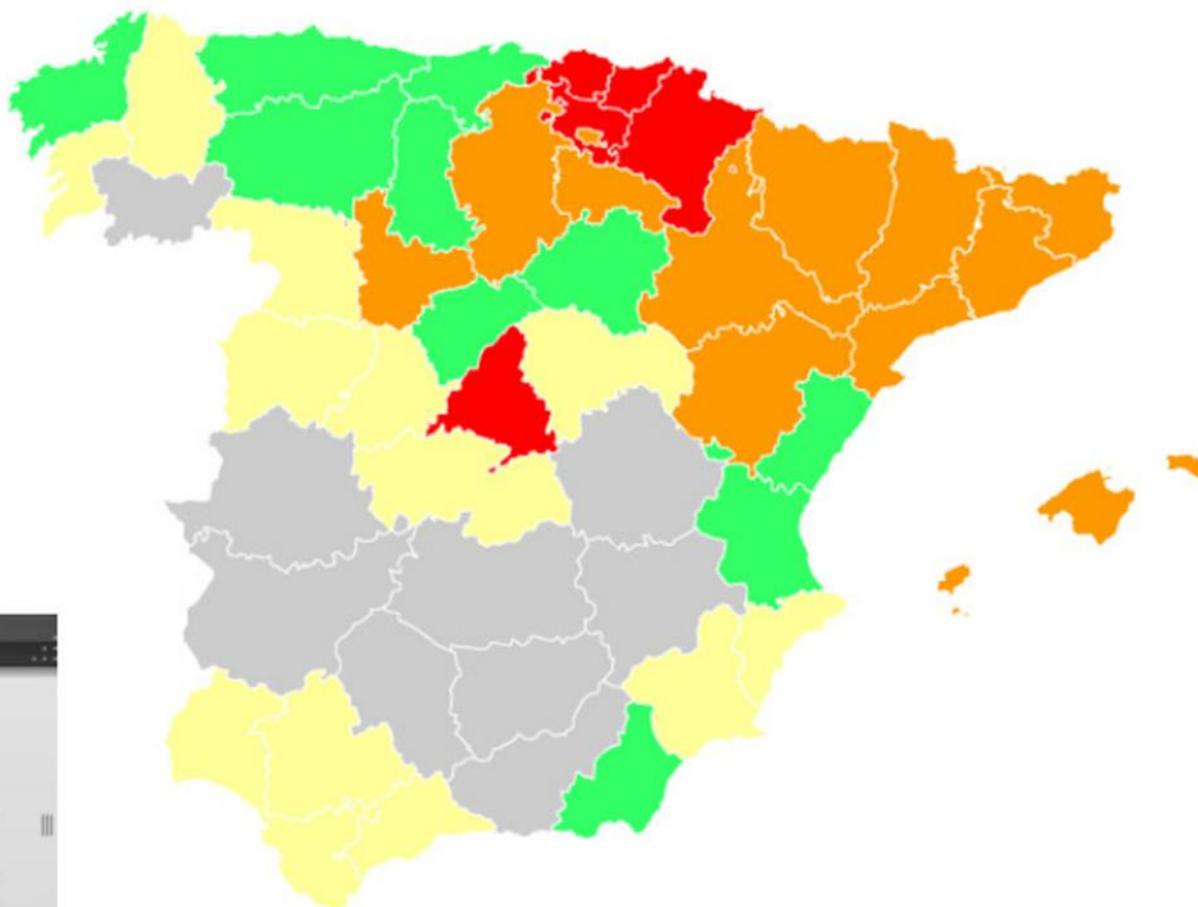
Análisis de
la demanda

Análisis del mercado

Análisis del entorno general: análisis PESTEL
(Johnson et al., 2006)

