

# EL PLAN DE NEGOCIO en la PRÁCTICA

IÑAZIO  
IRIZAR

## EL PLAN DE NEGOCIO EN LA PRÁCTICA

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2012, respecto a la primera edición en español, por

© Netbiblo, S. L.

**netbiblo**

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

NETBIBLO, S. L.

C/. Rafael Alberti, 6 bajo izq.

Sta. Cristina 15172 Oleiros (La Coruña) – Spain

Tlf: +34 981 91 55 00 • Fax: +34 981 91 55 11

[www.netbiblo.com](http://www.netbiblo.com)

[editorial@netbiblo.com](mailto:editorial@netbiblo.com)

Miembro del Foro Europeo de Editores

ISBN: 978-84-9745-990-7

Depósito Legal: C-1037-2012

Directora Editorial: Cristina Seco López

Editora: María Martínez

Imagen cubierta. © Julián Rovagnati

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España – Printed in Spain

*A Sebastián Irizar, a Tomas Garai,  
y a todos los emprendedores  
que generan riqueza y crean empleo,  
para sí mismos y para los demás.*

Introducción.....	11
Capítulo 1	
Características básicas del Plan de Negocio	
1.1 Por qué tener un Plan de Negocio.....	17
1.2 Tamaño y equilibrio.....	22
1.3 Modo de elaboración en el tiempo.....	25
1.4 Hitos cuantitativos y cualitativos .....	27
1.5 Enfoque sistémico .....	28
1.6 Cómo presentarlo .....	29
Capítulo 2	
Resumen ejecutivo.....	37
Capítulo 3	
El conjunto y la idea	
3.1 El concepto del negocio .....	45
3.2 Historia de la idea.....	47
3.3 Situación actual.....	47
3.4 Objetivos futuros.....	48
3.5 Elementos diferenciadores del nuevo producto o servicio .....	49
3.6 Misión, Visión y Valores .....	51
3.7 Alianzas y contactos .....	55

Capítulo 4

Cuadros económico-financieros

4.1 Estructura de la información económico-financiera .....	61
4.2 Cuadro de ventas .....	65
4.3 Cuenta de explotación .....	70
4.4 Cuadro de tesorería .....	79
4.5 Balance de situación .....	86
4.6 Cuadros complementarios .....	94

Capítulo 5

El plan de marketing

5.1 Análisis de la situación.....	123
5.2 Diagnóstico de la situación.....	131
5.3 Fijación de los objetivos de marketing.....	136
5.4 Elección de las estrategias de marketing.....	143
5.5 Fijación de los planes de acción.....	161
5.6 Presupuesto y cuenta de explotación del marketing según ventas.....	177

Capítulo 6

El plan de producción

6.1 Diseño y desarrollo de producto .....	179
6.2 Elaboración del prototipo .....	189
6.3 Cadena de suministro .....	197
6.4 Producción .....	204
6.5 Plan de nuevos desarrollos.....	226
6.6 Nuevas generaciones de productos .....	237

## Capítulo 7

### El plan de personas

7.1	Equipo promotor y liderazgo.....	247
7.2	Estructura organizativa.....	269
7.3	Modelo de gestión.....	283
7.4	Definiciones de puestos de trabajo.....	290
7.5	Planes individualizados.....	294
7.6	Escriturar las relaciones.....	303

## Capítulo 8

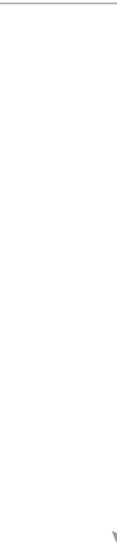
### Lanzamiento del negocio

8.1	Plan detallado de lanzamiento.....	307
8.2	Previsión de riesgos críticos.....	307
8.3	Plan B alternativo.....	310
8.4	Plan de salida para inversores externos.....	312
8.5	Pliego de condiciones para inversores externos.....	314
8.6	Creación de una nueva empresa.....	316

Conclusiones.....	319
-------------------	-----

Incorporación de anexos.....	323
------------------------------	-----

Bibliografía.....	327
-------------------	-----



# Introducción

*“Si no tienes objetivos en la vida,  
perteneces a los objetivos de otro.”*

Xesco Espar,  
ex técnico de balonmano del Barcelona.

En la mayoría de los talleres que coordino, tanto los de Creatividad para generar nuevas ideas de negocios, como los de Elaboración de Planes de Negocios, suelo comenzar diciendo que si los participantes aprovechan alguna idea de los mismos para generar aunque sea un solo puesto de trabajo, me siento ya satisfecho. El taller ha sido útil.

Comenzamos este libro con la misma filosofía. Hay pocas cosas más tristes en la vida que estar desempleado. Sin un presente con el que llenar de contenido a cada día, y sin un futuro al que mirar con ilusión. Por lo tanto, si algún emprendedor al crear su nueva empresa, o si algún intraemprendedor al crear su nuevo negocio en la empresa donde trabaja, pueden beneficiarse de las ideas que se desarrollan en los distintos capítulos, nuestros esfuerzos se habrán visto ampliamente recompensados. Siempre en base a favorecer la economía real, y no el crecimiento especulativo.

Hemos dividido el libro en cinco grandes apartados, con un orden predeterminado:

- La idea del negocio.
- Los cuadros económico-financieros.
- El plan de marketing.
- El plan de producción.
- El plan de personas.

Hay quien considerará que los cuadros económico-financieros deberían ir en el último capítulo, como colofón de los anteriores. Si los hemos colocado al principio, es porque la filosofía del libro busca generar riqueza, para luego generar empleo. El primer objetivo es, por tanto, la búsqueda de beneficios. Pero no solo para que al emprendedor le vaya bien, lo que es una condición *sine quanon*, sino para que su nuevo negocio redunde en el desarrollo de la comunidad local. Mi curriculum de más de 34 años trabajando en las cooperativas, donde existen unos estándares elevados de redistribución equitativa de los beneficios, avalan el planteamiento.

Una vez dicho lo anterior, hay que señalar también que cada capítulo tiene una gran autonomía de lectura y se puede abordar de forma alterna o separada. Asimismo, somos conscientes de que en función del tipo de negocio, del sector y del producto, algunos capítulos pueden contener

un excesivo detalle. Pero es el propio emprendedor quien sabrá pasar de página, cuando no esté recibiendo nuevas aportaciones.

En el capítulo de agradecimientos, comenzaré señalando que he aprendido de muchos de los buenos profesionales con los que tuve el placer de trabajar durante más de veinte años en Fagor y en la Corporación MONDRAGON, que engloba a las divisiones financiera, industrial, de distribución y del conocimiento. Asimismo, agradezco a todos los compañeros de Mondragon Unibertsitatea, en mis dos épocas de la Escuela de Ingenieros y de la Facultad de Empresariales. Y también a los compañeros consultores de Euskalit, la Fundación Vasca para la Excelencia.

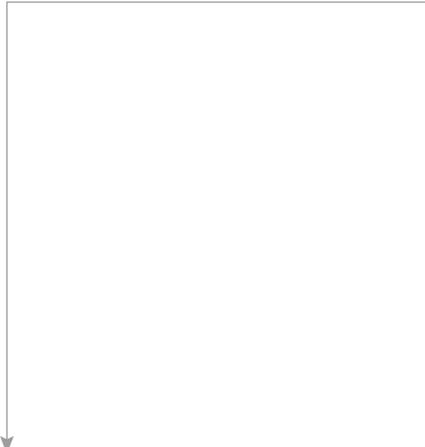
En el capítulo de agradecimientos individuales, en primer lugar quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la editora María Martínez, por su amabilidad, diligencia y excelentes aportaciones. Asimismo, me gustaría agradecer por sus aportaciones empresariales a Itziar Igartua y a Mikel Ugarte. Mi más sincero agradecimiento también a los compañeros profesores Izaskun Agirre, Miguel Ángel Irizar, Álvaro Ispizua, por su paciencia en leer los borradores de distintos capítulos del libro, y por sus acertadas aportaciones y comentarios. También a los participantes en talleres y cursos losune Aranburu, Haizea Legorburu, María Longarte, José Luis Alonso, Juan González y José Antonio Morales, por sus acertadas aportaciones. Y como siempre, a las responsables de la biblioteca de la Facultad de Empresariales Arantza de la Torre y Arrate Vivar, por su permanente diligencia y amabilidad.

Mondragón, mayo del 2012



CAPÍTULO

**1**



**CARACTERÍSTICAS BÁSICAS  
DEL PLAN DE NEGOCIO**

---

“*El sabio calla,  
el locuaz no sabe.*”

Lao Tse  
Filósofo chino del  
s. V antes de Cristo.



## 1.1 Por qué tener un Plan de Negocio

El Plan de Negocio (en adelante P.N.) es el documento escrito realizado previamente al lanzamiento de una nueva empresa o de un nuevo negocio en una empresa existente.

### Finalidad

El fin de la planificación mediante el P.N. es lograr los objetivos cuantitativos y cualitativos a largo plazo del nuevo negocio, desarrollando estrategias y gestionando los recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Una excelente idea empresarial es un buen punto de partida, pero puede ser un fracaso si no tiene detrás un proceso reflexivo, ordenado y estructurado que posibilite su consecución.

Es bastante común que los emprendedores consideren en una primera fase que redactar el P.N., y elaborar un documento escrito, es una tarea burocrática que apenas añade valor, pero la materialización de las ideas y los proyectos en un papel, que puede ser leído por terceros, hace que se sean más precisos y objetivos.

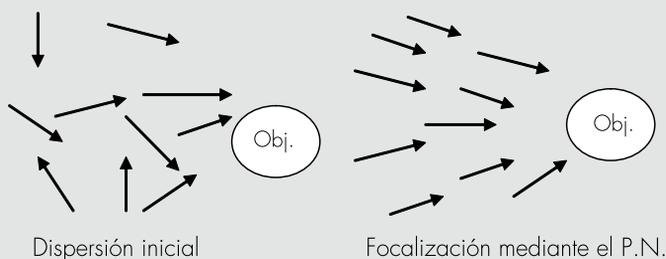
Como gusta de repetir Koldo Saratxaga, ex director general de la empresa de autobuses Irizar y ganador en 1996 de la primera edición del "Premio emprendedor del año" organizado por la consultora Ernst&Young, *"En un negocio en marcha es difícil pronosticar cuantitativamente el futuro, pero en un nuevo negocio, sin datos históricos en los que basarse, es necesario hacer predicciones a través del P.N."*. Es preferible perder tiempo realizando el P.N., aunque parezca una obviedad en el momento de su realización, que arrepentirse de no haberlo realizado una vez esté la empresa en marcha.



## Objetivo

En principio, su realización persigue cinco objetivos diferenciados:

1. Ayudar al emprendedor a alcanzar un conocimiento amplio, profundo y objetivo del negocio que pretende poner en marcha, en las cuatro áreas básicas de finanzas, marketing, producción y personal.
2. Servir de documento común de encuentro, al estilo de los planes estratégicos en las empresas consolidadas, para focalizar los objetivos del emprendedor y todos los colaboradores hacia la consecución de un objetivo común. Gráficamente se representará tal y como aparece en la Figura 1.1, el P.N. focalizará progresivamente la dispersión existente al comienzo del negocio hacia el objetivo común establecido por el emprendedor.
3. Documentar las solicitudes de financiación ante bancos y entidades de crédito, quienes tratarán de hallar la máxima rentabilidad posible a los préstamos concedidos. Generalmente solicitarán garantías hipotecarias o personales.
4. Encontrar socios o servir de base para convencer a éstos del mérito del proyecto, y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarios para poner en marcha la empresa. Estos socios pueden ser tanto de capital riesgo, como inversores privados (*business angels*), o financiación colectiva (*crowdfunding*). No solicitarán garantías ajenas al propio negocio, querrán participar en su consejo de administración, y desearán ver claras las posibilidades de salida del negocio vendiendo sus acciones y recogiendo las plusvalías generadas.



**Figura 1.1.** Utilidad del P.N. para favorecer la focalización hacia el objetivo.  
Fuente: Elaboración propia.

5. En algunos casos se podrán solicitar ayudas o subvenciones a la Administración pública. Junto a la solicitud, es normal que se anexasen documentos complementarios, como presupuestos de las inversiones, permisos administrativos, etc., así como algún documento explicativo del nuevo negocio. Aunque el P.N. pueda parecer excesivo para este caso, aportará seriedad a la solicitud.

En línea con el cuarto objetivo mencionado, el renombrado Massachusetts Institute of Technology (MIT) americano, organiza anualmente su prestigioso *Business Plan Contest* (Concurso de Plan de Negocio), patrocinado por empresas de primera línea y dotado de suculentos premios para los finalistas y vencedores. ¿Cuáles son los criterios de evaluación? Los jueces utilizan su amplia experiencia en la industria para seleccionar las mejores propuestas. Para ello, a los jueces se les pedirá que consideren las siguientes preguntas al evaluar los proyectos: ¿El equipo...

- informa del tamaño del mercado y su atractivo?
- identifica a los clientes objetivo?
- identifica el potencial de crecimiento?
- tiene una idea factible?
- tiene una idea distintiva y defendible?
- tiene una ventaja competitiva?
- posee una combinación adecuada de personas/habilidades?
- identifica el tiempo de lanzamiento al mercado?
- presenta su idea de forma clara y poderosa?
- tiene una clara propuesta de valor para los clientes?
- tiene una idea clara de la inversión necesaria?
- muestra la viabilidad financiera y la rentabilidad?
- muestra que el negocio permanecerá dentro de cinco años?

## Público al que va dirigido

Es conveniente redactor el P.N. de forma clara y concisa dada la diversidad del público al que va dirigido. Este público, siguiendo lo señalado en el punto anterior, lo desglosamos en:

- El propio emprendedor.

- Su equipo de colaboradores.
- Bancos y entidades financieras.
- Posibles socios e inversores.
- Administración pública.

## Información necesaria antes de empezar

No es necesario tener a mano información previa antes de empezar. Basta con la idea inicial del nuevo negocio. El P.N. es, precisamente, la herramienta que servirá para recabar toda la información necesaria.

## Importancia de ser práctico

Un orden adecuado de los contenidos asegura al lector que no va a perder tiempo leyendo toda la documentación y podrá centrarse solamente en la información que considere esencial. De hecho, muy pocos posibles socios o responsables financieros leerán todo el informe desde su comienzo hasta el final. Normalmente se fijarán en las partes en las que se consideran expertos o consideren importantes para tomar sus decisiones, asumiendo que si dichas partes están bien realizadas, también lo estará el resto del P.N. Es un punto vital cuidar el orden y el índice, organizándolo de tal forma que cualquier lector se centre con facilidad en su área de interés.

El índice de contenidos debe recoger todas las áreas importantes del P.N., con las subáreas necesarias, permitiendo la lectura parcial desde cualquiera de ellas al no ser correlativas. Hay que asegurarse de la correcta numeración por áreas y subáreas.

Asimismo, es importante pasar una copia del P.N. a otros emprendedores del entorno con los que se tenga confianza. Se aprende sobre todo de los errores propios, pero siempre es preferible aprender de los errores ajenos. El renombrado Fernando Trías de Bes hace lo mismo en su excelente *El libro negro del emprendedor* (2007). Un tercero puede analizar mejor los errores más frecuentes de cada uno de los apartados y subapartados del mismo.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Áreas o subáreas de importancia no se recogen en el índice.
- La distribución de páginas no se corresponde equilibradamente con los contenidos.
- El excesivo detalle de un índice de tres hojas es tan perjudicial como la brevedad.
- La disposición de áreas y subáreas no está uniformemente alineada.
- No comprobar la correspondencia entre el índice y la paginación.

## 1.2 Tamaño y equilibrio

El P.N. puede ser un documento de aproximadamente 90 páginas, más los anexos que se consideren, y con el siguiente índice orientativo:

<b>Plan de Negocio</b>	
1. Resumen ejecutivo	1
2. El conjunto y la idea	4
3. Cuadros económico-financieros	10
4. El plan de marketing	28
5. El plan de producción	46
6. El plan de personas	64
7. Lanzamiento del negocio	80
8. Conclusiones	88
9. Anexos	90

En este libro vamos a considerar que estamos ante un nuevo negocio de un sector industrial clásico, como puede ser el metal-mecánico. Ello es así para poder desarrollar todos los puntos de un índice extenso. En los P.N. de otros sectores, será suficiente con desarrollar una parte de los puntos y subpuntos, sin demérito de la calidad de lo expuesto.

Lógicamente, en los P.N. de nuevos negocios en empresas existentes, habrá algunos puntos y subpuntos del índice que se pueden obviar. De la misma forma, si se trata de un negocio de servicios, o de una empresa nueva que no requiera producir porque subcontrata, se desarrollarán solamente las partes del índice que se ajusten a sus necesidades.

La idea principal de un P.N. es aportar valor e información al lector o al analista financiero. Hay que explicar las cosas con suficiencia, sin escatimar los detalles importantes, y demostrando conocimiento de la materia. Pero cualquier exceso de literatura para rellenar un determinado número de hojas, cualquier descripción demasiado larga o técnica, restará valor al conjunto del P.N. Es mejor ser escueto, que aburrir.

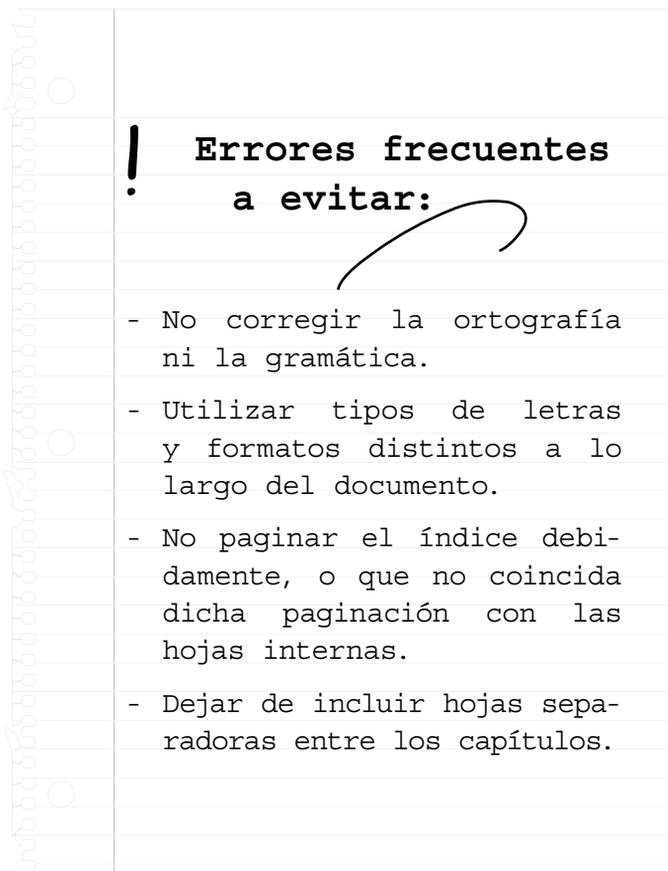
Hay que señalar también que el lector tendrá en mente los cuatro factores críticos interdependientes de todo nuevo negocio, y leerá el P.N. pensando en ellos. Son:

- Las personas. El emprendedor y su equipo humano, así como los contactos de proveedores, abogados, asesores, etc., de que disponga.
- La oportunidad. Una imagen del producto o servicio y su idoneidad.
- El contexto. Las variables generales y sectoriales en las que se va a desenvolver el negocio.
- El riesgo y la recompensa. El inversor velará por el buen fin económico de su aportación, como socio o financiador.

Hay expertos en *management* que minimizan el valor del P.N. Consideran que las claves del éxito del emprendedor están en sus actitudes y habilidades personales como confianza, liderazgo, hacer equipo, comunicación, fe en el proyecto, confianza en las propias posibilidades, capacidad de motivar, etc. Lo que compartimos plenamente. Pero también hay otros componentes más concretos que se han de trabajar, para aportar al proyecto credibilidad y seriedad:

- Un resumen ejecutivo claro, con la Misión, Visión y Valores bien estructurados.
- Unos cuadros económico-financieros sólidos y bien cimentados.
- Un plan de marketing contrastado en números y basado en los clientes.
- Un plan de producción posibilista e innovador.
- Un plan de personal que propicie la creatividad y la participación de las personas en un proyecto compartido.

Generalmente el lector comenzará a leer las primeras dos hojas del resumen ejecutivo. Si su lectura le motiva y produce interés, pasará al plan de personas, para ver quién está detrás del proyecto, quién es el emprendedor y cuál es su curriculum. Si no le inspira confianza, es probable que pierda el interés inicial. En el caso de que se mantenga, irá a los cuadros económico-financieros, y, concretamente, a la cuenta de explotación. Si la ve estructurada, lógica y con futuro, volverá al comienzo del documento, y probablemente lo lea en su totalidad con diligencia.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- No corregir la ortografía ni la gramática.
- Utilizar tipos de letras y formatos distintos a lo largo del documento.
- No paginar el índice debidamente, o que no coincida dicha paginación con las hojas internas.
- Dejar de incluir hojas separadoras entre los capítulos.

### 1.3 Modo de elaboración en el tiempo

El P.N. debe comenzar a realizarse desde el primer día con un índice orientativo paginado, para delimitar su alcance y visualizarlo. Normalmente, los avances o “nuevos descubrimientos” en cualquiera de los puntos del índice, afectarán a los demás puntos. Ello es debido a que el P.N. se realiza sobre un producto o servicio desconocido para el emprendedor, o al menos que no lo domina. Por ello, debe ser corregido cuantas veces sea necesario en el transcurso del trabajo, siendo cuidadosamente revisado al final del mismo: hay que asegurarse de que está debidamente organizado y paginado, con claridad y orden lógico. Los errores, omisiones o inconcreciones en el índice trasladan al lector una impresión de descuido que hace perder el interés por los contenidos, sobre todo en los profesionales de las entidades financieras acostumbrados a analizar Planes de Negocios.

La elaboración completa del P.N. puede llevar desde unos pocos meses hasta el año y medio, dependiendo del producto y del equipo que lo realiza. Pero parece lógico que el promotor o promotores elaboren conjuntamente las distintas partes en paralelo. Gráficamente sería:

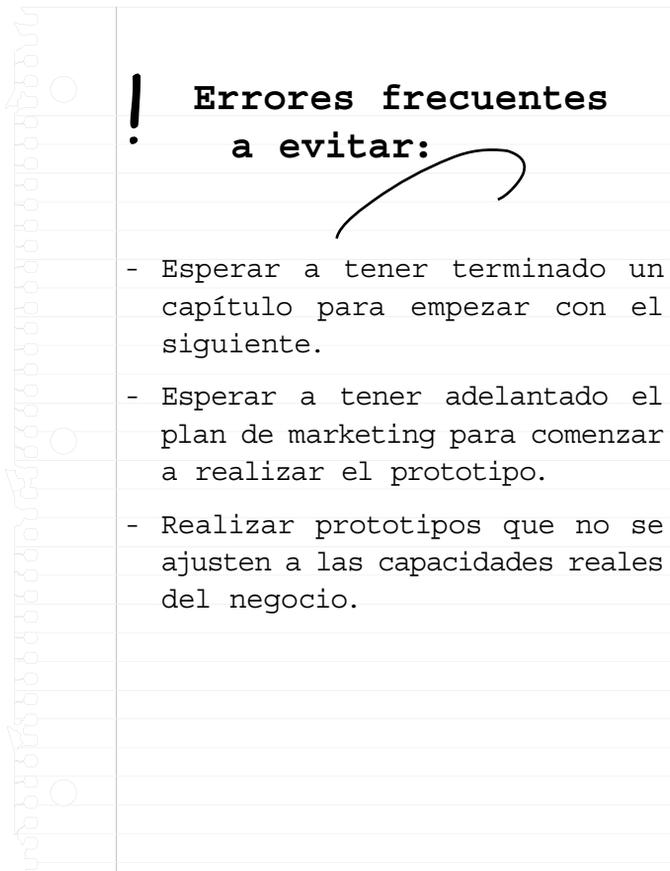
Tarea/Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Resumen ejecutivo												→
2. Conjunto e idea	→					→						→
3. Cuadros económicos	→											→
4. Plan de marketing	→											→
5. Plan de producción, Prototipo	→											→
6. Plan de personas	→									→	→	→
7. Lanzamiento negocio												→

**Tabla 1.1.** Diagrama de Gantt para la elaboración del P.N.

Fuente: Elaboración propia.

Los diagramas de Gantt son herramientas útiles para la planificación y el análisis dado que:

- Ayudan a planificar las tareas que deben completarse.
- Facilitan una base para la programación, delimitando cuándo han de llevarse a cabo dichas tareas.
- Permiten planificar la asignación de los recursos necesarios para completar el proyecto.
- Ayudan a resolver la ruta crítica para un proyecto que se debe completar para una fecha concreta.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Esperar a tener terminado un capítulo para empezar con el siguiente.
- Esperar a tener adelantado el plan de marketing para comenzar a realizar el prototipo.
- Realizar prototipos que no se ajusten a las capacidades reales del negocio.

Más allá de la inercia de una elaboración teórica del P.N., hay que equilibrar el pensamiento y la acción. De acuerdo a la Primera Ley de Newton, los objetos en reposo tienden a permanecer en reposo, mientras que los objetos en movimiento tienden a permanecer en movimiento, a menos que actúen sobre ellos una fuerza desequilibrada. Por ello, no hemos de caer en la inercia de la planificación por la planificación, que afecta a tantos negocios de nueva creación.

De hecho, un P.N. excelente y detallado no es garantía del éxito del nuevo negocio, aunque ayude a cometer los menores errores posibles. Hay consultores que entienden que elaborar el P.N. aleja al emprendedor de realizar actividades más valiosas, mientras que otros sostienen que su elaboración ayuda a facilitar la adquisición de recursos y elementos de gestión, haciendo los objetivos más alcanzables.

Creemos que la planificación es útil sobre todo como una herramienta para crear el impulso para el nuevo negocio. Por ello, le damos una importancia muy grande a la elaboración del prototipo desde el primer momento, para unir teoría y práctica.

## 1.4 Hitos cuantitativos y cualitativos

Asimismo, es importante que el P.N. tenga un planning de elaboración en el tiempo, con el nivel de detalle que cada uno quiera, pero que al menos exista. Y como dice el gurú del management Tom Peters en su libro *Talento, desarróllalo, véndelo y vívelo* (2005), es más práctico establecer hitos cortos.

Una de las diferencias entre un plan de gestión normal de una empresa y un P.N., es que en la empresa los elementos de medida se conocen y son diarios, semanales, mensuales y anuales. Así, todos los días se miran los pedidos que han entrado, los que se han servido, las reclamaciones de los clientes, etc. Hay elementos diarios de evaluación y seguimiento. Por otra parte, mensualmente se reúne el consejo directivo para analizar

los objetivos cualitativos y para realizar el seguimiento cuantitativo de la cartera de pedidos, la cuenta de explotación, las inversiones, etc.

