

METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE PROYECTOS DE EMPRESA

Guía para el análisis, desarrollo y documentación del
proyecto

Actualización - Noviembre 2010

Jaime del Pozo Hernando
Ángel San Segundo Haering

Tabla de Contenido

I.	Introducción.....	3
I.1.	Antecedentes.....	3
I.2.	Objetivos de la realización del proyecto.....	5
II.	Método general de trabajo propuesto	7
II.1.	Esquema metodológico.....	7
II.2.	Pautas de desarrollo del proyecto.....	8
III.	Análisis y desarrollo del proyecto	11
III.1.	La fase de Concepción del Proyecto.....	11
III.1.1.	Surgimiento de la idea de negocio.....	12
III.1.2.	Análisis Preliminar de contexto.....	12
III.1.3.	Definición de las claves del negocio (formulación preliminar de la misión).....	13
III.2.	La fase de Configuración del Negocio.....	14
III.2.1.	Identificación de Issues (Issue Analysis).....	14
III.2.2.	Recopilación de información.....	20
III.2.3.	Definición Modelo de Negocio - Posicionamiento -	21
III.2.4.	Definición Estrategia Comercial.....	23
III.2.5.	Estrategia de Operación / implantación.....	23
III.2.6.	Definición Objetivos estratégicos.....	24
III.3.	La fase de Desarrollo del Plan de Negocio.....	25
III.3.1.	Plan Comercial.....	25
III.3.2.	Plan de Operación / implantación.....	28
III.3.3.	Plan de Recursos.....	31
III.3.4.	Modelo Organizativo.....	31
III.3.5.	Modelo Económico Base.....	32
III.3.6.	Plan Económico - Financiero.....	33
III.4.	La fase de Consolidación del Proyecto.....	36
III.4.1.	Modelo de Gestión.....	36
III.4.2.	Plan de desarrollo.....	36
III.4.3.	Plan de contingencias.....	37
IV.	Documentación del Proyecto	38
V.	Gestión del proyecto.....	40
VI.	Hitos clave del proyecto.....	41
VII.	Algunas lecciones aprendidas.....	43
-	Apéndice I. Referentes de técnicas analíticas	44
	Análisis Cinco Fuerzas (Porter).....	45
	Análisis DAFO.....	47
	Análisis de la Cadena de Valor (M. Porter).....	49
	Matriz de productos - mercados de Igor Ansoff.....	50
-	Apéndice II. Anexos.....	52
	Anexo A - Papel del Tutor del Proyecto.....	53
	Anexo B - Descripción del rol de Jefe de Proyecto.....	54
	Anexo C - Normativa de Proyectos.....	55
	Anexo D - Cuestionario de Evaluación del Tribunal.....	58
-	Apéndice III. Bibliografía	59

I. Introducción

1.1. Antecedentes

Prácticamente desde sus orígenes, los proyectos de creación de empresas constituyen un elemento esencial de los programas educativos desarrollados en la Escuela de Organización Industrial, promovidos tanto desde el impulso a la innovación inherente a su actividad, como desde el interés en apoyar el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales que enriquezcan nuestro entramado económico.

Los proyectos constituyen una de las experiencias más enriquecedoras y productivas para el aprendizaje del alumno, al desarrollar una visión integradora del proceso de gestión empresarial y de la interacción entre los diversos factores que lo componen.

La experiencia acumulada en los años transcurridos desde su incorporación a los programas indica que, para desarrollar el proyecto de manera eficiente, es decir, alcanzando sus objetivos de análisis y documentación con un óptimo empleo de recursos y en un plazo de tiempo necesariamente limitado; es clave aplicar una **sistemática de trabajo flexible pero estructurada**, que sirva como guía permanente para el avance del proyecto y referente puntual ante determinadas decisiones inherentes al mismo.

Los proyectos de creación de empresas están íntimamente vinculados con la esencia y razón de ser de la Escuela de Organización Industrial EOI, reflejada tanto en su misión y visión estratégica como en los valores que se constituyen como referente de todas sus actuaciones.

La Escuela es una Fundación del sector público estatal, vinculada al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio cuya misión, formulada en su reciente plan estratégico "Plan EOI 2020" consiste en *"formar a alumnos de postgrado y profesionales, producir y difundir conocimiento hacia la sociedad, y ofrecer servicios de valor añadido de apoyo a empresas, emprendedores y administraciones, con el fin de ayudarles a alcanzar la excelencia en el contexto globalizado de una economía social, verde y digital, en los ámbitos de la industria, el medio ambiente, la innovación, las nuevas tecnologías y la gestión de conocimiento"*.

Como figura reflejado en el mencionado Plan EOI 2020, "la Escuela debe concebirse no sólo como un espacio de generación y distribución de conocimiento y servicios, sino como un espacio comprometido con la excelencia, colaborativo y abierto que propicie la conciliación de ideas, propuestas y sensibilidades diferentes, en torno a ejes de actuación que no dividan sino unan: la sostenibilidad, la tecnología, la emprendeduría y la internacionalización.

- **Sostenibilidad** en los contenidos de la oferta formativa y de servicios, pero también en la creación de un modelo propio y sostenible de actividad y gestión.
- **Tecnología** en la formación y la transferencia de conocimiento a la empresa, en los procesos de aprendizaje y de prestación de servicios, así como en la gestión de la propia Escuela.
- **Emprendeduría** y creatividad hacia los alumnos pasados y presentes, a los profesores y a la propia organización. Orientación y consolidación a la creación de empresas. La Escuela de Organización Industrial EOI, como herramienta del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para favorecer el emprendimiento, la innovación y la creatividad.
- **Internacionalización** de alumnos, empresas y docentes; de la presencia y actividad física y virtual de la Escuela; y de sus acreditaciones y relaciones institucionales.

Todos estos aspectos son elementos consustanciales a las iniciativas empresariales que se articulan en los proyectos propuestos por los alumnos de los distintos programas de la Escuela.

Por otra parte, los proyectos también se alinean con los valores de la Escuela, que se sintetizan en tres:

- Orientación a la economía real
- Innovación tecnológica y social
- Vocación de servicio a la sociedad

La Escuela de Organización Industrial, como centro comprometido con las políticas de desarrollo empresarial e industrial de España promueve la transformación del modelo de crecimiento económico, siguiendo las sendas globales de la internacionalización y la sostenibilidad.

Centra su preocupación en la competitividad de nuestras empresas y en particular de las pymes, mediante enfoques formativos eminentemente prácticos, conducidos por docentes de amplia experiencia en el mundo profesional, y estrategias de transferencia de formas de organización del trabajo y tecnologías que impulsen la emprendeduría, la creatividad, la innovación y la internacionalización en nuestro tejido productivo.

La Escuela ha persistido en servir de puente entre las nuevas tecnologías y el mundo de la empresa y la sociedad en general, en ámbitos de gestión tecnológica e industrial, medio ambiente, gestión de pequeñas y medianas empresas y dirección de empresas. Igualmente ha permanecido en vanguardia en la incorporación de la tecnología en las metodologías docentes, que desde 1997 encarna la Escuela digital.

Como Fundación Pública, la Escuela ha impulsado políticas de desarrollo económico y ha sabido formar con el tiempo una red de líderes y empresas socialmente responsables, en un marco de gestión en donde ha primado la transparencia y rendición pública de cuentas. Como responsable de numerosas actividades y publicaciones, la Escuela es un centro de conocimiento abierto a la sociedad.

Este es el contexto en el que surge la *“Metodología de análisis de proyectos de empresa: Guía para el análisis, documentación y desarrollo del proyecto”*, objeto de actualización en el presente documento.

La presente revisión, y sus sucesivas actualizaciones, es fruto del espíritu de mejora continua característico de la Escuela de Organización Industrial. Surge de la práctica permanente en la realización de proyectos en distintos programas, y recoge la experiencia directa de alumnos, tutores y profesores, así como la de la dirección y coordinación de los programas.

En definitiva, se trata de asegurar realismo en el desarrollo de los proyectos; que cada uno de ellos se desarrolle con criterios de factibilidad, que sean creíbles y razonables y fundamentalmente, que tengan posibilidades reales de ser implantados, conforme al plan de negocio definido.

Es importante destacar que esta guía de proyectos no pretende constituirse en un referente técnico detallado de cada una de las áreas de análisis y conocimiento que la integran. Los alumnos que utilizan esta guía lo hacen como colofón de un completo programa de dirección en el que tienen la oportunidad de estudiar y aplicar dichos modelos analíticos y conocimientos, debiendo ser este su referente desde un punto de vista técnico y académico.

Finalmente, cabe mencionar que el proyecto ha de desarrollarse, necesariamente, por un grupo de alumnos constituido ex profeso para este fin, siendo esta premisa básica del método didáctico, en la medida que asegura mayor grado de creatividad, y también mayor realismo que un trabajo desarrollado aisladamente. El proceso estará guiado por un tutor designado al efecto que apoyará al grupo en todo momento

1.2. Objetivos de la realización del proyecto

Desde un **punto de vista docente**, el objetivo fundamental de los Proyectos en los Programas Master de EOI es permitir a los alumnos poner en práctica la mayor cantidad posible de conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo del programa. En concreto, el proyecto permite a los alumnos:

- Conocer en detalle las variables fundamentales que guían los procesos de toma de decisión en la empresa.
- Profundizar en el papel que juega cada función de la empresa en la definición y en el cumplimiento de la estrategia definida, así como sobre la interacción existente entre ellas.
- Adquirir un método de análisis y de trabajo de gran utilidad en el desarrollo profesional.
- Desarrollar la capacidad de discriminar, en la realización del trabajo de campo, entre la información relevante y la que no lo es, y de evaluar de forma adecuada los datos contradictorios.
- Potenciar la capacidad de trabajo en equipo y con terceros, poniendo en práctica habilidades directivas críticas (liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, negociación, motivación, etc.).
- Potenciar la capacidad de emitir juicios de valor basados en el razonamiento y la capacidad de desarrollar y plasmar de forma coherente y atractiva las propias argumentaciones.
- Ejercitar el establecimiento de hipótesis de negocio y la selección de aquellas que mejor reflejen el comportamiento real de la actividad empresarial objeto de estudio
- Tomar decisiones sobre cuestiones clave del plan, argumentándolas ante terceros de forma satisfactoria.
- Practicar el diseño y la realización de presentaciones eficientes.

Desde un **punto de vista instrumental**, el objetivo esencial del proyecto es conseguir concretar una idea de negocio, más o menos difusa, en un plan específico y detallado de empresa para un horizonte temporal determinado, normalmente cinco años.

La experiencia nos indica que la tendencia natural de cualquier equipo emprendedor para la definición de un proyecto de empresa es abordar directamente la configuración de los detalles operativos del mismo, utilizando para ello información parcial que es complementada en mayor o menor medida por la “intuición” del equipo promotor.

Sin embargo, para que el proyecto sea realmente **creíble**, tanto desde el punto de vista interno, para el propio equipo promotor, como externo, para cualquier tercero interesado (socios potenciales, entidades financieras, proveedores de recursos clave, etc.), debe:

- Ser riguroso en sus planteamientos y bases de partida.
- Estar soportado por una base analítica sólida y realista.
- Estar siempre centrado en la aportación de valor a clientes, accionistas y sociedad en general
- Seguir un esquema claro y estructurado, fácil de seguir.
- Tener una redacción sencilla, que facilite su comprensión sin conocimientos previos sobre la actividad relacionada.

Finalmente, desde un **punto de vista institucional**, el objetivo es promover y apoyar la creación de tejido empresarial, asociado a la iniciativa de los potenciales emprendedores que cursan programas en EOI.

EOI y la Asociación de Antiguos alumnos - Club EOI están firmemente comprometidos en el apoyo a quienes deseen poner en marcha los planes de negocio una vez concluidos. Entre otras medidas, se plantea la consecución de contactos con los agentes que integran el mundo económico y financiero (inversores, analistas, intermediarios,...), además de clientes, expertos sectoriales, etc.

En caso de fructificar algunos de estos contactos, EOI y Club EOI, estudiarán otras medidas de apoyo adicional que puedan requerir los alumnos.

II. Método general de trabajo propuesto

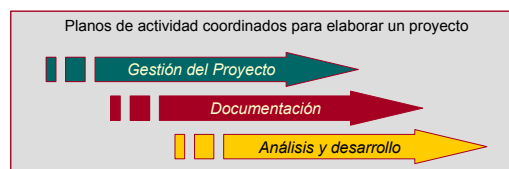
A continuación se expondrá el enfoque metodológico que se propone utilizar para el análisis y desarrollo de un proyecto de empresa.

Su propósito esencial es servir de referente para la realización de los trabajos necesarios, sin que deba considerarse como un esquema rígido e inflexible, si no más bien como una guía que marca las pautas sobre el camino a seguir.

II.1. Esquema metodológico

El esquema de trabajo propuesto para desarrollar el proyecto coordina tres planos paralelos de actividad:

- Plano de análisis y toma de decisiones
- Plano de documentación
- Plano de gestión del proyecto



Cada uno de los planos de actividad debe desarrollarse de manera independiente pero coordinada, dado que todos ellos son críticos para alcanzar el éxito final en la configuración del proyecto.

En primer lugar, el **Plano de Análisis y Toma de Decisiones** se desarrolla mediante cuatro fases sucesivas:

- Fase de **Concepción**, dirigida a definir y acotar la idea de negocio sobre la que se desarrollará el proyecto.
- Fase de **Configuración**, orientada a la definición de la estrategia inicial del negocio, base de la definición del plan de negocio en sentido estricto.
- Fase de **Desarrollo**, consistente en la definición e integración de todos los detalles requeridos para la implantación del proyecto, en todas sus vertientes (comercial, aprovisionamiento, logística, recursos humanos y materiales, finanzas,...).
- Fase de **Arranque y Consolidación**, cuyo propósito es transmitir las claves de la puesta en marcha inicial y posterior pervivencia del negocio, en base a su gestión eficiente y a sus expectativas de evolución y desarrollo futuro.

Como ya hemos comentado, la fase de análisis ha de ser el corazón del desarrollo del proyecto. Su materia prima básica es la información sobre todos los ámbitos del proyecto, y su producto tangible es el proceso consensuado de toma de decisiones necesario para la configuración paulatina del negocio.

A su vez, el **Plano de Documentación**, se constituye mediante dos frentes de actividad simultáneos:

- La recopilación, clasificación, análisis y consolidación de información, proveniente de distintas fuentes, documentales o no (Ej., entrevistas, encuestas,...), e integración de la misma en documentos de trabajo útiles para el avance del proyecto.
- La elaboración de la *Memoria* formal del proyecto y sus anexos.

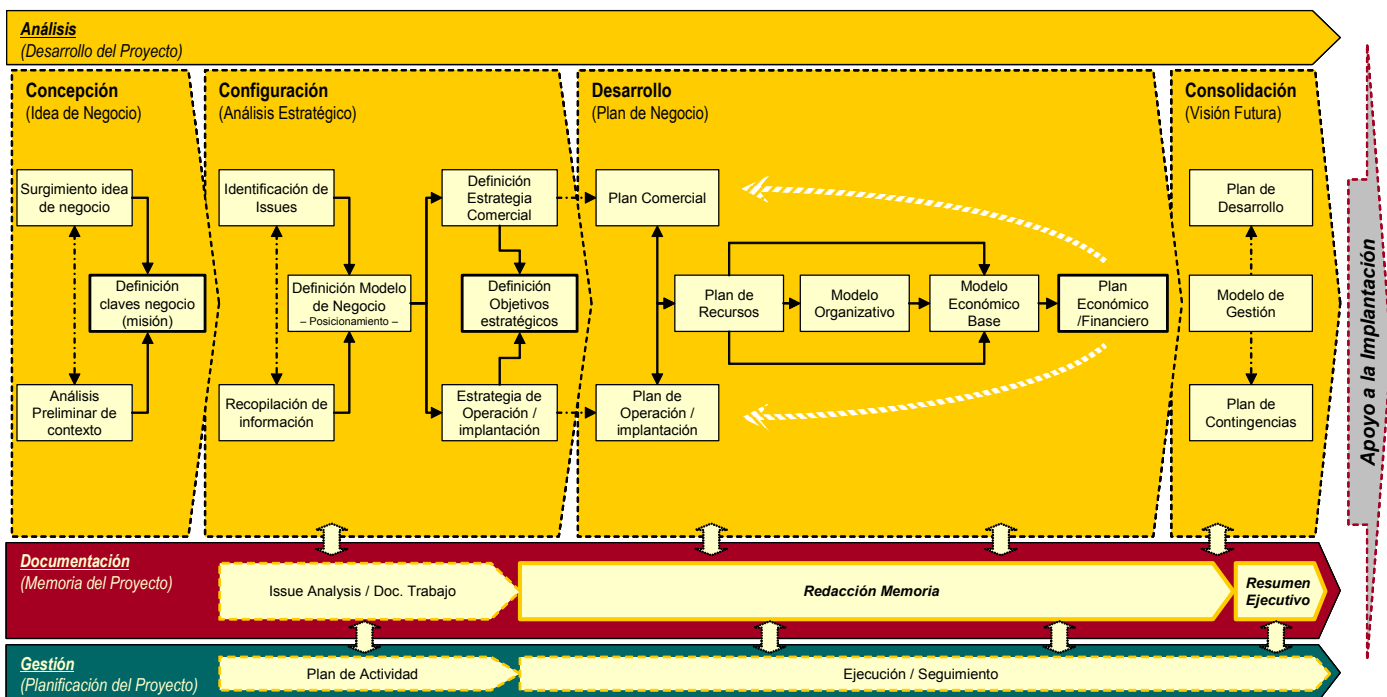
Como comentaremos en detalle más adelante, en el capítulo correspondiente, la memoria tiene como objetivo principal **“comunicar” el proyecto**, su contenido y viabilidad. En definitiva, se trata de contribuir a la “venta” efectiva del proyecto a terceros, desde el tribunal de evaluación constituido por EOI, hasta potenciales inversores o socios industriales, sin olvidar a las entidades financieras, a los entes públicos gestores de subvenciones, etc.