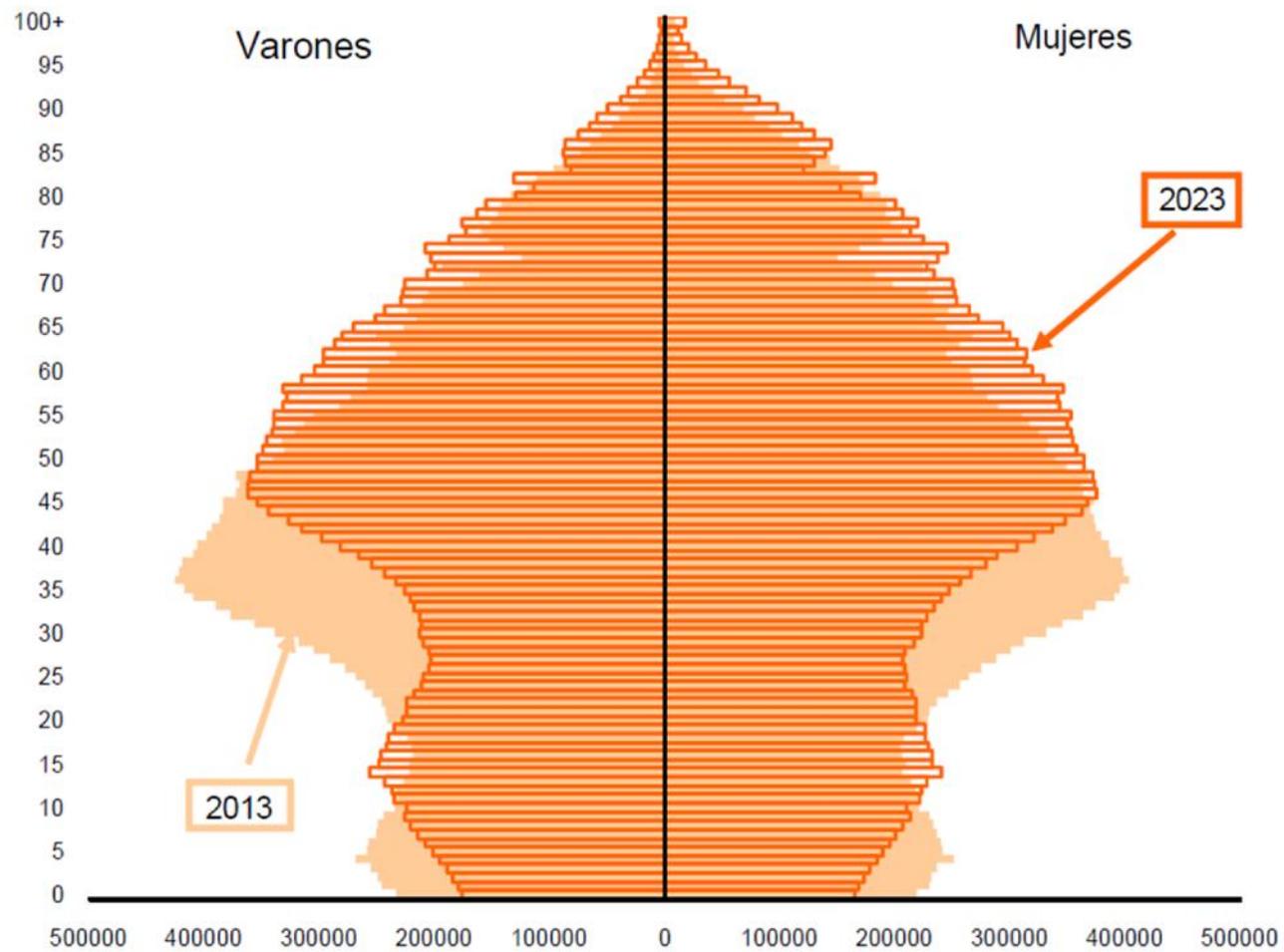


Análisis del mercado

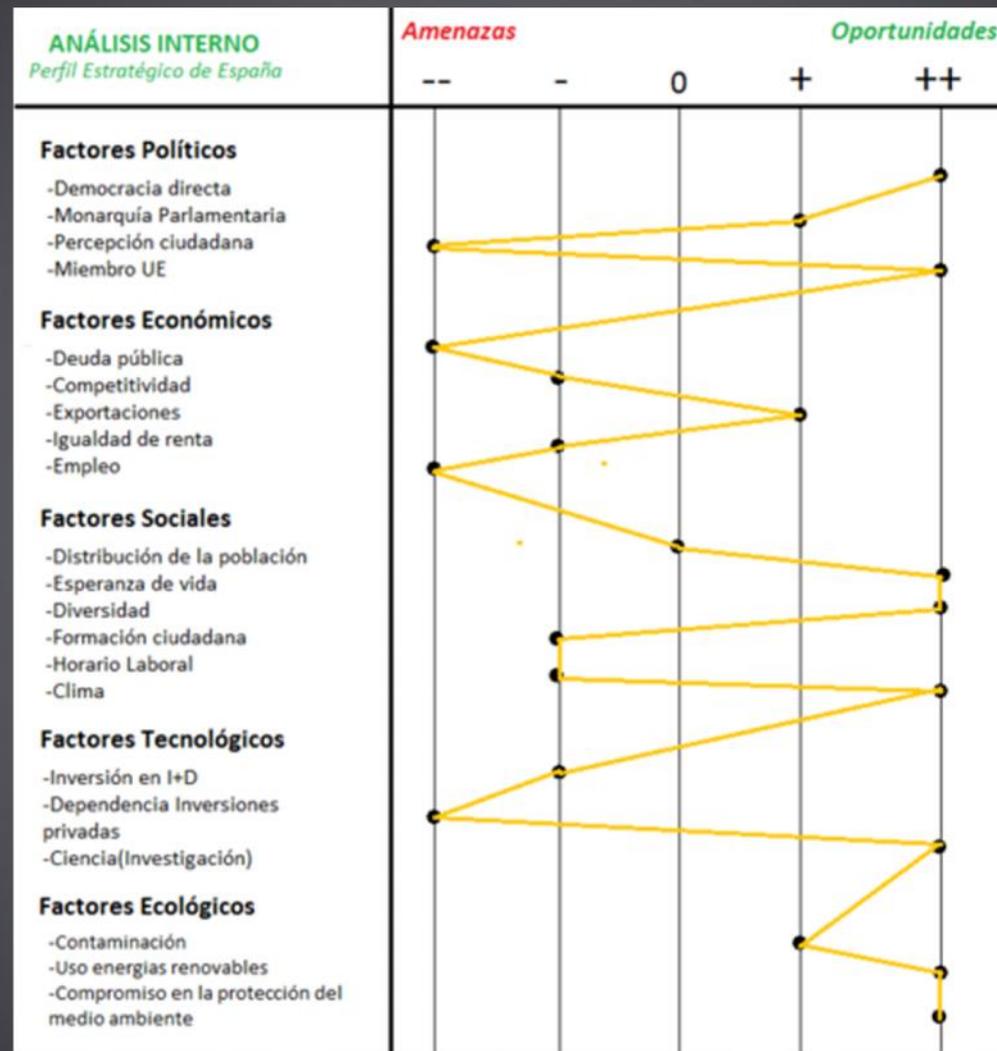


Análisis del mercado

Pirámide de población. Años 2013 y 2023
España



Análisis del mercado



Perfil estratégico del entorno en España realizado por Cortefiel, 16/12/14.