En el P.N. eso no se da, pues estamos realizando un análisis más teórico, en el que todavía no hay actividad. Y lógicamente es difícil estar motivado durante 12 meses, sin hitos que seguir con sus pequeños éxitos, o fracasos, diarios que nos vayan mostrando los resultados de nuestro esfuerzo. Es importante que haya hitos cortos, si no diarios como mucho de una semana, en cada uno de los puntos del índice, que nos hagan sentirnos satisfechos del avance del trabajo realizado al alcanzar cada hito.

Los hitos nos ayudan a mantener el dinamismo, y harán que focalicemos toda nuestra energía y la moral necesaria en el avance del P.N. Todos los proyectos se pueden desglosar en un sumatorio de pequeñas tareas. Es el ejemplo clásico del barrendero que limpiaba una larga calle, y nunca miraba al final de la misma, sino que solo se fijaba en la acera de la manzana de casas que estaba limpiando en ese momento. Una vez llegado al cruce, se fijaba en la siguiente manzana de casas. Y así sucesivamente. Todas las personas necesitamos pequeñas de victorias cada dos o tres días, para seguir comprometidas y motivadas. Y celebrar cada una de ellas como si fuesen grandes victorias.

Elaborar un plan de trabajo detallado que esté jalonado de pequeños hitos, es una tarea de una importancia extraordinaria.

## 1.5 Enfoque sistémico

Una vez terminado, el P.N. es un todo sistémico. De tal forma que todos los capítulos, puntos y subpuntos están interrelacionados. Un cambio en uno de los puntos afectará a otros del mismo o de distintos capítulos. Tanto los contenidos de finanzas, como los de marketing, de producción y de personal solo se entienden dentro del conjunto del negocio. Si nosotros los ponemos en el índice en un determinado orden cronológico, no es desde luego porque establezcamos prioridades o rangos de importancia, sino porque no hay otra manera de escribirlos.

Actualmente, con la utilización de los avanzados paquetes informáticos existentes en el mercado de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), esos cambios en cualquier subpunto se plasmarán con rapidez. Por lo que no hay que tener precaución a la hora de efectuarlos. Se trata de un proceso interactivo, con una estructura de control de tipo bucle, donde se permite repetir los cambios múltiples veces.

Así, por ejemplo, el servicio al cliente es responsabilidad de todos los departamentos del nuevo negocio, y no solo de marketing. Por tanto, todo el P.N. ha de estar impregnado de esa cultura, sin que haya estanqueidades entre sus capítulos, con objetivos separados del resto.

También cabe señalar que a la hora de presentar algunos temas, pueden ubicarse en un capítulo u otro, o pueden estar directamente interrelacionados. Así por ejemplo, varios ámbitos del "Modelo Organizativo" los hemos incluido en tres capítulos distintos, y su conjunto forman un todo sistémico:

5. Plan de marketing.
  - 5.1.2. Negocio orientado al cliente.
6. Plan de producción.
  - 6.4.2. Gestión de la producción.
  - 6.4.5. Gestión de la calidad.
7. Plan de personas.
  - 7.2. Estructura organizativa.
    - 7.2.1. Actividades y equipos.
    - 7.2.2. Gestión por departamentos y procesos.
  - 7.3. Modelo de gestión.

## 1.6 Cómo presentarlo

Cuando el emprendedor presenta el P.N. está vendiendo una idea, un proyecto de nuevo negocio. Y ha de ser él mismo el que se implique personalmente en dicha venta, dado que no puede valerse de las herramientas de marketing que se utilizan para vender productos o servicios.

A la presentación ha de darle la máxima importancia. Si el emprendedor ha dedicado semanas o meses a elaborar un P.N. cuidadoso y detallista, habrá de sacarle el máximo provecho. Para ello, dedicará el tiempo suficiente y una gran atención a promocionarlo, a “venderlo” a través de sus presentaciones. No debe ser un tema de última hora, preparado con prisas y presuponiendo que saldrá bien. En muchos casos, una buena presentación, un desempeño solvente por parte del emprendedor, puede ser tan importante como su contenido. Por poner un conocido ejemplo, una de las características de las películas de Hollywood es que destinan la mitad del presupuesto a producirlas, y la otra mitad a promocionarlas.

Las presentaciones normalmente pueden tener dos formatos, mediante un documento o presencial:

1. Solo se utiliza el formato escrito. Este caso se dará cuando el inversor o el CEO tenga interés en el proyecto, pero le falte tiempo o no tenga disponibilidades en su agenda a corto plazo.

Asimismo, cuando se solicita financiación ante una entidad bancaria, o se adjunta como anexo a una solicitud de subvención, el formato escrito es imprescindible. Es improbable además que el analista del P.N. de dicho banco llame al emprendedor ante cualquier duda. Por ello, es aconsejable que previamente a su entrega al banco, lo hayan leído una o varias personas de confianza, principalmente para encontrar las indefiniciones y los errores típicos de este tipo de documentos.

Antes de encuadernar la versión impresa, suele ser interesante ver cómo la presentan otros. Formato, tipos de tapas, encuadernación, etc. Lo más pragmático es adecuarse a las prácticas existentes en cada institución, y no llamar la atención.

2. Presentación presencial por parte del emprendedor. Es el formato más efectivo, por lo que siempre que se pueda, se intentará presentarlo personalmente. A su vez, se pueden dar dos alternativas distintas, la breve y la sosegada:

A. En 55 segundos, es decir, en formato de *elevator pitch* o discurso del ascensor. Se utiliza principalmente en reuniones informales de networking o en rondas de financiación, y el emprendedor ha de ser capaz de interesar al oyente en un tiempo de 55 segundos. Para ello, habrá de tener previamente preparadas las cuatro o

cinco ideas clave del nuevo negocio, como el valor añadido que aporta, en qué se diferencia respecto a lo que hay ya en el mercado, la existencia de un nicho al que acceder, y la necesidad de capital y su plan de devolución.

Si el emprendedor no es capaz de trasladar al oyente un mensaje claro y conciso, y comienza a aburrirle, lógicamente el inversor o *business angel* pensará que no domina el tema. Y preferirá oír al siguiente emprendedor de la lista. Lo mismo pasará con el Director General o CEO de la reunión informal, que es seguro que no le solicitará la versión escrita del P.N.

- B. En 10 minutos. Se puede dar el hecho de que previamente a la ronda se haya realizado una preselección de proyectos y se le dé al emprendedor más tiempo y la oportunidad de ayudarse con un Power Point, o incluso de llevar un prototipo del producto y realizar una demostración. Al igual que en el caso anterior, la clave es despertar el interés del oyente y hacerle ver la oportunidad del nuevo negocio. Para ello, hay que preparar las diapositivas con mimo, ensayar suficientemente su presentación, y hacer que sirvan de complemento, no de eje de la misma, ya que el propio emprendedor como persona ha de convencer al oyente.

Tanto en el caso A como en el B, el emprendedor ha de tratar de persuadir al oyente. Como señala el famoso consultor Chris St. Hilaire en su libro *27 técnicas de persuasión* (2011), *“es posible que el oyente olvide algún dato o detalle técnico, pero no cómo le ha hecho sentirse. Y ese es precisamente el secreto de la auténtica persuasión”*. La experta en comunicación y coach Mónica Pérez de las Heras ha escrito recientemente el excelente libro *¿Estás comunicando?* (2010), donde analiza cómo realizar presentaciones eficaces.

Tras haber asistido en los últimos años a cientos de presentaciones, la metodología que proponemos para una presentación eficaz de un P.N. del tipo B, es decir cuando hay 10 minutos de tiempo, es la siguiente:

B.1. Estructura general:

- El emprendedor saluda, agradece la oportunidad y presenta la Visión.
- Desarrolla el contenido.

- Si hay dos o más emprendedores, no repetir lo que ya ha dicho el anterior.
  - Si puede, se ayuda de un colaborador para pasar el Power Point.
  - Al final, realiza un breve resumen.
- B.2. Uso del tiempo:
- Ajustarse al tiempo asignado.
  - El tiempo es el factor fijo, el mensaje y el número de transparencias son factores variables.
  - Una presentación más larga de lo estipulado, genera un resultado negativo.
- B.3. Contenido del Power Point:
- Diez (10) hojas, de las cuales:
    - Una con el título, la Visión, el autor y la fecha.
    - Dos referidas a los ámbitos de Finanzas, Marketing, Producción y Personal.
    - Una con los agradecimientos y la solicitud de preguntas.
  - Un máximo de 15 palabras por hoja. Un máximo de 15 números por hoja.
  - Hojas visuales, con gráficos y fotografías.
  - Preparar cada hoja cuidadosamente.
  - Corregir la gramática.
  - Hacer un test previo, para verificar cómo se ven en la pantalla los colores del fondo y las letras.
  - Tener en cuenta la Ley de Murphy “Si algo puede salir mal, saldrá mal”. Además del Power Point del disco duro, hay que llevarlo en un pendrive, y colgarlo en la Red.
- B.4. Actitud del emprendedor durante la presentación:
- Conseguir atraer la atención permanente de la audiencia.
  - Aprender muy bien el mensaje.
  - Preparar cuidadosamente la presentación.
  - Persuadir al oyente.
  - Es posible que el oyente olvide algún número o algún detalle técnico pero nunca olvidará cómo le hizo sentirse el emprendedor.
  - Asumir que el oyente puede no entender.
  - Evitar demostrar nervios y, aunque se tengan, disimularlos.

- No hay que moverse demasiado durante la presentación, ni cogerse las manos, ni mover el papel o la pluma.
- Tener una actitud humilde y no arrogante.
- No hay que ser demasiado frío, ni serio, ni estar rígido, ni hablar sin entusiasmo.
- Ser uno mismo, natural, relajado y respirando bien.
- Mejor callar entre palabras, que usar coletillas del tipo "...eh... eh...eh".

#### B.5. Valor añadido que aporta el Power Point al emprendedor:

- Es el propio emprendedor como persona quien ha de convencer al oyente, no el Power Point.
- El Power Point es justamente un complemento de la presentación, no el eje central.
- Si hay un fallo técnico, es preferible reaccionar con buen humor.
- No dar demasiada importancia a las imágenes, "escondiéndose" tras ellas.
- Mirar a los ojos de la audiencia, no a la pantalla.
- No leer ni explicar lo que aparece en pantalla. El oyente es inteligente, y lo hará él mismo.
- Estar a un lado de la pantalla, sin estorbar la visibilidad.

#### B.6. Contenido:

- Usar un modelo de Visión estándar, y no improvisar. Proponemos la Visión de la empresa de autobuses Irizar, desarrollada en el punto 3.6.
- Utilizar mensajes claros y breves.
- Evitar usar palabras demasiado técnicas o confusas, así como acrónimos.

#### B.7. Ámbito financiero:

- Presentar cuadros muy simples.
- Mencionar los cuatro cuadros obligatorios, con la misma importancia.
- En la cuenta de explotación, enfatizar los porcentajes según ventas del margen bruto y de los resultados.
- Presentar las necesidades de capital y el plan para su devolución.

B.8. **Ámbito del Marketing:**

- Mostrar el valor añadido que aporta el nuevo negocio.
- Enfatizar las diferencias respecto a lo que ya hay en el mercado.
- Mostrar la existencia de un nicho de mercado al que se puede acceder.
- Explicar la oportunidad del nuevo negocio.

B.9. **Ámbito de Producción:**

- Subrayar la innovación del producto y de los procesos.
- Explicar brevemente las inversiones, la maquinaria y los procesos de producción.
- Presentar la cadena de valor y las relaciones con los proveedores.
- Mencionar los puntos clave de calidad y las herramientas utilizadas.

B.10. **Ámbito de Personal:**

- Explicar el CV del emprendedor y de los miembros clave de su equipo.
- Desarrollar y explicar el modelo de gestión.
- Analizar brevemente la política retributiva.
- Mencionar los ámbitos de liderazgo y la creación de equipos de trabajo.

B.11. **Responder a las preguntas finales:**

- Concentrarse y ser amable. Tal vez no haya una segunda oportunidad.
- No comenzar a contestar hasta que el oyente haya terminado completamente su pregunta.
- Contestar mirando a los ojos de quien realizó la pregunta.
- Si se medita la respuesta, mirar al suelo, mostrando reflexión. Mirar a lo alto es síntoma de que no se domina el tema.
- Si solo hay un oyente, es bueno terminar con un contacto físico, como un apretón de manos, una palmada en la espalda, etc. Une y da confianza.

Ha habido presentaciones desastrosas de reconocidos emprendedores, como cuando Bill Gates presentó el Windows 98, y no pudo conectarse a un escáner. Otro ejemplo conocido es cuando el recordado Steve Jobs presentó el iPhone 4, y la conexión a Internet no funcionaba como debía. Pero son ejemplos históricos, entre otras muchas presentaciones que realizaron

con brillantez. La diferencia es que ellos tenían ya el prestigio ganado, mientras que el nuevo emprendedor tal vez no tenga una segunda oportunidad. Pero al menos, le cabe el consuelo.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

En las presentaciones orales a capela:

- No haber ensayado previamente.
- Utilizar palabras rebuscadas y adornarse en el verbo.
- Ser poco humilde, poco natural y no hablar con el corazón.

En las presentaciones con Power Point:

- Si falla la parte técnica, no saber cómo reaccionar.
- Dar demasiada importancia a las imágenes, escondiéndose tras ellas.
- No mirar a los oyentes, sino a la pantalla, dando la espalda.

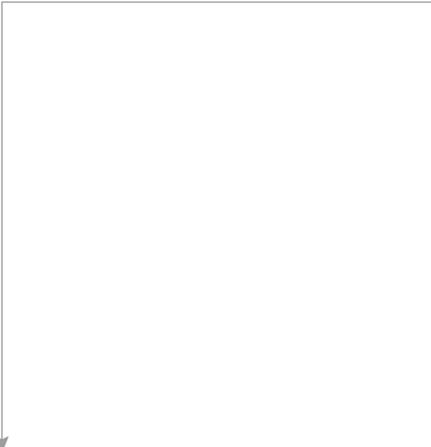
En los formatos escritos:

- No ordenar equilibradamente los capítulos.
- Utilizar formatos de letras, cuadros y gráficos demasiado originales o sobrediseñados.
- Descuidar el índice y la paginación.
- Adornar demasiado las frases. Ser breve y conciso denota que se conoce el tema.
- Presentar una encuadernación excesivamente opulenta o deficiente.



CAPÍTULO

**2**



**RESUMEN EJECUTIVO**

---

*“La empresa sin estrategia,  
está dispuesta a intentar cualquier cosa.”*

Michael Porter  
Gurú del management.



El resumen ejecutivo es la parte más importante del P.N. Normalmente es lo primero que van a leer los inversores, y si está descrito pobremente, puede ser también lo último. Como acostumbra a decir el director de una sucursal bancaria “Siempre ando justo de tiempo y tengo mucho que leer, por lo que agradezco los resúmenes de dos hojas. Si despierta mi interés, pido la memoria entera”.

Un resumen ejecutivo debería describir brevemente el negocio, el producto o servicio, y la nueva oportunidad de negocio que se está ofreciendo. También debería recoger brevemente la descripción básica del equipo promotor, así como los números globales de las inversiones previstas. Tampoco hay que olvidarse de explicar al lector por qué se necesita el dinero que se solicita, y cuándo y cómo pueden esperar que le sea reembolsado.

Un buen resumen ejecutivo ha de ser, por necesidad, breve pero atractivo, recogiendo a grandes rasgos todo el contenido del P.N. Traslada a la mente del lector la primera impresión del proyecto y de su promotor, y a menudo esa impresión es definitiva. Hay que utilizar un lenguaje claro y conciso, y a pesar de que hay que hacerlo en todo el P.N., es especialmente importante hacerlo en el resumen ejecutivo. Por tanto, se utilizarán palabras que llamen la atención, para conseguir atraer el interés del lector sobre la oportunidad de negocio que se le está presentando.

Como señala David Gumpert en *How to Really Create a Successful Business Plan* (2003), es primordial concederle la mayor relevancia a la forma con que se escribe el resumen ejecutivo, pues de ello depende que el lector siga leyendo. Ciertamente la parte más importante de cualquier P.N. es el resumen ejecutivo. ¿Y qué es un resumen ejecutivo?

La mejor manera de definirlo es explicar lo que no es: el resumen ejecutivo no es un resumen o una introducción del P.N., no es un prefacio o una fortuita colección de puntos fuertes. Más que ello, el resumen

ejecutivo es un P.N. en miniatura. Debería ser autónomo en su integridad, casi como una especie de pequeño P.N. dentro de un P.N. mayor, y, a su vez, ser lógico, claro, interesante, y a poder ser excitante. Un lector normal debería leerlo en cuatro o cinco minutos y entender las líneas maestras del nuevo negocio propuesto. Tras ello, el lector debería estar listo para afirmar: “Ya entiendo. ¿O sea que en esto han estado trabajando los promotores?”.

Hay que limitar la longitud del resumen ejecutivo a dos o tres páginas y aportar solamente los números imprescindibles. Los inversores están buscando evidencias que justifiquen la bondad de la nueva oportunidad de negocio, y se mostrarán expectantes con los objetivos que el promotor dice que va a lograr. Si el resumen ejecutivo es claro y conciso, el promotor estará un paso más cerca de impresionar al lector, por lo que el documento entero del P.N. será leído y analizado.

En un curso al que acudí en el Centro de Emprendizaje del prestigioso MIT (Massachusetts Institute of Technology) su director Ken P. Morse nos dividió en equipos de cinco personas para realizar un P.N. Trabajamos mucho para complimentarlo, y el portavoz del equipo debía presentarlo en formato de *elevator pitch*. Ponía como ejemplo que ese era el tiempo máximo que tardaba el ascensor en subir al edificio más alto de Boston, por lo que debíamos convencer al director general que subía con nosotros sobre la valía del proyecto. Si no le convencíamos en esos segundos, podía ser porque:

- No teníamos las ideas claras respecto al nuevo negocio.
- No supimos venderle bien la idea, o
- No sabíamos comunicarla adecuadamente.

Comentaba repetidamente que ese tipo de oportunidades se dan pocas veces, por lo que debíamos esmerarnos en saber resumir.

Lo mismo sucede con el resumen ejecutivo del P.N. Si la primera impresión que se traslada es débil, porque se ha hecho rápido o con poco interés, esa será la idea que el lector reciba del resto del contenido del documento.

Finalmente, es conveniente que su lectura traslade al lector dosis suficientes de sentido común, así como adecuados indicios de intuición para acertar con el nuevo negocio.

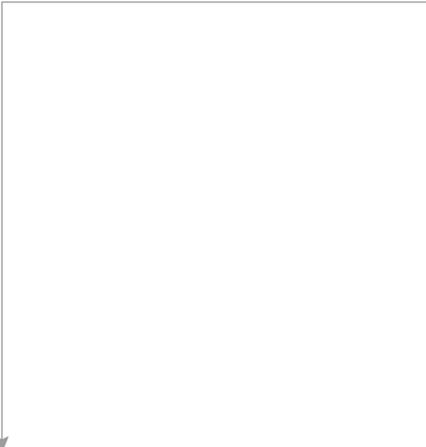
## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No explicar desde el comienzo el producto o servicio ofrecido.
- Ser demasiado largo, literario y genérico, no centrándose en lo importante.
- Adornarse en el verbo y las frases grandilocuentes.
- Falta de un objetivo específico.
- Intentar incluir todos y cada uno de los puntos del P.N.
- Ignorar los datos relevantes de la inversión solicitada.
- No ilusionar al lector, al no trasladarle tanto la oportunidad del negocio como la importancia de su participación en él.



CAPÍTULO

**3**



**EL CONJUNTO Y LA IDEA**

“Hay cinco puntos a partir de los cuales cabe predecir la victoria:

1. Ganará el que sepa cuándo luchar y cómo.
2. Ganará el que sepa manejar fuerzas tanto superiores como inferiores.
3. Ganará aquél cuyos hombres estén unidos por un mismo propósito.
4. Ganará el que está bien preparado y acecha a un enemigo que no esté bien preparado.
5. Ganará aquél que cuente con generales capaces.”

Sun Tzu

General chino del s. VI antes de Cristo,  
inspirador de estrategias empresariales.



### 3.1 El concepto del negocio

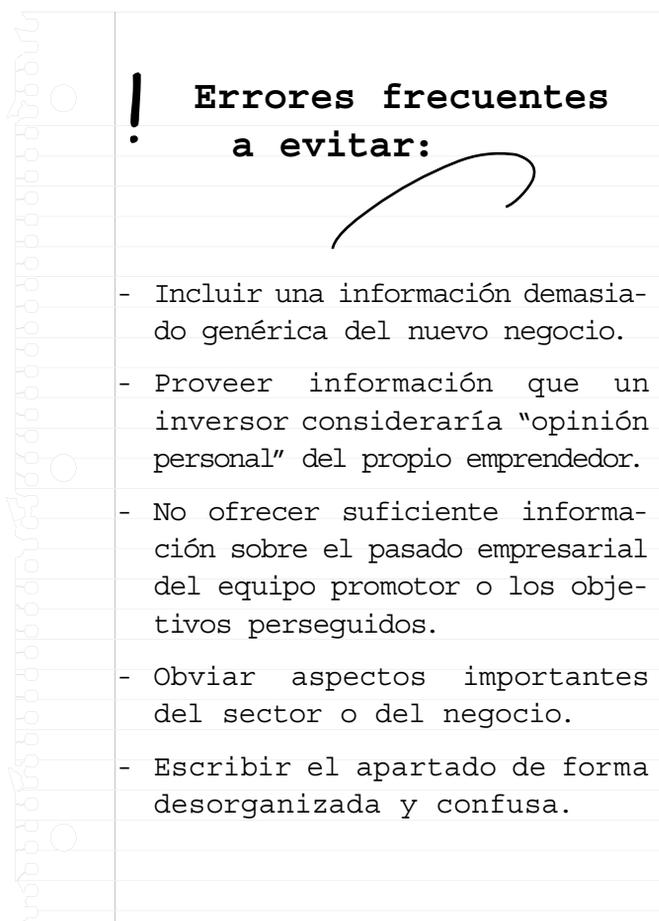
Este apartado debe ser considerado como el quién, qué, dónde, por qué, cuándo y cómo del nuevo negocio, haciendo hincapié en los aspectos más significativos. El concepto del negocio debería explicar claramente el producto o servicio ofrecido, recogiendo además el estado del arte del sector en el que se enmarca el nuevo negocio y un breve resumen del proyecto que se propone, de tal forma que el lector se sitúe con facilidad.

Para ello, hay que explicar en líneas generales quién es el promotor, a qué se dedica actualmente, cuál ha sido el proceso de maduración de la idea de negocio y a dónde se pretende llegar en el futuro. Seguidamente hay que definir el producto o servicio, en pocas palabras, sencillas y claras. Se debe detallar solo el producto o productos que se va a facturar.

Parece una obviedad incidir en este punto, pero la tónica general de bastantes P.N. suele ser que el analista avanza en su lectura recibiendo ideas generales. Nos ha sucedido en algunos casos que, hasta llegar al cuadro de ventas, no se ha solido explicitar claramente cuál es el producto o servicio que se factura.

El emprendedor ha de dejar ver además que domina el concepto central del negocio o *core business*, porque tiene experiencia y domina la materia. Un buen ejemplo es Rosalía Mera, cofundadora del Grupo Inditex. Inditex generalmente se asocia a su ex marido Amancio Ortega,

pero parece más lógico repartir los méritos. Rosalía es una de las mujeres más ricas del mundo según la revista *Forbes* de marzo del 2011, con una fortuna estimada de más de 3.000 millones de euros. Aunque en septiembre de 2011 le nombraron doctora *honoris causa* por la Universidad Menéndez Pelayo, nunca deja de mencionar que dejó la escuela a los 11 años para trabajar de costurera en la tienda de confección La Maja. Allí pasaba jornadas intensas hasta que flojeaba la vista y las manos le caían, rendidas de sueño; pero es cuando aprendió el oficio de costurera. Y el dominio del negocio ha sido una las bases del actual Grupo Inditex.



**!** Errores frecuentes  
a evitar:

- Incluir una información demasiado genérica del nuevo negocio.
- Proveer información que un inversor consideraría "opinión personal" del propio emprendedor.
- No ofrecer suficiente información sobre el pasado empresarial del equipo promotor o los objetivos perseguidos.
- Obviar aspectos importantes del sector o del negocio.
- Escribir el apartado de forma desorganizada y confusa.

## 3.2 Historia de la idea

Facilita al lector los antecedentes generales del nuevo negocio. Se explicarán con fechas y algún nivel de detalle los hitos más importantes que han hecho proseguir con la idea, explicando las razones que se consideran específicas.

Es importante resaltar la experiencia del promotor y de su equipo en el producto y en el sector, para dar credibilidad a todo el resto. En una buena parte de los negocios que no salen adelante la razón básica es la falta de concreción de la idea inicial, debido sobre todo al desconocimiento de las posibilidades del nuevo producto, o una subestimación del umbral de entrada al sector.

Si el producto es nuevo, sin una demanda clara, o el subsector es emergente, normalmente se recomienda no ser el primero en todo. La innovación muy puntera podrá dar lugar a premios para el emprendedor por la novedad de la idea, o podrá patentar el producto y mantener ese diferencial con la posible competencia, pero no es sinónimo de éxito en el negocio. En general ocurre al revés. Ello no quiere decir que se hayan de dejar pasar las oportunidades, y que algún otro emprendedor nos tome la delantera, sino solamente que hay que sopesar las dificultades de promocionar desde cero un nuevo producto, o tener en cuenta la falta de sinergias en un subsector todavía sin estructurar.

Finalmente, es importante tener referencias de otros negocios similares ya en marcha. La idea surge para aportar un nuevo producto/servicio con algo diferente o para cubrir un nuevo nicho de mercado desatendido, y tomarse el esfuerzo de redactar su origen ayuda a centrar su ubicación como negocio.

## 3.3 Situación actual

Hay que proveer de una ajustada información sobre la situación en la que está el proyecto a día de hoy. Una breve descripción de la posible

localización del nuevo negocio, las posibles ventas, el número estimado de empleados y el conocimiento que se tiene del negocio son necesarios para que las cifras puedan preverse factibles.

Es aconsejable subrayar los puntos fuertes, la originalidad del nuevo negocio que refuerza su posible éxito, pero recogiendo también con honestidad y franqueza las debilidades propias. Los inversores saben que todos los negocios tienen sus puntos débiles, y el promotor demostrará tener madurez si reconoce dichos puntos débiles y presenta unas alternativas lógicas para combatirlos.