Por esta razón, *no todo el material de trabajo recopilado y generado ha de volcarse en la memoria*, ni siquiera en sus anexos; ni la memoria debe constituirse como mera agregación de los documentos de trabajo disponibles.

Finalmente, no debe olvidarse la actividad requerida en el **Plano de Gestión** del proyecto, encaminada esencialmente a:

- Asegurar el logro de los objetivos planteados y el cumplimiento de los plazos disponibles.
- Maximizar la eficacia del trabajo en equipo, mediante una óptima distribución de tareas y aprovechamiento de los recursos disponibles.

En el esquema gráfico adjunto figura el flujo básico de actividades que sirven de base para el desarrollo del proyecto, y que serán objeto de descripción detallada más adelante en este documento.

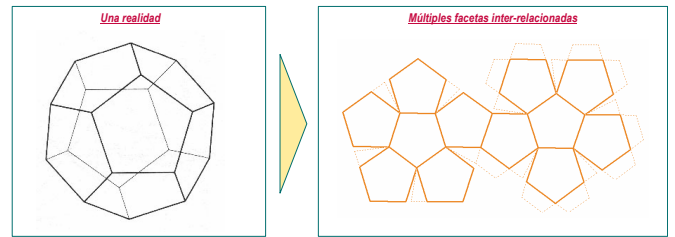


Como veremos en el capítulo VI, este esquema de trabajo se completa con un esquema de “hitos” de seguimiento y control, definidos para asegurar el correcto enfoque de los trabajos y el cumplimiento de los plazos inicialmente definidos.

II.2. Pautas de desarrollo del proyecto

El desarrollo del plan de negocio objeto del proyecto es, en sí mismo, un **proceso cíclico**, dado que a medida de que disponemos de mayor y más precisa información sobre los elementos que lo determinan, debemos realizar ajustes que, sin afectar a la esencia de la idea de negocio, nos permiten reformularla o matizarla, hasta encontrar las claves de factibilidad y rentabilidad mínimas requeridas para su potencial puesta en funcionamiento.

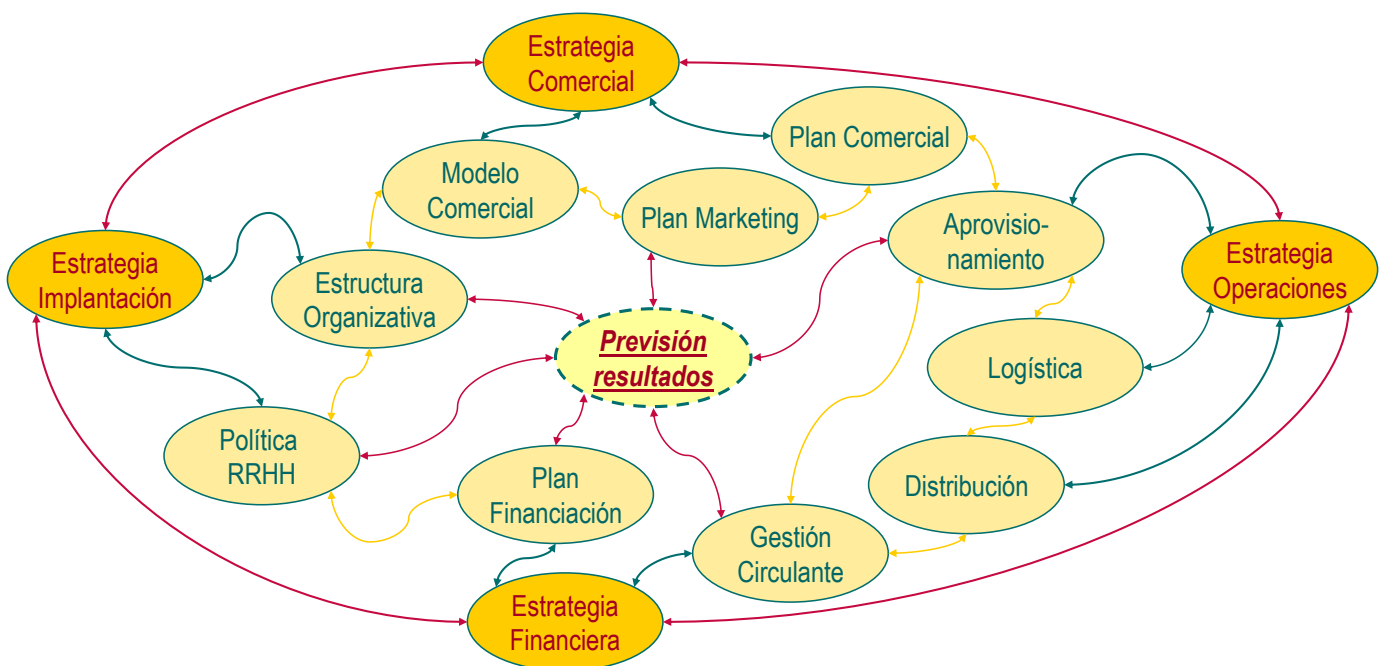
Inicialmente, nuestra percepción del proyecto es parcial, vemos únicamente las facetas del mismo sobre las que ha surgido la idea de negocio y, como mucho, alguna de las facetas cercanas. Pero lo cierto es que la realidad del proyecto a definir es única y la visión inicial del negocio no debe ocultar las múltiples facetas que lo integran.



Lo habitual es que sea necesario replantear elementos del modelo de negocio inicial conforme avanzamos en su definición. A veces es necesario “enfocar” más el negocio para asegurar su viabilidad, o bien incorporar elementos más genéricos para sobrevivir en etapas iniciales.

En definitiva, pueden destacarse las siguientes pautas generales para realizar el proyecto:

- El análisis evoluciona paulatinamente de lo general a lo particular: al principio las ideas y enfoques son difusos y deben ir concretándose a través del análisis de la información y la toma de decisiones del equipo promotor.
- Es normal dar algún paso hacia atrás, pero siempre para continuar de manera más consistente hacia adelante. Lo importante es avanzar siempre en el análisis nunca estancarse por no tener claro hacia donde seguir. Normalmente, lo que ocurre es que todavía no se tiene una visión suficiente de contexto, y cualquier información o decisión sirve para allanar el camino.
- Incluso es normal llegar prácticamente hasta el final del estudio y, al analizar el escenario económico financiero global, ajustar determinados planteamientos del negocio o su modelo de implantación inicial.
- Es necesario asegurar la integración y coordinación de todas las variables y decisiones que conforman el negocio. Si, por ejemplo, decidimos implantar diversas localizaciones de nuestros centros de producción o comercialización, debemos incorporar aspectos tales como el análisis las necesidades logísticas asociadas, los recursos humanos requeridos en cada ubicación, los recursos de gestión adicionales necesarios para coordinar la red, etc.



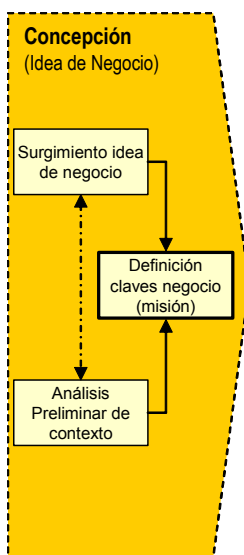
Lo realmente importante es que el equipo promotor, utilizando la información recopilada y los análisis realizados, tome **decisiones consensuadas** sobre las distintas facetas del negocio y ajuste todo el modelo de acuerdo a estas, con independencia del momento del ciclo de desarrollo del proyecto en el que se encuentre.

En todo este proceso interviene de manera significativa la figura del **tutor**, dado que, entre otras funciones, prestará continuo contraste y apoyo a los miembros del equipo, sirviendo como guía en los momentos críticos, con independencia de que estos serán siempre responsables de los análisis y toma de decisiones requeridas (ver apéndice correspondiente al “papel del tutor”).

“Sólo cuando llegamos al final del primer análisis de conjunto del negocio... ¡podemos realizar su configuración definitiva!”

III. Análisis y desarrollo del proyecto

III.1. La fase de Concepción del Proyecto



La idea inicial de negocio debe ser madurada y modulada hasta llegar a la definición específica del mismo. Como punto de partida deben responderse con relativa claridad dos preguntas esenciales: en primer lugar, QUÉ ofrecemos y, adicionalmente, A QUIÉN se lo ofrecemos, pero también QUIÉN lo va a pagar.

Todo lo demás es importante y deberá ser resuelto en etapas posteriores del análisis, pero supeditado a las dos preguntas anteriores. En definitiva, debemos evitar que el modelo operativo surja antes de definir el negocio.

En cualquier caso, durante la concepción del negocio no debe olvidarse que si lo que se plantea no es rentable, realmente no es negocio, en el sentido puramente económico, es decir: **si no se vislumbra desde el primer momento la oportunidad de obtener ingresos a unos costes razonables, no tiene sentido plantear la idea.**

Análogas consideraciones podrían hacerse en el caso de que lo que se plantease fuese otro tipo de organización con fines últimos de carácter no económico. En este caso, también el planteamiento economicista tendría plena vigencia, dado que para conseguir sus fines, la organización debería

asegurar la adecuada captación de recursos y su empleo eficiente.

Como se comenta en el Anexo C - Normativa de Proyectos, la idea de proyecto finalmente desarrollada surge del acuerdo con el Coordinador de Proyectos de EOI, tras el análisis de las diferentes propuestas recibidas.

Algunas señas de identidad de buenas ideas de negocio para EOI se refieren a:

- Proyectos de probable rentabilidad.
- Mercados en crecimiento.
- proyectos con un cierto tamaño (ventas, inversión, empleo, etc.).
- Productos, servicios o modelos de negocio innovadores.
- Ventajas competitivas de índole tecnológica.
- Enfoques de negocio sostenibles.
- Iniciativas que aportan valores a la sociedad.
- Entornos con riesgos acotados.

Bajo estas premisas, no son en principio negocios atractivos los que:

- Sean poco intensivos en capital (p.ej. Servicios de asesoramiento) ya que su análisis financiero aportará escaso valor didáctico.
- Sean muy maduros (casas rurales o residencias de la 3ª edad...) por su escaso contenido innovador (a menos que incorporen propuestas de cambio reales sobre los modelos de negocio conocidos).
- Estén basados exclusivamente en intermediación mediante economía virtual, por su habitual volatilidad y problemático análisis financiero.

Sin ser excluyentes los criterios anteriores, pues se han presentado buenos proyectos en alguno

de los ejemplos citados, son señales de atención para guiar a los alumnos a configurar desde el principio buenas ideas de negocio.

Desde el punto de vista del alcance, se contemplan dos tipos de proyectos:

- Nueva empresa ó
- Desarrollo sobre un negocio ya en marcha (p.ej. lanzamiento de una línea de negocio, reestructuración de una división, etc.)

La metodología de construcción del plan de negocio es esencialmente la misma en ambos casos, difiriendo solo en la profundidad y fiabilidad de la información utilizada.

Objetivo: Definición clara y consensuada, por el grupo y con el coordinador de proyectos, del negocio a desarrollar, a través de la identificación y formulación expresa de sus características clave.

III.1.1. Surgimiento de la idea de negocio

Normalmente, la idea preliminar del negocio planteado suele derivar de la experiencia de algún miembro del equipo promotor, relacionada con aspectos tales como:

- conocimiento u observación directa de una necesidad no cubierta
- concepción de un producto o servicio que actualmente no existe
- identificación de un grupo de clientes con características similares
- conocimiento de una tecnología que todavía no está difundida en todo su potencial de aplicación
- Reutilización de ideas que funcionan en otros mercados geográficos o en otros sectores económicos con afinidades conceptuales...

En todos los casos, o bien es una idea todavía demasiado difusa, o bien es extremadamente concreta y limitada. Por ello, su propuesta debe formularse mediante los factores diferenciales que la originan, incluyendo, si es posible, alguna idea preliminar de por qué se supone que será un negocio viable, en términos de análisis económico genérico.

III.1.2. Análisis Preliminar de contexto

El planteamiento de la idea de negocio inicial debe someterse a un **primer filtro de factibilidad**. Obviamente, a estas alturas, no pueden conocerse en detalle ni el mercado ni los competidores potenciales, ni se conoce el detalle de los recursos que será necesario comprometer.

No obstante, debe tratar de realizarse una reflexión mínima esencial sobre algún dato objetivo de referencia, aportando información relacionada con un hipotético mercado potencial, algún dato relevante procedente de estadísticas de actividades próximas al negocio, etc.

Por ejemplo, si se plantea un negocio relacionado con la incorporación de una nueva tecnología en establecimientos de restauración, como mínimo tendríamos que conocer algún dato general sobre aspectos tales como el número de establecimientos potencialmente afectados, su volumen global de actividad, el coste máximo que podría ser absorbido o el ingreso adicional medio que podría suponer la implantación de nuestra idea... y, por supuesto, la existencia real de esa tecnología y sus aplicaciones al fin propuesto.

En definitiva, se trata de disponer la información mínima que nos permita, a continuación,

identificar las claves del negocio. Este proceso se apoyará en información de alto nivel sobre mercados, competidores, regulación, etc. Se recomienda utilizar las bases de datos de la biblioteca de EOI que satisfacen la mayoría de las necesidades de información habituales en esta fase del proyecto.

III.1.3. Definición de las claves del negocio (formulación preliminar de la misión)

En la fase de concepción del proyecto lo realmente importante es definir la esencia del negocio, con independencia de su modo concreto de implantación, objeto de definición en las fases siguientes del análisis.

A efectos puramente prácticos, aglutinando los conceptos descritos por la literatura empresarial sobre misión y visión corporativa, puede acordarse que la **misión** de una empresa es el propósito último de la misma, con independencia del horizonte temporal recogido en el plan de negocio.

Concretar la misión implica descubrir una oportunidad de negocio para un mercado específico. Las preguntas a responder para definir correctamente la misión son:

- ¿Qué necesidades quiero satisfacer con mi proyecto?
- ¿A qué clientes, consumidores o usuarios finales quiero dirigirme?
- ¿Cómo se satisface la demanda en la actualidad?
- ¿En qué forma mi enfoque es innovador?

La misión debe ser suficientemente amplia, para poder ser desarrollada mediante distintos modelos operativos de implantación alternativos, pero suficientemente concreta para orientar en todo momento el análisis y la toma de decisiones. Debemos hacer el esfuerzo de redactar claramente nuestra "Misión", fundamentada en las claves del negocio **consensuadas por el equipo promotor**.

El modelo logístico, la red de distribución, el nº de establecimientos, las acciones de marketing, la organización... ¡incluso la definición de los productos!; todo es ahora secundario, salvo que realmente forme parte de las claves de nuestro negocio recogidas en la misión.

La formulación de la misión es importante porque será el punto de referencia para decidir nuevos frentes de análisis sobre los que profundizar. Es en definitiva el "oráculo" al que acudir en las siguientes etapas de desarrollo del plan de negocio para "iluminar" el proceso de toma de decisiones.

La misión debe ser la perspectiva del negocio que aglutina, de manera explícita, sus facetas esenciales o claves del negocio

En definitiva, si no concretamos las claves de la idea de negocio, a través de la formulación de la misión...

- No sabremos quienes son potenciales clientes ni que les ofrecemos realmente.
- No identificaremos contra quién competimos en sentido amplio.
- No tendremos un "punto de anclaje" del proyecto sobre el que iniciar el proceso de análisis.

A modo de ejemplo, procedente de distintos proyectos desarrollados en EOI, podemos formular una misión como "*hacer disfrutar a nuestros clientes de su pasión por la gastronomía*", o de manera más detallada "proporcionar a las grandes superficies y espacios públicos soluciones de movilidad, para que sus visitantes, clientes y empleados disfruten de una experiencia de

desplazamiento libre, cómoda, segura y placentera”.

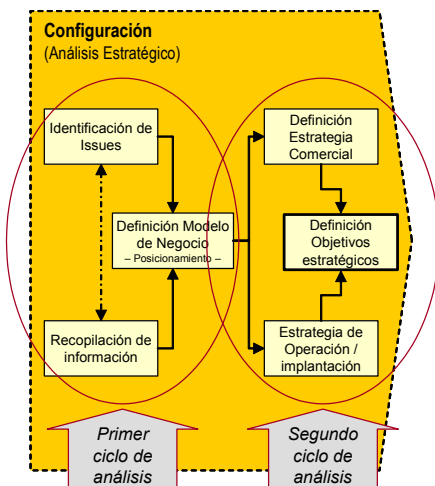
III.2. La fase de Configuración del Negocio

Como hemos comentado, el negocio formulado a través de la misión, debe concretarse en un modo de implantación que lo haga operativo. Para ello, previamente es necesario definir los “pilares” sobre los que se sustentará todo el proyecto, que constituirán su **modelo de negocio** y su **estrategia de implantación**.