Análisis del mercado

Entorno general

Entorno específico

Externo

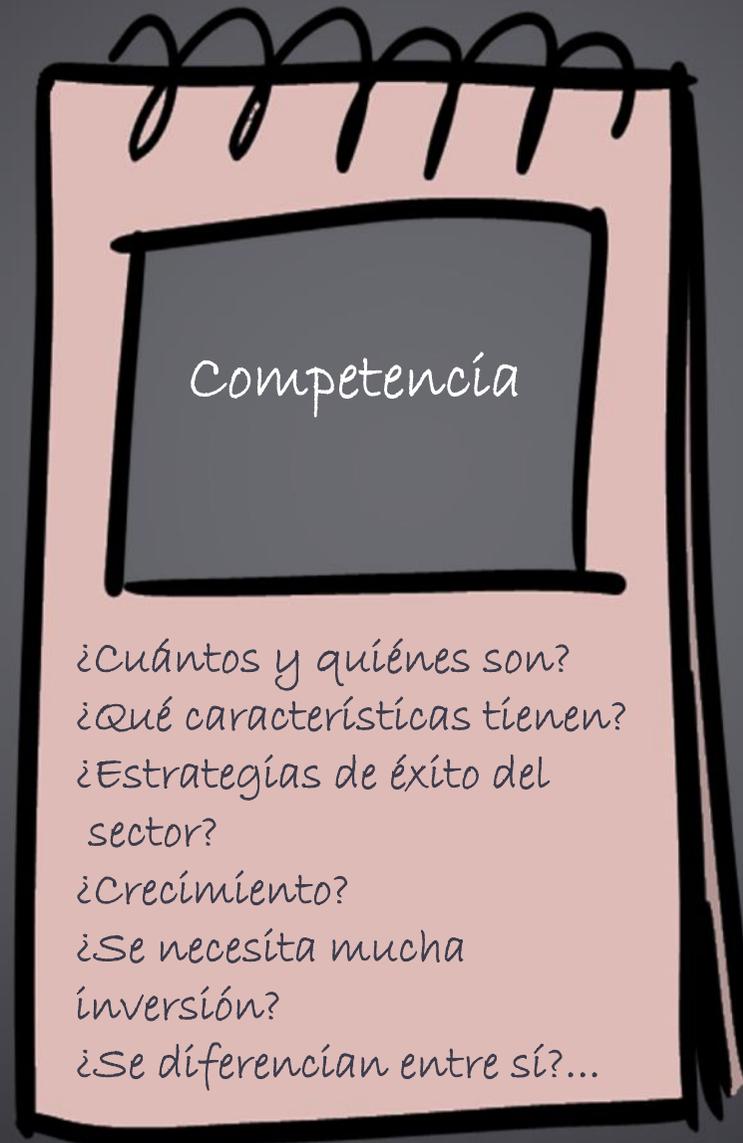
Interno

Análisis de
la demanda

Externo



Primer paso: detectar y analizar los factores clave



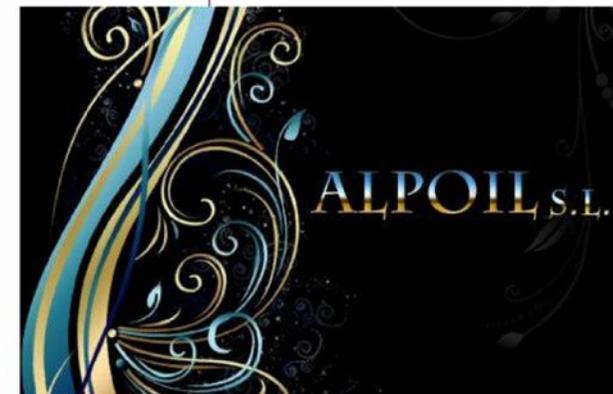
Competidores.

- Granadagasoil
- Gasóleos San Lázaro
- Gasóleos Petromar
- Gasóleos Rosa Maria
- Gasóleos Rio Monachil
- Combustibles Susimar
- Gasolinera Martin
- Gasóleos Isabel Méndez
- Gasóleos Aljavitra
- Gasóleos Susymar S.L.
- Gasoalhambra
- Gasolube Andalucía (Cullar)
- Gasóleos Cepsa
- San Miguel Pinos Puente
- Gasóleos Jogaba

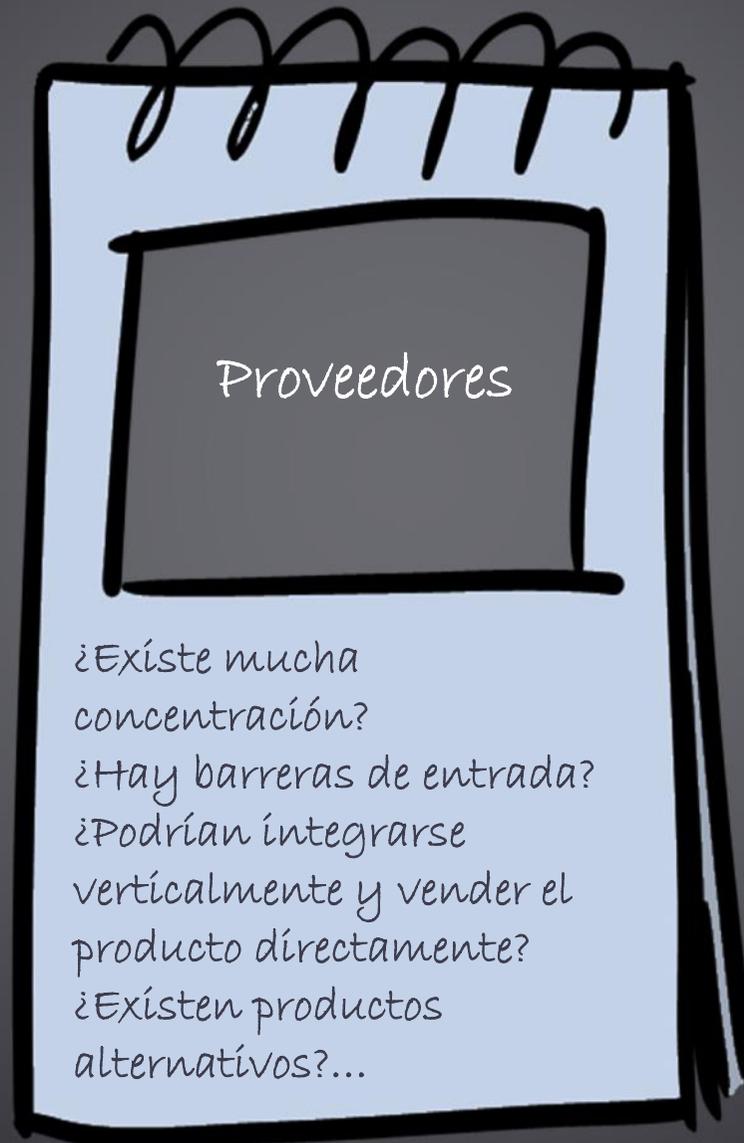
- **Principales competidores.** Los competidores más influyentes en nuestro sector son 15. (nombrados anteriormente.)
- **Estrategias de éxito.** Su éxito en el sector se basa en su “Marca” o en su bajo coste.
- **Crecimiento o decrecimiento.** El sector está en crecimiento debido a la demanda del producto low cost.
- **Instalaciones.** es necesario una inversión importante aproximadamente 130.000 euros, debido a las instalaciones técnicas etc.
- **Es el producto similar.** El producto de nuestros competidores es similar.