El nuevo negocio habrá de abrirse paso en el mercado conquistando nuevos nichos, por lo que es importante recalcar las particularidades específicas que se aportan en producto/servicio. Asimismo, si la ubicación del negocio aporta elementos diferenciales, hay que explicar al lector dichas ventajas y beneficios con algún detalle.

También hay que dar importancia a la colaboración del lector, tanto desde el punto de vista financiero como profesional. Es ilógico dar la impresión de ser un experto en todo: técnica, comercial o financieramente. Por una parte, el P.N. se realiza para solicitar financiación que no se tiene y, por otra, quienes lo van a analizar son normalmente profesionales en la materia, que comparan fácilmente distintos proyectos y tienen una experiencia de años para saber evaluar los posibles resultados. Se debería dar opción a dejarse aconsejar por dichos profesionales.

### 3.4 Objetivos futuros

Este apartado deberá proyectar someramente el futuro del negocio en los próximos tres o cinco años, analizando tanto los objetivos cualitativos como las necesidades financieras por las cuales es importante la incorporación de inversores externos.

Hay que explicar con un lenguaje optimista la proyección del negocio en cifras de ventas y de beneficios, pero sin dejar de ser realistas. Es fácil hacer proyecciones espectaculares del nuevo negocio, pero no es tan sencillo que sean creíbles para un inversionista experimentado.

Es importante sobre todo presentar a los competidores con respeto. La tendencia natural es a infravalorarlos, pensando que nuestra incursión en su nicho de mercado no va a traer una reacción inmediata por su parte. El futuro del nuevo proyecto está destinado a competir fuertemente con ellos y es improbable que sea un incremento lineal constante todos los años, sino más bien una proyección en dientes de sierra, con estancamientos en algunas fases.

### 3.5 Elementos diferenciadores del nuevo producto o servicio

Es importante tener un dominio técnico o metodológico del nuevo bien o servicio. El emprendedor debe aportar un diferencial técnico o de experiencia, dominando lo que hace, siendo válida casi siempre la expresión de “zapatero a tus zapatos”, aún en los casos en que la actividad a emprender sea pionera y no haya apenas precedentes.

El apartado de producto/servicio es uno de los más importantes del P.N., y hay que explicar claramente sus características y beneficios respecto a los de la competencia, subrayando las oportunidades identificadas en el mercado:

- **Producto:** Si se trata de fabricar y vender un producto, hay que explicar al lector sus características físicas y técnicas principales, así como sus ventajas e inconvenientes. Para mejorar la explicación, es recomendable incluir alguna foto o dibujo del prototipo o de un producto similar.

Ayuda en la comprensión explicar su tamaño, forma, color, coste, diseño, calidad, prestaciones, características tecnológicas y posibilidades de patentes y de registro. Asimismo hay que resumir cuál será el modo de producirlo, y el tipo de personal requerido para ello.

- **Servicio:** Si el nuevo negocio se basa en ofrecer un servicio a los clientes, hay que explicar las características del mismo, el valor añadido que aporta, y las necesidades del mercado que viene a cubrir. Se indicará el ámbito del mercado, la diferenciación del servicio ofertado, los materiales o equipos necesarios y la amplitud de la oferta.

Se explicarán las diferentes etapas del servicio ofertado, así como las ventajas para los clientes. Hay que escribir este apartado con suficiente información como para que un inversor ajeno al negocio sea capaz de entenderlo, pero sin caer en aburridas y triviales descripciones.

Ha de haber elementos diferenciales concretos en diseño, forma, precio, servicio, nombre, imagen etc. al incorporarse al nuevo mercado. La incorporación de una nueva empresa normalmente se hace "a costa de". Y, finalmente, para sobrevivir en el mercado es lógico que los elementos diferenciales hayan de ser difícilmente copiables, por la actual o por la futura competencia.

## **!** Errores frecuentes a evitar:

- Centrarse en explicar solo las características técnicas del producto o servicio, sin remarcar los beneficios aportados.
- Describir el producto/servicio con una terminología demasiado técnica, utilizando excesivas palabras propias del sector.
- Asumir que el nuevo producto/servicio se "venderá solo".
- Describir el producto/servicio en términos muy genéricos.
- Presentar débiles planes de futuro, dejando el nuevo negocio como una presa fácil para la competencia.
- No incluir evaluaciones o análisis técnicos de terceros.
- Subestimar la importancia de las protecciones legales del producto o servicio.
- Omitir problemas inherentes al producto/servicio por desconocer la forma de resolverlos.

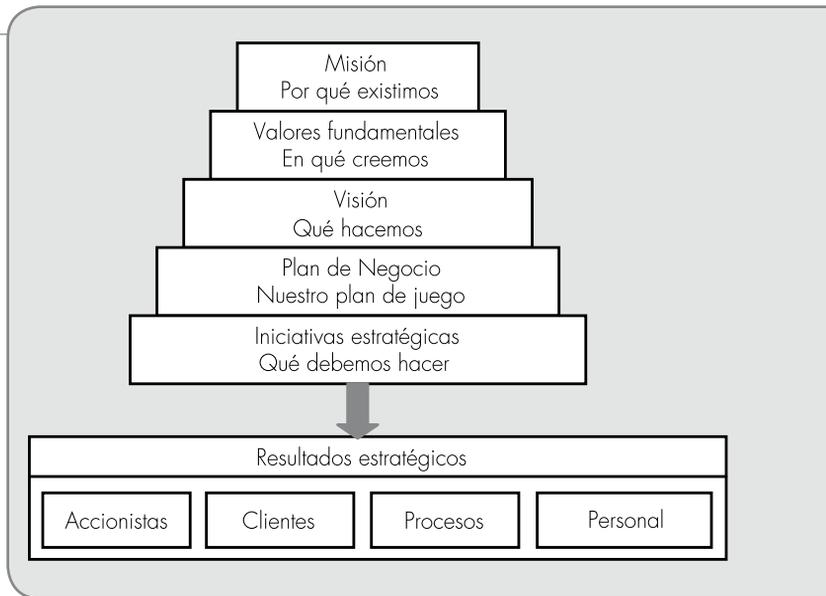
### 3.6 Misión, Visión y Valores

La Misión, Visión y Valores son declaraciones escritas de lo que se pretende que sea el nuevo negocio. Han de ser breves, sin definiciones generales de contextualización ni adjetivos de adorno, y entendibles por todo lector, sea del nivel que sea.

Hay autores que entienden por Visión lo que otros consideran que es la Misión, y viceversa. Esperando que acertadamente, y sin ánimo de polémica, he elegido el criterio del experto consultor José María Sainz de Vicuña en su libro *El plan de marketing en la práctica* (2006) para utilizar ambas definiciones, tal y como se recoge en la Figura 3.1.

Se entiende por *Misión* el estado ideal futuro al que el nuevo negocio pretende llegar. Define el sueño a largo plazo del promotor. Debería ser inalcanzable. Decir esto suena un tanto ridículo, pero el objetivo para la misión es que marque siempre un norte al que ir, un más allá por el que luchar. Es aquello por lo que se trabaja constantemente y, en definitiva, lo que dará sentido a la propia existencia del nuevo negocio.

**Figura 3.1.** Misión, visión y valores.  
Fuente: José María Sainz de Vicuña (2006).



*Visión* sería la ruta que el nuevo negocio debe seguir para obtener la misión. Define el alcance, a qué se dedica, cuál es su negocio o su trabajo. Se trata, por tanto, de lo que se pretende conseguir y debe ser exigente, pero alcanzable. Una definición bien estructurada de la visión muestra que el promotor conoce el negocio, ha previsto con criterio los posibles logros, y plantea objetivos con credibilidad para sí y para terceros.

Las definiciones de Misión y Visión establecen la razón de ser no solo del documento que llamamos P.N., sino del futuro del propio negocio en sí. Definen el camino que la empresa o negocio seguirá como principio orientador para todas las acciones posteriores. Por tanto, las definiciones de Misión y Visión dicen al lector cuáles son las razones de existencia del nuevo negocio, por qué se ha creado, cuáles son las razones del promotor para creer en ellas y cuál será el camino para alcanzarlas.

Uno de los puntos críticos es economizar en palabras. Ello no quiere significar necesariamente ser breve a expensas de perder efectividad, pero cada palabra debería ser imprescindible y significativa. Las definiciones han de ser claras, concisas y obvias para explicar la creación del nuevo negocio.

Vamos a tomar como ejemplo el caso de la empresa de autobuses Irizar, única empresa del estado español en haber obtenido el premio europeo a la excelencia empresarial EFQM en el año 2000:

- Misión: Buscamos un proyecto basado en personas trabajando en equipo y que mediante la continua satisfacción de las personas, clientes, colaboradores externos y nuestro entorno (sociedad y medioambiente), permita obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco cooperativo, de comunicación, libertad y responsabilidad.
- Valores:
  1. La fidelidad del cliente es nuestra garantía de futuro, y por ello ha de ser nuestra máxima prioridad.
  2. Conseguir siempre la máxima competencia profesional.
  3. Fomentar y gestionar el cambio, tomando iniciativas y riesgos.
  4. Trabajar en equipo aportando ideas.
  5. Confiar en los demás y merecer su confianza.
  6. Ser abiertos a la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos.

7. Respetar a clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medioambiente.
  8. Convivir en libertad aceptando las responsabilidades y asumiendo el resultado de nuestras acciones.
  9. Lograr calidad, fiabilidad, servicio, coste, innovación, seguridad y salud laboral, así como compartir experiencias y tener un acercamiento con el cliente.
- Visión: Ofrecer autocares y autobuses en todo el mundo que den seguridad y confort a los pasajeros, y fiabilidad y rentabilidad a los clientes, queriendo ser una referencia de innovación.

Tras haber leído y releído el ejemplo numerosas veces, y desmenuzando su contenido, vamos a pararnos en tres temas que nos gustan especialmente:

1. En los Valores, se empieza con la palabra "cliente" en el valor 1, y se termina con la misma palabra "cliente" en el valor 9. Por tanto, todos los valores se engloban por esa palabra, por esa mentalidad de atención y servicio al cliente.
2. La Visión recoge en 29 palabras, y con mucha brevedad, cinco conceptos:
  1. Producto: Ofrece autocares y autobuses.
  2. Mercado: En todo el mundo.
  3. Calidad: Que dan seguridad y confort a los pasajeros.
  4. Negocio: Y fiabilidad y rentabilidad a los clientes.
  5. Nivel técnico: Queriendo ser una referencia de innovación.
3. La terminología utilizada es muy sencilla.

A menudo suele ser interesante recopilar varios ejemplos de empresas excelentes, tomar de ellas los aspectos o apartados con los que más se identifican el emprendedor y su equipo y, tras ligeras modificaciones, llegar a un consenso de mínimos. Posteriormente, en años sucesivos ya habrá tiempo para redefinir con más criterio la Misión, los Valores y la Visión, en función de la consolidación del nuevo negocio.

En ese sentido, una de las empresas internacionales de moda para los gurús del management es la americana Zappos, que se dedica a la venta de zapatos on-line y es famosa principalmente por su modelo

participativo de gestión de empleados. Sus valores fundamentales o *core values* son:

1. Entregar WOW (sorpresa, excitación, interés, gran placer, etc.) a través del servicio.
2. Asumir e impulsar el cambio.
3. Crear diversión y un poco de sorpresa.
4. Ser aventurero, creativo y de mente abierta.
5. Perseguir el crecimiento y el aprendizaje.
6. Construir una relación abierta y honesta mediante la comunicación.
7. Construir un equipo positivo y espíritu familiar.
8. Hacer más con menos.
9. Ser apasionado y resuelto.
10. Ser humilde.

## **!** Errores frecuentes a evitar:

- La Visión no da a entender claramente el producto o servicio ofrecido.
- Limitarse a definir el negocio actual.
- Tratar de incluir la Visión y la Misión en una única definición.
- Que estén redactadas con frases hechas.
- Utilizar pocas pero larguísimas e inentendibles frases.
- Escribir por compromiso. Si no se cree en una idea, no escribirla.
- No ser sincero. Hay que recoger solo lo que se prevea realizar.
- No recoger las aportaciones del mayor número posible de personas involucradas en el negocio.
- Se han de poder compatibilizar todas las áreas del P.N. con estas definiciones.

### 3.7 Alianzas y contactos

El emprendedor ha de dejar ver al lector rápidamente que conoce el ecosistema que le rodea para generar nuevos negocios, y que está en contacto con otros emprendedores e inversores con las redes que ya están en marcha.

Hay que apoyarse en los agentes del entorno, y cultivar su relación. Es improbable que el emprendedor por sí mismo sea capaz de solventar los numerosos retos que comporta un nuevo negocio, tanto desde el punto de vista financiero, como tecnológico o de formación de equipos. Por lo que se reflejará en el P.N. que se es capaz de aprovechar las ventajas que ofrecen la buena relación con los agentes regionales.

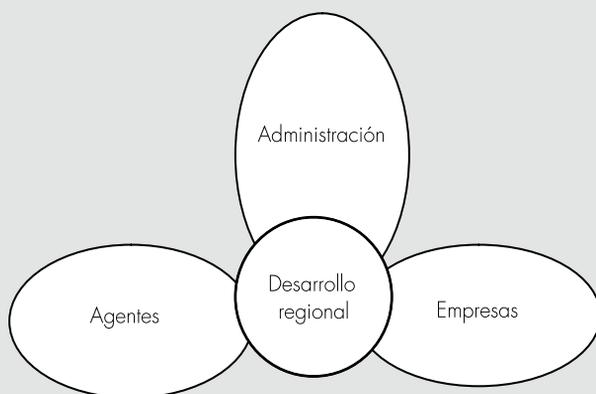
Se trata de hacer ver que se van a conseguir las sinergias de la triple hélice del modelo de crecimiento desarrollado por Henry Etzkowitz (2008), como un sistema de tres componentes que son inestables, pues tienen intercambios dinámicos y se van desarrollando en espiral. Se trata del Gobierno, las empresas y los agentes tecnológicos (universidades y centros tecnológicos), creando conjuntamente riqueza con un proyecto común. Javier Mongelos, primer presidente de la Corporación MONDRAGON en los 90, solía repetir que *"las empresas son de donde pacen"*. Realizar *benchmarking* a distintas regiones internacionales con un fuerte dinamismo emprendedor, muestra que los intercambios entre los tres componentes son diversos, pero siempre eficaces.

Si analizamos el famoso ejemplo de Silicon Valley americano, veremos que el movimiento emprendedor mantiene una gran velocidad, y que el negocio que parece que no va a prosperar, se deja de lado y se comienza con otro. Están lejos del concepto del fracaso de España y aplican la cultura del *"Fail fast, learn quickly"* (Caer rápido, aprender enseguida). Tienen una gran facilidad de participar en redes reales y sociales, de hacer networking, y el efecto multiplicador de universidades como Stanford y Berkeley hace elevar la cualificación de dichas redes.

Otro ejemplo a tener en cuenta es el de Israel. Es un país de 7,1 millones de habitantes, con más empresas cotizando en el NASDAQ que toda Europa junta y que atrajo en el 2008 dos billones de dólares en inversiones de capital riesgo, de empresas como Google, Cisco, Microsoft,

Intel, eBay, etc. Es difícil resumir en unas pocas líneas las claves del éxito de Israel, pero recogeremos aquí algunas:

- La tradición de la narrativa sionista se basa en crear cosas.
- La existencia de clusters entre universidades, grandes empresas, *start-ups* y el ecosistema cercano de los que se nutren: proveedores, ingenierías, entidades de capital riesgo, etc.
- El I+D+i de los militares y sus unidades tecnológicas de élite, cuyos excedentes revierten al ámbito civil.
- El sentido de liderazgo, trabajo en equipo y las habilidades hacia objetivos comunes que reciben en el servicio militar obligatorio.
- El ejemplo personal de liderazgo de los políticos y empresarios históricos de Israel.
- Las distintas oleadas de inmigrantes cualificados, que han ido llegando sin recursos pero con una gran formación.
- El reconocimiento del fracaso como una parte del sistema de *start-ups*, sin estigmatizar a los emprendedores que no han obtenido el éxito.
- Una sana y gran ambición, con mentalidad de crear grandes empresas globales.
- El deseo de supervivencia individual y como nación.



**Figura 3.2.** Modelo de desarrollo económico de la triple hélice.

Fuente: Henry Etzkowitz (2008).

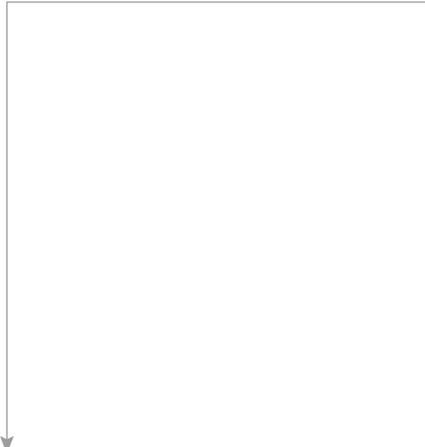
- Su elevada capacidad intelectual y de esfuerzo, en las ciencias básicas y aplicadas. Entre los 12 millones de judíos que viven en todo el mundo, ¡han ganado 169 premios Nobel!
- El sentimiento de solidaridad social y de participar en un proyecto de país, por encima del proyecto personal.

Pero no todos los entornos regionales o de país generan esos resultados. Hay que diferenciar la naturaleza jurídica dominante de las empresas y agentes tecnológicos. Es distinto si son públicas, privadas o mixtas.



CAPÍTULO

**4**



**CUADROS ECONÓMICO-FINANCIEROS**

---

*“El liderazgo efectivo no es realizar discursos ni ser querido; el liderazgo lo definen los resultados, no los atributos.”*

Peter Drucker  
Gurú del management.



Vamos a desarrollar este capítulo bajo el supuesto de un nuevo negocio industrial, dado que es el caso que más capítulos de análisis puede ofrecer, con las siguientes características genéricas:

- Un horizonte temporal de cinco años, lo que nos permite poder utilizar ejemplos de empresas consolidadas.
- Se trata de fabricar un producto físico en una planta productiva.
- Hay inversiones en edificios y maquinaria, y sus correspondientes necesidades financieras y amortizaciones.
- Plantearemos que para el quinto año el negocio ha crecido lo suficiente como para tener todos los departamentos de una empresa grande, disponiendo de personal en las áreas de ventas, de administración, de producción, de I+D+i, de recursos humanos, etc.
- Importará materias primas y productos auxiliares y exportará sus productos finales.
- Tendrá en el extranjero varias filiales productivas y delegaciones comerciales.

Este planteamiento puede servir para cualquier otro tipo de negocio que no sea industrial, ya que se pueden aprovechar parcialmente partes del índice que proponemos.

## 4.1 Estructura de la información económico-financiera

Generalmente los emprendedores disponen de ideas y ganas de trabajar, pero la disponibilidad de dinero en efectivo suele ser escasa. Por ello,

habrá que dedicarse a este apartado todo el tiempo que sea necesario, para que no condicione la viabilidad misma del negocio.

Hoy en día, conseguir dinero en el mercado no es difícil, ya que si se tiene un buen proyecto y un mínimo de garantías, se puede recurrir a las entidades financieras o a las entidades de capital riesgo. Pero hay que ser comedido en la utilización de dinero ajeno, por la doble razón de que generalmente supone un coste que grava la cuenta de resultados y porque puede condicionar la gestión del proyecto, al entrar intereses de terceras personas en la toma de decisiones.

De todas formas, la mayor o menor disponibilidad inicial de recursos no debería condicionar la ambición del proyecto, ni el alcance de los objetivos a largo plazo, ya que como decía recientemente un conocido directivo: "Muchas cosas se han hecho, porque quien las hizo, no sabía que era imposible hacerlas".

Las proyecciones económicas han de ajustarse al Plan General de Contabilidad en vigor, y deben incluir como mínimo, los cuatro cuadros básicos siguientes:

1. El cuadro de ventas.
2. La cuenta de resultados, o previsión económica.
3. El cuadro de tesorería.
4. El balance de situación, o previsión patrimonial.

Los inversores y los banqueros están acostumbrados a analizar informes correctamente estructurados, organizados y presentados, y esperan lo mismo del emprendedor. Por tanto, en este ámbito no hay que intentar ser innovador o tratar de presentar los informes con modelos propios.

En la mayoría de los casos, los financieros que van a analizar el documento esperan proyecciones para los próximos cinco años. Dado el carácter proactivo y positivo del emprendedor, la tendencia lleva a que el primer año sea difícil y con pérdidas, pero a partir del segundo año afloran los beneficios. Normalmente, se trata más de un deseo que de un análisis financiero sujeto a hechos reales.

Es recomendable realizar los cuadros económicos desde el primer momento en que se comienza a elaborar el P.N., sin esperar a terminar el plan de marketing y el plan de producción. Para llegar a los cuatro cuadros clave mencionados, hay que elaborar previamente bastantes cuadros complementarios, con un nivel de detalle que nos permita conocer

la realidad, con datos contrastados y verificados, sin especulaciones o suposiciones. Conviene, pues, ser riguroso y rellenar todos los cuadros, realizando una proyección realista a cinco años, sin extrapolar los datos del primer año miméticamente.

La elaboración de los cuatro cuadros se realizará en paralelo, pero siempre comenzando por el cuadro de ventas, pues todo nuevo negocio gira en torno a las ventas. Cualquier modificación en las mismas, supondrá una modificación del resto de los cuadros. Si los clientes no compran, no pagan por nuestro producto o servicio, por lo que el resto de apartados económico-financieros sobran.

Asimismo, es importante ser claros y breves en la presentación de los números. Por ello, se presentarán en miles o en millones de euros y, a poder ser, sin decimales. En las columnas de los porcentajes, nunca se utilizarán decimales.

Un modelo de posibles formatos de cuadros complementarios de referencia puede ser el siguiente:

1. Evolución de variables generales.
2. Costes de producción.
3. Costes de estructura.
4. Inversiones y amortizaciones.
5. Costes de personal.
6. Fondo de maniobra.
7. Plan financiero.
8. Distribución de resultados y *cash flow*.
9. Evolución principales variables y ratios.
10. Valoración de la empresa.

El emprendedor debe conocer el significado de todos los números que figuran en los cuadros mencionados pero es recomendable que, para su elaboración, cuente desde el primer momento con un experto contable, que será quien los cumplimente materialmente con el criterio y rigor que les caracterizan.

Por otra parte, desde que se comienza a realizar el P.N. y hasta su finalización, será normal que se cambien los datos numerosas veces. Las sucesivas previsiones las ha de realizar el propio emprendedor, y el experto contable plasmará las variaciones en todos y cada uno de los cuadros afectados. Nadie tiene una bola de cristal para realizar previsiones de ventas a cinco años, por lo que como veíamos en el

epígrafe 1.3 (“Modo de elaboración en el tiempo”), todos los meses se reelaborarán los cuadros más importantes, como el de ventas y la cuenta de resultados, en base al nivel de avance del plan de marketing y del plan de producción. Resulta un sistema muy trabajoso y arduo, pero los paquetes informáticos actuales facilitan en gran medida la labor numérica, por lo que mantener la disciplina y el método en los cuadros económico-financieros, puede ser de vital importancia para un correcto lanzamiento del nuevo negocio.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No incluir alguno de los cuatro informes claves: el cuadro de ventas, la cuenta de explotación, el cuadro de tesorería y el balance de situación.
- Omitir los supuestos financieros que expliquen cómo se generan los números.
- Presentar informes financieros creativos y personales, con diseños espectaculares y en colores, en lugar de los estandarizados al uso para la banca y los inversores.
- Elaborar informes financieros que no han sido preparados por contables profesionales.
- Presentar demasiados números.
- No especificar si se trata de euros o miles de euros.
- Utilizar decimales en los porcentajes.
- No explicar los números de cada cuadro en hojas aparte.

## 4.2 Cuadro de ventas

Es preferible realizar dos cuadros similares, uno para el primer año detallado por meses, y un segundo para los cinco años en que se proyecta el P.N. La idea es determinar la evolución y temporalidad de las ventas. El nivel de detalle por productos, familias de productos, mercados geográficos, etc. será el que tenga cabida en un único cuadro de una hoja.

En ambos cuadros se recogerán los mismos elementos en la columna de conceptos. Detallaremos las ventas del primer año mensualmente por varias razones:

- Es el año más importante para conocer la respuesta del mercado al lanzamiento de la nueva actividad.
- Todos los meses se realiza el cierre contable, y al mes siguiente se reúne el equipo directivo para analizar las desviaciones respecto a las previsiones y determinar las acciones correctoras.
- Dichas acciones tendrán que gestionarse, tanto desde el punto de vista del marketing, como de los precios, el servicio, la política de distribución, etc.
- Hay dos cuadros directamente ligados al de ventas, que también se gestionan mensualmente: la cuenta de resultados y el cuadro de tesorería. Si las ventas mensuales están mal calculadas, el resto de cuadros también lo estarán.
- Cuanto más se baje al detalle en estas previsiones, se estará trasladando al lector la confianza en el emprendedor, pues demuestra que conoce el mercado y los clientes.

Normalmente el cuadro dispondrá de una columna de porcentajes comparativos, donde cada producto se compara con las ventas totales del año. Una rápida ojeada permite ver la evolución de cada producto en cada uno de los mercados, interior y exterior. Un modelo simplificado del cuadro de ventas sería el que aparece en la siguiente página (Tabla 4.1).

Hay que elaborar varias hojas que expliquen el cuadro, de tal forma que el lector disponga de información suficiente. Son hojas principalmente numéricas, donde se recogerán las unidades físicas vendidas, los precios por escalas, los descuentos, las condiciones de cobro, etc.

El segundo cuadro recogerá en la columna de conceptos los mismos que el cuadro mensual y utilizaremos la previsión estándar de los cinco años que incluimos en los apartados cuantitativos del P.N. (Tabla 4.2).

#### CUADRO VENTAS AÑO 1

(En miles de €)

Concepto	Enero		...	Diciembre		TOTAL	
	Importe	%	...	Importe	%	Importe	%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto A</li> <li>• Producto B</li> <li>• Producto C</li> <li>• Otros productos</li> </ul> Suma mercado interior							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto A</li> <li>• Producto B</li> <li>• Producto C</li> <li>• Otros productos</li> </ul> Suma mercado exportación							
TOTAL VENTAS							

**Tabla 4.1.** Cuadro mensual de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

#### CUADRO VENTAS 5 AÑOS

(En miles de €)

Concepto	Año 1			...	Año 5		
	Importe	%	-		Importe	%	K
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto A</li> <li>• Producto B</li> <li>• Producto C</li> <li>• Otros productos</li> </ul> Suma mercado interior							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto A</li> <li>• Producto B</li> <li>• Producto C</li> <li>• Otros productos</li> </ul> Suma mercado exportación							
TOTAL VENTAS							

**Tabla 4.2.** Cuadro anual de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

En este segundo cuadro de ventas con proyección a cinco años, normalmente se dispondrá de dos columnas de porcentajes comparativos:

- A. El porcentaje de cada uno de los productos con respecto al total de las ventas del año.
- B. El incremento  $K$  respecto a las ventas del Año 1, de tal forma que se pueda analizar en el Total Ventas la evolución de la curva de ventas en los cinco años.