El modelo de negocio es la manera concreta en la que definiremos nuestro enfoque competitivo; ante nuestros mercados y clientes y ante el conjunto de competidores actuales y potenciales.

Como ya se ha comentado, para desarrollar el proyecto se propone un análisis “por capas”, tratando de manera sucesiva de incorporar nueva información y tomar nuevas decisiones sobre la definición nuclear del proyecto.

Para ello, en esta fase de configuración del negocio, se proponen **dos ciclos sucesivos de análisis**.



El primero estará dirigido a obtener un grado suficiente de conocimiento del **entorno** de negocio que puede afectar de manera general al proyecto, en términos de mercado potencial y accesible, competencia directa e indirecta, legislación aplicable, etc.

Para ello, en este primer ciclo, proponemos utilizar la técnica del “Issue Analysis” como herramienta útil en estas primeras etapas de inevitable indefinición y desconocimiento del negocio, como guía para la identificación de áreas necesarias de conocimiento y toma de decisiones requeridas para poder avanzar.

El resultado de este primer ciclo, nos permitirá avanzar en la definición de nuestro **Modelo de Negocio**, de nuestro posicionamiento concreto ante el mercado y la competencia

que nos afectan.

El segundo ciclo de análisis estará dirigido a definir las estrategias que soportarán el desarrollo de ese modelo de negocio, desde el punto de vista interno y externo, y nos permitirán alcanzar el posicionamiento deseado. Las estrategias definidas se concretarán mediante la definición de los **Objetivos Estratégicos** que constituirán la columna vertebral del posterior desarrollo del proyecto.

En sentido estricto, los objetivos estratégicos no podrán definirse de manera definitiva hasta no haber finalizado todos los análisis requeridos para elaborar el plan de negocio. No obstante, en esta fase es importante hacer el esfuerzo de su definición inicial, dado que servirán de guía para la toma de decisiones durante la configuración del plan de negocio.

Objetivo: Definir el modelo general de implantación del negocio y cuales serán sus objetivos estratégicos en su primera etapa de implantación (horizonte temporal del plan de negocio).

III.2.1. Identificación de Issues (Issue Analysis)

La experiencia acumulada en los múltiples proyectos realizados por los alumnos de EOI nos ha permitido observar que, normalmente, los proyectos sufren serias dificultades para avanzar en

las primeras fases del análisis. En general, esto es debido a la natural indefinición inicial de la mayor parte de los parámetros del proyecto: el equipo promotor se encuentra con análisis tan amplios, genéricos y ambiciosos, que, de hecho es difícil saber por dónde empezar.

Estos análisis son necesarios, pero cuando son abordados con el enfoque tradicional, que podíamos denominar lineal o secuencial, donde se parte de un análisis de entorno y sector general como vía para, paso a paso, llegar a particularizar sobre aspectos relacionados con el negocio, requieren un importante esfuerzo y dedicación, en detrimento de las restantes actividades del proyecto.

La alternativa práctica que proponemos al análisis lineal tradicional es el “análisis de issues”, que detallamos a continuación, como vía para obtener una mayor productividad y enfoque en los análisis requeridos.

En general, en cualquier tipo de análisis, es posible identificar un conjunto de aspectos o elementos que determinan en un alto grado la realidad circundante. Esta afirmación es genéricamente conocida como “regla 80/20 o regla de Pareto”, y viene a decir que normalmente es posible identificar un conjunto de causas, en torno a un 20% de las causas totales, que determinarán la mayor parte de los efectos, en torno a un 80% de los efectos.

Cuando se trata de configurar un plan de negocio, ocurre algo similar, dado que si conseguimos identificar y analizar los elementos más importantes que condicionan su desarrollo y viabilidad, conseguiremos configurar adecuadamente la mayor parte de los elementos estratégicos y operativos del negocio.

Haciendo una traducción libre del término, podríamos decir que un “issue” es un asunto o problema, una preocupación... que capta nuestra atención... ¡y que requiere respuesta!

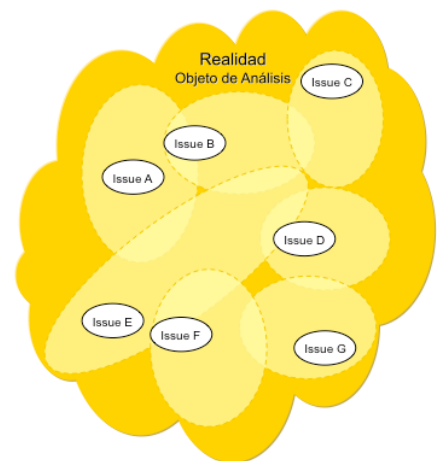
La Identificación de Issues (o Issue Analysis) constituye un esquema de acercamiento al problema práctico, lógico y natural: es en realidad el que todos utilizamos para nuestras decisiones cotidianas, laborales o personales.

Aplicado a los proyectos, esencialmente consiste en **identificar los aspectos clave o críticos que nos preocupan, o simplemente desconocemos**, para posteriormente analizar, de manera sistemática los detalles que los conforman; es decir, para ir “desgranando” poco a poco el problema o la incógnita planteada, hasta llegar a un nivel suficiente de entendimiento.

Como ejemplo sencillo, si alguien se plantea abrir un negocio de venta de flores al público, una “floristería”, sin tener gran conocimiento del sector, sus preocupaciones serían del tipo de:

- ¿Cómo se consigue el abastecimiento de las flores... puedo acudir a los productores o tengo necesariamente que pasar por un mayorista? ¿los mayoristas son españoles? ¿Puedo elegir entre varios?
- ¿Cómo se almacenan grandes cantidades de flores: Tengo que usar cámaras frigoríficas de alta tecnología o sólo medios tradicionales?
- ¿Dónde se ubican este tipo de establecimientos: en un lugar con mucho tránsito, tipo centro comercial, o en el corazón de barrios densamente poblados?
- Etc....

En definitiva, **se trata de ir fijando y avanzando sobre “los centros de gravedad” de la idea de negocio**, pero jerarquizando los análisis de manera eficiente y ordenada.



La técnica del **Issue Analysis** propone, por tanto:

- Estructurar las acciones de análisis en torno a los temas más críticos o significativos.
- Analizar el efecto inducido por estos elementos en el entorno de análisis.
- Coordinar y consolidar el conjunto de efectos asociado al conjunto de elementos como un todo.
- Extrapolar el análisis y conclusiones al todo.

Desde un punto de vista instrumental, el equipo promotor debe identificar los issues relevantes y la sistemática de trabajo sobre cada uno de ellos (análisis a realizar, fuentes documentales, plazos, responsables,...).

Conforme avanza el análisis, los issues se revisan y si es necesario, se reformulan. No hay que olvidar que, en cualquier caso, **el issue analysis no constituye un fin en si mismo**, sino un medio para obtener información relevante para la definición del negocio.

A continuación figura, a título meramente indicativo, un ejemplo de plantilla para el análisis de issues.

# Issue	Tipo de Issue	Definición general Issue	Preguntas a responder	Análisis a realizar	Posibles fuentes de información	Plazo de análisis previsto	Responsable
1	Ej.: Competencia	Comprende los distintos tipos de establecimientos que venden flores a clientes finales	¿Pertenece a cadenas de distribución? ¿Están especializados? ...	-Sectoros relacionados con la venta de flores -Facturación de las empresas del sector ...	-Estadísticas de distribución minorista -En cuestras de consumo Datos INE...	5 días	(Designar a un miembro del equipo)
2

La tipología más común de issues que deben ser analizados se incluye en las categorías de **análisis externo**, fundamentalmente el entorno global sobre el que se desarrollará el negocio y el sector o sectores de actividad en los que operará, el mercado potencial o accesible; y de **análisis interno**, relacionado con la propia configuración fundacional del negocio.

No obstante, con independencia de su tipología o catalogación, cualquier aspecto o elemento que suponga un área de preocupación o de insuficiente conocimiento por parte del equipo promotor, debe ser incluida en el issue analysis.

Finalmente, cabe destacar que el "Issue Analysis" debe permanecer vivo durante todo el desarrollo del proyecto, dado que según se avanza en la definición de los detalles en la fase de desarrollo y del plan de negocio, surgirán nuevas áreas de análisis o nuevas incógnitas que deberán ser resueltas.

En los siguientes apartados se detallan algunos de los elementos tradicionalmente analizados en esta fase del plan de proyecto, agrupados en las categorías mencionadas. No obstante, es conveniente insistir en que **cada equipo promotor o de análisis del negocio debe generar su propia lista de issues**: no se trata de realizar ningún estudio teórico o

puramente académico, sino de realizar el análisis de aquellos aspectos que realmente afectan o pueden afectar al negocio propuesto.

III.2.1.1. Issues de análisis del Entorno

Cualquier iniciativa de negocio se ve influenciada por las características y condicionantes del entorno en el que radica. De hecho, el entorno en si mismo puede definirse como el conjunto de elementos externos a la propia organización que determinan su actividad o desarrollo y es considerado común a todas las iniciativas equivalentes a la que configura el proyecto a desarrollar.

Es importante anticipar su evolución futura y las posibles implicaciones favorables o desfavorables sobre el negocio objeto de estudio

Tradicionalmente los elementos constitutivos del entorno se agrupan en categorías como las definidas en el “Análisis PEST”, acrónimo de análisis Político, Económico, Social y Tecnológico.

Categoría de entorno	Elementos analizados
Político	Así, el entorno político viene determinado por la legislación general y sectorial que pueden incidir en la iniciativa planteada, así como la evolución esperada de este marco normativo. Viene también configurado por los programas de empleo de recursos públicos definidos para el desarrollo de determinadas políticas en ámbitos relacionados con la iniciativa. Son aspectos tales como: políticas impositivas, protección medioambiental, regulación del comercio exterior, normativa antimonopolio, legislación laboral, medidas de promoción de la actividad empresarial, etc.
Económico	El entorno económico se configura por la situación y evolución esperada de las variables macro y micro económicas que afectan a proveedores y clientes de la organización; así como por las tendencias globales que pueden afectar al coste o disponibilidad de recursos relacionados con la iniciativa. Son elementos del tipo de: evolución del PIB, renta disponible de las familias, tipos de interés, tasa de desempleo, evolución de los precios, crecimiento económico,...
Social	El entorno social lo configuran las características y tendencias sociodemográficas y de comportamiento globales de los colectivos de referencia para el proyecto, tales como: estilo de vida, pirámide de población, distribución de la renta, nivel de educación, movilidad laboral, evolución demográfica, etc.
Tecnológico	Finalmente, el entorno tecnológico se refiere al grado o expectativas de desarrollo de los hábitos y soportes tecnológicos que pueden afectar a la iniciativa objeto de estudio. Incorpora aspectos tales como extensión de los servicios de banda ancha, gasto público en I+D+i, apoyo gubernamental a la tecnología, madurez de las tecnologías convencionales, etc.

No todos los factores que configuran el entorno afectan de igual manera al proyecto de negocio, ni todos ellos tienen el mismo grado de certidumbre respecto a su conocimiento y evolución esperada.

Es por ello que distinguimos entre entorno general, entorno intermedio y entorno específico en

función de la combinación de estos criterios de control e impacto.

Así, ubicamos en el entorno específico aquellos elementos que más influyen a la iniciativa concreta estudiada pero tienen menor grado de incertidumbre, en el entorno intermedio, todos los factores que afectan de la misma manera a la organización o iniciativa analizada y a otras iniciativas cercanas y cuyo grado de incertidumbre es medio, y en el entorno general aquellos elementos que influyen de manera menos directa pero tienen una mayor incertidumbre.



Todos estos factores pueden condicionar el desarrollo futuro de los mercados y clientes, pueden brindar oportunidades específicas de negocio o bien constituir amenazas que pueden hacer fracasar el proyecto empresarial.

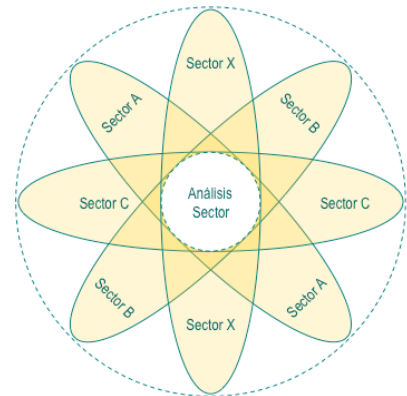
III.2.1.2. Issues de Análisis del Sector

Como parte de los temas clave a analizar sobre una idea de negocio, desde el punto de vista de análisis externo a este, surgen los relacionados con el sector en el que se encuadrará la actividad propuesta.

Una idea de negocio original, normalmente estará relacionada con diversos sectores tradicionales de oferta. Por ejemplo, si consideramos una “red de tiendas de conveniencia”, compite con el sector de las librerías, compite como establecimiento de restauración en general y como ciber-café, compite como tienda de regalos...

En definitiva, el sector en que operará cada negocio es específico, y surge de la combinación de un conjunto de subsectores de referencia de los que derivará la competencia actual y potencial para nuestra idea de negocio, con una doble perspectiva:

- Desde el punto de vista del cliente potencial, identificando los sectores de actividad con los que el cliente asociaría la satisfacción de su necesidad.
- Desde el punto de vista de nuestras claves del negocio, dado que en ellas está implícito con qué tipo de negocio habremos de competir.



Esta reflexión debemos hacerla antes de iniciar el análisis del sector en sentido estricto, dado que en caso contrario podemos realizar estudios sectoriales excesivamente amplios o genéricos, que no aporten información significativa sobre el modo de competir en los mercados planteados, o podemos olvidar el análisis de algún sector relevante para nuestro negocio.

En el terreno del análisis práctico, debemos recabar información que nos permita entender aspectos tales como:

- Consideraciones políticas, económicas y legales que afectan a los productos o servicios previstos.
- Tamaño del sector, desde el punto de vista de la oferta, crecimiento histórico y tendencia

esperada, ratios de rentabilidad medios de las empresas ya establecidas.

- Características estructurales, tales como segmentos de oferta existentes, nichos de especialización ya explotados...
- Competidores (posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito)
- Tipología de proveedores que abastecen al sector, analizando su diversidad, sus niveles de concentración, su solvencia y fiabilidad, tanto empresarial como financiera,...
- Otros agentes que intervienen en el sector, tales como reguladores, intermediarios, industria auxiliar,... evaluando su capacidad de influencia.
- Visión de conjunto de los canales de distribución asociados a cada sector, sus márgenes, su enfoque de oferta,...

Un referente analítico habitual para este tipo de análisis es al “Análisis de las cinco fuerzas” propuesto por Michael Porter, cuyas características generales figuran descritas en el “Apéndice I” de este documento.

III.2.1.3. Issues de Análisis de mercado

Con independencia del ajuste e investigación posterior que deberá hacerse en la etapa correspondiente, en la fase de configuración del negocio, el equipo promotor debe de realizar un análisis preliminar del tipo y dimensión del mercado existente y potencialmente accesible para el negocio planteado.

La estimación preliminar de los mercados puede realizarse desde el **punto de vista de la demanda**, identificando y dimensionando el conjunto de clientes objetivo del negocio. Debe realizarse una mínima caracterización de estos clientes, su potencial evolución, sus hábitos generales de consumo y los relacionados con el proyecto a desarrollar.

También, de manera alternativa o complementaria, puede realizarse la estimación desde el **punto de vista de la oferta**. En este caso, serán issues muy relacionados con los identificados entre los issues de análisis del sector.

Incluso, pueden combinarse ambos enfoques, por ejemplo, cruzando los datos existentes de número de clientes potenciales, de un mercado o segmento del mismo, con los datos de consumo medio de un tipo de servicio provenientes de la información de los competidores, o con los datos de cuota de mercado de un segmento de establecimientos especializados.

III.2.1.4. Issues de Análisis Interno

Desde el punto de vista interno, en esta fase inicial del proyecto el equipo promotor debe identificar los elementos estructurales del negocio planteado que son considerados críticos desde su concepción y, por tanto, debe asegurarse que están disponibles.

Son elementos del tipo de capacidades, recursos expertos, patentes o tecnologías sobre las que se construye la idea de negocio, con independencia de que sean o no diferenciales del resto del mercado o competencia.

También se incluyen en este análisis otros elementos específicos, tales como necesidades de capital extraordinariamente significativos (grandes proyectos de inversión).

III.2.2. Recopilación de información

Como ya hemos anticipado, la respuesta a todas las preguntas vendrá de la mano de la búsqueda, análisis, clasificación, discriminación e integración de información.

La información a recabar será, fundamentalmente, de dos tipos:

- Información documental: artículos de prensa o publicaciones especializadas, informes, estudios, estadísticas...
- Trabajo de campo: encuestas y entrevistas directamente realizadas por el equipo promotor sobre una muestra mínimamente representativa de clientes potenciales

La complementariedad de ambos tipos de información será la que dote a los planteamientos y cálculos desarrollados en el proyecto de la suficiente credibilidad y solvencia.

La recogida de información documental sobre productos, mercado, entorno, clientes, etc. puede realizarse a través de diferentes fuentes:

- Estadísticas oficiales a nivel central (INE, Ministerios, etc.).
- Estadísticas autonómicas o locales (consejerías de las CC.AA., concejalías del Ayuntamiento, etc.)
- Memorias de empresas competidoras
- Periódicos y prensa especializada
- Bancos de datos existentes
- Boletines oficiales (BOE, etc.)
- Registros y anuarios de empresas
- Estadísticas e informes de asociaciones de empresarios (internacionales, nacionales y locales)
- Etc.