- **Tipos de empresa.** Todas las empresas son similares a la nuestra, distribución a domicilio de gasoil, con el matiz de que algunos además de reparto a domicilio también tienen gasolinera física.
- **Diferenciación del producto.** Las diferencias del producto son mínimas, solo nos podremos diferenciar en el precio.
- **Barreras de salida.** Las barreras de Salidas son mínimas, ya que por ejemplo sería la pérdida de las instalaciones técnicas.
- **Política de precios.** La política de precios de la mayoría de competidores es diferenciarse teniendo el precio mas bajo posible y por la marca.

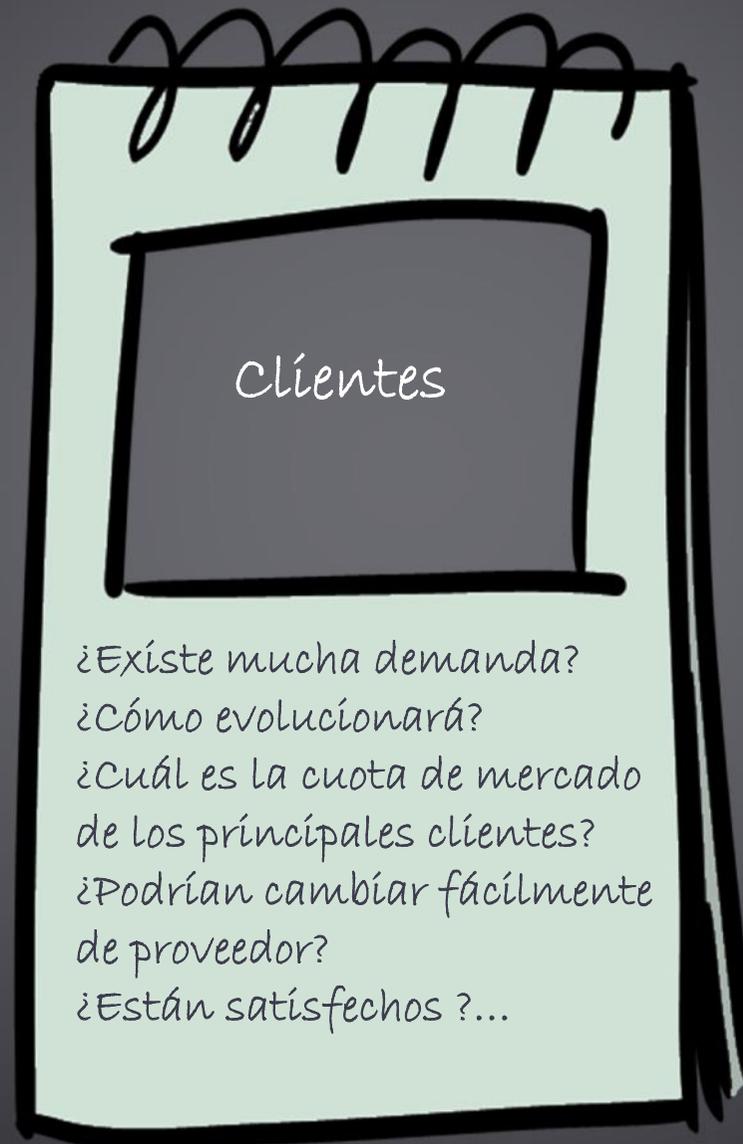
- Las Fuentes de información principales han sido llamadas telefónicas a las empresas, como también la búsqueda en las paginas web de las empresas competidoras, y otros buscadores (paginas amarillas, google...)



Primer paso: detectar y analizar los factores clave



Primer paso: detectar y analizar los factores clave



MORE INFO →

Estadísticas oficiales

Euro ventanillas

Agencias de desarrollo local y regional

Agencias tecnológicas

Periódicos y prensa especializada

Bases de datos

Informes y estudios de expertos

Boletines oficiales

Registros, memorias y anuarios de empresas

Informes de asociaciones de empresarios y Centros Tecnológicos sectoriales

Trabajos de campo:

Entrevistas con empresarios, profesionales del sector, expertos en el sector, clientes, proveedores, etc.

Encuestas



Análisis de La demanda



1º segmentar el mercado y seleccionar nuestro **público objetivo**.

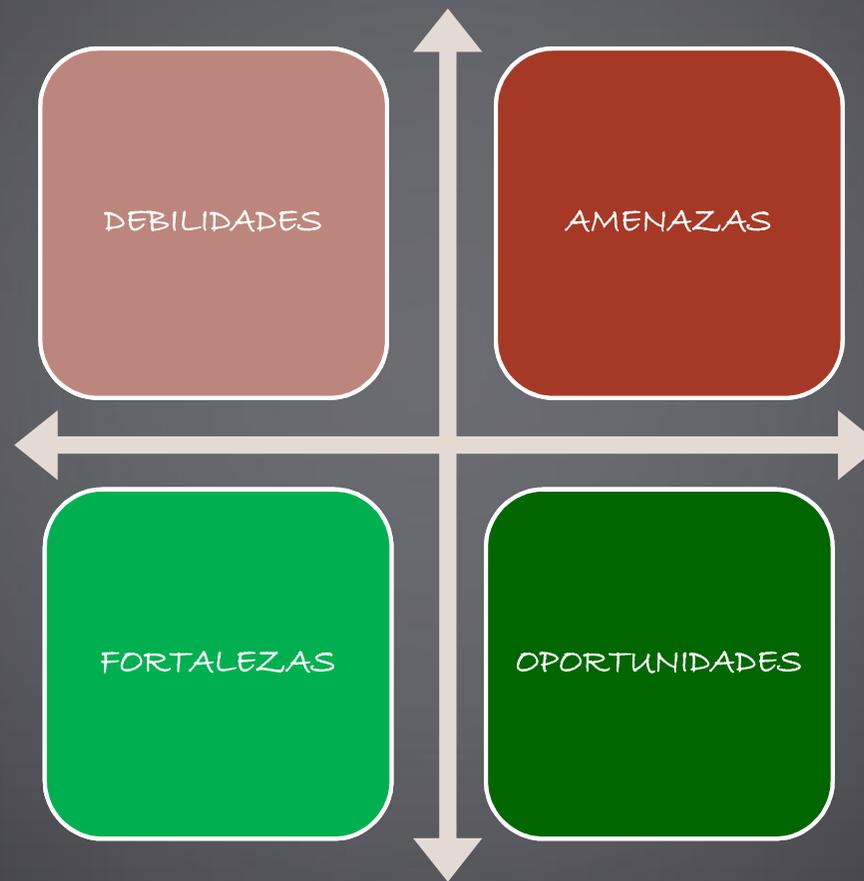
2º Análisis del mercado → **encuestas al consumidor final**:
¿utiliza este producto/servicio?; ¿qué le cambiaría?; ¿cuánto y dónde lo suele comprar?, etc.