Todos los demás cuadros económico-financieros pivotan sobre el cuadro de ventas, por lo que su importancia es determinante y hay que dedicarle el máximo tiempo posible. Al igual que en el cuadro mensual anterior, se elaborarán varias hojas, principalmente numéricas, que expliquen el cuadro. Se pondrá especial énfasis en la evolución interanual. Si es necesario, para no cargar de excesivos números esta parte del P.N., se incluirán los anexos correspondientes.

Por otra parte, realizar la previsión mensual y quinquenal hace que se eviten linealidades miméticas, pues es improbable que los productos no tengan picos o temporadas de ventas más altas que otras, por lo que inevitablemente se profundizará en el conocimiento del mercado y se mejorarán las previsiones.

En cuanto a productos o familias de productos, es importante también bajar al detalle y desglosar en el anexo cada producto A, B, C, etc., en subproductos o en subgrupos. Ventas equivale a números, a cuantificar a pormenorizar el número de clientes, el número de unidades vendidas a cada cliente, y el número de unidades vendidas a los diferentes precios establecidos.

Normalmente en las empresas consolidadas se fabrican y comercializan un gran número de productos referenciados, con lo que el cuadro general de ventas puede estar desglosado en docenas de hojas. Hay que tener en cuenta que en el catálogo ha de haber una oferta suficiente de modelos, y que tanto los mercados nacionales como los de exportación se dividen por zonas. De tal forma que el cuadro de ventas se realiza no solamente para aportar datos a la cuenta de explotación, sino también para analizar los porcentajes de cumplimiento de los objetivos, por zonas, clientes, delegaciones comerciales, vendedores, etc.

Se trata de un nivel de información realmente complejo y completo. No se descuida ningún detalle y los cuadros son de gran meticulosidad. Es importante incrementar las ventas pero, tanto como ello, interesa saber el cómo de ese incremento. Según señalaba Konosuke Matsusita, empresario y filósofo japonés creador de Panasonic Corp., en su libro *The Path (El camino)* (2010): “Mi trabajo son las grandes y las pequeñas cosas. En otras palabras, construyo el gran proyecto como un sumatorio de pequeños detalles. Es similar al mejor pintor, que termina su cuadro pincelada a pincelada”. Por tanto, cuidar los detalles del cuadro de ventas es el elemento clave para poder gestionar el presente y el futuro del negocio y elaborar un P.N. sustentado en una base numérica sólida.

Hay emprendedores a los que no les gusta centrarse en las posibles dificultades del nuevo negocio, y prefieren ser siempre optimistas y volar alto, lo que está muy bien y es necesario pero con los pies en el suelo. Es conveniente contrastar el cuadro de ventas con terceros y solicitarles que busquen las posibles incorrecciones y errores. El gurú de la creatividad empresarial Richard Florida (2010) apunta que: “Todas las críticas son un regalo, pues adecuadamente tratadas, sirven para mejorar”.

Para William Sahlman, reconocido experto en emprendizaje y catedrático de *Business Administration* en la famosa Harvard Business School, y autor del *best seller* *Cómo escribir un gran Plan de Negocio* (1997), el mejor dinero que entra en un nuevo negocio es el que proviene de los clientes, y no el de los inversores o los préstamos. Con esa premisa, el cuadro de ventas es la base del negocio y, aunque no se acierte al 100% en las previsiones de las ventas futuras, al menos se realiza un *road map* o mapa de trazabilidad. De hecho, las personas que realizan las previsiones se adaptarán luego a la realidad, y sabrán ajustar los números, pues lo realmente importante no es acertar, sino las personas que han marcado la orientación y su capacidad de ajuste.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Presentar previsiones de ventas irreales o poco fundamentadas.
- Presentar unos incrementos de ventas lineales, tanto mensualmente como anualmente.
- Pretender quitar clientes a la competencia con facilidad.
- Ofrecer datos genéricos del mercado, sin delimitar los nichos a los que se va a acudir.
- No especificar las cantidades vendidas, ni sus precios, descuentos y márgenes por cada familia de productos.
- No especificar con claridad los plazos medios de cobro de las ventas.
- Limitarse al mercado cercano en un comienzo y pensar en la exportación solamente cuando se hayan consolidado las ventas nacionales.
- Pretender abordar el mercado en solitario, sin establecer acuerdos comerciales, ni pretender aprovechar redes de distribución de otras empresas.

## 4.3 Cuenta de explotación

El lector o analista del P.N. siempre se fijará en dos temas y, si no le gustan, es probable que no lea el documento completo:

- A. La cuenta de explotación. Un rápido vistazo a la misma mostrará si está bien elaborada o no, y si el proyecto de nuevo negocio tiene futuro. Si todos los números parecen lógicos, cualquier hipótesis de trabajo pasa porque a partir del segundo o tercer año, el resultado neto sea positivo.
- B. El curriculum del emprendedor. El lector se fijará en su formación, su experiencia, y su capacidad para llevar adelante el proyecto. Si no convence como profesional, cualquier número que se presente en la cuenta de explotación carecerá de credibilidad. Desarrollaremos este tema en el Capítulo 7.

La cuenta de resultados (o de explotación, de pérdidas y ganancias, etc., según las distintas terminologías al uso), nos dice con un suficiente nivel de detalle si el nuevo negocio es rentable o no. Aporta la información económica clave que todo emprendedor debe llevar en la cabeza. Y es curioso observar las diferencias en su elaboración. Hay quienes bajan mucho al detalle, y los cientos de números que aportan son una dificultad añadida para su comprensión. Y lo hay que consideran más operativo aportar pocos números pero buenos, demostrando que se domina la parte económica. Normalmente, quien más sencillo lo presenta, es quien más sabe.

Ya hemos señalado que los emprendedores son optimistas por naturaleza y es frecuente que en sus previsiones afloren beneficios ya desde el primer año. Se tratará más de un deseo que de una previsión realista, y puede mostrar la inexperiencia del emprendedor. En todo caso, una concienzuda elaboración de los cuadros complementarios aportará rigor a la cuenta de explotación, ya que es el compendio de todos ellos. Al igual que el cuadro de ventas y el de tesorería, es necesario su desglose mensual durante el primer año.

Para una mejor comprensión, es útil redondear los números, utilizando miles de o millones de euros. Asimismo, es más práctico evitar los decimales, tanto en las cifras como en los porcentajes. Normalmente los contables

tienden hacia la exactitud, pero es preferible retener en la memoria unos pocos datos fáciles, que sean realmente útiles para gestionar.

Respecto a las partidas clave de una cuenta de explotación, hay que fijarse en unas pocas, toda vez que es imposible memorizar muchos números. Todo emprendedor, o responsable del proyecto de ampliación de un catálogo, ha de ser un experto manejando algunos indicadores, pocos, pero los claves de su núcleo de negocio. Cuando negocia con los clientes, con los proveedores, los empleados, la administración, etc., ha de conocer bien la situación del negocio en al menos las cinco líneas siguientes:

1. La cifra de ventas: la primera línea de la cuenta de explotación y el tema clave de cualquier negocio. Hoy en día todo lo que se haga y no se traduzca en ventas, hay que volver a analizarlo. Es el 100% con el que comparamos el resto de números.
2. Los costes proporcionales: su porcentaje según ventas lo calculamos por cada producto o servicio, para evaluar el plan de producción. Nos ayuda a compararnos en el sector.
3. El margen bruto: su porcentaje según ventas lo calculamos por cada producto o servicio, para marcar la política de ventas de la empresa. Es el porcentaje clave que todos los comerciales y los gestores han tener siempre en la cabeza, a la hora de negociar los precios de venta y de compra.
4. Los costes fijos: es el apartado menos flexible, y su porcentaje según ventas nos ayuda a compararnos en el sector.
5. Los resultados: su porcentaje sobre ventas es clave para analizar el negocio en comparación con el sector.

Dominar y gestionar bien esos porcentajes sobre ventas suele ser una de las claves del éxito de todo negocio pero, sobre todo, hemos de realizar *benchmarking* con el porcentaje de margen bruto y el porcentaje de resultados.

El primer porcentaje nos servirá para conocer los distintos márgenes de cada uno de los productos o servicios que facturamos. Es, sobre todo, un indicador propio, que utilizaremos para realizar *benchmarking* interno entre productos, entre secciones, entre distintas líneas de producción. Es importante, sobre todo, para delimitar las políticas comerciales y las campañas de lanzamiento y promoción.

Un modelo estándar de la cuenta de explotación puede ser:

#### CUENTA DE EXPLOTACIÓN

(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
VENTAS					
* Ventas mercado interior					
* Ventas mercado exportación					
Total ventas		100			100
COSTES PROPORCIONALES					
A. De ventas					
* Gastos financ. negociación					
* Otros gastos proporcionales					
Suma					
B. De fabricación					
* Consumo materias primas					
* Consumo mater. auxiliares					
* Consumo trabajos exterior					
* Personal directo fabricación					
* Energía y otros					
Suma					
Total costes proporcionales					
MARGEN BRUTO		%			%
COSTES FIJOS					
* Personal indirecto comercial					
* Personal indirecto fabricación					
* Personal indirecto admón.					
* Amortizaciones					
* Otros gastos fijos					
* Dotación para impagados					
Total costes fijos					
RESULTADO EXPLOTACIÓN		%			%
* Gastos e ingresos financieros					
* Ingresos/gastos extraordinar.					
* Impuesto s/sociedades					
RESULTADO NETO					
* Cash flow					
* EBITDA					

**Tabla 4.3.** Cuenta de explotación.

Fuente: Elaboración propia.

El segundo porcentaje de resultados sobre ventas será el indicador de nuestra posición respecto a nuestros competidores del mismo sector. Hay quienes tienen tendencia a compararse con empresas de otros sectores, o con empresas del mismo sector pero solo las cercanas del entorno. Sin embargo, la mayoría de los gurús del management y las mejores escuelas de negocios del mundo, como la London Business School o la Stanford University californiana, suelen realizar comparaciones globales: buscan referentes mundiales a los que mirar, sean japoneses, americanos o alemanes. Si se quiere ser excelente, solo vale utilizar los parámetros comparativos de los mejores.

Para una mejor comprensión de la cuenta de explotación, y dada la importancia clave que tiene su correcta elaboración, describiremos brevemente cada concepto:

- A. Ventas: Se recogen las ventas de los productos o servicios propios de la actividad del negocio o *core business*, sean productos físicos o servicios.
- Ventas mercado interior: Recoge asimismo en una única línea las cifras globales de las ventas nacionales, que se consideran, a veces erróneamente, como el mercado más fácil o asequible.
  - Ventas mercado exportación: Igual que en el caso anterior, pero referidas esta vez al conjunto de mercados extranjeros. Su porcentaje es un indicador que señala la competitividad global del producto o servicio.
  - Total ventas: Recogerá la última línea de cifras del cuadro de ventas del punto 4.2. La cuenta de explotación nos ha de ofrecer una visión económica general de la actividad, por lo que éste es el referente inicial, el 100% con el que se comparan el resto de números, y ha de ser de fácil memorización.
- B. Costes proporcionales: Son aquellos que se generan para poder vender los productos o servicios del negocio y están directamente ligados al número de unidades vendidas.
- B.1. De ventas: Se imputan al área comercial, desde que los productos salen de los almacenes de la empresa y hasta que finaliza el proceso de cobro.
- Gastos financieros de negociación: Se refiere a los gastos bancarios generados por cobrarse a crédito.

- Otros costes proporcionales: Recogen los portes, costes de transporte, etc., necesarios para la entrega de los productos en las instalaciones de los clientes.
- B.2. De fabricación: Son los generados para fabricar los productos y servicios vendidos, y están directamente ligados al número de unidades fabricadas.
- Consumo materias primas: Se consideran materias primas las que son transformadas en la planta productiva.
  - Consumo materias auxiliares: Son aquellas que llegan del exterior a la empresa, para su montaje.
  - Consumo trabajos del exterior: Se refiere a subcontrataciones externas para mantener el proceso productivo.
  - Personal directo de fabricación: Son las personas que trabajan en la planta productiva manipulando directamente el producto. También se le denomina mano de obra directa, obreros, etc. Como siempre cuando hablamos de personal, se incluyen los salarios más el resto de cargas existentes de Seguridad Social, impuestos, etc.
  - Energía y otros: Se imputan los gastos directamente ligados a la planta productiva.
- C. Margen bruto: Es la diferencia entre el total de ventas y el total de costes proporcionales y nos muestra la eficiencia de los procesos productivos y de distribución. Se trata del porcentaje interno por excelencia, que todo emprendedor ha de conocer tanto para negociar con los proveedores como con los clientes. Para una correcta gestión, es importante conocer los márgenes brutos de cada producto y de cada familia de productos. Por tanto, sirve para realizar *benchmarking* interno.
- D. Costes fijos: Son aquellos que se producen independientemente de las cantidades producidas. Como es normal, guardan una correlación, pero no es directa. Cuanto más grande es una empresa, normalmente mayores serán los costes fijos, pero apenas varían de un mes a otro, aunque se produzcan oscilaciones en las ventas.
- Personal indirecto de fabricación: Son aquellas personas que trabajan en la planta productiva pero no manipulan directamente el producto, como por ejemplo los técnicos de mantenimiento, del departamento de ingeniería, de I+D+i, de planificación, etc.

- Personal indirecto de administración: Se trata del personal contable y administrativo.
  - Personal indirecto comercial: Se trata del personal de marketing, publicidad, etc.
  - Gastos financieros: Se consideran aquellos que están derivados de las operaciones generales como préstamos para inversiones, cuentas de crédito, etc.
  - Amortizaciones: Son un coste fijo conocido al uno de enero de cada año. Se imputa a cada ejercicio la depreciación durante ese año de los activos fijos como edificios, maquinaria, equipamientos informáticos, etc., en función de la vida útil que les estima el Plan General de Contabilidad.
  - Otros gastos fijos: Se incluyen las comunicaciones, los seguros, el material de oficina, etc.
  - Dotación para impagados: En algunos sectores, como los de componentes y productos para la construcción, es imprescindible dotar para impagados, imprevistos, temas de seguridad, etc. Hay que tener en cuenta que se crean empresas para cada obra, sin más garantías, por lo que cuando las ventas de viviendas descienden, los promotores dejan de pagar.
- E. Resultado de explotación: Es la diferencia entre el margen bruto y el total de costes fijos, y nos señala la eficiencia de la estructura operativa necesaria para que le empresa produzca y venda. Es el segundo porcentaje en importancia y, desde el punto de vista de gestión, nos sirve básicamente para realizar *benchmarking* con otras empresas del sector. Al accionista le interesará asimismo para evaluar la rentabilidad de los capitales invertidos.
- Ingresos y gastos extraordinarios: Son aquellos considerados como atípicos, o que no se vinculan directamente a la actividad inherente al producto o servicio vendido.
  - Impuesto sobre sociedades: Se trata del porcentaje a pagar a la Hacienda pública sobre los beneficios obtenidos en el negocio. Normalmente se sitúa en torno al 30% de los mismos.
- F. Resultado neto: Es la diferencia entre el resultado de explotación y la suma/resta de los gastos e ingresos extraordinarios y los impuestos. Se le denomina también los resultados después de impuestos.

Si son positivos, dichos beneficios tienen una triple asignación: a fondos de reserva obligatorios, a fondos de reserva voluntarios y a reparto de dividendos para los accionistas. Los porcentajes a aplicar a cada uno de los destinos los decide la junta anual de accionistas. Los criterios que se suelen tener en cuenta son distintos, y destacan: (a) el de los niveles de inversión previstos para los próximos años, (b) las políticas de distribución de años anteriores, y (c) lo que hacen otras empresas del sector. En realidad, se trata de equilibrar los intereses de los empleados y de los accionistas, tanto a corto como a largo plazo.

- *Cash flow* o flujo de caja: Es la suma de los resultados netos más las amortizaciones. En los nuevos negocios es normal que haya dificultades de rentabilidad durante los primeros años. Una de las razones puede ser que la carga que suponen las amortizaciones para la cuenta de explotación, todavía no se compensa con una cifra de ventas adecuada. Es frecuente que para llegar al umbral de rentabilidad o punto muerto de un negocio, es decir al número de unidades vendidas a partir del cual comienzan los beneficios, se tarde varios años.

Pero el hecho de tener unos resultados netos negativos no siempre quiere decir que el negocio va mal, sino que hay que tener en cuenta las amortizaciones. A menudo, la suma de ambas cantidades refleja que el retorno que se obtiene es positivo. Por ello, en los nuevos negocios, además del resultado neto, es conveniente analizar el *cash flow*. De hecho, en la mayoría de departamentos de análisis de inversiones de los bancos, se mira con más atención la proyección a medio plazo del *cash flow* que el propio resultado neto. Es un indicador más completo. Y, generalmente, lo mismo harán los analistas externos, los técnicos de las entidades de capital riesgo y los responsables de los fondos de inversores particulares o *angels*.

- EBITDA: Es un indicador similar al anterior, que proviene de las escuelas de management americanas, siendo el acrónimo de *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (Resultados antes de los Intereses, los Impuestos, las Depreciaciones

y las Amortizaciones). El criterio de su utilización es similar al del *cash flow*, pero con más componentes, como los intereses o los impuestos, que varían de un país a otro. Por tanto, en comparaciones de gestión intrínseca de empresas entre países, o entre las empresas del mismo sector de distintos países, este indicador es más acertado, al no depender de factores políticos ajenos.

En algunos entornos se utiliza asimismo el "Ebit", es decir, descontando de los resultados solamente los intereses y los impuestos. Se entiende que las depreciaciones y las amortizaciones pueden ser similares en empresas del mismo sector, por lo que hay que incluirlas en los análisis comparativos. Es el caso de empresas señeras como por ejemplo General Motors, que tiene centralizados tanto los intereses como los impuestos que los calculan tras consolidar las distintas cuentas de explotación de sus numerosas empresas. La idea de la consolidación es realizar *cash management* para los intereses y solo pagar los impuestos de los resultados consolidados, que pueden diferir del sumatorio de cada empresa individualmente considerada.

La prestigiosa publicación *The Mckinsey Quarterly* publicaba en noviembre de 2008 una entrevista a Idris Jala, el CEO o Director General que ha sacado de la bancarrota a Malaysia Airlines, y la ha puesto en beneficios en dos años. Lo consideran como uno de los diez ejecutivos más brillantes del mundo. Idris Jala había desarrollado toda su carrera como ingeniero en la multinacional del petróleo Shell, y fue el gobierno de Malaysia quien le propuso, como último recurso, para no cerrar la "empresa bandera" de su país. Jala ha basado toda su estrategia en la cuenta de explotación (*The Profit and Loss Statement*), y en la implicación del 100% de sus empleados en ella. Cada actividad del negocio la ha puesto en números, con su propio equipo autónomo económico, y focalizando todos los esfuerzos en él. Actualmente tienen una cuenta de explotación individual por cada ruta, cada mes, y cada número de vuelo, hasta un total de... ¡160.000 en activo! El siguiente reto de Idris Jala es convertir Malaysia Airlines en la mejor aerolínea del mundo, la Toyota del aire, con su concepto de "Five-star value carrier".

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No cuadrar la cifra de total ventas de la cuenta de explotación con la del cuadro de ventas.
- No especificar con detalle los costes proporcionales por productos.
- No incluir la columna comparativa del porcentaje según ventas.
- Plantear márgenes brutos por encima de la media de los márgenes del sector.
- Incluir unos salarios y unos gastos de oficina excesivamente altos para ser un negocio incipiente.
- Infraestimar los costes fijos y no prever un apartado de gastos varios.
- Plantear unos gastos fijos inferiores a los de la competencia potencial.
- No tener previsiones para contingencias.
- Plantear unos resultados de explotación mejores que el resto de empresas del sector.
- Presentar desde un comienzo previsiones de beneficios iguales o superiores a los del sector.

## 4.4 Cuadro de tesorería

Una característica común en muchos P.N. es la poca importancia que se da al cuadro de tesorería. En realidad, parece que los nuevos negocios se van a comportar como los negocios consolidados, cuando la realidad suele ser muy distinta por varias razones:

- Para los clientes, que ya estarán fidelizados, tener un nuevo proveedor significará conseguir mejores condiciones de descuento, plazos de pago, etc. Si no es así, ¿para qué necesitan cambiar? En esta tesitura, sería un éxito poder cobrar como el resto de las empresas del sector, que por ejemplo en el ámbito industrial metalmecánico se realiza a 90 días.
- Los proveedores de materias primas y auxiliares no se fían ante el nuevo cliente y, en consecuencia, todavía no le otorgan el crédito que dan los clientes consolidados. Estarán atentos durante las primeras entregas, hasta que se demuestre la solvencia y la seriedad en los pagos del recién llegado. En consecuencia, suele ser normal que las primeras entregas haya que pagarlas al contado.
- Las entidades financieras también estarán a la expectativa, y medirán con cuidado sus niveles de riesgo, antes de conceder al nuevo negocio líneas de crédito a corto plazo, en condiciones similares a las de un negocio consolidado.

Por todo ello, hay que otorgar a la gestión de la tesorería o *cash management* la máxima importancia. Es conveniente ser pragmático y menos optimista de lo habitual tanto en cobros como en pagos, ya que a menudo la falta de tesorería es la causante de fracasos prematuros. Así lo confirmaba Luis Salvatierra, director general de la empresa de recobro Intrum Justitia Ibérica en el número de diciembre de 2011 de la excelente revista *Emprendedores*: *“La liquidez debe ser la obsesión de las empresas. El impago es la razón de la quiebra en el 21% de las empresas, por eso es fundamental gestionarlo”*. Y señalaba que en España no existe la cultura de externalizar el cobro que es de un 5-10%, frente al 30-40% de Holanda, Alemania o de los países nórdicos.

Desde el punto de vista de presentación del P.N., al igual que en el cuadro de ventas, se puede realizar una previsión doble con un cuadro de tesorería mensual y otro para los cinco años. Pero en aras a ser claros, preferimos presentar aquí solamente el quinquenal, y llevar a los anexos el cuadro mensual. E incluso se puede incluir en los anexos un cuadro de tesorería diario estándar, como indicador de que se controla el apartado de cobros y pagos.

El modelo del cuadro de tesorería dependerá de cada sector de actividad, pero un modelo universal puede ser el siguiente:

#### CUADRO DE TESORERÍA

(En miles de €)

Concepto	Año 1	Año 2	...	Año 5
SALDO INICIAL	0	S1	...	S4
INGRESOS • Capital • Préstamos • Ventas • Otros • C/crédito  Suma				
PAGOS • Por inversiones • Proveedores • Acreedores • Salarios • Administración  Suma				
SALDO FINAL	S1	S2	...	S5

**Cuadro 4.4.** Cuadro de tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

A. Ingresos: El capital y los préstamos son operaciones puntuales y esporádicas, cuyo cobro se sabrá de antemano. La mayoría de los cobros vendrán de las ventas ordinarias del negocio y también serán conocidos con suficiente antelación. El apartado de "otros" será el más variable, pero a largo plazo tiene poca repercusión.

- **Capital:** La mayor parte de los desembolsos de los accionistas se realizarán al comienzo de la actividad, en fechas conocidas. Es posible también que a partir del tercer año se realice una ampliación de capital, lo que generará un nuevo ingreso. Pero es probable también que el quinto año los inversores privados, principalmente las entidades de capital riesgo, deseen salirse del accionariado y recuperar su inversión. En algún caso, se reduciría el capital, suponiendo un ingreso negativo.
- **Préstamos:** Los préstamos a largo plazo sirven para financiar las inversiones y suelen oscilar entre los cinco y los siete años. El tratamiento en tesorería es similar que el del capital, con un único desembolso inicial. Los préstamos a corto plazo, generalmente de una duración inferior a un año, se gestionarán en función de la evolución del fondo de maniobra y de las necesidades de liquidez. Su ingreso se conocerá con suficiente antelación.
- **Ventas:** Salvo los desajustes producidos por los impagados, el resto de las ventas viene determinado por los plazos de entrega del producto y la consiguiente firma del albarán de entrega por parte del cliente. A partir de esa fecha, la empresa conoce los plazos de cobro de cada cliente, generalmente en torno a 90 días, emite la factura para su envío y elabora los efectos a cobrar. Estos se descontarán en el banco en función de las necesidades de liquidez, pues generalmente su coste será ligeramente superior al de los préstamos.
- **Otros:** Se recogen en este punto las recuperaciones de los impagados, que en muchos casos son de difícil previsión, ingresos extraordinarios, cobros de la Administración, etc. En algunos casos puede haber subvenciones, públicas o privadas, generalmente solo el primer año. Las subvenciones públicas suelen ir ligadas a la generación de empleo, y son las administraciones locales o las provinciales las otorgantes. Las subvenciones privadas suelen ser sectoriales, se atienden más a la viabilidad y la novedad tecnológica de la idea, como puede el caso del programa Wayra de Telefónica I+D para España y Latinoamérica, que otorga ayudas de hasta 49.000 euros a los proyectos seleccionados.