A su vez, los análisis de campo pueden ser:

- Entrevistas con potenciales clientes
- Encuestas a clientes
- Entrevistas o encuestas sobre posibles proveedores
- Entrevistas con profesionales que trabajen en el sector
- Entrevistas con analistas expertos en el sector
- Organización de “focus group” o sesiones colectivas con un grupo seleccionado de personas

A través de esta recogida de información se debe arrojar luz sobre los “issues planteados”. No obstante, cualquier análisis realizado en esta etapa tendrá un carácter general, y deberá matizarse a la hora de realizar los planes comercial y de operaciones, una vez decididos los productos o servicios a suministrar, los segmentos de clientes a los que irán dirigidos, el modelo de implantación, etc.

Adicionalmente, es importante entender que la información recogida en esta etapa servirá de base no sólo a los análisis preliminares de entorno y mercado, sino que servirá de base y soporte para la toma de decisiones durante todo el desarrollo del proyecto. Lógicamente, hasta las últimas etapas del proyecto puede ser necesario recabar información adicional, pero la calidad del esfuerzo inicialmente realizado hará que los trabajos fluyan de manera eficiente y la mayor parte del esfuerzo final se dedique a la definición e integración de los elementos operativos del proyecto, partiendo de información detallada ya conocida.

Desde un punto de vista práctico, se propone una sistemática de trabajo similar a la descrita a continuación:

1. Tras plantear el issue análisis, cada miembro del equipo se responsabiliza de buscar la información relevante sobre un área de análisis. Por ejemplo, mientras alguien busca información sobre normativas locales, nacionales o europeas que afecte a la actividad planteada, otro miembro del equipo podría dedicarse a investigar a las empresas que actualmente ofrecen productos o servicios similares o relacionados con la oferta inicialmente planteada.
2. Cada miembro del equipo consolida la información relevante encontrada en **documentos o archivos de trabajo**, siempre con una mínima elaboración que permita al resto del equipo consultar y comprender fácilmente los hallazgos, pero sin dedicar esfuerzos innecesarios a su redacción y maquetación. Un error típico de esta etapa es “perder” tiempo en redactar documentos extensos y detallados sobre análisis de contexto del proyecto que finalmente servirán para “engordar” los anexos, sin aplicación directa a los análisis realizados. Estos documentos deberán estar accesibles para todo el equipo mediante carpetas virtuales definidas en cualquier sistema de intercambio electrónico de archivos (p.ej. mediante una cuenta común de gmail).
3. Periódicamente, semanal o quincenalmente, se reúne todo el equipo para comentar el avance de los análisis, intercambiar impresiones y compartir los hallazgos, todo ello basado en los documentos de trabajo previamente elaborados por cada uno.
4. Tras cada reunión se realiza una reasignación de tareas dirigidas a profundizar o completar los análisis anteriores o realizar nuevos análisis surgidos de la información recopilada.

Como veremos cuando abordemos el plano de “gestión del proyecto” la clave en esta etapa (y, ciertamente, en todas las demás) es evitar lo que coloquialmente se denomina “*la parálisis por el análisis*”, es decir el bloqueo al avance del proyecto originado por la escasez o dificultad de conseguir información detallada o por la inseguridad del equipo respecto al volumen o detalle de la información recogida.

Para ello, es importante definir un estricto calendario de trabajo que obligue a todo el equipo a seguir trabajando con el material disponible, pasando a las siguientes fases de análisis en los plazos establecidos, con independencia de que posteriormente se depuren o completen algunos análisis o datos recabados.

El tutor ha de estar informado del grado de progreso del proyecto y de las principales conclusiones alcanzadas, así como de las cuestiones o dudas a resolver. Adicionalmente, aportará sugerencias y orientaciones para resolverlas, proponiendo en su caso otros análisis a llevar a cabo para conformar los argumentos de negocio que soportan el proyecto.

Caso de no ver clara la viabilidad del negocio, el grupo junto al tutor tratarán de encontrar

- Una nueva formulación de sus fundamentos.
- Una idea alternativa de negocio que propondrán al coordinador de proyectos lo antes posible para no demorar innecesariamente la reorientación del proyecto (en ese caso, el grupo deberá hacer todo lo posible por recuperar el tiempo invertido, reeditando con el tutor un nuevo plan de trabajo que contemple todas las tareas hasta la terminación del proyecto).

III.2.3. Definición Modelo de Negocio - Posicionamiento -

Tras recabar información suficiente de los elementos externos e internos que condicionan nuestra iniciativa, estamos en condiciones de proponer un modelo concreto de negocio, es decir, un modelo de interacción con nuestro mercado, sumergidos en nuestro entorno

específico, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en condiciones de competencia más o menos severa.

Desde otra punto de vista, la definición de nuestro modelo de negocio implica adoptar un **"posicionamiento competitivo"** inicial; el cual podríamos definir como "la búsqueda de nuestro lugar como empresa en el entorno en el que se mueve nuestra idea de negocio, en el cual podemos desarrollar o aprovechar algún tipo de ventaja competitiva sostenible a medio plazo, aprovechando al máximo las capacidades disponibles y tratando de generar lazos afectivos con nuestros clientes.

En esta etapa es común utilizar una herramienta de reflexión estratégica ampliamente conocida, el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), que aparece descrito en el "Apéndice I". Respecto a esta herramienta, cabe insistir en que el análisis DAFO, o cualquier otro que planteemos, no constituye un fin en si mismo, sino que es un medio para llegar a identificar posibles cauces de actuación.

En definitiva, mediante este análisis, se trata de utilizar las fortalezas de nuestro negocio para aprovechar las oportunidades del entorno y protegernos ante sus amenazas, que además podrían agravarse cuando impactan sobre nuestras debilidades. Por ello, la utilidad del DAFO radica esencialmente en dos factores:

1. Es una potente herramienta de reflexión estratégico conjunta cuando se aplica como grupo de proyecto. Provoca y conduce un creativo intercambio de ideas clave para la configuración del negocio.
2. Está, aún más, debe estar, orientado a la acción, sirviendo como base de la toma de decisiones implícita en la definición del modelo de negocio correspondiente a un posicionamiento competitivo concreto.

Con independencia de la oferta global que finalmente configuremos, en esta etapa deberíamos tener decidido aspectos tales como: a qué tipo concreto de clientes nos dirigiremos, con qué tipo de productos o servicios les satisfaremos, y con qué modelo de establecimientos o enfoque de distribución abordaremos el mercado.

Adicionalmente, si es posible, podríamos avanzar en la definición de cuáles serán las áreas de negocio clave que debemos integrar, su esquema de interacción y grado de dependencia, así como su modelo genérico de gestión.

Al igual que en la Fase de Concepción ya se realizaba un primer filtro de factibilidad, en esta Fase de Configuración también hemos de plantearnos si tras el análisis realizado, el negocio sigue teniendo visos de viabilidad.

De hecho, realmente la definición del modelo de negocio preliminar y el posicionamiento implícito han de ser la respuesta, dado que se han definido para alcanzar el éxito en la batalla competitiva.

No obstante, el equipo de proyecto debe tener ya una idea mínima de las grandes magnitudes de ingresos y costes, o al menos de los márgenes de contribución implícitos a cada línea de negocio o de producto.

Como ejemplo ilustrativo de posibles enfoques de posicionamiento, Michael Porter propone tres tipos de "Estrategias Competitivas genéricas", que son: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. Sus características figuran resumidas en el cuadro adjunto.



Liderazgo en costes	Diferenciación
<p>Obtención de una escala de operación eficiente y un agresivo control de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Protege contra el poder de los compradores <input type="checkbox"/> Proporciona flexibilidad ante incrementos en costes de proveedores <input type="checkbox"/> Desalienta la entrada directa de competidores: fuertes inversiones <input type="checkbox"/> Favorable posición relativa frente a una competencia de productos sustitutos 	<p>Ofrecer productos que son percibidos a por toda el sector como únicos en su género</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Permite amplios márgenes <input type="checkbox"/> Proporciona poder adicional ante los proveedores <input type="checkbox"/> Mitiga el poder del comprador por inexistencia de productos alternativos <input type="checkbox"/> El consumidor es leal si la empresa está protegida ante nuevos productos sustitutos
Enfoque	
<p>Orientación hacia un "nicho de mercado" concentrado</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Consigue, bien liderazgo en costes o bien diferenciación... sobre un área limitada del mercado 	

Finalmente, cabe destacar que la definición del modelo de negocio es la base sobre la que se definirán las dos estrategias clave propias de la “Fase de Configuración” que estamos describiendo: la estrategia comercial y la estrategia de operación e implantación, objeto de las siguientes etapas.

III.2.4. Definición Estrategia Comercial

Esencialmente la estrategia comercial define el “modo” en que el negocio pondrá sus productos y/o servicios a disposición de sus clientes objetivo.

Como hemos comentado, está íntimamente ligada al modelo de negocio y posicionamiento elegidos e implica la decisión e implantación de algún tipo de diferenciación respecto al conjunto de potenciales competidores.

En este punto, la estrategia comercial puede centrarse en alguna característica diferencial relacionada con aspectos tales como el diseño del producto, el enfoque de servicio, con atributos de precio, con el enfoque de distribución,... o con una combinación de algunos de ellos.

III.2.5. Estrategia de Operación / implantación

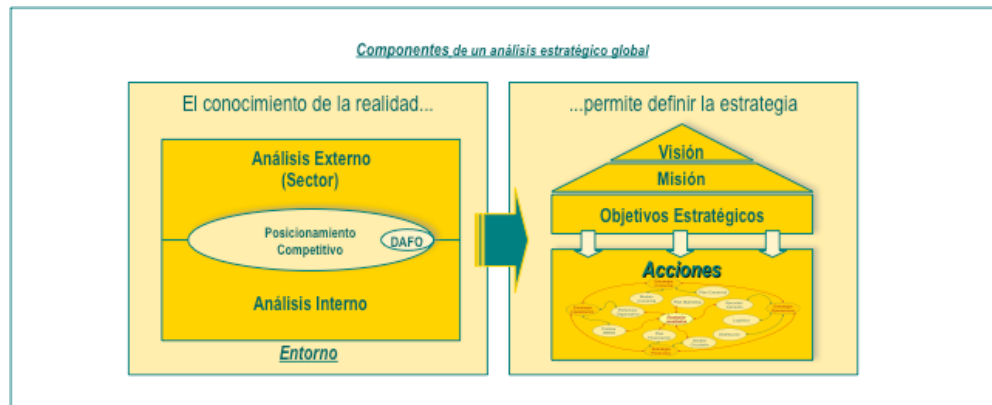
Para desarrollar el modelo de negocio definido, la estrategia comercial debe complementarse con la definición de una estrategia de implantación y operación que la soporte.

La estrategia de implantación y operación es el “modo” en que el proyecto de negocio prevé asegurar que la actividad de la empresa se desarrolle, poniendo a disposición de los clientes los productos y/o servicios ofertados.

Se centrará en elementos críticos o diferenciales relacionados con aspectos tales como: aprovisionamiento de recursos clave, su logística, los procesos de I+D+i, la tecnología, el proceso productivo, los modelos de implantación de factorías o establecimientos de distribución, etc., o también en este caso, en una combinación de algunos de ellos.

III.2.6. Definición Objetivos estratégicos

La Fase de Configuración o “análisis estratégico” culmina con la definición de un conjunto acotado de objetivos estratégicos representativos de las estrategias de negocio, comercial y operaciones definidas y que constituirán la columna vertebral del posterior desarrollo del proyecto.



En términos generales, los objetivos estratégicos han de cumplir tres características: ser claros, medibles y estar cuantificados.

Pueden establecerse objetivos sobre múltiples aspectos esenciales de la estrategia definida; de hecho, han de representar las claves de esta. A título de ejemplo, podrían definirse objetivos estratégicos sobre aspectos tales como los siguientes:

- Liderazgo:
 - Conseguir mantener la posición dominante en el mercado, manteniendo una cuota mínima del doble del competidor más cercano (ejemplo típico de mercados de nueva creación)
- Cuota de mercado:
 - Ejemplo: Alcanzar un x% de cuota de mercado al final del tercer año.
- Crecimiento:
 - Conseguir un crecimiento medio anual de un y%
 - Abrir N nuevos establecimiento por año en el periodo de vigencia del plan de negocio
- Expansión:
 - Establecer # oficinas comerciales en un mínimo de tres nuevas regiones o países al final del cuarto año
- Rentabilidad:
 - Obtener un ratio de retorno de la inversión superior al x% al final de tercer año
 - Mantener tasas mínima de rentabilidad anual del y%

Como anticipábamos, los objetivos estratégicos no podrán definirse de manera definitiva hasta no haber finalizado todos los análisis requeridos para elaborar el plan de negocio, fundamentalmente por su característica de “estar cuantificados”.

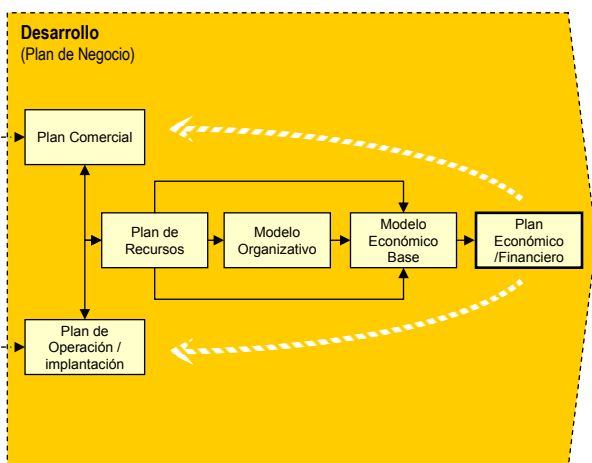
No obstante, en esta fase es importante hacer el esfuerzo de su definición inicial, dado que servirán de guía para la toma de decisiones durante la configuración del plan de negocio.

III.3. La fase de Desarrollo del Plan de Negocio

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la empresa, deben concretarse los planes de actuación, es decir, las estrategias operativas que nos permitirán alcanzar las metas previstas.

El plan de negocio debe tener un horizonte temporal en torno a 5 años, pudiendo establecerse un horizonte inferior o superior sólo en los casos en que la naturaleza del negocio lo justifique. En cualquier caso, debe hacerse un especial hincapié en los primeros años y en aquellos de los siguientes en que se produzcan cambios estructurales significativos.

El plan de negocio debe desarrollarse de manera sistemática y secuencial, dado que los planteamientos realizados en un área del proyecto deberán verse reflejados en las restantes:



1. En primer lugar deben desarrollarse los planes comercial y de operaciones e implantación, perfectamente coordinados e integrados entre sí, dado que constituyen el motor del negocio.
2. Posteriormente, se realizará el plan de recursos, resultante de los planteamientos definidos en los planes comercial y de implantación
3. Una vez definido el plan de recursos, se definirá el modelo organizativo que servirá para gestionar los recursos y para ejecutar los planes comercial y de operaciones
4. Es en este momento cuando estamos en

condiciones de consolidar el “modelo económico base”, resultante de los planteamientos parciales realizados en cada uno de los planes anteriores. Es en este modelo donde radica la **viabilidad intrínseca del proyecto**, con independencia de los escenarios de financiación existentes.

5. Finalmente realizaremos el plan económico financiero, donde ya integraremos el escenario de financiación seleccionado y sus flujos de caja asociados.

Como comentábamos al inicio de este documento, sólo ahora podremos realizar la configuración definitiva de todos los elementos del plan de negocio, incorporando modificaciones en los modelo comercial, de operaciones o de recursos que nos permitan ajustar el ritmo de generación de ingresos, o de reducción de necesidades de financiación, o de empleo de recursos... Así, la correcta y coherente integración de todos los elementos, permitirá realizar el “ajuste fino” del negocio.

Objetivo: Definir cada uno de los componentes necesarios para implantar el negocio en el alcance temporal definido, así como su viabilidad intrínseca y su modelo de financiación.

III.3.1. Plan Comercial

El objetivo de esta etapa del plan de negocio es explicar cómo la empresa obtendrá sus ingresos, procedentes de sus clientes todavía potenciales, y tratará de reaccionar ante las condiciones del entorno competitivo propio de su mercado. Adicionalmente, incorporará los elementos típicos de un plan de marketing tradicional (decisiones sobre precio, producto, comunicación, distribución...), en la medida que sean relevantes para el proyecto desarrollado.

III.3.1.1. Caracterización del mercado: Estimación del volumen y dimensión del mercado

El mercado de nuestro negocio está constituido por dos elementos, cuyo producto en términos aritmético nos proporciona el volumen económico del mismo:

1. La tipología y volumen de clientes potencialmente consumidores de nuestros productos y servicios
2. Su capacidad de compra de los productos y servicios base de nuestra actividad

Respecto al primer factor, la **tipología y volumen de clientes**, es importante comprender los distintos segmentos de clientes que configuran el mercado, en función de sus características más significativas desde un punto de vista de consumo (ej. Edad, nivel social, hábitos,...), o de compra en los negocios entre empresas (tipo b2b, "business to business").