3º Intentar determinar la **previsión de ventas**: ¿estaría dispuesto a probar este nuevo producto/servicio?; ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por él?; ¿cada cuanto tiempo adquiere productos similares?, etc.

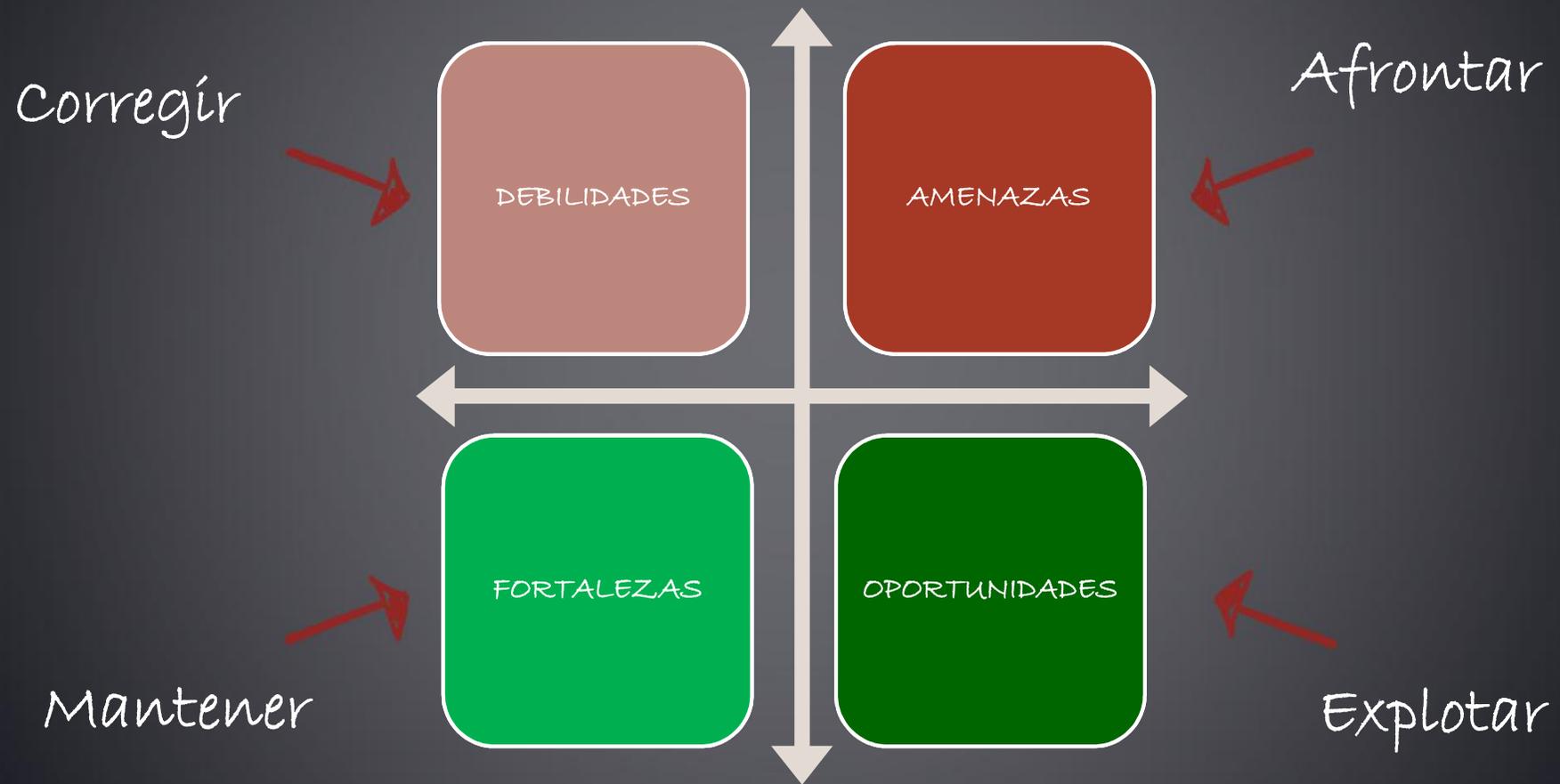
Interno: hacer un check-list de capacidades

Factores clave	Fortaleza	Nivel medio	Debilidad
Capacidades personales de los promotores			
Capacidades técnicas y comerciales			
Capacidad financiera			
Capacidad del futuro equipo de personal			
Localización de la futura empresa			
Tecnología a adquirir			
...			

ANÁLISIS DAFO...