- C/crédito: Hay que señalar que lo lógico es que el nuevo negocio solicite a los bancos una cuenta de crédito, que utilizará para solventar los picos negativos diarios de tesorería. Siempre resultará más barato que tener las cuentas en números rojos, pues además de las comisiones de apertura y el interés del mantenimiento, solo se pagarán intereses por las cantidades realmente utilizadas. Es un colchón financiero que, ante terceros, aporta seguridad y seriedad al negocio.
- B. Pagos: Es importante conocer los importes y las fechas de la mayor parte de los pagos para una eficaz gestión de la tesorería. Suelen ser de varios tipos en función de si el nuevo negocio tiene posibilidades de establecer las fechas de pago, o ha de someterse a lo que fijen los demás. Pero de todas formas, y al igual que los cobros, se pueden determinar con antelación en un porcentaje muy elevado.
- Por inversiones: Dependiendo del tamaño de la inversión, se paga de forma fraccionada: a la firma del contrato, a la entrega y una última parte al cabo de un período de garantía. Cuando las inversiones son pequeñas, se negocia el pago tras la entrega. Los importes y las fechas de pago se conocen con antelación.
  - Proveedores: Son aquellas personas físicas o jurídicas que surten al nuevo negocio de las existencias (materias primas, mercaderías, envases, etc.) y componentes básicos, que posteriormente transformará, elaborará y/o venderá. Normalmente, en el tráfico mercantil es común que el pago se realice a 30, 60 ó 90 días de la entrega, de tal forma que el adquirente obtiene financiación de los proveedores, disponiendo de mayor liquidez durante el período en que aplaza el pago. Pero en los nuevos negocios apenas hay capacidad de negociación de fechas de pago hasta adquirir solvencia y prestigio. Llegados a ese punto, la práctica habitual es concentrar los pagos en dos o tres días hábiles, por el ejemplo los 10 y 25 de cada mes, con un plazo de pago de en torno a los 90 días.
  - Acreedores: Son aquellos que suministran al nuevo negocio bienes (distintos de las existencias e inmovilizados) y servicios que este

necesita de una forma continuada para realizar su actividad. Así tenemos las compañías eléctricas, las entidades de seguros, los bancos por los servicios que presta, los distintos subcontratistas como informáticos, consultores, auditores, etc. La casuística es grande, pero generalmente el nuevo negocio puede determinar que se paga en determinados días del mes, igual que se hace con los proveedores. En los casos de las grandes empresas, las fechas de pago vienen predeterminadas.

- Salarios: Se pagan un día determinado del mes, en general el último o el primero. Es la propia empresa quien lo determina, de acuerdo con la política retributiva de la región. Por tanto, es un importe conocido con antelación.
- Administración: Tanto los pagos de los seguros médicos de los empleados a la Seguridad Social, como los pagos del IRPF de los empleados a Hacienda y las liquidaciones del IVA, están predeterminados en fechas y son inamovibles, aunque existen unos días de holgura. Son datos fijos en importes y en fechas.

Bastantes emprendedores reconocen que han tenido que hacer esfuerzos personales por razones de falta de tesorería, antes de consolidar su negocio. Porque, en el caso de que llegue final de mes y falte dinero en caja, ¿cómo se reparte lo que hay?

- Empleados: Parece lógico pensar que el pago de los salarios a los empleados a fin de mes es la primera obligación del nuevo negocio. A lo largo del libro hemos señalado repetidas veces la importancia de las personas y los equipos, como base del éxito del nuevo negocio, y el hipotético no cobro del salario puede echar por tierra el resto de factores motivadores de los colaboradores.
- Proveedores: Si al comienzo de la actividad el negocio comienza a no cumplir con sus pagos a los proveedores, estos tomarán distintas acciones para protegerse, como exigirle pagos al contado, suministrarle menores cantidades, exigirle garantías complementarias, etc. En todos los casos, el coste de las materias primas y auxiliares será mayor, con lo que pierde eficacia con respecto a la competencia. En consecuencia, pagar a los proveedores también es prioritario.

- Bancos: Dependiendo de las garantías y avales presentados, se podrán negociar nuevas líneas de crédito o préstamos puente. Pero las condiciones serán duras, pues uno de los puntos estrella de las entidades financieras actualmente es el de cuidar sus porcentajes de morosidad.
- Administración pública: Al comienzo los nuevos negocios suelen ser pequeños, no tienen un historial de solvencia, y tampoco pueden hacer grandes presiones para demorar los pagos a la Seguridad Social y Hacienda. Pero aún así, tal vez con la Administración se pueda demorar puntualmente un pago, si con ello se consigue que el negocio sobreviva.
- Emprendedor: Es el último eslabón, y el más recurrente. Por ello, el emprendedor tendrá especial cuidado con analizar a menudo el cuadro de tesorería. Y mejor si lo hace todos los días, al igual que los cuadros de ventas y de producción. Gestionar estas variables es el fundamento del negocio, todo lo demás está supeditado a su evolución positiva.

En un congreso reciente de directivos celebrado en Madrid, el Presidente de Blusens, José Ramón García, hizo un repaso de su andadura como emprendedor. Creó la empresa de electrónica de consumo Blusens en Santiago de Compostela con 29 años, y en la actualidad emplea a 200 personas. El primer año, 2002, deseaba facturar un millón de euros. Las entidades financieras le hacían tres preguntas de rigor: ¿cuáles son la cifra de negocios del año anterior?, ¿quién puede avalar el préstamo que solicita?, ¿qué propiedades pueden ser hipotecadas como garantía? El problema era que por el desfase entre el periodo medio de cobro y el de pago, necesitaba 800.000 € de tesorería para funcionar, cuando la creó con el capital mínimo de 3.000 €. Finalmente, logró financiación de tres entidades, a razón de 300.000 € cada una. *“Cuando se tiene un buen proyecto, es factible conseguir financiación. Pero los bancos son muy rácanos. Menos mal que hay muchos y se puede diversificar”*. En estos momentos dispone de 80 millones de financiación, con un pool de 55 millones de pólizas.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No correlacionar los ingresos por ventas con las cifras del cuadro de ventas y de la cuenta de explotación, trasladando al 100% dichos números.
- Plantear unos plazos de cobros y pagos similares a los de las empresas solventes y consolidadas.
- Presuponer los mismos plazos de cobros y de pagos, por ejemplo 90 días en ambos casos.
- No prever impagados ni morosos.
- Pensar que los proveedores van a darnos un tratamiento financiero similar al ofrecido a las empresas consolidadas y fidelizadas.
- No prever contingencias.
- No cuadrar los saldos iniciales con los saldos finales del año anterior.
- Incluir el capital todos los años.
- No cuadrar los saldos finales con los datos que aparecen en el balance.

## 4.5 Balance de situación

Si tuviésemos que explicar de forma sencilla la diferencia entre el balance y la cuenta de explotación, diríamos que el balance es una foto fija de la empresa, tomada generalmente al final de año coincidiendo con el cierre fiscal y la realización física de los inventarios. Y añadiríamos que la cuenta de explotación es un vídeo que recoge la evolución económica y financiera de la empresa a lo largo del año, elaborándose todos los meses, y que servirá como instrumento de seguimiento de la evolución de la empresa por parte del emprendedor y del equipo directivo.

El balance es un documento empresarial con dos partes diferenciadas: el activo, que refleja lo que hay en la empresa, y el pasivo, que señala de quién es. Lógicamente el activo y el pasivo han de ser iguales, y en terminología contable se dice que han de estar cuadrados.

Al activo se le define como el conjunto de bienes y derechos que componen la estructura económica de la empresa. En él se detallan todas las inversiones que está previsto realizarse.

En cuanto al pasivo, está compuesto por el conjunto de fuentes financieras necesarias para disponer de dichos bienes y servicios, es decir el origen de los fondos, por lo que determinará la estructura financiera de la empresa. En él se recogen las fuentes de financiación de esas inversiones.

Las distintas partidas pueden recibir denominaciones diversas, según los sectores, pero el Plan General de Contabilidad establece un conjunto de normas, que tratan de homogeneizar tanto los criterios contables como la terminología empleada. Así, especifica:

### A. Activo

- Activo no corriente:
  - Inmovilizado intangible: I+D+i, concesiones administrativas, propiedad industrial, aplicaciones informáticas, amortizaciones acumuladas del inmovilizado intangible, etc.
  - Inmovilizado material: construcciones y edificios, instalaciones técnicas, maquinaria, mobiliario, equipos informáticos, elementos de transporte, amortizaciones acumuladas del inmovilizado material, etc.
  - Inversiones financieras a largo plazo.
  - Activos por impuesto diferido.

- Activo corriente:
  - Existencias.
  - Deudores comerciales, clientes.
  - Inversiones a corto plazo.
  - Tesorería y otros activos líquidos.

B. Pasivo

- Patrimonio neto:
  - Fondos propios: capital, reservas, resultados de ejercicios anteriores, resultados del ejercicio.
  - Subvenciones y donaciones.
- Pasivo no corriente:
  - Deudas a largo plazo con entidades de crédito.
  - Pasivos por impuesto diferido.
- Pasivo corriente:
  - Provisiones a corto plazo.
  - Deudas a corto plazo con entidades de crédito.
  - Acreedores comerciales y otros: proveedores, Hacienda, Seguridad Social, acreedores, etc.

En nuestro caso, vamos a utilizar solamente las partidas de primer nivel más relevantes. En el caso de que el lector o analista del P.N. desee profundizar, se le facilitará información adicional aparte o se recogerán en los anexos los detalles de las cuentas. Entendemos que uno de los objetivos básicos del P.N., es aportar en el balance solamente los números imprescindibles para un fácil análisis del nuevo negocio.

Un modelo sencillo y práctico del balance puede ser:

BALANCE

(En miles de €)

ACTIVO				PASIVO			
Concepto	Año 1	...	Año 5	Concepto	Año 1	...	Año 5
Inmovilizado				Capital/Reservas			
Existencias				Resultados			
Deudores				Deudas a largo/p			
Tesorería				Deudas a corto/p			
				Proveedores			
				Acreedores			
TOTAL				TOTAL			

Tabla 4.5. Balance de situación quinquenal.

Fuente: Elaboración propia.

Pasando a describir someramente las partidas que representamos en el balance simplificado, tenemos:

A. Activo: Se divide en dos partes: (a) activo fijo o no corriente, denominado así porque no se mueve o se mueve muy lentamente; y está compuesto por el inmovilizado; (b) el activo circulante o corriente, constituido por todos los bienes y derechos que no permanecen en la empresa, sino que circulan por ella y son reemplazados por otros, y está compuesto por las existencias, los deudores y la tesorería.

- Inmovilizado: Está formado por los terrenos, los edificios, las naves, la maquinaria, el mobiliario, etc. Salvo los terrenos, el resto de bienes se amortizan por considerarse que se devalúan (a) con el uso, y (b) el paso del tiempo. Dicha amortización se imputa anualmente a los costes fijos de la cuenta de explotación.
- Existencias: Son el conjunto de los productos en inventario como: (a) materias primas, (b) productos semielaborados y (c) productos terminados. En el tercer caso, las existencias se encontrarán en la propia empresa o en el exterior, cuando hay almacenes en las delegaciones, para una mejor atención al cliente. En el plan de producción analizaremos con más detalle esta partida, pero hay que subrayar que su importe ha de estar cercano a los mínimos de seguridad hasta que el negocio se consolide. Mantener dinero quieto en existencias, además de ser caro, puede conllevar dificultades de tesorería.
- Deudores: son las personas físicas o jurídicas que compran bienes o servicios que habitualmente son objeto de venta o prestación por parte del nuevo negocio. Están estrechamente ligados a los ingresos ordinarios de explotación y básicamente son los créditos otorgados a los clientes al no venderse al contado sino a 90 días, las letras de cambio o efectos a cobrar, etc. Es decir, son el conjunto de partidas a corto que pueden venderse o liquidarse, para transformarse en tesorería. Es frecuente que al comienzo del nuevo negocio, se ofrezcan mejores condiciones de cobro que la competencia, o que los propios clientes se aprovechen para pedir dichas condiciones ventajosas. Por tanto, habrá que vigilar con cuidado esta partida, para que no crezca desequilibradamente.

También se recogen en este punto los acreedores, es decir las personas que adquieren bienes o servicios distintos a los que normalmente proporciona la empresa, por lo que no tienen la condición estricta de clientes. Sus ingresos son ajenos a la explotación del nuevo negocio.

- Tesorería: Es el dinero que hay en las cuentas de las entidades bancarias y en caja, aunque este último caso apenas se da actualmente. Ya hemos analizado en el punto anterior su importancia y lógicamente su importe tiene que cuadrar con el que aparece en el saldo final de la cuenta de tesorería.
- B. Pasivo: Se divide en tres partes: (a) los capitales propios o patrimonio neto, que serán las aportaciones de los accionistas y las reservas propias de la empresa; (b) los recursos ajenos a largo plazo o pasivo no corriente, que recogen básicamente los préstamos a largo plazo utilizados para financiar el inmovilizado; y (c) los recursos ajenos a corto plazo o pasivo corriente, integrado por las deudas que vencen en un período breve de tiempo, como son los proveedores, los préstamos a corto y la Administración.
- Capital social: Se encuentra formado por las aportaciones económicas directas de los socios a la empresa. En las sociedades anónimas, este capital se encuentra dividido en partes alícuotas, denominadas acciones.

En las empresas nuevas, cuando el mercado financiero de las sociedades de capital riesgo, los inversores privados y la financiación colectiva están desarrollados, el emprendedor acude a ellos para que participen en el capital en un período limitado, normalmente de cinco años, al no haber avales ni otro tipo de garantías más que el propio negocio. En el número de marzo de 2010 de la revista *Working Knowledge*, se publicaba el excelente artículo "The Consequences of Entrepreneurial Finance: A Regression Discontinuity Analysis", de William Kerr, Josh Lerner y Antoinette Schoar, donde analizaban sus efectos. Uno de los principales es que, además del aporte de capital, los conocimientos de los inversores aportaban profesionalidad, seriedad ante terceros y contactos. Así, pasan a hacer de mentores o expertos, lo cual puede ser también clave para el fortalecimiento del nuevo negocio.

- Reservas: Las leyes establecen que no todos los beneficios se pueden repartir entre los accionistas en concepto de dividendos, sino que una parte ha de destinarse obligatoriamente a reservas y, del resto, los accionistas pueden decidir cuánto repartir y cuánto destinar a reservas voluntarias, para financiar activos o en previsión de años con pérdidas.
- Resultados: Si una empresa tiene pérdidas, su importe se recoge en el pasivo con signo negativo, o en el activo con positivo. Si obtiene beneficios, se mantienen en el pasivo hasta el momento de su reparto o asignación, por parte de la asamblea general de socios.
- Préstamos a largo: Los conceden los bancos para financiar las inversiones, generalmente con garantías hipotecarias y de una duración en torno a 5/7 años. En la mayoría de los departamentos de análisis de inversiones de los bancos, al igual que se analiza con atención el *cash flow*, como hemos mencionado antes, se mira también la composición del accionariado, y lo que han aportado el propio emprendedor, las entidades de capital riesgo y los fondos de inversores particulares.

El banco cuidará de que los préstamos sean un porcentaje prudente de los fondos a largo plazo, y aunque depende del tamaño de la empresa y del sector, rara vez su riesgo será superior al 50% de dichos fondos. La prudencia es, por otra parte, lógica, dado que ha de preservar el dinero depositado por los clientes en su entidad y realmente quienes han de arriesgar son los socios. Por tanto, quien otorgue los préstamos buscará en primer lugar seguridad en su inversión temporal.

- Préstamos a corto: Se solicitan a los bancos para solventar problemas puntuales de tesorería. Siempre resultan más baratos que tener descubiertos en la cuenta corriente y aseguran el prestigio del nuevo negocio ante los proveedores, al evitar devoluciones e impagos.
- Proveedores: Son las personas físicas o jurídicas que suministran bienes o servicios, que son objeto de la producción de la actividad central del nuevo negocio. Dichos suministros son continuados, y

los ejemplos más comunes son las materias primas y las materias auxiliares. Así como normalmente a los clientes se cobra a 90 días, también se pagará a los proveedores en plazos similares. Pero, al igual que en los cobros, las empresas solventes y establecidas obtienen mejores condiciones de sus clientes, es frecuente que al comienzo del nuevo negocio no se puedan conseguir de los proveedores las mismas condiciones de pago que la competencia. En general serán peores, y en bastantes casos se habrá de pagar al contado, hasta conseguir prestigio.

- **Acreedores:** Se trata de las personas físicas o jurídicas que suministran bienes o servicios que no están directamente ligados con la producción de la actividad central del nuevo negocio. Dichos suministros son esporádicos, y los ejemplos más comunes son las reparaciones, las subcontrataciones no ligadas a la producción y la Administración.

Finalmente, como comentarios generales de la estructura del balance, podemos señalar dos:

1. *Maximización del valor de las acciones:* El emprendedor ha de tener claro que el primer objetivo de cualquier nuevo negocio es generar riqueza, para así maximizar el valor de las acciones, es decir el precio que el mercado estaría dispuesto a pagar por la empresa. Y entendemos también que una parte de esa riqueza se debe de utilizar para generar empleo, y así cumplir la función social de negocio. Pero hay emprendedores a quienes les produce un cierto sonrojo declarar que desean maximizar los beneficios para los accionistas. Desde un punto de vista meramente operativo, es conveniente que sea así varias razones:

- La consecución de beneficios conlleva la generación de nuevos negocios.
- Los accionistas son los propietarios de la empresa, por lo que esperan una rentabilidad superior a la que ofrecen las instituciones financieras por sus depósitos.
- Muestra la eficiencia del nuevo negocio en el mercado.

Pueden enumerarse otros objetivos que persiguen las empresas, en línea con los postulados del modelo de excelencia europeo EFQM

o los aspectos que se analizan en las memorias de RSC (Responsabilidad Social Corporativa). También se pretenderá maximizar las ventas, lograr nuevos mercados, maximizar la rentabilidad, etc. Pero todos ellos confluyen en la maximización del valor de las acciones y para conseguir ese objetivo, una de las medidas a tomar es tener un balance saneado, con una estructura equilibrada y lógica tanto de activo como de pasivo.

2. *Importancia de tener balances bien estructurados:* Vamos a poner un par de ejemplos de estructuras desequilibradas. En el caso del activo, el analista del P.N. se fijará, entre otros puntos, en la composición del inmovilizado, y desconfiará de aquél que esté sobredimensionado para la cifra de ventas que se pretende obtener. Hay emprendedores que al sentirse prematuramente empresarios importantes, padecen ansias de grandeza. Es lo que el profesor del IESE Pedro Nuevo denomina el “Efecto Lindbergh”. Se llama así a quienes al comienzo de sus nuevos negocios hacen ostentación de riqueza, de oficinas y secretarías, de poder y, en suma, de su nueva condición. Charles Lindbergh fue el primer piloto en cruzar el Atlántico sólo y sin escalas en 1927, a bordo de su monoplano de un solo motor Ryan NYP, bautizado como Spirit of St. Louis. A su vuelta fue recibido en Nueva York como un héroe, y le pasearon en un descapotable por la Quinta Avenida repleta de gente, mientras le echaban confetis desde los rascacielos. Esas fotos del éxito en la limusina descubierta, son para muchos emprendedores como un sueño a conseguir.

Otro ejemplo de desequilibrio, esta vez referido al pasivo, puede ser la composición de los fondos propios. El analista externo contrastará la implicación económica del propio emprendedor y la de los otros posibles socios. Generalmente el emprendedor aportará pocos recursos económicos, bien porque no los tiene, o bien porque no quiere hipotecar su patrimonio. Lo normal es que valore en dinero su dedicación en horas, de tal forma que sea un aporte económico a tener en cuenta, que otros socios no lo hacen. Pero ese aporte no aparece en contabilidad, por lo que los datos económicos que aparecen en los fondos propios no reflejarán adecuadamente los aportes reales de los socios.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No cuadrar la tesorería del balance con el saldo final del cuadro de tesorería.
- No cuadrar los resultados con el resultado final de la cuenta de explotación.
- No cuadrar los totales del activo y del pasivo.
- Escaso aporte de capital de los emprendedores.
- Ofrecer una participación en capital inferior a la financiación solicitada en función de las inversiones.
- Ofrecer un porcentaje de retorno de la inversión muy alejado de la práctica habitual en el sector.
- Plantear un inmovilizado excesivo para la cifra de negocios prevista.
- Hacer caso omiso de los ratios más relevantes el sector.
- Empezar el nuevo negocio con un fondo de maniobra insuficiente.

## 4.6 Cuadros complementarios

Resulta muy práctico incluir en el P.N. algunos cuadros complementarios, según el tipo de negocio de que se trate, para que el lector pueda encontrar respuestas a sus interrogantes. Cuando el emprendedor presenta directamente el P.N., estos cuadros se pueden obviar, pero generalmente son los técnicos de los departamentos especializados de los bancos y de las instituciones financieras quienes los analizan, con criterios objetivos y sin andar llamando al emprendedor por cada duda que les surja.

### Evolución de variables generales

Plasmar en un cuadro la evolución de las variables generales sirve para delimitar un contexto económico de actuación. Es el marco general donde se va a desarrollar la empresa, y recoger un mínimo de información global aporta rigor y seriedad al P.N. y a los datos en él recogidos.

En el cuadro se recogerán tantas variables como se crea necesario. Aquí ofrecemos como muestra algunas que pueden aportar información válida al lector (véase Tabla 4.6)

Algunas de las variables son totalmente externas al nuevo negocio, como por ejemplo la evolución del IPC (Índice de Precios al Consumo), pero sin embargo son variables que pueden afectarle. Para determinarlas, se recurrirá a los datos oficiales del gobierno central o de la Unión Europea. Lo mismo sucede con la evolución del PIB (Producto Interior Bruto), que vendrá definido por los departamentos de economía de los diferentes gobiernos.

Otras variables son intrínsecas del negocio, y muestran datos globales que marcan su tendencia a medio plazo, como por ejemplo la cuota de mercado, o bien establecen los parámetros sobre los que se basan los cuadros que siguen, como por ejemplo las rotaciones de producto terminado.

Tanto las variables externas como las internas se establecerán en función del tipo de negocio a abordar y su número será equilibrado, pues el lector del P.N. no espera un estudio macroeconómico exhaustivo

ni proyecciones económicas detalladas, sino solamente saber que el emprendedor las ha tenido en cuenta. Por otra parte, buscará la coherencia de los datos aportados con otros que puede disponer del mismo sector o de sectores similares, y en buena lógica los comparará para evaluar su coherencia.

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Evolución IPC		100			
Evolución PIB		100			
Evolución t/i		100			
Evolución divisas		100			
Otras evoluciones		100			
Cuota de mercado nacional		100			
% exportación s/total ventas		100			
Rotaciones mat. primas		100			
Rotaciones prod. terminado		100			
Plazo medio cobro		100			
Plazo medio pago		100			
Nivel salarial		100			
Incremento salarial medio		100			
Otros indicadores		100			

**Tabla 4.6.** Variables generales.

Fuente: Elaboración propia.

## Costes de producción

Como hemos indicado en el punto referido al plan de producción, todos los cuadros están elaborados bajo el supuesto de un nuevo negocio industrial, dado que es el caso más completo. Y cualquier otro tipo de negocio puede aprovechar parcialmente el índice que proponemos.

Lógicamente el cuadro de costes de producción depende del cuadro de ventas anterior, y variará cada vez que lo haga aquél. Un modelo de cuadro puede ser el propuesto en la Tabla 4.7.

(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Materias primas A		100			
Materias primas B		100			
Materias primas C		100			
Productos semielaborados A		100			
Otras materias auxiliares		100			
Subcontratación A		100			
Subcontratación B		100			
Subcontratación C		100			
Otras subcontrataciones		100			
Costes variables fabricación A		100			
Costes variables fabricación B		100			
Costes variables fabricación C		100			
Otros costes variables		100			
Costes fijos de fabricación A		100			
Costes fijos de fabricación B		100			
Costes fijos de fabricación C		100			
Otros costes fijos		100			
TOTAL		100			

**Tabla 4.7.** Costes de producción.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario bajar al mismo nivel de detalle, de meses por una parte y de subgrupos de productos por otra. Analizando cada uno de los grupos, tenemos:

- Materias primas: En numerosos negocios, el coste de las materias primas que se compran a los proveedores del exterior representa más del 50% del precio final de venta del producto. Como ejemplo, en el sector del automóvil se sitúa en torno al 60%, por lo que su gestión es de vital importancia.
- Productos semielaborados: En los procesos productivos de las empresas industriales, los productos semielaborados realizan la labor

de regulador de la producción en algunos casos, dado que las distintas máquinas no trabajan al mismo ritmo de capacidad. Y, en otros casos, dichos productos son transformados por diferentes máquinas sucesivamente, siendo las salidas de unas, entradas para las siguientes.

- Otras materias auxiliares: Se trata de los componentes que vienen terminados del exterior, normalmente en kits listos para el montaje.
- Subcontrataciones: Una vez que se deciden las cantidades a producir, se evalúa cuánto se produce internamente y cuánto se compra a terceros. Y este aspecto puede variar de unos productos y subproductos a otros, tanto en función del nivel de proveedores del entorno, como de la propia capacidad de producción, que al ser un nuevo negocio estará limitada.

Por otra parte, el análisis de las subcontrataciones es de suma importancia, por cuanto condicionará las futuras inversiones. En las empresas consolidadas, con una historia determinada y una plantilla fija, las inversiones pasadas, en general, condicionan el hecho de producir internamente o subcontratar, toda vez que se ha de dar utilidad a la maquinaria existente y todavía sin terminar de amortizar, y además se ha de dar ocupación a los trabajadores de la plantilla.

Pero es probable que sin las dos anteriores limitaciones, las decisiones de producir o subcontratar se tomen más libremente atendiendo a criterios meramente estratégicos y económicos, por lo que puede ser importante no fijarse miméticamente en lo que hacen las empresas del sector y tratar de ser innovador. Asimismo puede ser importante analizar el mercado de la subcontratación y los proveedores a nivel global, y analizar las posibles economías de escala de regiones y países más baratos.

Finalmente, la prudencia en el gasto que ha de imperar en todo negocio se ha de llevar al extremo al comienzo de una nueva actividad, y hasta que se consigan unos niveles de rentabilidad adecuados, los costes fijos de fabricación habrán de ser lo más ajustados posibles.

## Costes de estructura

Un posible modelo de cuadro es:

(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Portes y envíos		100			
Embalajes		100			
Comisiones		100			
Otros costes variables		100			
Publicidad		100			
Catálogos		100			
Promociones comercial		100			
Otros costes fijos		100			
Amortizaciones		100			
Seguros y tributos		100			
Varios		100			
Otros costes generales		100			
TOTAL		100			

**Tabla 4.8.** Costes de estructura.

Fuente: Elaboración propia.

Se intentará que el importe que aparece en “varios” sea el menor posible, lo que conllevará a identificar al máximo posible los conceptos individuales de coste, con lo que su gestión será más efectiva.

Por otra parte, el nuevo negocio habrá de evitar hipotecarse con gastos desmedidos, para lo que el emprendedor debería conocer previamente el porcentaje de gastos estructurales sobre las ventas de las empresas consolidadas del sector, o de empresas afines, para situarse varios puntos porcentuales por debajo. Si ya desde el primer momento tiene unos gastos de estructura mayores que la media del sector, el proyecto está mal planteado y hay que rehacerlo.

## Inversiones y amortizaciones

En principio es preferible destinar los limitados recursos de los que se dispongan a invertir en aquellas partes del negocio donde sea absolutamente

imprescindible, alquilando el resto. Es más operativo no inmovilizar el capital en edificios y maquinaria, y destinarlo a proveedores, personal, almacenes, distribución, etc., que son la esencia del negocio, del que se espera valor añadido y rentabilidad.