En esta etapa del plan de negocio se incluye un análisis esencial para la credibilidad y viabilidad del proyecto: la estimación de los que, sin ánimo de entrar en consideraciones doctrinales, podemos denominar como **mercados potencial, accesible y objetivo**. En definitiva, se realizará un filtrado lógico, comprensible y defendible del volumen de mercado y clientes que realmente constituirán la base de generación de ingresos para el negocio.

Podemos definir mercado potencial como el mercado total correspondiente a un segmento de clientes o tipología de servicios, siempre bajo unas coordenadas geográficas determinadas, región, país, continente,... (Ejemplo: jóvenes universitarios interesados en la música en España).

A su vez, el mercado accesible surge de la discriminación de aquella parte del mercado que, por razones de nuestro tamaño inicial, por el alcance de nuestra implantación, nuestra estrategia de canales o cualquier otro criterio de filtrado, representa la porción más realista del mercado que podría convertirse a medio plazo en nuestra fuente de ingresos (ejemplo: jóvenes amantes de la música con conexión Internet de alta velocidad en el hogar).

Finalmente, consideramos mercado objetivo a aquella porción del mercado accesible, y por ende del mercado potencial, que será objeto de nuestras acciones proactivas de venta, comunicación o interacción, base real de nuestras estimaciones de ingresos (Ejemplo: jóvenes amantes de la música suscritos a servicios de descarga de música por Internet).

Respecto al segundo factor, la **capacidad de compra**, supone el importe económico que cada cliente o segmento de clientes podría dedicar al consumo de los productos o servicios ofertados, en términos periódicos (ej. Mensualmente) o por unidad de consumo (ej. Ticket medio de compra en un centro comercial).

El cruce de estos elementos, basados todos ellos en los datos estadísticos recogidos en el momento de realización del issue analysis, complementados y matizados mediante extrapolaciones y asunciones razonables, permitirá llegar a obtener las cifras de volumen de mercado requeridas.

III.3.1.2. Definición de los elementos clave del plan comercial

Una vez definido el mercado concreto para cada tipología de producto o servicio definido, se debe estudiar la manera de aprovechar las oportunidades que este brinda, con el objetivo de atraer, fidelizar, retener y desarrollar cada nuevo cliente. Deben definirse elementos tales como:

- Enfoque de ventas y distribución: es decir, los mecanismos y medios que la empresa utilizará para hacer llegar sus productos o servicios al cliente. Se debe decidir qué fuerza de ventas se va a utilizar, cómo se va a motivar y remunerar, cómo se va a seleccionar, qué canales de venta complementarios se van a emplear, qué establecimientos o puntos de venta se van a utilizar, etc.
- Estrategia de fijación de precios: se establecerá qué política de precios se aplicará a cada

producto o servicio, qué descuentos se realizarán, con qué márgenes se trabajará, cuál será la estrategia para modificar precios, etc.

- Proposición de valor, que tiene en cuenta la idoneidad de nuestra oferta y de su precio para los clientes potenciales. En el caso de que estos vayan a sustituir productos o servicios que ya compraban por los que nuestro negocio ofrece, estarán en condiciones de comparar las condiciones de compra en cada caso, lo que deberá aportarles ventajas tangibles (económicas, de servicio, etc.).
- Comunicación, publicidad, relaciones públicas y promoción: cómo se va a comunicar el producto o servicio, cómo será la publicidad o promoción, qué medios se utilizarán, etc. Se debe concretar el plan concreto de medios y soporte elegido, así como las acciones específicas previstas, fundamentalmente para los primeros años de lanzamiento del proyecto.
- Modelo de gestión de relaciones con clientes y fidelización: cómo se conseguirá cerrar el ciclo de captación, fidelización, retención y desarrollo de los clientes, definición del modelo de atención y servicio.

Como parte del plan comercial se realizará la previsión detallada de ventas por tipo de producto o servicio, por canal y por segmento de mercado. Los conceptos a definir serían:

- Ventas por período: es decir, presentar las ventas en función del tiempo, viendo el crecimiento previsto y la estacionalidad supuesta, con un criterio de prudencia en las estimaciones.
- Mix de ventas: desglose de las ventas por producto / servicio o línea de negocio.
- Ventas por grupo de clientes: puede ser útil clasificar las previsiones de ventas por grupo de clientes o segmentos de mercado.
- Cuota de mercado: uno de los medios convencionales para medir el nivel de ventas es la cuota de mercado, es decir, el porcentaje sobre el total de ventas en el mercado que la empresa espera captar.

III.3.1.3. El cliente

El plan de negocio en su conjunto y, en consecuencia, el plan comercial ha de estar “centrado en el cliente”. Es por tanto necesario:

- Identificar clientes objetivo en nuestro entorno más o menos cercano
- Entrevistarles y/o encuestarles
- Calificar adecuadamente sus motivaciones de compra y, en su caso, responder a la pregunta básica, **¿bajo qué condiciones cambiará el cliente sus fuentes de suministro habituales por nuestra oferta?**

III.3.1.4. La competencia

La mayoría de los planes que fracasan suelen subestimar el poder de la competencia actual y su capacidad de respuesta ante la proposición de valor que se les viene encima. Además, tampoco se identifican con eficacia los movimientos a futuro y la aparición de nuevos competidores que han de alterar el equilibrio existente. Para ello, es necesario conocer bien a los principales competidores, el esquema competitivo y su previsible evolución en función de las hipótesis más plausibles

Entre los indicadores básicos para configurar el modelo de competencia futuro, habrá que decidir cómo los posibles movimientos en el mercado por el lado de la oferta influirán sobre los

niveles de precio (p.ej. No es lógico que ante una creciente competencia futura, se mantengan o, incluso, suban los precios: caso de escoger esa hipótesis, habrá que explicarla en detalle)

El conocimiento de los principales competidores (su tamaño, su productividad, su rendimiento económico financiero, etc.) Así como sus factores críticos de éxito/fracaso ayudarán indirectamente a posicionar mejor nuestro proyecto de empresa ya que sus indicadores habrán de guardar relación con su entorno competitivo.

III.3.1.5. Detalle de recursos y costes asociados al plan comercial

El plan comercial se completa con la definición detallada de los recursos humanos y materiales asociados a las medidas previstas, así como su valoración estimada en términos económicos, llegando al máximo nivel de detalle posible.

III.3.2. Plan de Operación / implantación

Una vez decidido cómo venderemos, o más bien, en paralelo a esa decisión, definiremos como conseguiremos hacer que el producto o servicio llegue al cliente, para lo cual, previamente debemos generarlo mediante un modelo de operación.

III.3.2.1. Claves de generación de valor

Un enfoque conceptual muy extendido y útil para abordar esta etapa del proyecto es la “Cadena de Valor”, también propuesta por Michael Porter y descrita en el “Apéndice I”. Partiendo de este enfoque, los análisis que han de ser realizados y las decisiones que han de ser tomadas en este capítulo son del tipo de las siguientes:

Desarrollo de la tecnología y diseño de producto / modelo de prestación de servicios

Definición del tipo de tecnología, diferencial o no, que se utilizará como base de nuestros productos, así como de los diseños o atributos de producto diferenciales. En el caso de servicios, implica la definición de los atributos clave de modelo particular en que este se prestará a los clientes.

También habría que incluir en este punto las patentes desarrolladas, adquiridas o licenciadas por nuestro negocio, así como cualquier otra actividad de protección de la propiedad industrial e intelectual.

Aprovisionamiento de materiales básicos / componentes necesarios para generar el producto o servicio ofrecido

Incluye la definición de las materias primas, materiales o componentes base de nuestra oferta así como la identificación de las fuentes y políticas de aprovisionamiento y de gestión de proveedores. Estos han de estar perfectamente identificados y, como parte del trabajo de campo, sería conveniente haber tenido algún tipo de contacto previo con ellos.

Incluye la definición detallada del modelo logístico de aprovisionamiento y políticas de stock de componentes críticos.

Instalaciones y procesos de transformación y elaboración / configuración de los centros de prestación de servicios

Incluirá la caracterización y diseño mínimo de los centros de extracción, transformación, producción o prestación de servicio que sean parte constitutiva de nuestro negocio, así como la

descripción de la maquinaria, equipamientos e instalaciones necesarias, con indicación clara de sus proveedores y costes. Es conveniente adjuntar un esquema de diseño en planta de los centros de producción o servicio, con indicación detallada de sus superficies y condicionantes técnicos que puedan suponer incrementos de coste.

En el caso de que sea un requisito técnico, se definirán las condiciones de implantación, así como los requerimientos de ubicación que han de ser necesariamente satisfechos: ej.: cercanía redes de transporte, ubicación en calles comerciales transitadas,...).

Incluye también la descripción de capacidades técnicas o de gestión requeridas por los procesos de transformación o de prestación de servicio, así como los perfiles de los puestos técnicos requeridos.

Logística de distribución de productos / plan de despliegue de centros de prestación de servicios

Definición del modelo logístico de inventario y distribución de productos necesario para mantener los niveles de servicio requeridos, así como el modelo de despliegue de centros de distribución deseado, que en el caso de servicios se concreta en el plan de despliegue de establecimientos acorde a los objetivos comerciales definidos.

Procesos de control (calidad y productividad)

Tanto en procesos fabriles como de prestación de servicio han de definirse los modelos de control de eficiencia y calidad que sean requeridos por el tipo de producto o servicio suministrado.

Sistemas de gestión

Tecnología y sistemas que soportarán los procesos de negocio básicos del plan (finanzas, gestión de clientes -CRM-, cadena de suministro, recursos humanos., etc.).

III.3.2.2. Modelo de gestión de las operaciones

Para cada uno de estos elementos es necesario definir, como mínimo, tres aspectos que configuran su modelo de gestión:

Modo de realización

Forma en que se resolverá la ejecución de las actividades de cada eslabón de creación valor. En términos generales, incluye decisiones del tipo de:

- Actividad realizada internamente, con personal propio, o externalizada, incluso en otros países (off-shore). Normalmente, se considera que nunca deben externalizarse los eslabones “estratégicos” o diferenciales de la cadena de valor... pero incluso esta consideración es en última instancia un criterio que debe fijar el equipo gestor del negocio.
- Establecimiento de acuerdos, convenios o protocolos de colaboración conjunta o incluso “joint-ventures” (empresas conjuntas) para determinados elementos de la cadena de valor.
- Gestión adecuada de la protección de los eventuales derechos de propiedad intelectual e industrial asociados al plan de negocio (patentes, modelos de utilidad, marcas, etc.) y, en general, de los activos intangibles que lo soportan.

Modo de implantación

A su vez, el modo de implantación hace referencia al esquema de despliegue topológico, de

despliegue físico en un ámbito geográfico definido, aplicable sobre cada elemento clave de la cadena de valor. Incluye decisiones del tipo de:

- Modelos concentrados o distribuidos geográficamente (ej.: centros de desarrollo de producto en cada ciudad importante, como vía para aprovechar sinergias con el entorno universitario local...)
- Centralización / descentralización de actividades (Ej.: gestión centralizada de proveedores, con acuerdos de nivel de servicio asociados a cada punto de la red de distribución...)
- Esquema de diseño de la red: esquema jerárquico, con nodos principales y secundarios frente a un esquema multi-distribuido, con nodos jerárquicamente equilibrados en apoyo mutuo global o formando "clusters"... (ejemplo: red de almacenes de concentración de inventario y puntos dispersos de distribución frente a un modelo de servicio central just-in-time bajo órdenes de servicio generadas por la red capilar de establecimientos de distribución)

Procesos operacionales críticos

Para cada elemento de la cadena de valor es necesario definir a un nivel mínimo los procesos operacionales que los registrarán, dibujando los diagramas de flujo de procesos en los que se reflejarán sus actividades clave y sus circuitos de información esenciales.

La combinación de estos elementos podría resumirse en una tabla de doble entrada, cuya configuración última ha de ser específica para cada proyecto y define el **modelo global de gestión de las operaciones**:

	<i>Modo de realización</i>	<i>Modo de implantación</i>	<i>Procesos críticos</i>
Claves de generación de valor			
Desarrollo de la tecnología y Diseño de producto / modelo de prestación de servicios			
Aprovisionamiento de materiales básicos / componentes necesarios para generar el producto o servicio ofrecido			
Instalaciones y procesos de transformación y elaboración / configuración de los centros de prestación de servicios			
Logística de distribución de productos / plan de despliegue de centros de prestación de servicios			
Procesos de control (calidad y productividad)			
Otros específicos del proyecto considerado			

III.3.2.3. Detalle de recursos y costes asociados al plan de Operación / implantación

El plan de operaciones e implantación también se completa con la definición detallada de los recursos humanos y materiales asociados a las medidas previstas, así como su valoración estimada en términos económicos, llegando al máximo nivel de detalle posible.

III.3.3. Plan de Recursos

Es la integración de los elementos definidos en los planes comercial y de operaciones e implantación, mediante la coordinación de sus políticas y requerimientos en un único **plan de despliegue** e incorporación de recursos humanos y materiales; así como de puesta en marcha de los acuerdos de servicio o de colaboración con los agentes externos integrados en la cadena de valor del negocio.

Incluye, por tanto, la definición integrada y coordinada del cronograma de implantación de acciones comerciales y operacionales, en cada uno de los años considerados en nuestro horizonte de planificación.

El plan de recursos como tal será el punto de partida del “modelo económico base”, dado que define el ritmo de consumo de recursos (ejecución de los gastos) y el ritmo de generación de ingresos intrínsecos al negocio planteado.

III.3.4. Modelo Organizativo

III.3.4.1. Configuración de la Organización

Como punto de partida, es necesario señalar que el modelo organizativo **no** es simplemente el organigrama de la compañía.

De hecho, el modelo organizativo parte de la **identificación de las áreas de gestión claves** del negocio. Responde por tanto a los elementos críticos de la cadena de valor, que se configurarán en áreas específicas de responsabilidad, que finalmente acabarán concretándose en un organigrama.

Adicionalmente, el modelo organizativo refleja la estructura de gestión del negocio, pudiendo estar configurada de múltiples maneras:

- en esquema matricial, combinando áreas de negocio con especialidades funcionales o técnicas, o bien,
- en un esquema de Centros de beneficio, a los que servirán y se supeditarán las áreas funcionales,
- en base a estructura geográfica,
- o cualquier otro esquema, siempre asociado a la esencia última del negocio...

La definición del modelo de organización lleva aparejada la definición de los recursos y costes propios de la “estructura de gestión y dirección” (over-heads) de la empresa, adicionales a los recursos y costes propios de los ámbitos operacionales del negocio, y que deberán ser “soportados” por estos.

III.3.4.2. Gestión de recursos humanos

La definición de la plantilla de la empresa surge de la consolidación de los requerimientos o definiciones realizadas tanto en el plan comercial como en el plan de operaciones. Incluye:

- Catálogo de puestos, con una breve ficha definidora de cada puesto
- Empleados por puesto
- Retribución estimada

Incluye también la definición de todos los elementos propios de las políticas de recurso humanos:

- Políticas de reclutamiento y selección
- Política retributiva
- Política de evaluación e incentivos
- Política de formación
- Otras políticas significativas para el negocio planteado

En los negocios en que el capítulo de mano de obra sea significativo, bien por su participación en el coste total, bien por su importancia intrínseca en el desarrollo del proyecto (p.ej. empresa de alta tecnología que requerirá un cuidado especial en la selección, contratación y retención de su personal clave), se aportará información suficiente para asegurar la adecuada gestión de los recursos humanos.

III.3.5. **Modelo Económico Base**

Partiendo del esquema de recursos y plan de despliegue definido, incluyendo los recursos propios de dirección y estructura, estamos en condiciones de definir el modelo económico base del negocio, que será el que nos demuestre la rentabilidad intrínseca del mismo, con independencia de las ulteriores decisiones de inversión y financiación.

Desde un punto de vista técnico, consiste en el cálculo integrado anualmente de los flujos de caja operativos, que derivará en:

- Integración de los flujos operativos de fondos y esquema de necesidades de tesorería resultante
- Generación de la cuenta de resultados operativa de cada periodo

Las previsiones ajustadas de tesorería se realizan considerando los periodos de financiación asociados a las cuantas a pagar (proveedores) y cuentas a cobrar (clientes).

Respecto a la cuenta de resultados, proponemos utilizar una **estructura escalar** que, partiendo de las ventas, vaya descontando los distintos componentes del coste, desde un punto de vista analítico, y obteniendo los distintos tipos de márgenes que han de ser objeto de gestión específica.

Proponemos realizar una cuenta de resultados operativa para cada línea de negocio o de producto / servicio específicos, considerando como tales aquellas que tienen una estructura de acumulación de costes claramente diferenciada; y mantener separada, como una unidad de negocio independiente (centro de coste) la estructura corporativa de dirección.

Sin pretender proponer un esquema concreto de análisis, dado que dependerá de la naturaleza del negocio, podemos recomendar un esquema similar al siguiente ejemplo:

Ventas
<hr/>
– Coste de ventas (materia prima y costes directos de transformación)
= Margen Bruto
<hr/>
– Costes Indirectos de transformación
= Margen neto o de producción
<hr/>
– Costes de distribución
= Margen de distribución
<hr/>
– Costes Comerciales Directos
= Margen de Contribución bruto
<hr/>
– Costes estructura comercial
= Margen de Contribución neto
<hr/>
– Costes generales y estructura
= Resultado Operativo (BAIIDA /
EBITDA)

Vemos que en este punto no hemos de incorporar dotaciones de recursos financieros, sólo necesidades de financiación brutas procedentes de las operaciones. A su vez, tampoco es necesario la incorporación de las dotaciones para amortización de inmovilizados, dado que no corresponden a flujos reales de fondos.