...Y ANÁLISIS CAME



Ejemplo: Konecta2: DAFO



DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Empresa poco conocida, sin referencias cara a clientes</p> <p>Reducida dimensión en comparación con otras empresas de referencia que operarán en el sector</p> <p>Dificultad de acceso al mercado financiero</p> <p>Excesiva necesidad de subcontratación de algunos procesos claves durante los primeros años</p>	<p>Desconfianza por parte del usuario final del servicio</p> <p>Desconocimiento del negocio por parte de las entidades financieras e inversores</p> <p>Tradicionalidad en la docencia</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Disposición de un servicio único, sin competencia directa en el mercado</p> <p>Empresa pequeña con alto grado de flexibilidad, dinamismo, capacidad de adaptación y cercanía al cliente</p> <p>Equipo humano con formación específica y negocio perfectamente interiorizado</p> <p>Enfoque a un único servicio: venta del sistema Konecta2</p> <p>Actualización y desarrollo continuo</p>	<p>Elevada tasa de suspensos en toda la geografía española</p> <p>Búsqueda por parte de los posibles clientes de una forma de promocionar su negocio</p> <p>Búsqueda por parte de los posibles cliente de una forma de incentivar a sus alumnos usando las nuevas tecnologías</p> <p>Vivimos en una sociedad que quiere apoyar la formación y las nuevas tecnologías</p>

Ejemplo: Konecta2: CAMEC



Corregir las DEBILIDADES	Afrontar las AMENAZAS
<p>Penetrar en el mercado, darnos a conocer poco a poco. Es muy importante que los primeros clientes queden satisfechos</p> <p>Crecimiento orgánico de la empresa en la fase de expansión</p> <p>Búsqueda de otras fuentes de financiación. Fondos propios, Bootstrapping</p> <p>Posibilidad de incorporar a los socios externos dentro de nuestra empresa.</p>	<p>Centrarnos en la fase de formación del profesorado</p> <p>El desconocimiento de este nuevo sector se irá solventando conforme penetremos en el mercado</p> <p>Permitir la docencia tradicional conjuntamente con nuestro sistema</p>
Mantener las FORTALEZAS	Explotar las OPORTUNIDADES
<p>No darnos a conocer en sectores ajenos a la formación, intentando que la competencia tarde lo máximo posible en aparecer. Patentar lo posible, ser los primeros en lo demás</p> <p>Mantener nuestra flexibilidad y especialización como valores propios de la empresa</p> <p>Formación continua</p>	<p>Contrastar la información de alumnos que usan nuestro sistema con alumnos que no lo hacen y explotarlo si el resultado es positivo</p> <p>Ayudar a los clientes a que se publiciten con nuestra marca. Poner nuestro marketing al servicio de nuestro cliente. Filosofía PULL</p> <p>Explotar el elemento motivador de nuestro sistema</p> <p>Explotar el movimiento actual de nuevas empresas, TICs, emprendedores, formación. Tenemos todos estos elementos</p>

La estrategia

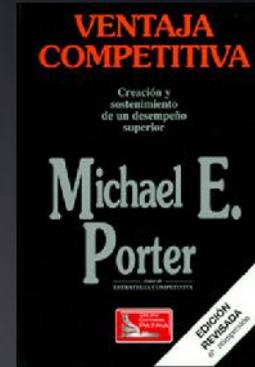


Nº 1 Ranking pensadores de negocios más influyentes del mundo
Thinkers50

¿En qué consiste la estrategia?

<https://www.youtube.com/watch?v=Gjvx35BfLw0>

La estrategia



¿Cómo conseguir una ventaja competitiva?



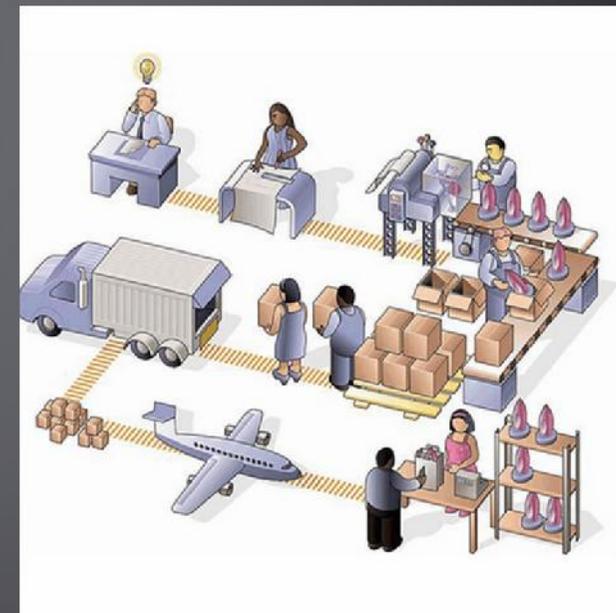
Wikimedia Commons

Fuente: Porter, M. E. (1992): *Ventaja competitiva*, p. 29

Plan de producción



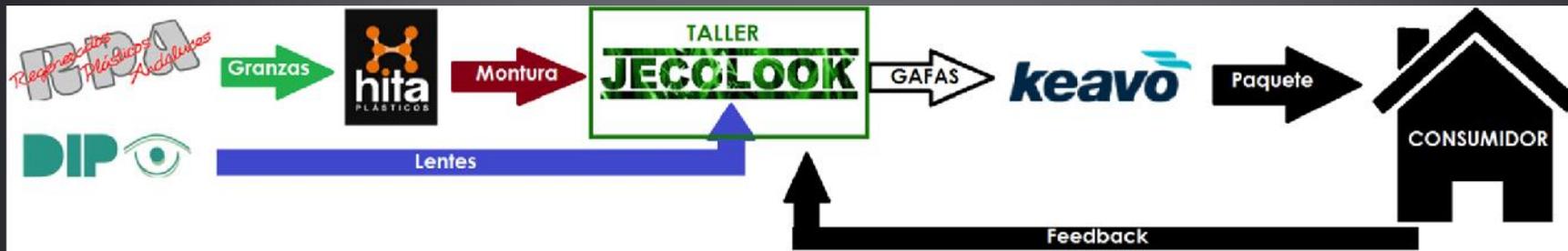
- Política de aprovisionamiento
- Descripción del proceso de producción del producto o servicio.
- Políticas de almacenamiento y distribución
- Servicio post-venta



www.e-bcorp.com

- ¿Cuál es el flujo del proceso productivo? (Gráfico)
- ¿Vamos a subcontratar parte del proceso?
- ¿Qué instalaciones físicas precisamos?
- ¿Qué equipamiento necesitamos?
- ¿Qué materias primas o stocks necesitamos y de qué proveedores?
- ¿Cómo enviaremos los productos?
- ¿Qué pasos daremos en la transacción comercial?
- ¿Cuáles son los requisitos tecnológicos?
- ¿Qué servicios post-venta vamos a ofrecer?
- ¿Cómo controlaremos los procesos?
- ¿Cuáles son los costes de todo el proceso?...