Siempre hay quienes consideran que una buena inversión en inmuebles conlleva una segura revalorización y que, aunque el nuevo negocio pueda no ser muy rentable, que al menos se obtendrá un beneficio de dicha revalorización. Pero entendemos que cargar al nuevo negocio con fuertes amortizaciones, es ponerle un lastre que puede frenar su desarrollo. Una vez que el negocio se consolide, el emprendedor ya tendrá ocasión de especializarse en operaciones inmobiliarias, si esa es su manera de diversificar su patrimonio. Pero antes que nada, hay que crear el negocio y parece un camino ilógico empezar con gastos estructurales fuertes.

Los conceptos que figuren en el cuadro serán solo los más importantes. Un ejemplo puede ser:

(En miles de €)

Concepto	Vida útil	Año 1	...	Año 5
Terrenos y edificios				
Maquinaria A				
Maquinaria B				
Maquinaria C				
Otro inmovilizado material				
Suma				
Aplicaciones informáticas				
Patentes				
Marcas				
Otro inmovilizado inmaterial				
Suma				
Acciones empresa A				
Acciones empresa B				
Participaciones empresa C				
Otro invov. financiero				
Suma				
Total inversiones				
Total amortización				

**Tabla 4.9.** Inversiones y amortizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

Es posible que las inversiones más importantes sean en edificios y/o en maquinaria, por lo que vamos a desarrollar someramente ambos puntos.

## Edificios

Hay que analizar básicamente dos aspectos: por una parte la ubicación del negocio y, por otra, la compra o arrendamiento de los edificios donde se ubica.

En el primer caso, generalmente la localización de la empresa tiene una gran importancia para su marcha, pudiendo condicionar su futuro. Se debe tener presente que una elección poco meditada puede provocar con el paso del tiempo un traslado, lo cual siempre es costoso. La decisión a tomar debe ser pensada para un horizonte temporal de largo plazo y solamente se podrá ver afectada por una variación excepcionalmente importante de las condiciones que originariamente decidieron dicha ubicación.

Por todo ello, se deberán tener muy en cuenta: la no prohibición de ubicar el negocio en ese lugar, los proyectos urbanísticos existentes, las limitaciones a la edificación, las infraestructuras básicas y de telecomunicaciones, las facilidades de acceso, las comunicaciones, la existencia de aparcamiento y zonas de carga y descarga, la estructura interior del local, las posibilidades futuras de expansión y los gastos iniciales de instalación.

Una vez decidida la ubicación, se deberían analizar los pros y contras de la compra o el arrendamiento del local, edificio o terreno. Entendemos que, en general, el alquiler o *leasing* son las mejores opciones para los primeros años y, una vez el nuevo negocio se vaya asentando y genere beneficios, analizar la opción de compra y elaborar de nuevo los balances y cuentas de resultados, para determinar su impacto económico.

En todos los casos, tanto para la compra como para el alquiler, es conveniente buscar asesoría en las inmobiliarias especializadas y no desperdiciar el tiempo realizando las consultas necesarias ante el ayuntamiento, el registro de la propiedad, la cámara de la propiedad urbana y la cámara de comercio.

Si se decide la compra, una vez comprobado que el solar reúne la calificación adecuada y está libre de cargas, conviene efectuar el contrato privado de compra-venta, la escritura pública de compra, la liquidación del pago del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y la inscripción en el registro de la propiedad. En el caso de alquiler, se recomienda también la escrituración pública.

## Maquinaria

La compra de maquinaria supone la utilización de unos recursos financieros que tienen un coste, por lo que hay que analizar siempre la rentabilidad de las distintas opciones de compra. Los factores principales a la hora de decidir cuál máquina comprar serán:

- La rentabilidad: Se pueden utilizar distintos métodos, siendo los más frecuentes el criterio del valor actual neto y el del tipo de rendimiento interno. En ambos casos compara el coste actual de la máquina con los rendimientos esperados. Al coste de financiación, es aconsejable añadir un importe como prima de riesgo.
- La amortización: Se trata de la imputación a los costes de producción de la depreciación de las máquinas. Si se imputaran solamente durante el año de su compra, la cuenta de explotación estaría totalmente desfasada. Por tanto, se calcula la vida útil de la máquina y se divide su valor entre los años resultantes. Normalmente a la maquinaria de fabricación industrial se le asigna diez años de vida útil, a los equipos informáticos entre tres y cinco, etc.
- La duración óptima: Es aquella que hace máximo el valor actual neto de la inversión total en la máquina. Puede ser distinta de la vida técnica, que es aquel período de tiempo en el cual es útil y puede producir según los estándares iniciales de rendimiento.
- El mantenimiento: Se trata de los trabajos que se han de hacer en la máquina para que se mantenga en funcionamiento. El emprendedor ha de valorar este concepto junto al coste de compra, toda vez que aunque el desembolso económico se dilate en el tiempo, es seguro que se va a dar. En algunos casos, hay fabricantes que no detallan con claridad los costes de mantenimiento, por lo que habrá de preguntarse en las empresas que utilicen ya máquinas similares.

## ! Errores frecuentes a evitar:

- No analizar la conveniencia de comprar o alquilar.
- Analizar la rentabilidad sin tener en cuenta otros factores, como el mantenimiento.
- Comprometerse en máquinas demasiado grandes o sofisticadas, que casi siempre son muy caras, siguiendo a los competidores ya asentados.

## Costes de personal

Se ofrecerán datos medios comparables en el entorno, para que el lector tenga referencias contrastables. Un posible modelo es la Tabla 4.10.

Es probable que en el nuevo negocio todavía no haya especialistas para cada función. Así, por ejemplo, al comienzo puede haber una única persona realizando las labores de diseño y planificación, por una parte, y de I+D+i por otra. En estos casos, es recomendable asignar desglosadas las dedicaciones parciales, siendo el 50% del costo total asignado a cada función.

(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Fabricación		100			
• Operarios sección A		100			
• Operarios sección B		100			
• Operarios sección C		100			
Suma personal directo		100			
• Responsables sección		100			
• Diseño y planificación		100			
• I+D+i		100			
Suma personal indirecto		100			
Suma		100			
Comercial		100			
• Delegación A		100			
• Delegación B		100			
• Delegación C		100			
Suma		100			
Administración		100			
• Dirección		100			
• Contabilidad		100			
• Aprovisionamientos		100			
• Otro personal		100			
Suma		100			
Total		100			

**Tabla 4.10.** Costes de personal.

Fuente: Elaboración propia.

En la vida del empresario en general, y del emprendedor en particular, hay pocas cosas más desagradables que tener que prescindir de colaboradores con los que se ha trabajado codo con codo. Por tanto, conviene ser precavido con la incorporación de nuevas personas y se habrá de ver la necesidad real antes de pasar a su contratación. En el caso de hacerlo, se elaborarán previamente las descripciones de puestos, detallándose sus funciones, responsabilidades, remuneración, coste total y curvas de carrera posibles.

Al igual que en el cuadro de ventas, el desglose mensual del primer año ayuda a comprender mejor la evolución inicial del negocio. Es

normal que el lector ajeno que ha de aprobar el proyecto para otorgar financiación o entrar como accionista, se fije con detalle en este apartado. Cualquier indicio de "aires de grandeza" empresariales incorporando gastos suntuosos y ayudantes y secretarías sin mucha justificación, desvirtuarán el P.N., que aparecerá más como un justificante de la ambición personal del emprendedor que como un proyecto basado en el trabajo y en la búsqueda de una oportunidad de negocio.

## Umbral de rentabilidad

Conocidos los gastos proporcionales y los fijos, suele ser conveniente hallar el punto muerto o umbral de rentabilidad. Para ello, primero vamos a hallar los costes totales ( $Ct$ ). Serán la suma, por una parte, de los costes fijos ( $Cf$ ), que se representan con una línea horizontal, pues permanecen estables con independencia de las unidades vendidas. Y, por otra, de los costes proporcionales ( $Cp$ ), es decir las unidades vendidas ( $V$ ) por el coste unitario de cada unidad ( $Cv$ ) o coste variable; lógicamente se representan por una línea ascendente, pues a más unidades fabricadas, mayores costes (Figura 4.1).

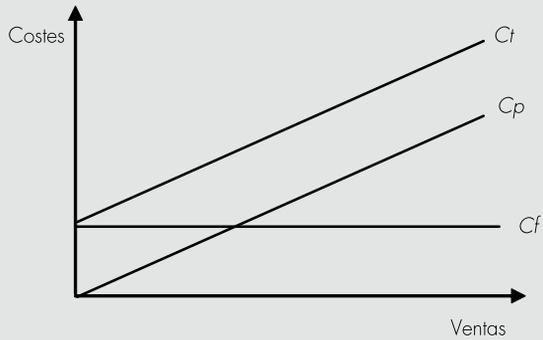
El punto muerto ( $x$ ) o umbral de rentabilidad equivale al número de unidades de producto ( $V$ ) que se han de vender al precio ( $p$ ) para comenzar a obtener beneficios. Si ponemos las cantidades en el eje horizontal de abscisas, y la rentabilidad en el de ordenadas, se trata de buscar la intersección de la línea ascendente de ingresos ( $I$ ) que comienza en el propio eje, con la línea ascendente de costes totales, que comienza en el eje de ordenadas a partir del punto de los costes fijos (Figura 4.2).

En el caso de que con la cifra de ventas prevista no se llegue al umbral, se deben analizar todos los ámbitos económicos y de producto/servicio del negocio. Algunas de las medidas a adoptar más comunes son:

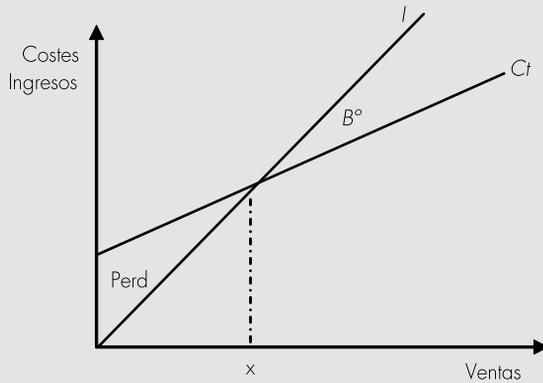
- Reducir primero los costes fijos externos: financieros, servicios, generales, etc.
- Reducir los costes fijos internos: principalmente ajustes de plantilla de M.O.I.
- Optimizar los precios de compra con los proveedores actuales y buscando alternativos.

- Incidir en las ventas de productos altos de gama y/o con mayor margen bruto.
- Mejorar las productividades de los procesos, almacenes y logísticas.
- Aportar nuevos estándares de talento y creatividad en productos y procesos.
- Trabajar más por menos, con una mayor implicación y corresponsabilidad.

**Figura 4.1.** Línea de costes totales.  
Fuente: E. Pérez (2006).



**Figura 4.2.** Punto de umbral de rentabilidad.  
Fuente: E. Pérez (2006).



## Fondo de maniobra

Al comienzo de un nuevo negocio llegar con solvencia a fin de mes suele ser el primer problema. Pagar las nóminas de los trabajadores es prioritario por lo que se habrá de poner especial énfasis en el cuadro de tesorería y en el fondo de maniobra.

No se puede permitir ahogar el negocio con unas existencias desajustadas con la cifra de ventas, ni con una política de pagos a los proveedores y a los acreedores que no guarde correlación con los cobros a clientes. La máxima del buen negociante de cobrar al contado o a corto plazo y de pagar a 90 ó 120 días, para poder así financiar las existencias, es generalmente una quimera en los nuevos negocios.

Una práctica más habitual suele ser ofrecer las mejores condiciones posibles de precios y pagos a los nuevos clientes, que habrán sabido aprovechar la necesidad que el nuevo negocio tiene de ellos. Y, por otra parte, que el proveedor no se fíe de la solvencia del nuevo negocio, por lo que primará la seguridad y rapidez en sus cobros. En consecuencia, el emprendedor habrá de ser de nuevo muy prudente durante los primeros meses, hasta hacerse un sitio en la cadena de suministro entre el proveedor y el cliente.

Un posible modelo, simple pero ilustrativo, puede ser:

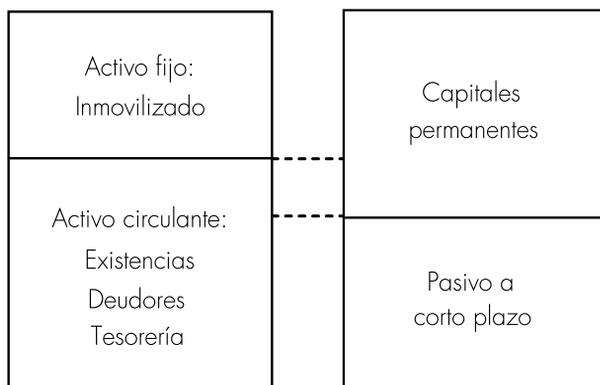
(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Existencias		100			
Deudores		100			
Tesorería		100			
Suma		100			
Proveedores		100			
Acreedores corto plazo		100			
Suma		100			
Total necesidades		100			

**Tabla 4.11.** Fondo de maniobra.

Fuente: Elaboración propia.

Si siguiendo con este criterio, los capitales permanentes deben financiar todo el activo fijo y ha de quedar un remanente para financiar parte del activo circulante. Es lo que llamamos el fondo de rotación o maniobra. Así se evita el riesgo de un desfase entre el ritmo de cobros generados por el activo circulante y el ritmo de pagos derivado de la exigibilidad del pasivo a corto. Si representamos ambas partes del balance de forma gráfica, el Fondo de Maniobra se verá gráficamente de la siguiente manera:



Por tanto, tenemos que:

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Capitales permanentes} - \text{Activo fijo}$$

$$\text{Fondo de Maniobra} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo a corto plazo}$$

Pero siendo este fondo un elemento de garantía para hacer frente a los pagos de la empresa, hay que tener cuidado de que no sea demasiado grande. Generalmente, cuando el negocio está obteniendo las rentabilidades esperadas en el sector es posible que la retribución a los capitales propios por medio de los dividendos, sea la fuente de financiación más cara. Los accionistas estarán contentos con las rentabilidades obtenidas, pero para la propia empresa puede resultar más económico negociar con los proveedores y los bancos.

En ese caso se trataría de buscar el fondo de maniobra mínimo necesario y el equilibrio en los ratios financieros.

## Plan financiero

Una vez determinada ya la forma jurídica que adoptará el nuevo negocio, y pensando en los equipos productivos que se utilizarán, la adquisición de los materiales imprescindibles para iniciar el negocio, el equipamiento de oficinas, etc., se deben evaluar de acuerdo con el P.N. las necesidades financieras para llevar adelante la actividad.

A la hora de elaborar este apartado tan importante, debemos diferenciar los recursos propios de los ajenos:

- Financiación con recursos propios: capital, autofinanciación, etc.
- Financiación con recursos ajenos: capital riesgo, inversores privados, financiación colectiva, créditos de proveedores a corto o medio plazo, créditos o préstamos de entidades bancarias y cajas de ahorro, créditos oficiales, préstamos y subvenciones de promoción del gobierno autonómico, préstamos de entidades de financiación, *leasing*, etc.

Es importante que se busque un equilibrio entre los recursos propios, los recursos ajenos a largo plazo y los recursos ajenos a corto plazo. Por otra parte, conviene acudir a expertos de los ayuntamientos, mancomunidades o asesorías antes de tomar las decisiones financieras e informarse de las subvenciones que existen para ayudar a las nuevas empresas en sus gastos iniciales: suelo subvencionado, subvenciones por creación de empleo, créditos subvencionados, I+D, exenciones fiscales, etc. Pero si las tramitaciones son complejas, es recomendable subcontratarlas a las asesorías para que el emprendedor se dedique al negocio, sin perder demasiado tiempo en temas colaterales.

El presente modelo de cuadro ofrecerá al lector una visión global de la situación financiera del nuevo negocio:

(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Necesidades					
+ Inversiones					
- Subvenciones por inversiones					
+ Necesidades fondo maniobra					
- <i>Cash flow</i> retenido					
Suma		100			

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Financiación					
• Aportación socio A					
• Aportación socio B					
Suma cap. propios					
• Préstamo a largo banco A		100			
• Préstamo a largo banco B					
Suma a largo plazo		100			
• Crédito banco A					
• Crédito banco B					
Suma a corto plazo		100			
• Descuento comercial A		100			
• Descuento comercial B		100			
Suma dto. comercial		100			
Suma					
Gastos financieros					
• Gastos préstamos					
• Gastos créditos					
• Gastos descuento		100			
Suma					

**Tabla 4.12.** Plan financiero.

Fuente: Elaboración propia.

Cuando el P.N. se presenta a una entidad financiera a la que se ha solicitado un préstamo, ha de estar elaborado pensando lo que los expertos van a evaluar, principalmente, la capacidad del nuevo negocio para devolverlo. Para ello analizarán entre otros los siguientes parámetros:

- Nivel de endeudamiento a corto, medio y largo plazo.
- Rentabilidad económica: previsión de beneficios.
- Plazo, en relación con la actividad que desarrollará la empresa.
- Viabilidad del proyecto.
- Garantías y avales de tipo personal, o de activos mobiliarios e inmobiliarios.

Asimismo, hay que equilibrar los porcentajes de las diferentes fuentes de financiación externas, básicamente bancos y cajas, otras entidades financieras y *business angels* o entidades de capital riesgo. Todos ellos tendrán mucho interés en que el negocio sea rentable, pero además los *business angels* participarán en el consejo de administración y realizarán

las funciones de mentores. En la presentación de la *Memoria anual de Mercadona* del año 2011, su creador y Presidente Juan Roig señaló que no tenía miembros independientes en su consejo de administración, porque *“Como decía mi padre, solo te pueden dar buenos consejos los que se juegan dinero en ello”*.

Por otra parte, es práctico acudir a especialistas en financiación, externalizando la captación de capital. Un buen ejemplo es la empresa valenciana Business Booster, que es una aceleradora de “e-pymes”. Impulsa ideas de negocios basadas en Internet o aplicaciones para móvil y colabora para que las ideas de los emprendedores se conviertan en éxitos. Una de sus funciones es ser un vehículo de inversión, situándose en una fase anterior a los *business angels*. Organizan eventos a donde acuden inversores, a la vez que disponen de un fondo de capital semilla. Como señala su fundador, Enrique Penichet, *“Cogemos una idea y la aceleramos para que llegue en buenas condiciones a los futuros inversores”*.

## ! Errores frecuentes a evitar:

- Restar importancia a los recursos ajenos, con lo que el financiador externo se sentirá marginado.
- Perder demasiado tiempo en la gestión de las subvenciones, que están previstas para ser solo una ayuda, no el eje central del plan financiero.
- No aportar suficientes recursos propios, dando una imagen de confiar poco en el negocio.
- Diversificar demasiado los recursos ajenos, pidiendo a todo el mundo.
- No dejarse asesorar por expertos.

## Distribución de resultados

Hemos visto al comienzo que el P.N. se elabora para distintos fines y uno de ellos es para captar financiación, bien a través de accionistas que se incorporan al capital, o bien a través de préstamos de entidades financieras. También se ha comentado que el lector del P.N. mirará primero el curriculum del emprendedor y la cuenta de explotación, deteniéndose en el renglón clave de "Resultados". Un P.N. que no otorgue la relevancia debida a este cuadro, difícilmente despertará el interés de posibles socios y financiadores.

Un sencillo cuadro puede ayudar al lector a valorar si el emprendedor equilibra sus propios intereses con los intereses de todos los implicados en el negocio. El planteamiento debería ser buscar un equilibrio, con la mentalidad de ganar/ganar.

El modelo que proponemos es el siguiente:

(En miles de €)

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Resultados del ejercicio					
Reservas obligatorias					
Reservas voluntarias					
Dividendos					
Fundación social					

**Tabla 4.13.** Distribución de resultados.

Fuente: Elaboración propia

El interés del lector del P.N. por ver la evolución de los resultados será distinto en función de quién sea, teniendo en cuenta que puntualmente puede haber alguna colisión de intereses. Analizando caso por caso, tenemos:

### A. En la empresa

- El propio emprendedor: La prudencia habrá de ser la dominante en el reparto de los beneficios, tendiendo a asignar a reservas el mayor porcentaje posible legalmente permitido. Generalmente al

emprendedor le interesará fortalecer el pasivo del balance y que se quede dentro de la empresa el dinero, en forma de reservas voluntarias. Servirá para financiar futuras inversiones y para garantizar unos gastos financieros menores.

- Colaboradores: Sus intereses son, en parte, similares a los del emprendedor y buscarán la distribución de resultados que mejor garantice la solvencia del negocio. Su objetivo inicial es asegurar sus salarios, y, posteriormente, en función de la política de personal, desearán acceder a participar en una hipotética ampliación de capital, a través de *stocks options*.

También se dan los casos de empresas que tradicionalmente reparten una gran parte de los resultados, siendo la empresa de distribución Mercadona el ejemplo más conocido. Su Presidente y accionista mayoritario es el reconocido empresario valenciano Juan Roig, la quinta mayor fortuna de España según Forbes. Es una empresa insólita para un analista tradicional de Wall Street, pero muy estimulante para cualquier profesor de Harvard. Roig representa una rara avis en el panorama nacional. El ejercicio 2011 Mercadona aumentó un 8% sus ventas hasta llegar a 17.831 millones, y ganó un 19% más hasta alcanzar 474 millones. Eso tras pagar 225 en impuestos, y repartir 223 entre los empleados por haber alcanzado los objetivos.

## B. En el exterior

- Inversores privados o *business angels*: Para el emprendedor tal vez la importancia de este cuadro puede ser relativa, pero probablemente será el cuadro que más interés despierte en el accionista: la existencia y evolución en el tiempo de las reservas y dividendos.

En general, los accionistas no participan en empresas de nueva creación para obtener un modesto porcentaje de dividendos anualmente, sino para ver revalorizadas sus acciones a medio plazo, obteniendo las plusvalías con la venta de las mismas. Por tanto, el emprendedor debería conocer primero los objetivos de los accionistas, preguntándoselos directamente, y elaborar el cuadro de la distribución de resultados con posterioridad.

- Entidades de capital riesgo: El planteamiento es similar al de los inversores privados, pero en algunos casos sin que las plusvalías generadas sean el primer objetivo. Estas entidades suelen ser de dos tipos: (a) enteramente privadas, y priman las plusvalías; o (b) mixtas, con participación de la administración y las entidades de crédito, principalmente cajas. En este segundo caso, la creación de empleo puede tener tanta importancia como las plusvalías.
- Bancos y entidades de crédito: Sus objetivos principales son cobrar puntualmente los intereses de los préstamos y recuperar el principal. En consecuencia, preferirá la distribución de resultados que garantice mejor la solvencia y el futuro del nuevo negocio. Es decir, que las partidas destinadas a reservas sean las mayores posibles.
- Administración: Cuando otorga ayudas y subvenciones al nuevo negocio, lo hace con el objetivo principal de generar riqueza y empleo. En el primer caso, recuperará los importes concedidos a través de los impuestos, el IVA, el IRPF y el impuesto sobre sociedades, amén de los pagos a la Seguridad Social. En cuanto al empleo, el efecto es doble, pues evita pagar el subsidio de desempleo y recauda más a través del IRPF y los pagos a la Seguridad Social de los nuevos empleados.

## Evolución de las principales variables y ratios

La cuenta de resultados es decisiva para el análisis del futuro de la empresa, pero la información que aporta puede ser mejorada cualitativamente si se contemplan además las principales variables y ratios. Nos ofrecerá la relatividad de los datos al compararlos con su sector o subsector, así como ratios que mostrarán el equilibrio del balance y si está saneado de cara al futuro. En el presente cuadro hemos recogido solamente aquellas variables y ratios que consideramos generales y prioritarias y cada P.N. debería aportar asimismo los específicos de su propio sector.

Concepto	Año 1		...	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
Generales actividad <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos de trabajo medios</li> <li>• Inversiones</li> <li>• Crecimiento ventas</li> <li>• Nivel saturación productiva</li> <li>• Umbral de rentabilidad</li> <li>• Aplicación TIC</li> </ul>					
Referencia sector <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activo de trabajo</li> <li>• Rendimiento empresarial</li> <li>• Actividad (vtas./persona)</li> <li>• Actividad (vtas./act. trabajo)</li> <li>• Equipamiento (act. trab./pers.)</li> <li>• Resultados por persona</li> <li>• Gtos personal/v. añadido</li> <li>• Coste personal unitario</li> </ul>					
Financieros <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rotación inmovilizado</li> <li>• Rotación existencias</li> <li>• Rotación deudores</li> <li>• Rotación activo total</li> <li>• Independencia</li> <li>• Rentabilidad fondos propios</li> </ul>					
Rentabilidad <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cash flow</i></li> <li>• Período recuperación</li> <li>• Valor actualizado neto VAN</li> <li>• Tasa interna rentabilidad TIR</li> </ul>					

**Tabla 4.14.** Variables y ratios.

Fuente: Elaboración propia.

Las variables generales de actividad sirven para ver la evolución global del nuevo negocio, tomándose el primer año como 100 y analizándose los posteriores porcentualmente. Ofrecen una rápida y clara visión del negocio y de alguna forma sintetizan todos los cuadros anteriores.

Los datos referentes del sector son imprescindibles para mantener los objetivos estratégicos. Es impensable que el emprendedor pueda por sí mismo tener referencias de si el negocio marcha bien, regular o mal, si

no se compara con otro negocio similar. Y para evitar excesivos triunfalismos o derrotismos, amén de para ser capaz de marcarse objetivos a largo plazo, ver cómo lo hacen los líderes del sector puede enseñar el camino.

Mantener equilibrados los ratios financieros, es uno de los pilares para que el emprendedor pueda dedicarse a su principal cometido, que es el de rentabilizar el negocio. En caso contrario, deberá dedicar gran parte de su tiempo a buscar financiación, renegociando con proveedores y bancos nuevas condiciones, o convenciendo a los socios para realizar nuevas aportaciones de capital.

Hay diversos métodos para analizar si la inversión realizada está siendo productiva y es conveniente utilizar más de un índice de rentabilidad, que será comparado con índices similares del propio sector y con índices generales del mercado industrial y financiero.

## Valoración de la empresa

Ya se ha señalado anteriormente que, dado que el inversor participa en el capital de la empresa para obtener una rentabilidad mayor que la que puede obtener en el mercado, preferirá reinvertir los beneficios para revalorizar la empresa que repartir dividendos. Por ello es importante la inclusión del presente cuadro como colofón de los cuadros económico-financieros.