Para completar el análisis económico base, debe de consolidarse el coste de las inversiones iniciales y de reposición, en el momento en que se prevean. En la siguiente etapa se analizan los flujos financieros (capital, préstamos y créditos e intereses).

En esta etapa es recomendable calcular y analizar ratios operativos y de tesorería (no financieros) referenciados con la cifra de ventas, como vía para demostrar la salud económica intrínseca al negocio.

En el caso en que los resultados económicos no alcancen las expectativas mínimas del equipo promotor, deberán analizarse las causas y reconfigurar, en la medida de lo posible, los elementos constitutivos del plan de negocio, hasta conseguir el adecuado equilibrio entre ingresos y gastos.

III.3.6. Plan Económico - Financiero

III.3.6.1. Estructura de capital: fondos propios y endeudamiento

Una vez demostrada la rentabilidad intrínseca del negocio, es necesario plantear las alternativas de inversión y financiación existentes, es decir, su estructura financiera, así como determinar los costes financieros y los condicionantes al endeudamiento o el capital mínimo de control.

Desde el punto de vista técnico, se trata de incorporar a los flujos anteriores de fondos:

- Estructura de capital: fondos propios y endeudamiento
- Intereses de financiación del circulante y servicio de la deuda a largo plazo
- Financiación de necesidades puntuales de tesorería

- Política de reparto de beneficios

El cálculo del modelo económico base realizado nos permite conocer los flujos de fondos de cada periodo, incluyendo los flujos asociados a inversiones. La consolidación anual de estos flujos estructurales nos permitirá identificar las necesidades reales de financiación estructural y el momento en que se producirán, lo cual, normalmente ocurrirá, o al menos será más significativo, en el primer año de vida del proyecto.

Partiendo del volumen de financiación estructural requerido, el siguiente paso es determinar:

- Qué montante de capital es posible reunir entre los miembros del equipo promotor
- Qué ratio de endeudamiento es realista asumir para completar la financiación requerida

En general, no puede considerarse realista que un nuevo negocio, cuya credibilidad depende del plan que estamos desarrollando y que no puede aportar garantías reales ni tiene una tendencia consolidada de beneficios, asuma ratios de endeudamiento superiores al 30%. Obviamente, las excepciones pueden ocurrir y, en este caso, siempre justificarse, normalmente basadas en elementos exógenos, tales como una política específica de apoyo a determinados tipos de empresa por parte de alguna entidad financiera, o algún tipo de garantía adicional (ej. aval) proporcionada por terceros ajenos al negocio.

En el caso de que la ecuación formada por la disponibilidad de capital del equipo promotor y endeudamiento no tenga solución, la salida natural es acudir a otros inversores, ya sean puramente financieros (fondos de inversión), entidades de capital semilla o inversores privados, pero tratando siempre de mantener el control de la compañía desde el equipo promotor.

En el caso de grandes inversiones, sería necesario considerar otras alternativas, tipo Project-Finance, promoción público - privada, etc.

Una vez decidida la estructura financiera y el coste de financiación, estamos en condiciones de incorporar estos flujos de fondos a los ya calculados, generando los flujos netos de caja correspondientes a cada periodo.

III.3.6.2. Estados financieros

Como norma general, el proyecto debe incorporar el detalle, como mínimo para los primeros cinco años de implantación, de los siguientes estados financieros:

- Balance
- Previsión acumulada de tesorería
- Estado de origen y aplicación de fondos
- Cuenta de resultados (incorporando el efecto de la estructura de financiación elegida)

Todos ellos son imprescindibles para que un analista externo tenga una visión clara y completa de la estructura económica y financiera del negocio.

III.3.6.3. Indicadores de rentabilidad y ratios de gestión

Con el propósito de demostrar la salud económico-financiera del nuevo negocio, se pueden incluir algunos ratios o indicadores de gestión que sean relevantes, en virtud del tipo de negocio de que se trate.

Desde el punto de vista de indicadores globales de rentabilidad, los más habituales y significativos son los siguientes:

- Plazo de recuperación de la Inversión (Pay-Back)

- Rentabilidad económica (ROI)
- Valor actual neto - VAN
- Tasa interna de retorno - TIR:

Desde el punto de vista de ratios financieros y de gestión, podríamos señalar:

- Rentabilidad financiera - ROE
- Liquidez (Activo circulante/pasivo circulante)
- Solvencia (Activo real/Exigible total)
- Otros relevantes

III.3.6.4 Consideraciones finales sobre el Plan Financiero

En resumen, el Plan Financiero debería constar de proyecciones financieras completas alrededor de los siguientes dos casos:

- (i) **Sin financiación ajena**, es decir como si el proyecto fuera a financiarse 100% con recursos propios; esto le permite al grupo concentrarse primeramente en los aspectos operativos del negocio, analizar su apalancamiento operativo y ver formas de optimizarlo (lo que puede influir en “repensar” la estructura a establecer para desarrollar el negocio e incluso el posible esquema de Alianzas estratégicas); también puede ya el grupo establecer la TIR del proyecto (que en este caso evidentemente coincide con la TIR del accionista) y estimar su sensibilidad a variaciones de variables operativas del negocio consideradas como críticas.

Con el modelo sin financiación, los alumnos pueden analizar el riesgo intrínseco del proyecto, el cual, unido al riesgo propio del sector de actividad en que se desarrolla, permitirá definir el diferencial de rentabilidad que esperará un inversor.

Sobre el modelo sin financiación ajena ya puede el grupo empezar a establecer hipótesis sobre cuál sería la financiación más adecuada del proyecto:

- Capacidad de endeudamiento (proporción entre deuda y recursos propios)
- Modalidades: deuda bancaria, financiación del IVA, leasing, renting, vendor financing, etc.
- Análisis de posibles subvenciones.
- Cuantías, plazos, costos, etc. de cada modalidad de financiación

- (ii) **Con financiación ajena**, una vez decididos ya los parámetros fundamentales de la financiación según el último párrafo del punto anterior.

En este caso, el dato esencial para atraer a potenciales inversores es el volumen de inversión a financiar recursos propios, la corriente de flujos libres de caja (equity free cash flow - EFCF) del proyecto y la TIR para el accionista inversor, función de los términos de la oferta básica que se le haga para invertir en el proyecto.

El horizonte de proyección del proyecto en cualquiera de los dos casos no debería ser menor de cinco años (aunque TIR y, en su caso, VAN deban estimarse a plazos más dilatados -no menos de 20 años en casos de infraestructuras-)

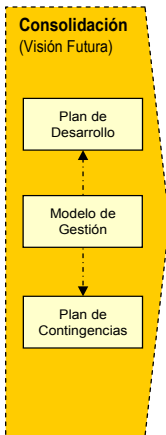
Estudiados, en su caso, el costo de capital del negocio y el costo del capital para el accionista, el grupo puede, una vez determinados los EFCF del proyecto, estimar los VAN a dichos costos.

En el modelo con financiación se puede analizar la sensibilidad de los flujos de caja a variaciones tanto de variables operativas como financieras (lo que permite cuantificar en muchos casos los efectos de contingencias y, por consiguiente, servir de herramienta básica

para su gestión y la del proyecto).

III.4. La fase de Consolidación del Proyecto

Llegados a este punto del análisis, el negocio inicial ya está configurado para todos los años considerados dentro del horizonte del plan. Es el momento de demostrar que:



- El equipo promotor conoce las claves de su gestión, lo cual transmitirá confianza sobre el efectivo cumplimiento del plan diseñado.
- El equipo promotor tiene una visión a largo plazo del negocio, con independencia de su viabilidad en las etapas iniciales recogidas en el plan.
- El equipo promotor tiene un plan para anticipar, prevenir y, en su caso, mitigar posibles contingencias adversas para el negocio.

Esta etapa es clave desde muchos puntos de vista, dado que si está bien planteada, estudiada y desarrollada es una inestimable fuente de confianza y credibilidad, tanto para terceros, potenciales inversores o financiadores, como para el propio equipo promotor.

Objetivos: Demostrar la sostenibilidad a medio plazo del negocio planteado

III.4.1. Modelo de Gestión

Es en gran medida consecuencia del modelo global de negocio definido. Este modelo, se habrá resuelto en las etapas de desarrollo del plan comercial y de operaciones, junto con el modelo de organización asociado.

Ahora es el momento de concretar los elementos claves de gestión, mediante:

- Identificación de los indicadores clave de rendimiento (KPI's) que representan los aspectos más importantes del negocio
- Concreción de los objetivos operativos (y revisión de los objetivos estratégicos previamente planteados).
- Asignación de responsables
- Definición de los procesos y procedimientos de seguimiento y gestión

Este conjunto de elementos normalmente derivan en la definición de la estructura, variables y valores del cuadro de mando inicial, por explosión de los objetivos estratégicos y KPI's definidos.

III.4.2. Plan de desarrollo

El plan de desarrollo futuro trata de definir la evolución esperada del negocio, en variables distintas del crecimiento operativo normal, sin necesidad de realizar una cuantificación financiera de su impacto sobre beneficios.

Es una visualización, realista pero ambiciosa de la deseada evolución del negocio, en aspectos tales como:

- Expansión geográfica
- Diversificación de actividades
- Incorporación de nuevas áreas de producto o servicio
- ...

Insistimos en que es muy importante definir hacia dónde va el negocio, aunque no realicemos ninguna estimación numérica, dado que normalmente, en los años iniciales contemplados en el plan de negocio, la realidad hace que sólo algunas líneas de acción sean efectivamente planteadas, por razones de financiación, capacidad de gestión y enfoque. Los inversores deben conocer el auténtico potencial del negocio, con independencia de cuando y como se haga efectivo.

III.4.3. Plan de contingencias

La credibilidad del proyecto y del equipo promotor también debe apoyarse en la definición de un completo plan de contingencias.

Este plan, consiste en la definición de:

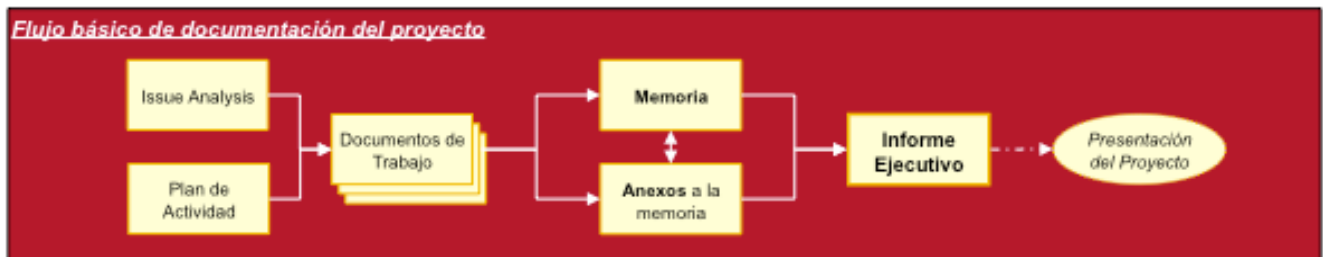
- Contingencias críticas que pueden impactar en las bases del negocio
- Indicadores que permitan anticipar la ocurrencia de estos eventos o tendencias
- Plan detallado de actuación ante la presencia de los indicadores previas, que nos permita “desactivar” el peligro antes de que este se concrete
- Plan de medidas mitigantes, para el caso de que, final e inevitablemente, el riesgo se haga patente.

IV. Documentación del Proyecto

Como punto de partida, debe de estar muy claro que la documentación no es un fin en si misma, sino un medio, bien para organizar y compartir de manera eficiente la información dentro del equipo promotor, bien para comunicar el contenido del proyecto a terceros, de manera clara, estructurada y comprensible.

Podemos diferenciar, por tanto, tres tipos de documentos:

- Documentación de trabajo
- Memoria (y sus anexos)
- Informe Ejecutivo



La documentación de trabajo no debe de reunir más requisitos que la claridad y la pertinencia. Clara, dado que su propósito es compartir información entre los miembros del equipo. Pertinente, dado que ha de contribuir a un mejor conocimiento de algún aspecto útil al proyecto.

Respecto al Memoria, partimos de que el plan empresarial desempeña tres funciones principales:

- Es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas (sus objetivos, estrategias, políticas, etc.). Se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y los posibles problemas de la implantación.
- Puede utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto, y debe utilizarse como base del resto de las planificaciones.
- Puede servir para la obtención de financiación. Las entidades financieras y los posibles inversores aportarán dinero solo si les convence el plan empresarial, ya que a partir de él podrán analizar el posible riesgo que contraerían.

Dado que es un documento mixto (en parte una proyección pragmática y también una herramienta para vender una idea), debe realizarse prestando atención no sólo a la solidez del contenido sino también a su presentación.

Por eso el plan debe ser ordenado y riguroso, pero es conveniente que se intente hacer atractivo y fácil de leer haciendo un buen uso de gráficos o cuadros ilustrativos.

Además es conveniente incluir resúmenes de cada punto y recoger en anexos el grueso de datos iniciales y fuentes de información o los resultados secundarios (copias de las leyes aplicables, datos exhaustivos de los estudios de mercado, planes detallados de implantación, etc.).

Pese a que con frecuencia se piensa que el “Informe Ejecutivo” es simplemente un documento de “lectura rápida” para entender en pocos minutos qué se pretende, no obstante es mucho más importante, pues es principalmente un documento de

“venta”del proyecto

En las primeras páginas se ha de mostrar lo fundamental para quien vaya a analizar el proyecto o, en su caso, a invertir en él:

- Qué se pretende conseguir (misión, productos, servicios, clientes, ...)
- Cuál es la inversión requerida
- Qué rendimiento se prevé para el inversor
- Cómo se gestionarán los riesgos asociados

En las siguientes, se deben exponer los argumentos que sustentan al proyecto, procedentes de los análisis efectuados que aparecen en la memoria.

Resumir una memoria de un proyecto no es una tarea trivial. Requiere de cierta empatía con el lector, escribiendo con estilo directo sobre aquello que creemos necesita, anticipando la resolución de sus cuestiones y dudas habituales.

Siendo tan clara la importancia del “Informe Ejecutivo”, no debe caerse en el riesgo de preparar una muy buena memoria pero hacer un informe inadecuado (bien por subestimar su valor, bien por las prisas de las fechas de entrega), lo cual podría penalizar la evaluación final del proyecto.

Sin una regla para fijar la amplitud del Informe Ejecutivo, las mejores prácticas señalan a un tamaño inferior a 24 páginas y superior a 18.

V. Gestión del proyecto

Un aspecto esencial para el éxito del proyecto, en términos de calidad de resultados y en plazo de ejecución es su gestión eficaz.

Las claves de la gestión eficaz del proyecto pueden resumirse en las siguientes:

- Planificación
- Motivación
- Compromiso

Para ello, proponemos instaurar y utilizar la función de “jefe de proyecto”, como elemento planificador y dinamizador del avance del proyecto. El jefe de proyecto es designado entre los integrantes del equipo de proyecto, de manera rotatoria en función del criterio que se defina (semanas, hitos,...).

Adicionalmente, como se comentará en el Anexo C – Normativa de Proyectos, también el tutor asignado a cada grupo estará implicado en la gestión del proyecto, a través de la constatación del cumplimiento de los hitos formales establecidos con el nivel de calidad esperado.

En los anexos del presente documento se describe, por una parte el papel y funciones del jefe de proyecto, y por otra, la figura del tutor y su rol.

Un elemento clave de la gestión operativa del proyecto es la asignación de tareas entre los miembros del equipo. Esta debe ser desarrollada de manera flexible y dinámica, con realimentación en cortos periodos de tiempo, preferiblemente a nivel grupal.

Una de las principales dificultades del desarrollo del proyecto es la “incertidumbre” presente en todos los análisis, etapas y actividades del desarrollo del plan, y la manera de mitigarla es planificando a corto plazo con visión de medio plazo, pero siendo capaces como equipo de reorientar el plan trazado en aras de conseguir el objetivo última marcado.