Ejemplos



Plan de marketing

- ¿Qué vamos a hacer para vender y generar ingresos?
- ¿Cómo vamos a dar a conocer la empresa y el producto?

Producto

Precio

Plaza

Promoción

Producto

La política de producto se orienta a conseguir que el cliente considere que ese es el producto/servicio que le satisface frente a los ofrecidos por la competencia.

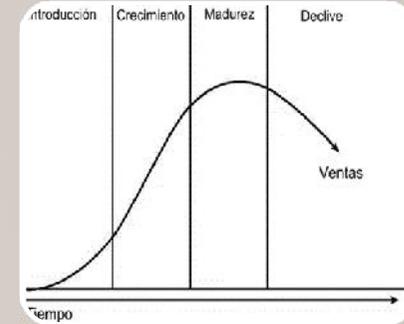


Beneficios y utilidades para el cliente.

(Hudsucker Proxy)

<https://vimeo.com/109989873>

Decisiones relevantes política producto:



Gama de productos

- Líneas de producto
- Tamaños
- Colores, texturas, etc.

Marca

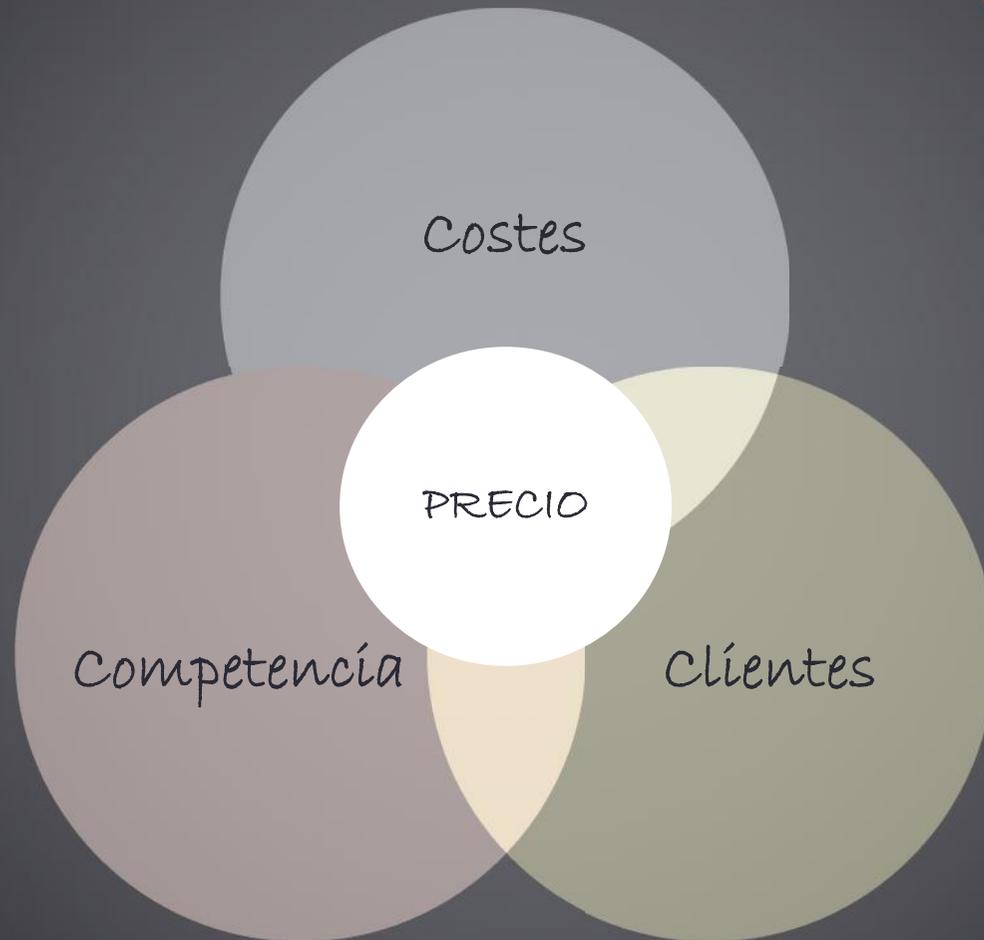
- Objetivos
- Plan de marca
- Nombre de la marca

Presentación

- Envasado
- Embalaje
- Etiquetado

Ciclo de vida del producto

- Desarrollo
- Lanzamiento
- Crecimiento
- Madurez
- Declive



Precio



Fuente: Gonzalez, F.J. (2012), pp. 194-195

Plaza

1. Canal de distribución:
¿Qué intermediarios y con qué funciones?.



Otros canales: internet, teletienda, franquicias, máquinas de vending, etc.





7.3. DISTRIBUCIÓN

ClearBeauty como comparador de productos y servicios de belleza solo opera online y, por tanto, el único canal de distribución que emplea para desarrollar su actividad empresarial es Internet.

La elección de este canal de distribución le hará entender aún mejor el porqué estamos desarrollando nuestra idea de negocio.



Es el medio que más crece

Gran capacidad de segmentación

Gran inserción en todos los targets

Amplia cobertura

Es un medio bastante creativo

Tiene una gran capacidad de branding

Triple función: Canal de información, venta y distribución

2. Distribución física:

¿Qué almacenes? (ubicación, nivel de stock)

¿Qué medios de transporte? , etc.