Los *cash flows* recogerán la suma de los resultados anuales más las amortizaciones y se pretenderá que sean positivos desde el primer año. Nos mostrarán la rentabilidad global del nuevo negocio en función de los recursos utilizados y dado que los primeros años el porcentaje de resultados según ventas será bajo, es probablemente el mejor indicador para medir dicha rentabilidad.

Hay diversas fórmulas contables y matemáticas para hallar el valor de la empresa y no vamos a pormenorizar en las que se suelen utilizar, ni es objeto de este punto inclinarnos por un modelo de valoración en detrimento de los demás. Suele ser aconsejable usar varios modelos y, en su caso, negociar con el inversor la elección de uno en concreto o la media de varios, teniendo en cuenta, por ejemplo, el valor en libros ajustado y el valor según el PER del sector.

Un posible modelo de cuadro estándar con indicadores universales puede ser:

(En miles de €)

Concepto	Año 1		..	Año 5	
	Importe	%		Importe	%
<i>Cash flows</i> esperados		100			
Valor contable en libros		100			
Valor en libros ajustado		100			
Valor cotización en Bolsa		100			
Valor en libros del sector		100			
Valor s/PER del sector		100			
Valor s/PCFR del sector		100			
Reglas sectoriales		100			
Valores referencia <i>bench</i>		100			
Fondo comercio/ <i>Goodwill</i>		100			

**Tabla 4.15.** Valoración de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

El valor PER (*Price Earning Ratio*, ratio de precio y beneficios) es el criterio más utilizado en la valoración de empresas cotizadas. Mide la relación entre el valor de mercado de una empresa y el beneficio total de la misma. También puede definirse en términos por acción, como la relación entre el valor del mercado y el beneficio de una acción. Por ejemplo, un PER de 10 veces aplicado a una empresa significa que al precio o cotización actual, y dados unos beneficios realizados, la empresa recuperará su valor a través de beneficios en diez años. Para el inversor, este sería el tiempo que tardará en recuperar su inversión si se repartieran todos sus beneficios como dividendos.

El valor PCFR (*Price Cash Flow Ratio*, ratio de precio flujo de caja), es un concepto análogo al de PER, pero referido al *cash flow*. Se utiliza cuando el *cash flow* es más representativo de la evolución y tendencia de resultados que el beneficio. Por ejemplo, cuando el beneficio lleva incorporados resultados extraordinarios.

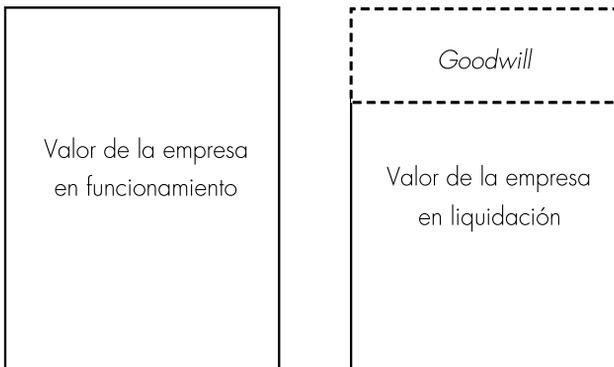
También conviene indicar la evolución del fondo de comercio o *goodwill* que el negocio está adquiriendo y plasmarlo económicamente. Se trata de un activo inmaterial, que refleja el valor de la cantidad y calidad

de la clientela, el capital humano y directivo, la posición de los productos en el mercado, etc. En definitiva, el valor de la marca.

Este aspecto es especialmente importante en aquellas empresas con unos activos inmovilizados muy pequeños, por ejemplo consultoras y empresas de servicios, pero con un nombre comercial importante. Pero también las empresas industriales lo reflejan y basta con analizar en el balance de empresas famosas, como Mercedes o General Motors, para ver que es una de las principales partidas de su activo. Si analizamos, por ejemplo, el balance de General Motors al cierre del ejercicio contable del 2011, tenemos que las partidas individuales más importantes del activo son (en millones de dólares):

- Fondo de comercio o *Goodwill*: 27.741 (19%)
- Inmovilizado: 29.747
- Tesorería y equivalentes: 31.647
- Inventarios: 14.324
- Otros: 41.144
- TOTAL ACTIVO: 144.603

Hay dos métodos para calcular el fondo de comercio, el de los superrendimientos y el de la diferencia con el valor de liquidación. Tradicionalmente, este segundo es el más utilizado. La valoración en liquidación es la que se realiza cuando se liquidan los activos de una empresa, tras pagar a los acreedores. Por el contrario, el valor en funcionamiento es el que tiene la empresa para quien piensa continuar con el negocio. Gráficamente expresado sería:



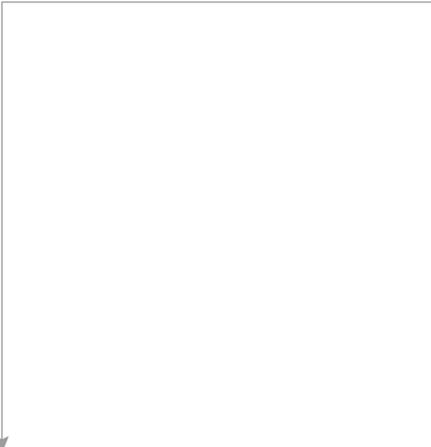
Conviene utilizar el criterio de prudencia a la hora de valorar la empresa, toda vez que el emprendedor tenderá a sobrevalorar aquello que con tanto esfuerzo está creando, por lo que puede no ser objetivo. Además, la valoración está sometida a mayor incertidumbre, dado que, al orientarse a futuro, puede fluctuar por diferentes factores, en función de quién realiza su valoración.

## **Errores frecuentes a evitar:**

- No incluir las diversas alternativas de valoración.
- Tomar como valores de referencia solo a las mejores empresas del sector y no a la media.
- Dejar de incluir el fondo de comercio por ser un intangible todavía no consolidado.
- Infravalorar el fondo de comercio.

CAPÍTULO

**5**



**EL PLAN DE MARKETING**

---

*“Es mentira que nadie puede hacer lo que nosotros.”*

Guy Kawasaki  
Gurú del emprendizaje.



Para analizar este capítulo, vamos a seguir el modelo de empresa señalado al comienzo el capítulo anterior. Por tanto se trata de:

- Un producto de una empresa industrial.
- Un producto final, es decir no un componente que se vende a otro fabricante sino un producto que llega al mercado, al usuario final.
- Vender un producto físico a través de distintos canales de distribución.
- Aplicar todas las estrategias y acciones de marketing.
- Dirigir las acciones tanto a los clientes directos como a los usuarios finales.
- Exportar una parte de la producción.
- Hacer *marquismo*, con productos blancos para los distribuidores o simplemente para la competencia.

Cualquier otro tipo de negocio, con otro tipo de producto o servicio, puede utilizar parcialmente el índice que proponemos.

Se dice de los emprendedores y empresarios de éxito que "supieron aprovechar la oportunidad" cuando se les presentó. Hay quienes pensamos que siendo eso cierto, también lo es que cuando se presentó la oportunidad, les coincidió trabajando y tuvieron el talento suficiente para poder verla.

Aun siendo importante estar en el momento adecuado en el sitio oportuno, en el ámbito empresarial la oportunidad es un compendio de mucho trabajo y de un excelente conocimiento del negocio. La oportunidad no es un hecho aislado que sucede una vez y quien esté atento la aprovecha. Es más bien saber gestionar un conjunto de conocimientos del mercado y de los productos/servicios que pueden ser vendidos, con los que se estructura un negocio y se busca su rentabilidad.

Los buenos emprendedores y empresarios son normalmente los mejores conocedores de su negocio, por eso saben qué hacer, cuándo

hacerlo y cómo hacerlo. Y tienen un conocimiento dinámico de su negocio, no estático, por lo que son capaces de prever en muchos casos las tendencias futuras.

Al comienzo de un nuevo negocio, el mercado tiende a ser apático por lo que hay que ser más creativos e imaginativos que nunca. Las buenas ideas de negocio resaltan en la época de lanzamiento, pues en las de bonanza y consolidación todas se defienden, hasta las más mediocres. El número de noviembre de 2009 de la prestigiosa revista *Harvard Business Review* elaboró unos reportajes especiales dedicados al centenario del nacimiento del maestro de los gurús del management Peter Drucker. Podrían parecer "viejas recetas", dado que falleció hace ya unos años, pero muchos de sus postulados siguen vigentes. No pasan los años para su magisterio, como tampoco lo hacen para la buena música o la buena literatura. Una de sus máximas era que: *"Solo hay una manera válida de definir el objetivo de un negocio: crear un cliente"*.

Es una definición simple pero efectiva, y equivale a realizar ventas. Añadía: *"Un negocio se define por el hecho de que satisface las necesidades del cliente cuando compra sus productos o servicios. Satisfacer al cliente es la misión y el objetivo de cualquier empresa"*. Lo dijo en numerosas ocasiones, y para él ese objetivo debía cumplir varios requisitos, entre ellos:

- Había que mirarlo a largo plazo, huyendo de los beneficios cortoplacistas de los ejecutivos o de los accionistas.
- Asimismo lo contemplaba en un entorno más amplio que el de la propia empresa, atendiendo a su responsabilidad social, y
- Lo era en base a la meritocracia y el respeto a los empleados, dado que los empleados trasladan al cliente el trato que reciben de la empresa.

El plan de marketing (en adelante P.Mark.) puede ser en sí mismo un documento escrito de unas 80/90 páginas en el que, de una forma sistemática y estructurada, se definen los objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, con los correspondientes análisis y estudios previos. Asimismo, se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto.

Dentro del P.N., nosotros resumimos el P.Mark. en una veintena de hojas, recogiendo los aspectos más relevantes de cada capítulo.

Un nuevo negocio o una nueva empresa debería elaborar su P.Mark. con el mismo índice y similar rigor que el realizado por una empresa consolidada en el mercado. Pero al ser las incertidumbres mucho mayores, y teniendo en cuenta la falta de contraste y de experiencia, parece lógico pensar que ha de ser más flexible.

Se ha de adaptar constantemente, sin prejuicios o ideas preconcebidas y, a la postre, ha de ser un instrumento para aprender. Así, a pesar de que el nuevo negocio utilice en su P.Mark. el mismo índice que Repsol, Telefónica, Iberdrola o El Corte Inglés, en la práctica ha de ser más adaptativo en todas sus estrategias de productos, precios, distribución y comunicación. Además, los desarrollos futuros en las TIC harán que cambien las relaciones del mercado respecto a clientes y proveedores, y hay que ser flexibles.

Finalmente, hay situaciones en las que se puede subcontratar a una consultora especializada la elaboración de una parte del P.Mark, sobre todo la referida a la captación de datos del mercado. A menudo es más rentable y certero acudir a terceros que destinar tiempo a tareas en las que el emprendedor no está especializado.

## 5.1 Análisis de la situación

En este primer punto se trata de hacer ver al lector que se conoce con suficiencia tanto el sector, como la posición que el nuevo negocio va a ocupar. Por tanto, diferenciaremos claramente la situación externa, global y del sector, y la situación interna.

Hay que subrayar la importancia de que cuando se aporten datos macroeconómicos, del mercado, del sector y de la competencia, hay que especificar el año al que se refieren y, a poder ser, el mes. Se intentará además que los datos sean lo más recientes posibles.

## Situación externa e interna

### Situación externa

Hay que partir de la premisa que el nuevo negocio ha de estar totalmente orientado al cliente y pensado para darle plena satisfacción con sus productos.

Es un punto del P.N. donde hay que concretar con solvencia el sector en el que se pretende entrar y su mercado y los inversores esperan que dicho conocimiento sea contrastable. Cuanto mejor se identifiquen las características concretas de los clientes y del mercado, mejores serán las previsiones de marketing y las estrategias de ventas que se desarrollarán posteriormente en otros apartados.

Las fuentes de información deberán ser primarias y secundarias. En las primarias se incluyen aquellas que el propio emprendedor ha recogido de su observación o investigación, como estudios propios, resultados de entrevistas y cuestionarios, visitas a clientes y conversaciones con expertos del sector. Entre las fuentes secundarias se incluyen las provenientes de terceros, revistas especializadas, reportajes publicados, estadísticas gubernamentales y de los clusters y búsquedas de Internet. No es recomendable hacer presunciones, sino que todo ha de estar basado en datos reales contrastados, con un buen nivel de detalle por áreas. Algunos de los puntos a desglosar son:

- Situación global: Unos sucintos apuntes introductorios sobre la realidad económica, de rentas per cápita de la población, tendencias de crecimiento económico, del PIB, etc. sirven para reflejar que la macroeconomía ha sido tenida en cuenta.
- Tamaño de mercado: Analizar el tamaño global del mercado del producto/servicio, número de clientes potenciales, segmentaciones en función de gamas de producto, precios, otros servicios, etc.
- Sector: El tamaño por cifra de negocios y número de empresas, tendencias de crecimiento, unidades vendidas, niveles de empleo, estadísticas de años precedentes y previsiones futuras, barreras de entrada y modo de superarlas, legislación comercial, tecnología, etc.
- Composición: Hay que diferenciar: (a) los productos/servicios de consumo: niveles de ingresos del público objetivo, profesión, género,

estado civil, gustos de compra, estrato social; y (b) los productos/servicios industriales: características de las empresas clientes, solvencia, tamaño, años en el sector, fidelidad con proveedores, etc.

- Ubicación: Dirección concreta de los principales clientes, transporte, costes, servicio.
- Segmentos de clientes: En función de su capacidad adquisitiva, su ubicación geográfica y los canales de distribución que utilizan.
- Comportamiento de compra de los clientes: Análisis de los aspectos cualitativos que motivarán a los clientes a la compra del nuevo producto/servicio.
- Competencia: Es necesario identificar los competidores actuales y los futuros posibles, cómo y cuánto venden en unidades y en cifra de ventas, antigüedad en el negocio y nichos de mercado propios, puntos fuertes y débiles. Es recomendable incluir cuadros y gráficos.

Los emprendedores tienen una propensión general a infravalorar a la competencia y a aumentar su posible cuota de mercado. Hay que ser honestos y aportar datos reales y criterios objetivos. El inversor o el lector del P.N. deseará ver si los competidores son rentables y obtienen beneficios. Si se falla al presentar a los competidores o se subraya que el nuevo producto/servicio apenas tiene competencia, ¿por qué el inversor ha de asumir que realmente existe un mercado para este nuevo negocio?

Por otra parte, en la actual economía globalizada, hay que pretender que el tamaño del mercado sea el mayor posible. El mercado cercano es limitado y suele ser conveniente mirar más allá de las fronteras, buscar nichos de mercado donde haya oportunidades de crecimiento. Para ello, se realizará el *benchmarking* internacional a empresas referentes del sector, con una solvencia y trayectoria que podríamos intentar emular.

Hay que tener asimismo curiosidad por conocer nuevas informaciones y capacidad de aprender ante los imprevistos. Es improbable que al analizarse la situación externa se acierte al 100%, por lo que hemos de estar abiertos a nuevos datos y a reconocer las limitaciones de la información conseguida, que nos han podido llevar a estimaciones erróneas. De hecho, equivocarse forma parte del proceso de todo nuevo negocio.

## Situación interna

Igual que en el punto anterior, se recogerán sucintamente algunos puntos que puedan satisfacer, complementar o compararse con la información recogida en el análisis externo. En los apartados siguientes del P.Mark. se desarrollará más detenidamente cada punto. A modo de resumen, podemos destacar:

- Cartera de productos y servicios: Hay que pretender ofrecer unos productos y servicios de nivel, bien estructurados y suficientemente personalizados, con un ratio aceptable de precio/calidad. Hay que diferenciar además entre: (a) productos o servicios muy novedosos, y (b) aquellos que representan una variación de productos ya existentes en el mercado.

En ambos casos consideramos necesario realizar una investigación del mercado, pero en el caso de los productos novedosos hay también un porcentaje de apuesta. No se puede salir al mercado y preguntar a la gente cuál va a ser el próximo gran producto. En este sentido, es conocida la cita del primer fabricante de automóviles en serie y creador de la primera cadena de montaje, Henry Ford: *“Si hubiese preguntado a mis clientes qué querían, me hubieran dicho que un carruaje de caballos más rápido, nunca un coche”*.

- Precios: Es importante esbozar la política de precios, si es diferenciada en función de cada gama de productos o unitaria, y se actuará sobre los descuentos comerciales. Hay que definir las tarifas de precios, los descuentos y los plazos de pago, en referencia a los competidores y al ratio calidad/precio/servicio que se considere óptimo.
- Distribución: Se explicitarán suficientemente los canales de venta, directas, mediante detallistas o mayoristas, de canal único o multicanal, etc., así como establecimientos comerciales propios, pequeños comercios, grandes superficies, etc. En función de las gamas de precios y calidad, se podrán alternar unos canales y otros. Se expondrán las posibles exclusivas a distribuidores, por productos o por áreas geográficas.
- Comunicación: Orientada tanto a los distribuidores como al usuario final. Es importante señalar los canales que se pretenden utilizar, los medios, la complementariedad entre ellos y las acciones conjuntas a

desarrollar con los propios distribuidores. Suele ser frecuente inflar este apartado, y pretender acudir a los mismos medios que los mejores del sector. Por tanto, se ajustarán las acciones al presupuesto de gastos según ventas.

- Organización comercial: Hay que mencionar la fuerza de ventas de la plantilla, los vendedores y comisionistas externos. Asimismo, se ha de analizar la ubicación de posibles delegaciones regionales, alquiladas o en propiedad; prestar atención al número de personas en contacto directo con los clientes, en la calle, y a las que se encuentran en el departamento de marketing internamente; también hay que detallar someramente las funciones de cada ámbito, desde la elaboración de ofertas, recepción de pedidos, atención posventa y gestión de cobros e impagos.

**!** Errores frecuentes a evitar:

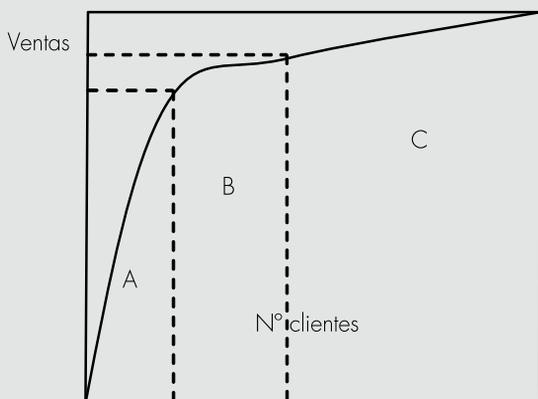
- Intentar abarcar todo el mercado, en vez de uno o varios nichos.
- No preguntar objetivamente. Ya sabemos lo que los clientes quieren y necesitan.
- Subestimar los análisis cuantitativos y las estadísticas.
- Centrar el análisis solo en el mercado nacional.
- No fijarse en las tendencias de los países más adelantados.

## Negocio orientado al cliente

La orientación de los negocios ha recorrido diferentes fases en las últimas décadas, desde orientarlos a la capacidad de producción, hasta hacerlo a las ventas, los consumidores, etc. Actualmente las empresas mejor dirigidas se orientan al cliente y tratan de satisfacer sus necesidades y sus expectativas. Es él quien debe convertirse en el centro de la organización. Su atención no se limitará a las relaciones de los vendedores que los visitan y recogen los pedidos y a los profesionales del departamento de marketing.

El emprendedor se ha de involucrar personalmente con los clientes, y ha de animar a hacerlo a los miembros de su equipo. La organización no girará en torno a las previsiones estratégicas del emprendedor, sino que lo hará de forma flexible en función de las reacciones de los clientes.

Hay que identificar a los clientes siguiendo el método ABC, principio 20x80, o método de Vilfredo Pareto. En un estudio sobre la distribución de la riqueza, este economista comprobó que el 20% de las personas de un país controlaban el 80% de la riqueza. A esta conclusión de que pocos tienen una gran importancia y que muchos importan poco, se llega en otras muchas situaciones, y se le denomina el Principio de Pareto. Su representación gráfica es la que aparece en la Figura 5.1.



**Figura 5.1.** Método ABC o Principio de Pareto.

Fuente: Elaboración propia.

El grupo A estará formado por los clientes más importantes, que esperamos que generen el 80% de las ventas. Se les tratará individualmente y de su satisfacción dependerá el porvenir del nuevo negocio.

El grupo B estará formado por clientes estables pero de capacidad de compra limitada, o bien por clientes que potencialmente pueden ser A en un futuro próximo.

El grupo C se refiere a aquellos clientes pequeños y sin mucha capacidad de crecimiento, o bien a aquellos que nos consideran como su segunda o tercera opción de compra.

El gurú del marketing Phillip Kotler habla en su último libro *Marketing 3.0* (2010). Suele decir que el marketing 1.0 estaba centrado en el producto, el 2.0 en el consumidor y el 3.0 en los valores. El futuro del marketing es la cocreación, la comunitarización y el desarrollo de la personalidad. Los clientes son los nuevos propietarios de la marca. Valores compartidos, beneficiosos para atraer y fidelizar clientes y transmitirlos al canal de distribución. Para los negocios del futuro, propone al emprendedor diez reglas a seguir del marketing 3.0:

1. Ama a tus clientes y respeta a tus competidores.
2. Sensibilízate ante el cambio y muéstrate dispuesto a la transformación.
3. Cuida tu nombre y sé claro respecto a quién eres.
4. Los clientes son diferentes; dirígete primero a aquellos a los que puedas beneficiar más.
5. Fija precios justos que reflejen tu calidad.
6. Permite que tus futuros clientes puedan encontrarte fácilmente.
7. Consigue clientes, consévalos y haz que crezcan.
8. Sea cual sea tu negocio, es una empresa de servicios.
9. Perfecciona continuamente tu proceso de negocio en términos de calidad, coste y entrega.
10. Recaba información relevante, pero utiliza tu sensatez para tomar la decisión final: los directivos sensatos tienen en cuenta algo más que el impacto financiero de una decisión.

Sin embargo, hay que saber discernir entre los clientes que aportan valor y compran nuestros productos respetando la relación calidad/precio, de aquellos clientes que siempre tienden a aprovecharse de su posición de comprador. Y en bastantes situaciones es mentalmente sano recordar la cita del famoso productor americano de televisión Bill Cosby: "No

*conozco el secreto del éxito, pero sí el secreto del fracaso, y es querer contentar a todo el mundo todo el tiempo”.*

La mayoría de los gurús del management americanos consideran que aprender a vender es la asignatura pendiente de los emprendedores europeos, y escuchar es el primer paso para vender. Hay que entender las necesidades de los clientes potenciales y encontrar soluciones, es muy importante saber qué necesita el cliente y encontrarle una aplicación adecuada.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Definir el mercado objetivo con demasiada amplitud, para asumir luego que el éxito provendrá de captar una “pequeña cuota” de ese enorme mercado.
- Hacer presunciones no contrastadas sobre el volumen del mercado.
- No definir claramente los clientes objetivo.
- Concluir que los clientes necesitan el nuevo producto o servicio, en lugar de explicar cómo se adapta el mismo a sus necesidades, cómo les genera valor.
- No demostrar un sólido conocimiento de cómo funciona el sector.
- Desconocer el encaje del producto o servicio en el canal de distribución.
- Omitir las tendencias de crecimiento, el tamaño de los ingresos y las estadísticas significantes del sector.
- Asumir que el nuevo producto o servicio tiene tales características diferenciadoras que no habrá competencia.
- No acertar a identificar los competidores directos e indirectos.
- Demostrar una falta de conocimiento o de estrategia para combatir las cambiantes condiciones competitivas.

## 5.2 Diagnóstico de la situación

Cualquier previsión que el emprendedor quiera realizar sobre el mercado futuro pasa por el análisis previo de la situación actual y un acertado diagnóstico. La base de los negocios está en conocer el mercado, su tamaño y las cuotas de participación posibles, lo que se refleja siempre en números. Si no se acierta en diagnosticar con objetividad y visión la realidad, es improbable que las decisiones posteriores sean acertadas. Y los dos métodos más utilizados para ello son el análisis DAFO y la matriz de posición competitiva.

Hay que señalar también que hay más métodos, como las matrices de la prestigiosa consultora Boston Consulting Group, de crecimiento y participación, de la secuencia óptima de flujos de caja, de la gestión del valor de una empresa; está asimismo la matriz de dirección del crecimiento o de Ansoff, etc. Pero en aras a un equilibrio entre los distintos apartados del P.N., consideramos suficiente desarrollar solamente los dos métodos citados.

### Análisis DAFO

El análisis DAFO trata de centrar el negocio de forma equilibrada para que el lector se sitúe con rapidez en los aspectos positivos y negativos del mismo a través de un detallado muestrario de Debilidades y Fortalezas, en el ámbito interno, y de Amenazas y Oportunidades, en el ámbito externo.

Se trata de una excelente herramienta que obliga a hacerse preguntas sobre la competencia y sobre uno mismo, tratando de hallar las seis u ocho características básicas del nuevo negocio y su entorno. Asimismo, suele ser recomendable detallar con subpuntos cada una de esas características, aportando anexos numéricos si fuesen necesarios. Pues algunos de los mayores peligros al elaborar un DAFO pueden ser la autocomplacencia o la generalidad.

La autocomplacencia porque se subestiman las amenazas de los competidores y la dureza del sector, así como las propias debilidades de ser un novato que empieza. Y, por otra parte, porque se intenta ganar la confianza del lector del P.N. sobrevalorando las propias fortalezas, todavía sin contrastar en el mercado, así como las supuestas oportunidades, que pueden ser ciertas pero no han sido probadas.

En cuanto a la generalidad, suele ser normal que los emprendedores recurran a tópicos. De tal forma que hay ocasiones en que el DAFO realizado podría valer para analizar un negocio de un determinado sector, pero también para otro negocio de un sector diferente dadas las generalidades de “manual de gestión” que se recogen. Es recomendable, por tanto, que sea claro y centrado exclusivamente en el negocio, el sector y el equipo promotor.

Pasando a definir cada uno de los conceptos, tenemos:

- Debilidades o puntos débiles: Son aspectos internos que perjudican o pueden perjudicar la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia del negocio, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas o puntos fuertes: Son factores internos propios del negocio, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Amenazas: Son factores externos al negocio que perjudican o pueden perjudicar la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, incrementar los riesgos de la misma y los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados y su rentabilidad.
- Oportunidades: Son factores externos al negocio que puedan suponer una ventaja competitiva, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar su cifra de negocios.

Debilidades	Amenazas
1. 2. ... 6.	1. 2. ... 6.
Fortalezas	Oportunidades
1. 2. ... 6.	1. 2. ... 6.