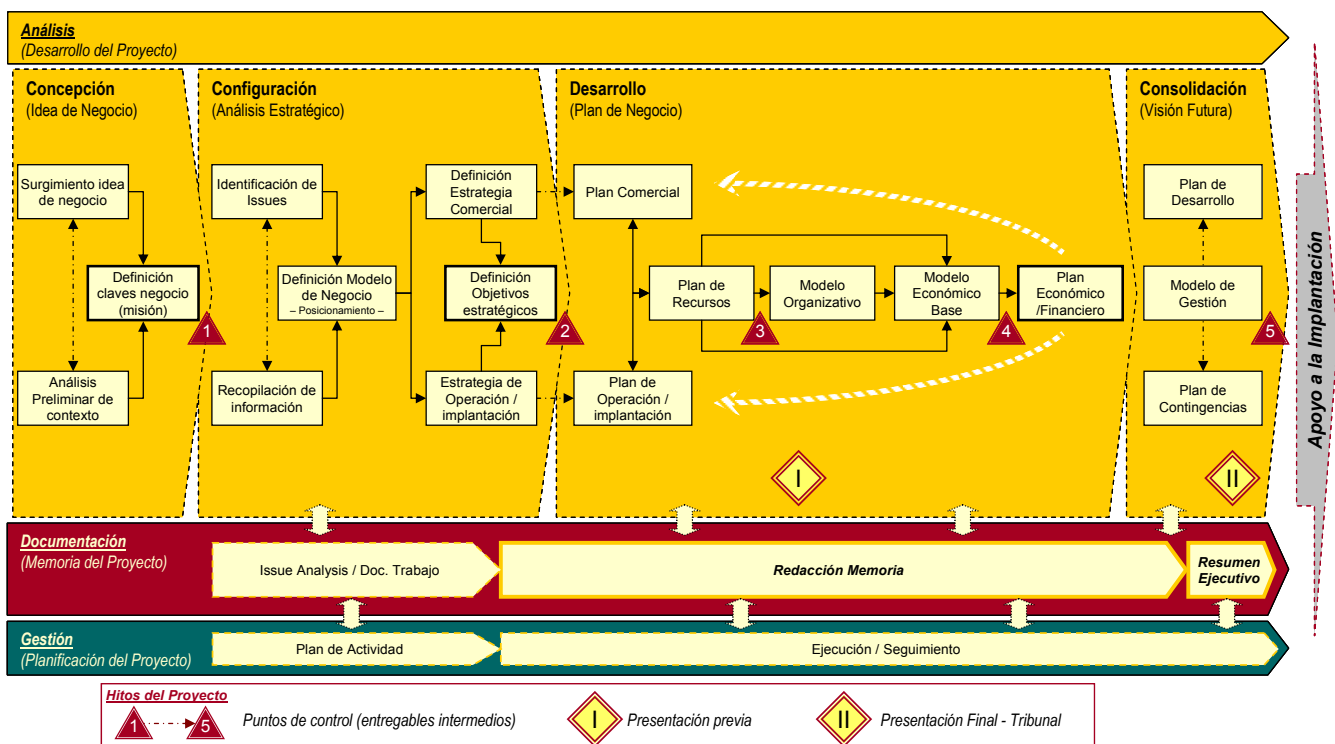
VI. Hitos clave del proyecto

La complejidad de ejecución del proyecto, máxime cuando es realizado por un grupo heterogéneo de personas, requiere la fijación de unos puntos específicos de control y seguimiento del plan o “hitos” del proyecto.

El planteamiento general de hitos propuesto es el siguiente:

1. Cuando las claves de negocio y la misión han sido definidas
2. Cuando el modelo de negocio y sus objetivos estratégicos preliminares han sido definidos
3. Cuando el plan de recursos ha sido detallado
4. Cuando el modelo económico base ha sido calculado
5. Cuando el modelo de gestión y la visión futura han sido desarrollados

Estos hitos son, desde un punto de vista instrumental, utilizados por el tutor del proyecto, el coordinador de proyectos y la dirección del correspondiente programa para realizar el seguimiento del avance efectivo de cada grupo y proyecto.



Adicionalmente, como parte del proceso de seguimiento del proyecto, se contemplan dos presentaciones de resultados:

- Una primera presentación de avance, en torno al hito 3, cuando el negocio está ya en gran medida configurado, aunque no se haya podido avanzar en los cálculos detallados de sus magnitudes económicas.
- La presentación final ante el tribunal de proyectos constituido al efecto.

La experiencia ha demostrado que la presentación preliminar es clave para identificar aspectos no suficientemente analizados, soportados o comunicados, con tiempo suficiente para tomar medidas correctoras antes del final del desarrollo del plan de proyecto.

Como hemos comentado, tras la presentación final del proyecto EOI y la Asociación de Antiguos alumnos - Club EOI están firmemente comprometidos en el apoyo a quienes deseen poner en marcha su plan de negocio

Para ello, entre otras medidas, se plantea promover y conseguir contactos con distintos agentes integrados en el mundo económico y financiero (inversores, analistas, intermediarios,...), además de potenciales clientes, expertos sectoriales, o cualquier otro agente relevante para impulsar el proyecto.

En caso de fructificar algunos de estos contactos, EOI y Club EOI, estudiarán otras medidas de apoyo adicional que puedan requerir los alumnos.

VII. Algunas lecciones aprendidas

Los proyectos realizados en los distintos programas impartidos en EOI a lo largo de los años nos han permitido identificar un conjunto de “buenas prácticas” sobre planes de negocio, del tipo de las que a continuación se detallan:

- Adecuada percepción de las necesidades de los clientes y definición de qué queremos venderles y bajo qué modelo de negocio
- Segmentación de la demanda que contemple la previsible evolución en el tiempo
- Anticipación de los posibles movimientos de la competencia
- Un mínimo de trabajo de campo para validar hipótesis de negocio
- Respuestas claras a cómo vender el producto o servicio en el mercado y a qué precio. ¿Qué se hace en mercados próximos ¿cómo se vende?
- Integración, no sumisión, entre Marketing y Operaciones, y Finanzas
- Optimización de inversiones para asegurar niveles de retribución del capital aceptables
- Informe Ejecutivo impactante
 - Orientado a inversores
 - Centrado sobre lo relevante del proyecto
 - Desarrollado en el narrativo del proyecto que contiene los detalles
 - Base de la presentación oral al tribunal (ambos documentos forman un todo integrado)
- Proyecto que trata de lo esencial y elude lo superfluo o accesorio
- Presentación dirigida a conseguir la aceptación por parte de inversores y del tribunal

- APÉNDICE I. REFERENTES DE TÉCNICAS ANALÍTICAS

Índice de técnicas analíticas

Análisis Cinco Fuerzas (Porter).....	45
Análisis DAFO.....	47
Análisis de la Cadena de Valor (M. Porter).....	49
Matriz de productos - mercados de Igor Ansoff.....	50

ANÁLISIS CINCO FUERZAS (PORTER)

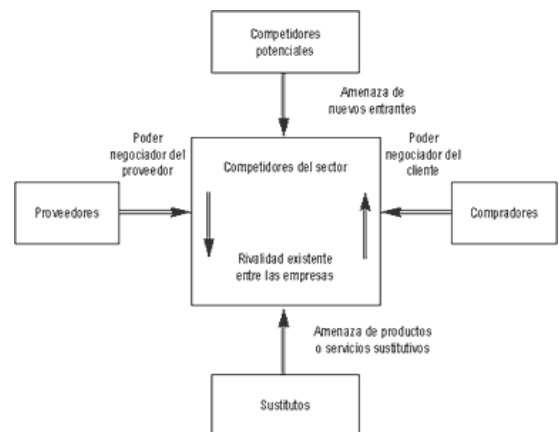
Propuesto en 1980 por Michael E. Porter, en su obra “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia”.

En el esquema de Porter hay dos elementos fundamentales:

- Modelo para examinar las fuerzas competitivas inherentes a una industria
- Identificación de estrategias competitivas genéricas

Parte de la premisa de que la rentabilidad a largo plazo de un mercado está determinada por la interacción de cinco fuerzas concurrentes:

- Amenaza de ingreso de nuevos entrantes
- Rivalidad entre competidores existentes
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con los clientes
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos



Cada corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a las cinco fuerzas que rigen la competencia, como base para la definición de su estrategia competitiva.

A continuación se detallan los elementos que componen las cinco fuerzas.

Amenaza de ingreso de nuevos entrantes

Depende de dos factores:

- Reacción de los competidores existentes
 - Expectativas fuerte contraataque desalienta la entrada de nuevas empresas
 - Si la respuesta esperada es diferente, se estimulará la entrada
- Barreras de entrada. Proviene de seis fuentes fundamentales
 - Economías de escala ∇ costes unitarios por Δ de producción
 - Diferenciación de producto imagen marca y lealtad de cliente
 - Requisitos de capital necesidad de invertir recursos financieros elevados
 - Acceso a los canales de distribución coste adicional
 - Desventaja en Costes independiente de la Escala Curva de experiencia
 - Políticas gubernamentales controles y regulaciones

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad existe por que surge la necesidad u oportunidad de mejorar la posición competitiva de cualquiera de los integrantes del sector.

Los factores estructurales que determinan la rivalidad son:

- Gran número de competidores o pocos pero muy equilibrados entre sí
- Crecimiento lento en el sector industrial

- Costos fijos elevados (punto muerto elevado)
- Falta de diferenciación (buscarán la confrontación como alternativa)
- Incrementos importantes en capacidad... en busca de economías de escala
- Competidores heterogéneos... que no se conocen bien entre si
- Intereses estratégicos elevados
- Fuertes barreras de salida, que a su vez, vienen determinadas por los siguientes factores:
 - Activos poco realizables
 - Costos fijos de salida
 - Interrelaciones estratégicas entre unidades de negocio
 - Barreras emocionales
 - Restricciones sociales y gubernamentales

Poder de negociación con los proveedores

Surge de factores del tipo de los siguientes:

- Proveedores bien organizados gremialmente
- Proveedores con fuertes recursos
- Materias primas claves, sin sustitutos o de alto costo
- Proveedor interesado estratégicamente en integrarse hacia adelante
- Industria proveedora dominada por pocas firmas y más concentrada que la industria a la que vende

Poder de negociación con los clientes

Surge de factores del tipo de los siguientes:

- Clientes bien organizados,
- El producto tiene varios o muchos sustitutos
- El producto no es muy diferenciado o es de bajo costo
- Organizaciones de compradores interesadas estratégicamente en integrarse hacia atrás
- Si una empresa compra grandes volúmenes en relación a las ventas totales de otra, la firma proveedora está en clara desventaja

Amenaza de productos o servicios sustitutivos

- La existencia de productos sustitutivos a los que integran el sector limitan sus rendimientos potenciales y sitúa los límites en los precios que las industrias pueden soportar.
- Se produce una situación crítica cuando surgen sustitutos más avanzados tecnológicamente o con precios más bajos

ANÁLISIS DAFO

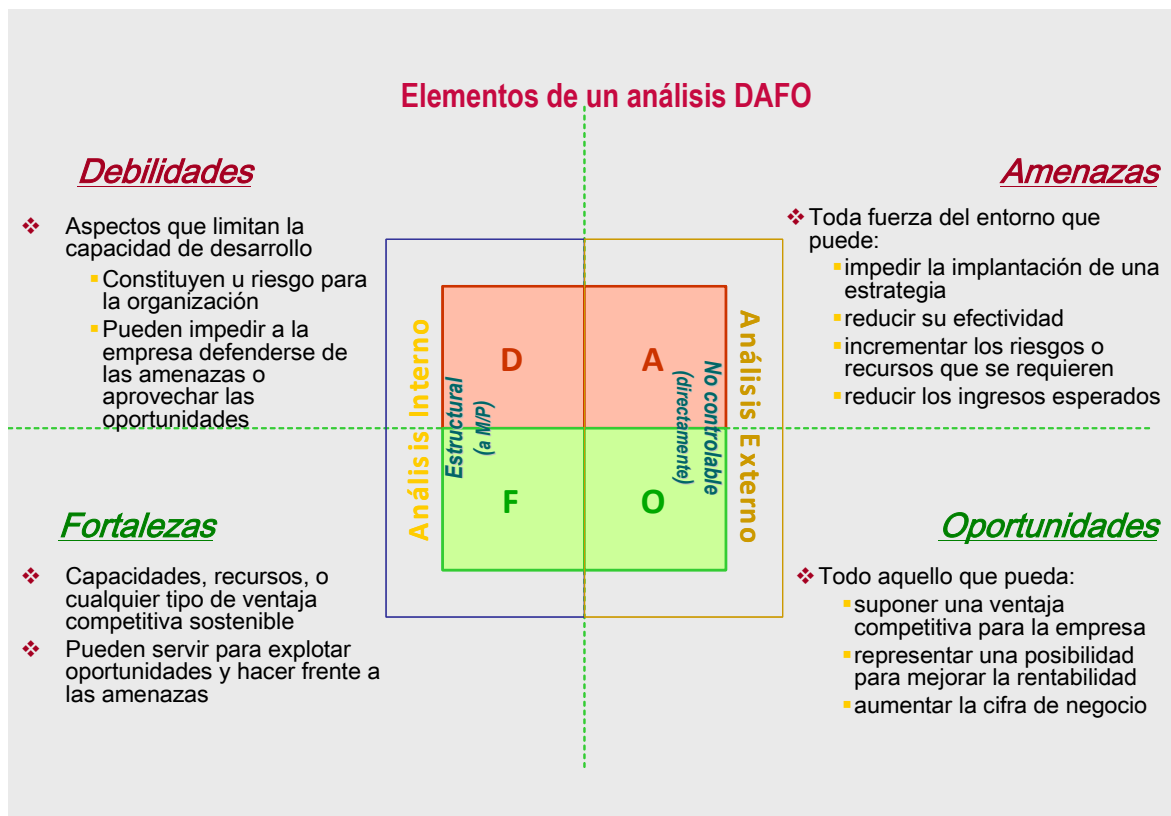
Creado en los años 70 por los profesores Kenneth Andrews y Roland Christensen con la denominación SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), en español DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

- **Debilidades:** son aquellas características propias de la empresa o del proyecto, que constituyen obstáculos internos al logro de la misión o de los objetivos iniciales.
- **Amenazas:** nos referimos a aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de conseguir estos objetivos generales.
- **Fortalezas:** las fortalezas o puntos fuertes son las características propias de la empresa o proyecto de empresa que facilitan o favorecen el logro de los objetivos iniciales.
- **Oportunidades:** son aquellas situaciones que se encuentran en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

Es evidente que los dos primeros conceptos se refieren a aspectos con influencia negativa y que conviene tener en cuenta previamente, y los otros dos a aspectos positivos. Aunque parecen conceptos claros, es frecuente confundirlos entre ellos, y considerar fortaleza lo que es una oportunidad, o amenaza lo que es una debilidad.

Para facilitar su correcta utilización debe tenerse en cuenta que las OPORTUNIDADES y las AMENAZAS son elementos externos a la empresa y que afectan a todas las empresas en dicho sector de actividad. Por tanto, deben obtenerse como consecuencia del Análisis Externo.

Por el contrario, las FORTALEZAS y las DEBILIDADES, son elementos internos de la empresa o proyecto empresarial, y por tanto específicos suyos. Deben obtenerse como consecuencia del Análisis Interno.



El beneficio que aporta es conocer la situación real en que se encuentra la empresa, el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado.

A modo de ejemplo se incluyen a continuación una lista de puntos fuertes y débiles (Fuente: Thompson y Strickland y E. Bueno):

Puntos Fuertes internos potenciales	Puntos Débiles internos potenciales
<ul style="list-style-type: none"> [[Capacidades fundamentales en actividades clave [[Recursos financieros adecuados [[Habilidades Y recursos tecnológicos superiores [[Propiedad de la tecnología principal [[Mejor capacidad de fabricación [[Ventajas en costes [[Acceso a economías de escala / Posición de ventaja en la curva de experiencia [[Habilidades para la innovación de productos [[Buena imagen en los consumidores [[Productos (marcas) bien diferenciados Y valorizados en el mercado [[Líder en el mercado [[Mejores campañas de publicidad [[Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas [[Aislada, en cierta medida, de fuertes presiones competitivas [[Capacidad directiva [[Flexibilidad organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> [[No hay una dirección estratégica clara [[Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia [[Falta de algunas habilidades o capacidades clave [[Atraso en investigación y desarrollo (I +D) [[Costes unitarios más altos en relación con los competidores directos [[Rentabilidad inferior a la media [[Debilidad de la red de distribución [[Débil imagen en el mercado [[Habilidades de marketing por debajo de la media [[Seguimiento deficiente en la implantación de la estrategia [[Exceso de problemas operativos internos (sistemas ineficientes) [[Cartera de productos limitada [[Instalaciones obsoletas [[Falta de experiencia y de talento gerencial

Del mismo modo, adjuntamos una lista de amenazas y oportunidades (Fuente: Thompson y Strickland y E. Bueno):

Amenazas externas potenciales	Oportunidades externas potenciales
<ul style="list-style-type: none"> [[Entrada de nuevos competidores con costes más bajos (Extranjeros o no) [[Incremento en las ventas de los productos sustitutivos [[Crecimiento lento del mercado [[Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores [[Creciente poder de negociación de clientes o proveedores [[Vulnerabilidad a la recesión y al ciclo empresarial [[Cambios adversos en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de otros países [[Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos [[Cambios demográficos adversos 	<ul style="list-style-type: none"> [[Entrar en nuevos mercados o segmentos [[Atender a grupos adicionales de clientes [[Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas [[Necesidades de los clientes [[Crecimiento rápido del mercado [[Diversificación de productos relacionados [[Integración vertical (hacia delante o hacia atrás) [[Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos [[Complacencia entre las empresas rivales

El análisis DAFO no es un fin en si mismo... es una herramienta de reflexión estratégica. El DAFO no debe quedarse en una mera descripción de conceptos, sino que debe plantearse las acciones a ejecutar para aprovechar las oportunidades a través de las fortalezas del proyecto, para reducir las debilidades y para hacer frente a las amenazas que se ciernen. Es el punto de partida para procesos de toma de decisiones.