3. Cobertura del mercado



Exclusiva

- Pocos intermediarios
- Venden el producto en exclusiva
- Mayor control y margen
- Mejor imagen

Selectiva

- Mayor número de intermediarios pero aún limitados
- Pueden vender otros productos

Intensiva

- Muchos intermediarios
- Menor control y margen
- Mayor difusión

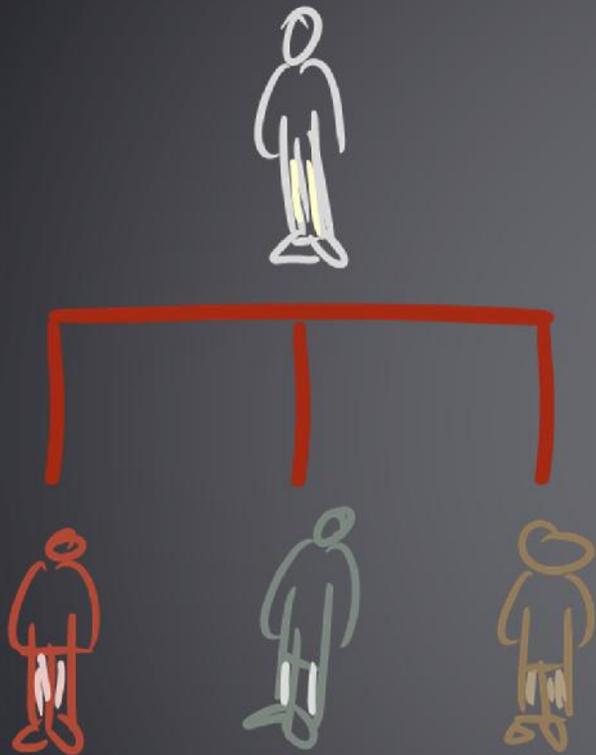
Promoción

1. Política de ventas.
2. Campañas publicitarias.
3. Campañas promocionales.
4. Relaciones públicas y otras técnicas de comunicación (web, redes sociales)
5. Merchandising o marketing en el punto de venta.
6. Presupuesto comercial.

CREAR
VALOR
CAMBIANDO
LA
PERPEPCIÓN

TED. Rory Sutherland: Lecciones de vida de un publicista
http://www.ted.com/talks/rory_sutherland_life_lessons_from_an_ad_man?language=es

Plan organizativo y de RRHH



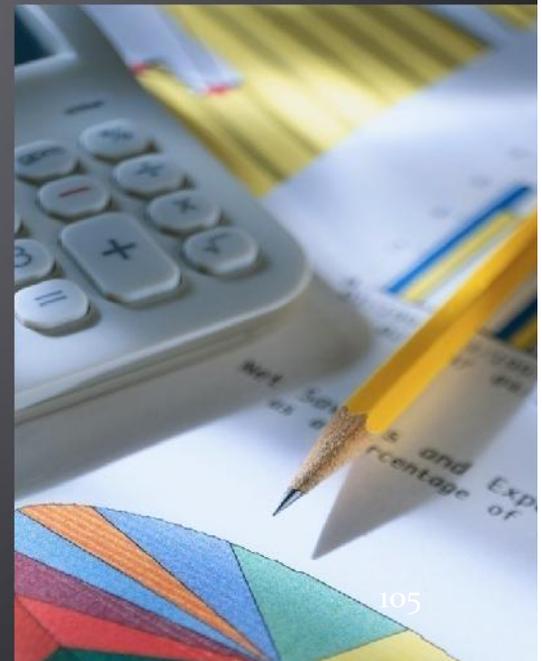
- Equipo gestor.
- Organigrama.
- Plantilla y perfiles.
- Políticas de selección de personal, contratación, formación, retribución, promoción, etc.
- Presupuesto de personal.

Plan económico-financiero

El plan económico-financiero expresa cuantitativamente (en u.m.) el plan de empresa y nos ayuda a analizar la viabilidad económica (**rentabilidad**) y financiera (**solventía**) del proyecto empresarial, así como su **riesgo**.



- El plan de inversión inicial.
- El plan de financiación.
- La cuenta de Pérdidas y Ganancias Previsional.
- El plan de tesorería.
- Los balances previsionales.



Algunos consejos:

- **Sencillez** en el modelo financiero. Siempre tendremos tiempo de complicarlo.
- Especificar las **hipótesis** utilizadas.
- **Escenarios**: optimista, más probable o moderado, pesimista.
- Análisis de sensibilidad de las principales variables.
¿Qué pasa si...?

Y tener claros los principales parámetros financieros de mi proyecto...

Lo que no queremos que nos pase: Tu Oportunidad - Cerveza La Virgen, Tu oportunidad - RTVE.es A la Carta

¿En qué se fijan los inversores?

Equipo: multidisciplinar, comprometido

Motores de crecimiento y canales de comercialización

Prototipos o pruebas de campo

Claridad del modelo de negocio y de la propuesta de valor

Inversión previa por el equipo promotor

Necesidad y destino de la financiación

Métricas para mostrar que el proyecto es escalable

Cífra de resultados predecible y previsible

- ¿Cómo vamos a financiar el proyecto?



Recursos propios

- Aportaciones de socios
- Capital riesgo
- Socios industriales
- Business Angels
- Bolsa y MAB
- Recursos generados por el propio proyecto



Endeudamiento

- Préstamos y créditos bancarios
- Microcréditos
- Préstamos subvencionados
- Descuento, Factoring, Confirming, etc.
- Leasing
- Préstamos participativos



Otros recursos

- Subvenciones
- Las 3F: (Family, Friends & Fools)
- Crowdfunding

Conclusiones

Si el resumen ejecutivo se ha presentado como síntesis de los temas abordados en el plan, en las conclusiones se puede aportar una **interpretación** de los hechos, **para convencer** al destinatario del plan de negocios a que realice lo que se espera de él (aprobar, invertir, etc.).

Utilizando los datos más significativos de la propuesta y lo que la diferencia de su competencia, las conclusiones no deben extenderse y deben **motivar a la acción**.

¿Cómo presentamos nuestro plan?

— es +

<http://visual.ly/only-10-slides-you-need-pitch>

¿Cómo presentamos nuestro plan?

<https://www.youtube.com/watch?v=4EC3mvmf9fc>

<https://www.youtube.com/watch?v=5oGqtQsHbos>

https://www.youtube.com/watch?v=1cwpmZaoPqk&index=7&list=PLuaXCn-rFmCio4BXWgeorJV_hjoz-KQpA

https://www.youtube.com/watch?v=BY1PydG5SVg&list=PLuaXCn-rFmCio4BXWgeorJV_hjoz-KQpA&index=6

https://www.youtube.com/watch?v=h56G31eofDo&index=8&list=PLuaXCn-rFmCio4BXWgeorJV_hjoz-KQpA

<https://www.youtube.com/watch?v=Qoa-htxlalc>

Muchas gracias