Análisis Externo	O1... O2...	A1... A2...
Análisis Interno		
F1... F2...	<i>Acción 1...</i> <i>Acción 2...</i>	<i>Acción 3...</i> <i>Acción 4...</i>
D1... D2...	<i>Acción 5...</i> <i>Acción 6...</i>	<i>Acción 7...</i> <i>Acción n...</i>

ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR (M. PORTER)

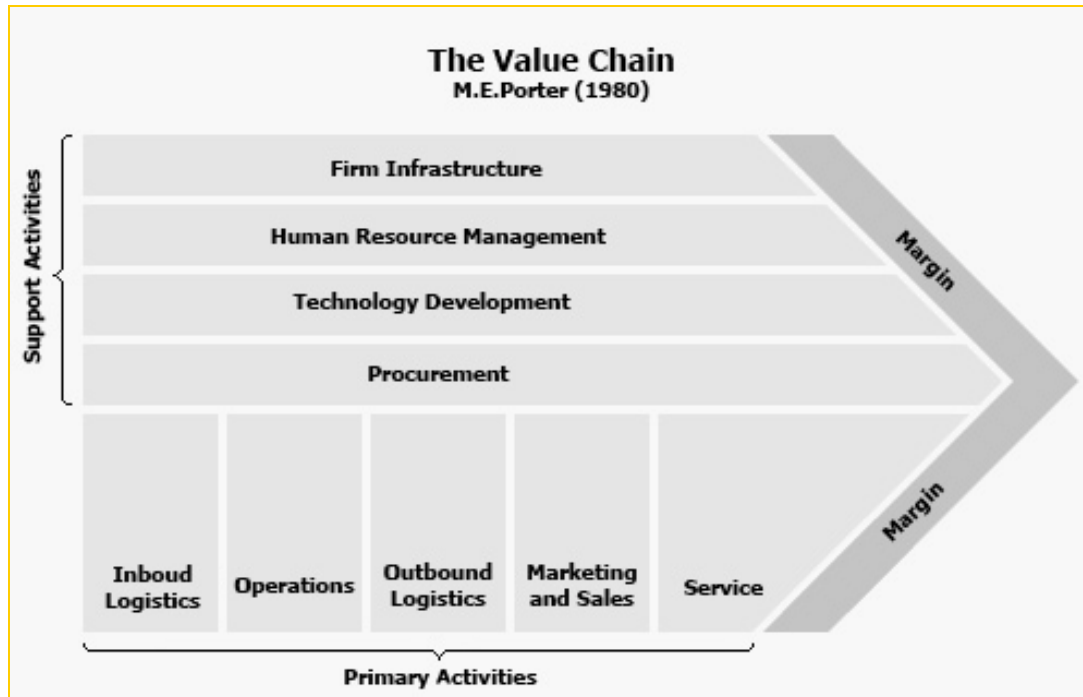
“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes.

Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas.

Las cinco actividades primarias son:

- **Logística de entrada:** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores
- **Operaciones:** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general
- **Logística de salida:** Actividades relacionadas con la reunión, almacenaje y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios
- **Marketing y ventas:** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios
- **Servicio:** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto



Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- Aprovisionamiento. Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
- Desarrollo de tecnología. Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
- Gestión de recursos humanos. Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- Infraestructura de la empresa. Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.

MATRIZ DE PRODUCTOS - MERCADOS DE IGOR ANSOFF

Combina dos posibilidades de evolución en dos ejes estratégicos: productos y mercados, para determinar cuatro alternativas estratégicas de crecimiento:

Penetración de mercado

- Vender más de los mismos productos o servicios en los mercados actuales
- Intentan normalmente transformar clientes fortuitos en clientes regulares, y a los clientes regulares en clientes de volumen
- Los sistemas típicos son descuentos por volumen, tarjetas de acumulación de puntos de descuento y Gestión de la relación con el cliente

		Productos	
		Actual	Nuevo
Mercados	Actual	Penetración de Mercado	Desarrollo de producto
	Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

- La estrategia es a menudo lograr economías a escala con una fabricación más eficiente, una distribución más eficiente, mayor poder de compra, compartir márgenes

Desarrollo de mercado

- Vender más de los mismos productos o servicios en nuevos mercados
- Estas estrategias a menudo intentan capturar clientes de los competidores o introducir productos existentes en mercados extranjeros o introducir nuevas marcas en un mercado
- Los nuevos mercados pueden ser geográficos o funcionales, por ejemplo, cuando vendemos el mismo producto para otro propósito. Pueden ser necesarias modificaciones pequeñas. Atención las diferencias culturales.

Desarrollo de producto

- Vender nuevos productos o servicios en mercados actuales
- Estas estrategias intentan a menudo vender otros productos a los clientes (regulares)
- Éstos nuevos productos pueden ser accesorios, agregaciones, o productos totalmente nuevos
- A menudo, se utilizan los canales de comunicaciones existentes

Diversificación

- Vender nuevos productos o servicios en mercados nuevos
- Estrategia de alto riesgo. A menudo hay un foco de credibilidad en la comunicación para explicar porqué la compañía incorpora nuevos productos en nuevos mercados
- Por otra parte, las estrategias de diversificación también pueden disminuir riesgos, porque una gran corporación puede dispersar ciertos riesgos si opera en más de un mercado

Tipos de diversificación	
Diversificación horizontal	La compañía adquiere o desarrolla productos nuevos que podrían interesar a su grupo actual de clientes aun cuando que estos productos nuevos puedan no tener, tecnológicamente, una relación con la línea de productos existente
Diversificación vertical	La compañía se integra con el giro de negocio de sus proveedores o con el negocio de sus clientes
Diversificación concéntrica	Da lugar a nuevas líneas de productos o servicios que tienen sinergias tecnológicas y/o de comercialización con las líneas de productos existentes, aun cuando los productos pueden interesar a un nuevo grupo de clientes
Diversificación conglomerada	Cuando no hay ni compatibilidad tecnológica ni sinergia comercial y esto requiere alcanzar a nuevos grupos de clientes. Utilizado a veces por las compañías grandes que buscan maneras de balancear una cartera cíclica con otra no cíclica

- APÉNDICE II. ANEXOS

Índice de anexos

Anexo A - Papel del Tutor del Proyecto	53
Anexo B - Descripción del rol de Jefe de Proyecto	54
Anexo C - Normativa de Proyectos	55
Anexo D - Cuestionario de Evaluación del Tribunal	58

Anexo A - Papel del Tutor del Proyecto

El tutor se esforzará por conseguir que el grupo a lo largo del desarrollo del proyecto:

- Sea capaz de definir y justificar un modelo de negocio viable centrado en el cliente
- Identifique opciones estratégicas para la puesta en marcha del proyecto que sean razonables
- Establezca hipótesis de valoración realistas que sean asumibles por los analistas de negocios
- Pueda discriminar qué es relevante en el proyecto y concentre la atención sobre ello
- Integre y dé coherencia a los distintos componentes del proyecto
- Ayude a identificar los posibles riesgos y las medidas contingentes correspondientes
- Plantee y resuelva eficazmente cuestiones colaterales del proyecto como alianzas, RSC, etc.
- Consiga comunicar con efectividad lo que es esencial en el proyecto
- Acabe creyendo en el proyecto y contagiando su entusiasmo a sus interlocutores

El tutor complementariamente ha de velar porque se realice una adecuada:

- Valoración de la contribución de cada miembro del grupo en el proyecto, calificándola al término del mismo
 - Identificación e intento de resolución de posibles problemas internos de coordinación en su grupo (elevando a la Dirección del Master, en caso de persistencia, la solicitud de ayuda)
-

Anexo B - Descripción del rol de Jefe de Proyecto

Funciones:

- Interlocutor del grupo con el tutor que actuará como “mentor” del equipo.
- Comunicación con el profesor para cualquier problema en el desarrollo del proyecto
- Envío de las actas de las reuniones
- Resolución de aspectos relacionados con la logística de las reuniones (establecer las reuniones, convocatorias, gestión de los cambios, aula...)
- Coordinación entre los diferentes miembros del equipo para su correcta organización y eficiencia en los trabajos a realizar

Responsabilidades:

- Cumplimiento de las entregas en las fechas acordadas
- Supervisar el contenido de los entregables antes de ser enviados al profesor
- Analizar la coherencia entre los diferentes entregables del proyecto
- Asignar un responsable para la realización de las actas en cada reunión
- Cumplimiento de las acciones acordadas en las reuniones/conversaciones anteriores, que se encuentren reflejadas en las actas

Aclaraciones:

- El JP también actuará como otro miembro más del equipo, repartiéndose el trabajo de contenido con el resto de sus compañeros.
- El JP no será responsable del contenido de entregables no realizados o asignados a él como miembro del equipo, pero sí de su supervisión y coherencia antes de ser enviados.
- Cualquier miembro del equipo se podrá poner en contacto de forma directa con el profesor para la resolución de cualquier duda o problema relacionado con el alcance y contenido del proyecto.

Anexo C - Normativa de Proyectos

Objetivos y metodología

Los Proyectos, constituyen una de las experiencias más enriquecedoras y productivas para el aprendizaje del alumno, al desarrollar una visión integradora del proceso de gestión empresarial y de la interacción entre los diversos factores que lo componen. El objetivo fundamental de los Proyectos en los Programas Master de EOI es poner en práctica la mayor cantidad posible de los conocimientos y de las habilidades adquiridas a lo largo del Master, y en concreto:

- Conocer en detalle las variables fundamentales que guían los procesos de toma de decisión en la empresa.
- Profundizar en el papel que juega cada función de la empresa en la definición y en el cumplimiento de la estrategia definida, así como sobre la interacción existente entre ellas.
- Adquirir un método de análisis y de trabajo de gran utilidad en el desarrollo profesional.
- Desarrollar la capacidad de discriminar, en la realización del trabajo de campo, entre la información relevante y la que no lo es, y de evaluar de forma adecuada los datos contradictorios.
- Potenciar la capacidad de trabajo en equipo y con terceros, poniendo en práctica habilidades directivas críticas (liderazgo, comunicación, resolución de conflictos, negociación, motivación, etc.).
- Potenciar la capacidad de emitir juicios de valor basados en el razonamiento y la capacidad de desarrollar y plasmar de forma coherente y atractiva las propias argumentaciones.

Practicar el diseño y la realización de presentaciones eficientes.

En consecuencia, es muy importante que la selección de la idea o Proyecto se realice pensando, prioritariamente, en la UTILIDAD PRÁCTICA y no en el cumplimiento de una exigencia de carácter académico.

Los Proyectos se realizarán en grupos de 4 a 6 alumnos (condicionado por el número de alumnos), supervisados por un Tutor. Los tutores estarán, a su vez, supervisados por el Coordinador de Proyectos.

La metodología que se seguirá en la realización de los Proyectos es la Metodología EOI, aunque ésta debe contemplarse como una guía de carácter general pero no inflexible.

El Coordinador de Proyectos explicará a los alumnos tanto la filosofía, objetivos a conseguir y características deseadas en estos Proyectos, como la Metodología EOI para su realización, definiendo los hitos fundamentales, y fechas correspondientes, para su realización.

Periódicamente el Coordinador de Proyectos mantendrá reuniones con todos los Tutores para asegurar la máxima unificación de criterios.

La realización de los Proyectos objeto de esta Norma, en calidad, plazos y fechas señalados inicialmente, es de vital importancia ya que su incumplimiento dará a lugar a la ausencia de concesión del correspondiente Diploma.

Normas para la elaboración del Proyecto

El Proyecto se realizará de acuerdo con las siguientes normas, respetando el calendario y los hitos preestablecidos:

1. Consistirá en un trabajo, escrito original, del grupo de alumnos.
2. El proyecto deberá ser eminentemente práctico y consistirá en el planteamiento estratégico de un tema relacionado con la especialidad del Curso, aplicado a una empresa o institución reales, o bien a la creación de una nueva empresa.
3. En todo caso, el objeto del Proyecto deberá ser creativo y realista.
4. Se realizará una explicación de la situación de partida, así como de las hipótesis de trabajo adoptadas.
5. El tema se determinará a propuesta de los alumnos, pero siempre con el acuerdo del Coordinador de Proyectos y el visto bueno del Director del Programa.
6. El Proyecto Final deberá tener una extensión de entre 80 y 120 páginas. A dicho trabajo se le podrán añadir anexos, cálculos, información de interés y otros documentos relacionados con el trabajo final sin limitación de tamaño.
7. El proyecto totalmente terminado deberá entregarse en la fecha fijada como hito final sin posibilidad de ampliación de plazos.
8. Todos los proyectos dispondrán de un Informe Ejecutivo de aproximadamente 2.500 palabras, que incluya el planteamiento básico, los correspondientes planes de actuación y los resultados económicos previstos.

Evaluación de los Proyectos

Los aspectos o elementos sujetos a evaluación serán los siguientes:

1. La Propuesta del Proyecto. Se medirá la claridad en la definición del Proyecto y la viabilidad del mismo.
2. El trabajo en equipo y el cumplimiento de plazos y normas, incluyendo la relación con el Tutor del Proyecto, la gestión del tiempo, el grado de preparación previa de las reuniones de Proyecto, etc.
3. La búsqueda y el análisis de datos. Se evalúa la eficiencia y eficacia en la selección, diseño y aprovechamiento de los diferentes instrumentos de investigación y en la identificación y utilización de información relevante, la creatividad para generar y desarrollar hipótesis de trabajo, la habilidad para extraer conclusiones y formular recomendaciones en función de los datos disponibles.
4. El informe previo, con las características señaladas anteriormente. En este informe se mide la calidad y claridad en la exposición de los datos y de los argumentos, la capacidad de síntesis y de selección y organización de la información y el atractivo del formato utilizado.
5. Este informe en papel y en versión electrónica, incluyendo el Informe Ejecutivo, debe entregarse a la Coordinadora del Programa, una semana antes de su defensa ante el Tribunal.
6. La presentación ante un Tribunal, del que formarán parte el Coordinador de Proyectos, el Tutor correspondiente, y 1 ó 2 profesores, a determinar, según las características del proyecto.
7. La defensa del proyecto consistirá normalmente en 30 minutos de exposición seguidos de al menos 15 de coloquio y preguntas.

Estos aspectos podrán matizarse o complementarse con estos otros elementos, a juicio del Coordinador de Proyectos:

1. Presentación pública, con el tiempo de exposición que se especifique y a la que se podrá invitar a analistas de inversión, familiares o amigos de los participantes y a alumnos de los Programas que se estén desarrollando en cada caso.
 2. El informe final, en las dos versiones “papel” y “electrónica”, si se produjesen variaciones respecto del informe previo que hubieran sido solicitadas por el Tribunal, a remitir dentro de los plazos asignados.
-

Anexo D - Cuestionario de Evaluación del Tribunal

PROYECTO		
Denominación		N°:
Director de Proyecto		
PERSONA QUE REALIZA LA VALORACIÓN		
Nombre y Apellidos		

Para la evaluación, valore de 1 a 10, siendo: 1 = Mínima satisfacción
10 = Máxima satisfacción

VALORACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

A	PROYECTO / RESUMEN EJECUTIVO	Tutor	Tribunal
A1	Planteamiento y esquema básico y capacidad de síntesis		
A2	Integración y coherencia interna		
A3	Viabilidad del proyecto		
A4	Presentación formal del proyecto (claridad, atractivo, estética, etc.)		
A5	Valoración global	V1	V2

VALORACIÓN DE LOS ALUMNOS

NOMBRE ALUMNOS					
----------------	--	--	--	--	--

B	PRESENTACIÓN					
B1	Capacidad de comunicación y atracción de interés					
B2	Capacidad de respuesta ante preguntas del tribunal					
B3	Manejo del tiempo individual disponible					
B4	Valoración global	V3	V3	V3	V3	V3

D	DESEMPEÑO INDIVIDUAL DURANTE PROYECTO – A CUMPLIMENTAR ÚNICAMENTE POR EL Dtor. Proyectos					
D1	Conocimiento del proyecto en su integridad					
D2	Esfuerzo y contribución al proyecto					
D3	Actitud hacia el trabajo en equipo					
D4	Valoración global	V4	V4	V4	V4	V4

OBSERVACIONES

- APÉNDICE III. BIBLIOGRAFÍA

□ *Bibliografía sobre planes de empresa.*

Autor	Título	Editorial
BARROW, PAUL	COMO PREPARAR Y PONER EN MARCHA PLANES DE NEGOCIO	EDICIONES GESTION 2000, S.A., 2002
BERTRAN JORDANA, JOSEP y BOSCH SANS, VICENÇ	EL PLAN DE EMPRESA: METODOLOGIA PARA SU ELABORACION	PPU, S.A., 2003
GONZALEZ DOMINGUEZ, FRANCISCO JOSE	CREACION DE EMPRESAS: GUIA DEL EMPRENDEDOR (3ª ED.)	EDICIONES PIRAMIDE, S.A. 2006
MIRANDA OLIVAN, ANTONIO TOMAS	COMO ELABORAR UN PLAN DE EMPRESA	THOMSON PARANINFO, S.A., 2004
NEIRA RODRIGUEZ, JOSE ANTONIO	COMO PREPARAR EL PLAN DE EMPRESA	FUNDACION CONFEMETAL, 2008
THIERRY CASILLAS, JOSÉ MANUEL MARTÍ	GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS	COLECCIÓN EOI EMPRESAS 2006
VV.AA.	EL PLAN DE NEGOCIOS	EDICIONES DIAZ DE SANTOS, S.A., 1994
VV.AA.	COMO CREAR UNA EMPRESA EXITOSA	DEUSTO S.A. EDICIONES, 2006
VV.AA. y PLANELLAS, MARCEL (COORDS.)	EL PLAN DE EMPRESA: COMO PLANIFICAR LA CREACION DE UNA EMPRESA	MARCOMBO, S.A., 2007