**Tabla 5.1.** Análisis DAFO.  
Fuente: Elaboración propia.

El proceder más habitual es elaborar un sencillo cuadro, con una cuadrícula para cada concepto, y en torno a media docena de aspectos por cada factor identificado (Tabla 5.1)

En bastantes ocasiones el pequeño tamaño del negocio en sus comienzos se considera una debilidad y, en consecuencia, se prima vender primero en el mercado nacional y, una vez que esté asentado, comenzar a exportar. Para el Presidente de Blusens José Ramón García, *“En el negocio de la electrónica de consumo, sin internacionalización, sin innovar y sin marca, es imposible crecer. Lo mejor es la creatividad, que es muy barata”*. En 2007, vendieron más MP3 en España que Apple, unos 500.000, pero apenas facturaban en el extranjero. En los últimos cuatro años han abierto 30 mercados, con 22 millones de euros facturados. Considera que sin riesgo no hay negocio, y que hay que salir fuera, porque es posible ser pequeño en muchos mercados siendo rentables.

## Matriz de posición competitiva

Si deseamos realizar un análisis más objetivo utilizando números, la matriz de posición competitiva puede ser una herramienta apropiada. En todo caso, es compatible con el DAFO y pueden realizarse los dos de forma complementaria.

En la matriz incluimos en un único cuadro, y de forma gráfica, la posición de cada uno de los productos o servicios del nuevo negocio en función de dos familias de variables:

- A. El atractivo del mercado al que van dirigidos.
- B. La posición competitiva.

En cada ámbito se tomarán diez o doce factores, algunos de los cuales serán distintos en función del sector al que nos dirigimos. En los nuevos negocios, las diferencias entre los productos tenderán a ser menores que en una empresa consolidada, que tiene ya muy definido el catálogo y el lugar que ocupa dentro del mismo cada gama de productos.

Un ejemplo de un nuevo negocio industrial con un catálogo de tres productos diferenciados podría ser el que aparece en la Tabla 5.2.

Variables	Ponderación	Valores		
		Producto 1	Producto 2	Producto 3
Tamaño mercado	5	3	1	1
Tasa crecimiento	10	2	3	2
Barreras entrada	5	2	1	1
Competencia	5	1	2	2
Márgenes brutos	15	2	2	3
Rentabilidad	10	2	1	2
Innovación	10	3	2	2
Calidad	15	2	1	2
Diseño	15	3	1	2
Servicio	10	2	2	2
Total	100	225	160	195

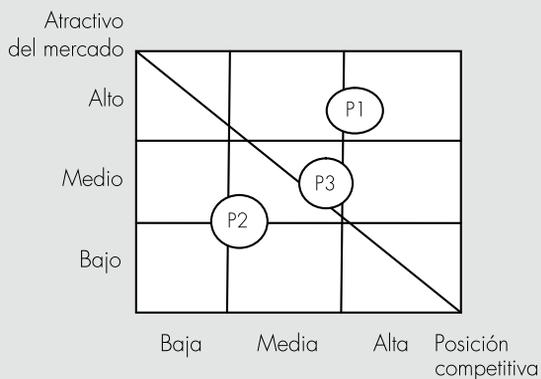
**Tabla 5.2.** Atractivo del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Los valores asignados reflejan la importancia que se da a esa variable, y el proceder será similar en ambos cuadros:

3 = muy importante, 2 = importante y 1 = poco importante.

De la misma manera, es aconsejable realizar un cuadro similar sobre la posición competitiva. Se utilizarán las mismas variables, ponderación y valores. Asimismo, la metodología de aplicación será la misma.

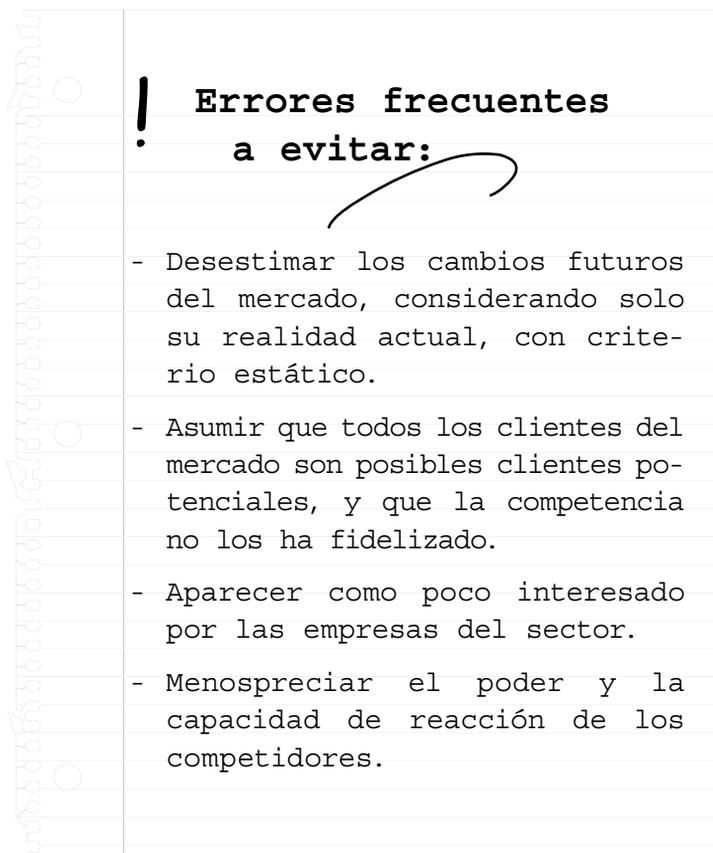


**Figura 5.2.** Posición competitiva.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenidas las puntuaciones totales para cada producto, elaboramos el cuadro gráfico para identificar visualmente la posición de cada producto (véase la Figura 5.2).

La ubicación de cada producto nos muestra las políticas a seguir a corto y medio plazo. En principio, las mayores inversiones en marketing y producción se canalizarán al Producto 1, donde se esperan obtener más retornos. Al Producto 3 se le dispensará una atención media y el Producto 2 se mantendrá en catálogo, pero sin dedicarle más recursos de los necesarios.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Desestimar los cambios futuros del mercado, considerando solo su realidad actual, con criterio estático.
- Asumir que todos los clientes del mercado son posibles clientes potenciales, y que la competencia no los ha fidelizado.
- Aparecer como poco interesado por las empresas del sector.
- Menospreciar el poder y la capacidad de reacción de los competidores.

## 5.3 Fijación de los objetivos de marketing

Los objetivos de marketing han de estar supeditados a la Misión, Visión y Valores que ha establecido el emprendedor y ha consensuado con su equipo. Asimismo, han de estar equilibrados con el resto de apartados del P.N., tanto los económico-financieros, como los de producción y personal. Debe de haber una coherencia en todo el documento.

Por otra parte, los objetivos serán consecuencia del diagnóstico de la situación realizado en el capítulo anterior. Si hemos establecido un determinado tamaño del mercado, con unos crecimientos ya especificados, los objetivos se ajustarán estrictamente a lo recogido en el DAFO o en la matriz de posición competitiva.

Los objetivos tienen que reunir una serie de características para que aporten claridad:

1. Han de ser realistas y alcanzables. Lo normal es que el emprendedor sea un optimista irreductible, por lo que es conveniente que un tercero también los analice.
2. Deben ser ambiciosos. Todo nuevo negocio ha de aspirar a alcanzar niveles de crecimiento y cotas de mercado superiores a los crecimientos medios del sector. La ambición está en la raíz de toda realización.
3. Han de ser coherentes, con los recursos y el personal disponible. Es frecuente leer frases como "Vamos a ser referentes en..." o "Nadie ofrece un producto o servicio de nuestras características...". El lector pasará rápidamente a leer los *curriculum vitae* del emprendedor y su equipo, para contrastar afirmaciones de ésta índole.

Y dado que acertar en las cifras de ventas condiciona todo el documento, vamos a diferenciar claramente los objetivos cuantitativos de los cualitativos, dándoles un tratamiento aparte. Aunque lógicamente estarán interrelacionados en la mayoría de los casos.

La interconexión entre los objetivos, las estrategias y los planes de acción previstos para los cinco años la podemos resumir tal y como aparece en la Tabla 5.3.

Objetivos	Estrategias	Acciones	Responsable	Plazos
1. Alcanzar el 5º año unas ventas de 1.500 M€	1. Lograr 120 distribuidores entre todas las provincias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrar a todo el C. Dirección en la captación de distribuidores.</li> <li>• Lograr 5 distribuidores en ciudades de más de 500.000 habitantes.</li> <li>• Visitar al 50% de toda la posible distribución.</li> <li>• Entregar muestras del producto.</li> <li>• Proponer publicidad conjunta.</li> <li>• Elaborar catálogos mixtos.</li> </ul>	C. Dirección Dir. Comercial Dir. Comercial Resp. Técnico Dir. Comercial Dir Comercial	x x x ... ... ...
	2. Acudir a tres ferias sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar las ferias idóneas.</li> <li>• Buscar sinergias con las Cámaras de Comercio.</li> <li>• Preparar stands innovadores.</li> </ul>	C. Dirección Emprendedor Resp. Técnico	
	3. Lanzar cada semestre un catálogo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar el 5% de cada gama.</li> <li>• Analizar los ciclos de vida de los productos de cada gama.</li> <li>• Subcontratar el 20% del diseño.</li> <li>...</li> </ul>		
	4. Mantener el porcentaje de impagados debajo del 4%	...		
2. ...	1. ...			

**Tabla 5.3.** Objetivos, estrategias y planes.

Fuente: Elaboración propia.

## Objetivos cualitativos

Así como los objetivos cuantitativos son mensurables, los cualitativos son más intangibles y su medición no es tan exacta pero su importancia es la misma, pues los incrementos numéricos serán consecuencia de una acertada cumplimentación de los hitos cualitativos.

Se redactarán de forma clara y sencilla, sin usar terminologías grandilocuentes, ni expresiones de cariz literario, que tal vez adornen, pero no aportan contenido.

Es una práctica eficiente, tanto para delimitar de los objetivos de marketing como los de producción y de personal, utilizar los mismos o parecidos formatos. Serán sencillos, y se explicitará en una o dos líneas lo que se pretende conseguir, los porcentajes a alcanzar anualmente y el responsable de alcanzarlos. Gráficamente, un formato posible es:

Objetivos cualitativos						
<b>Objetivo 1:</b> Alcanzar notoriedad de marca						
Indicador clave	Objetivo	Año				
		1	2	3	4	5
Conocimiento del nombre	20%	2	5	9	14	20
Conocimiento del producto asociado	10%	1	2	4	7	10
Planes de acción	Responsable					
1.1. Acudir a ferias anuales	x	1	2	2	3	4
1.2. Elaborar y divulgar catálogos	x	2	2	3	3	4
1.3. Realizar <i>mailings</i>	y	6	6	8	8	8
<b>Objetivo 2:</b> Posicionarse en el mercado interno						
Indicador clave	Objetivo	Año				
		1	2	3	4	5
Nº de provincias cubiertas	25	3	6	14	19	25
Nº de clientes/distribuidores	90	8	20	35	60	90
Planes de acción	Responsable					
1.1. Nombrar...	x					
1.2. ...	y					
1.3. ...	y					
<b>Objetivo 3:</b> Lograr...						

**Tabla 5.4.** Objetivos cualitativos.

Fuente: Elaboración propia.

Entre los objetivos cualitativos más comunes tenemos:

- Notoriedad de marca: Mide el porcentaje de conocimiento sugerido/ espontáneo que el público objetivo al que va dirigido el producto o servicio tiene de nuestra marca.
- Imagen de marca: Se trata de situar nuestros productos en los nichos del sector que mejor se adaptan a los intereses del negocio, en función de calidades, precios y servicios, y tomar las acciones de comunicación y marketing necesarias para ello.
- Posición a alcanzar en el mercado: Se refiere a la posición que se quiere adoptar en el mercado, como líder, seguidor, etc. Hay emprendedores que prefieren ser seguidores en vez de líderes, dado que pueden tener menos capacidad de I+D, de diseño, etc.

Y hay que evitar caer en el famoso Síndrome de Peter Pan, uno de cuyos efectos en el ámbito de los nuevos negocios es el de limitar su expansión. Tiende a hacer que el emprendedor se conforme con lo que consigue, sin pretender competir con los grandes del sector o sin querer ser global. Es común que en los P.Mark. se planteen ventas y compras nacionales durante los tres primeros años, con un planteamiento conservador y que, a pesar de que los resultados económicos puedan ser buenos, no se prevean salidas al extranjero, ni intenciones de globalizar el negocio. Se es conformista con la mentalidad actual y el emprendedor se siente cómodo en el entorno que conoce. Hay psicólogos que señalan que a nivel personal también se da esta característica del miedo a crecer. Pero en los negocios, cualquiera que sea el producto o servicio, si no se avanza, se retrocede.

- Dimensión a alcanzar en el mercado: Hay veces en que es muy difícil superar una determinada cuota de mercado con un mismo producto. En ese caso, se lanzará otro distinto, ampliando gama, o se cambiará de canal de distribución.

Hay que señalar que es diferente establecer los objetivos cualitativos en un caso de emprendizaje y en otro de intraemprendizaje. Para este segundo, en el interesante artículo "Creando nuevos negocios rompeadores en organizaciones existentes" ("Building Breakthrough Businesses within Established Organizations"), de Vijay Govindarajan y Chris Trimble, y publicado en mayo del 2005 en la *Harvard Business Review*, los

autores señalan que para crear nuevos negocios (NewCo), provenientes del portafolio de ideas innovadoras, lo mejor es incubar estas ideas en la propia empresa ya existente (CoreCo) pero en la elaboración de sus P.N. hay que equilibrar tres factores: olvidar, apropiarse y aprender.

- A. Olvidar: El nuevo negocio NewCo ha de olvidar bastantes de los factores de éxito de su empresa matriz CoreCo. Ha de contestar a las tres preguntas clave que definen todo negocio, que serán específicamente suyas:
- ¿Quién es mi cliente?
  - ¿Qué valor le ofrecemos?
  - ¿Cómo le entregamos y cobramos ese valor?
- B. Apropiarse: Ha de pedir prestado de las habilidades y competencias más válidas del CoreCo, pero decidiendo ella misma las que le interesan. Y además, ha de utilizar sus activos y sus fondos económicos. Son las principales ventajas de incubarse en la empresa matriz.
- C. Aprender: El NewCo ha de tener la humildad y ha de estar preparado para aprender empezando desde cero algunas cosas del nuevo negocio.

## Objetivos cuantitativos

Toda la literatura más o menos optimista que se haya podido escribir, ha de ser refrendada ahora con números. Y esos números han de ser contrastables. Toda vez que al cabo de los meses o a la finalización del ejercicio, van a ser prácticamente el único elemento que mida el nivel de éxito o fracaso.

La premisa de todo negocio es determinar las ventas al detalle, con indicación expresa del número de pedidos por cliente, al precio y las condiciones de pago contrastadas, que nos posibiliten la elaboración de un cuadro de rentabilidad realista. Y posteriormente, una vez afincados esos puntos, vendría el análisis de los objetivos cualitativos, más orientados a la fase de consolidación del negocio una vez realizado con éxito el lanzamiento. Un modelo de cuadro que utilizan bastantes empresas industriales es:

Objetivos cuantitativos						
Objetivo 1: Alcanzar el 5º año unas ventas de 1.500 M€						
Indicador clave	Objetivo	Año (Mill€)				
		1	2	3	4	5
Ventas nacionales	1.100	0,3	.	.	..	1,1
Ventas exportación	400	0,1	..	.	..	0,4
Total ventas	1.500	0,4	.	.	..	1,5
Planes de acción	Responsable					
1.1. Facturar 0,2 M€ del producto A	x	.	.	.	.	.
1.2. Facturar 0,4 M€ del producto B	x	.	.	.	.	.
1.3. Visitas Clientes A...	y	.	.	.	.	.
Objetivo 2: ...						
Indicador clave	Objetivo	Año				
		1	2	3	4	5
Planes de acción	Responsable					

**Tabla 5.5.** Objetivos cuantitativos.

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos cuantitativos más frecuentes son:

- Volumen de ventas: El negocio, las inversiones y el equipo humano se van a estructurar en torno a la cifra de ventas. Y en este punto se ha de ser lo más concreto y honesto posible. Se realizarán tantos cuadros como sean necesarios por cada producto, gamas de productos, zonas geográficas, mercados, etc., se utilizarán las hojas que sean necesarias, que se adjuntarán en los anexos, y, finalmente, se agruparán todos los datos en la primera hoja del cuadro de ventas. Algunos emprendedores, en lugar de basar el P.Mark. en números, suelen tender a extenderse en su literatura. Las explicaciones en torno a los objetivos cualitativos, el DAFO y la matriz de posición competitiva suelen ser realmente excelentes, pero no así las precisiones sobre el tamaño de mercado y las cuotas de los nuevos productos.
- Participación en la cuota de mercado: Utilizaremos los mismos datos de partida que los de la matriz de posición competitiva, desglosando al

mismo nivel que el cuadro anterior. Es importante asimismo realizar una proyección equilibrada de los cinco años que se recogen en el P.N. La conocida consultora americana McKinsey&Company, en un reciente estudio compara los crecimientos de 700 empresas de todos los tamaños, entre los años 2007 y 2011. Tras analizar numerosos factores de crecimiento y su operativa, llega a tres conclusiones principales:

1. Buscar el crecimiento a través de múltiples vías es más rentable que centrarse en una sola.
  2. Las empresas que venden en mercados emergentes, o que son proveedoras de clientes que venden en mercados emergentes, crecen más que las que se focalizan en las economías desarrolladas.
  3. Las empresas más pequeñas crecen en base a aumentar su cuota de mercado.
- **Márgenes brutos:** Márgenes mínimos que se consideran necesarios para mantener los productos en el mercado, antes de terminar su ciclo de vida y ser sustituidos por otros nuevos. Hay que señalar que a menudo los productos líderes no son los que consiguen mejores rentabilidades.
  - **Fidelización de clientes:** Se determinarán el número de clientes A, B y C, mensualmente durante el primer año, y en una sola columna el resto de años. Asimismo, se reflejarán la repetición de las ventas, las pérdidas puntuales de clientes y la captación de nuevos. En los nuevos negocios, los dos hitos más queridos por el emprendedor son:
    1. La primera venta: Todos los emprendedores se acuerdan de quién fue su primer cliente, por muchos años que hayan pasado desde que se creó el negocio. Suelen contar con un sano orgullo y una enorme satisfacción lo que les costó realizarla, cuál fue el producto y/o servicio, cuál fue el precio y todos los detalles del cliente y de la situación.
    2. La repetición: Tan importante como la primera venta, es la repetición de una segunda venta al mismo cliente. Es decir, su fidelización. Muchos señalan que es tan difícil como la primera, que ha podido ser debida a la curiosidad del comprador o por el mero hecho de cambiar. Pero la segunda venta refleja la satisfacción del cliente, la aprobación por su parte de lo que hacemos. Muchas veces al elaborar el P.N. hay quienes no la valoran y dan por hecho que si se realiza la primera venta, las demás vendrán por añadidura.

Nada más lejos de la realidad. Como dicen los deportistas profesionales, lo difícil no es llegar, sino mantenerse.

En el número de enero de 2012 de la excelente revista electrónica *Mind Tools Newsletter*, publican el interesante artículo: "Eight Common Goal Setting Mistakes. Achieving Your Dreams the Right Way" ("Ocho errores comunes al establecer objetivos. Consiguiendo tus sueños de la manera correcta"). El artículo señala como punto clave que vivir una vida sin metas, es como navegar en un barco sin haber planificado su curso: es muy probable que llegue a algún sitio donde el emprendedor no quería haber ido. Por ello, es necesario establecer objetivos para ser desarrollados y alcanzar sus sueños, pero también es preciso evitar los errores más comunes en el camino, ya que pueden hacer que el emprendedor y su equipo se descorazonen, que pongan en duda sus habilidades e incluso que les lleven a renunciar. La buena noticia es que es más probable que cumplan sus objetivos si conocen los ocho errores más comunes y los evitan. Estos son:

1. Establecer objetivos poco realistas.
2. Focalizarse en muy pocas áreas.
3. Subestimar el tiempo para finalizarlos.
4. No darse cuenta de los errores.
5. Cumplir los "objetivos de otra gente".
6. No revisar el nivel de progreso.
7. Plantearse objetivos negativos.
8. Establecer demasiados objetivos.

## 5.4 Elección de las estrategias de marketing

Para alcanzar los objetivos del punto anterior, hemos de desarrollar acciones concretas en distintos ámbitos, en función de las oportunidades que ofrece el mercado, de nuestras propias capacidades y de lo que pensamos de cómo responderá la competencia. Un desglose posible de estrategia podría ser analizar la cartera, la segmentación y el posicionamiento, la fidelización y la estrategia funcional.

## Estrategias de cartera

Se trata de plasmar resumidamente los tipos y características de los productos y servicios que se van a ofertar, la profundidad del catálogo y la existencia de familias de productos complementarios. Un método sencillo de análisis es realizar una matriz gráfica, donde en cada cuadro se explicitan sus características.

Asimismo se considerarán las particularidades de dichos productos para los distintos mercados, regionales, nacionales y de exportación, si hubiese más de uno.

Dos de los hitos claves, donde se debe acertar, son: (a) estructurar un catálogo atractivo y completo de productos y servicios, con modelos elaborados, y (b) ofrecer el catálogo a clientes potenciales para realizar unas pruebas piloto que puedan ser convincentes.

La mayoría de los fabricantes de automóviles tienen en catálogo varias marcas comerciales, cada una con sus propias estrategias de marketing. Mantener una marca en activo es muy costoso, porque requiere de diseños de productos distintos, de catálogos distintos, de publicidades diferentes, etc., por lo que había que establecer claramente las diferentes estrategias. Evidentemente no vamos a comparar las estrategias de un nuevo negocio con una marca veterana con producto final, pero es interesante que el emprendedor tenga referentes donde mirar, y personas experimentadas del marketing a las que pueda acudir para contrastar sus opiniones.

En el caso de los nuevos negocios probablemente se saldrá al mercado con una única marca, o tal vez con una marca propia y otras marcas blancas de los distribuidores. Pero aún así, habrá que segmentar el mercado y acudir a cada nicho con sus propias necesidades, sin que valga el "café para todos". Siempre con las limitaciones del presupuesto/ventas, propio del marketing, que condicionará las estrategias a seguir.

## Estrategias de segmentación y posicionamiento

Hay que definir qué productos y servicios se van a ofertar en los distintos segmentos de mercados de gama alta, media y baja. Se hará un *ranking* de los mismos en función de su atractivo atendiendo al potencial actual

y de futuro que tienen. Es útil realizar varias gráficas de segmentación teniendo en cuenta:

- A. Determinantes geográficos: El número total de posibles compradores del entorno, el origen de los mismos, etc.
- B. Determinantes demográficos: Porcentajes de personas jóvenes, maduras y de la tercera edad en cada uno de los sexos.
- C. Determinantes sociales: Niveles de renta baja, media y alta.
- D. Determinantes sociológicos: Estructuras familiares y hábitos de compra, estilo de vida.

En cuanto al posicionamiento, se plasma en función del nicho que se quiera abordar, con ánimo de ser líder o seguidor en el mismo, la imagen de marca que se desea, el público objetivo al que nos dirigimos, la relación precio/calidad/servicio que se ofrece, etc.

La etapa inicial de un nuevo negocio es esclava del *cash flow*, y este necesita de las ventas, por lo que es preciso concretar con nombres los posibles clientes, así como las cifras de ventas objetivas.

## Estrategia de fidelización

Hemos visto en los objetivos cuantitativos que el cuadro de ventas es el más importante de la empresa, y el único que señala que hay clientes que valoran lo que hacemos, pues pagan por ello. En los nuevos negocios, los dos hitos más queridos por el emprendedor o el intraemprendedor son:

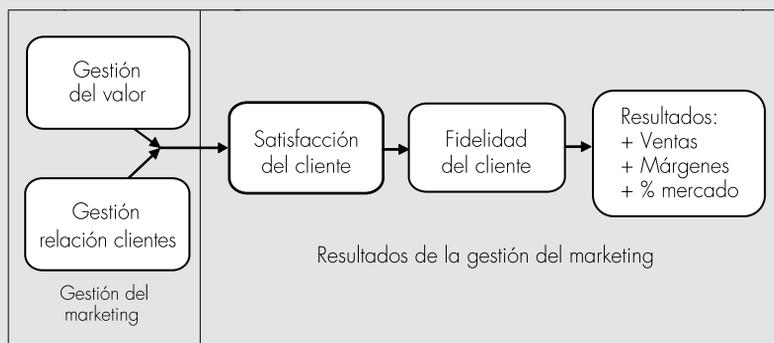
- La primera venta: No conozco a ningún emprendedor que se haya olvidado quién fue su primer cliente, por muchos años que hayan pasado desde que creó el negocio. Suelen contar con un sano orgullo y una enorme satisfacción lo que les costó realizar la primera venta, cuál fue el producto y/o servicio, cuál fue el precio y todos los detalles del cliente y de la situación.
- Pero tan importante como la primera venta, es la repetición de una segunda venta al mismo cliente, su vinculación. Muchos señalan que es tan difícil como la primera, que ha podido ser debida a la curiosidad del comprador o por el mero hecho de cambiar. Pero la segunda y sucesivas ventas reflejan la satisfacción del cliente, la aprobación por su parte de lo que hacemos. Hay quienes al elaborar

el P.N. no lo valoran, y dan por hecho que si se realiza la primera, las demás vendrán por añadidura. Nada más lejos de la realidad. Como dicen los deportistas profesionales, lo difícil no es llegar a la élite, sino mantenerse.

La fidelización de los primeros clientes que se vayan consiguiendo ha de estar entre los primeros objetivos del emprendedor. Su logro no es algo aislado o puntual, sino que ha de haber una estrategia clara a desarrollarse en el tiempo, con paciencia y perseverancia (véase la Figura 5.3).

Como vemos, la única manera estable de fidelizar a un cliente es en base a generar valor y lograr la satisfacción del trinomio calidad/precio/servicio que le ofrecemos. Y se ha de actuar con diligencia y reaccionar rápidamente si se vislumbran indicios de insatisfacción. Entre las ventajas de la fidelización de clientes, podemos destacar:

- Es más barato y rentable mantener un cliente que conseguir uno nuevo.
- Un cliente satisfecho hablará bien del nuevo negocio y, en muchos casos, se trata del mejor marketing.
- Los clientes fidelizados, o de toda la vida según una terminología más habitual, aportarán más a la cadena de valor, ideas de mejora, propuestas de cambios, nuevas innovaciones, etc. toda vez que a medio y largo plazo se verán también beneficiados. Se sentirán parte de un proyecto compartido, donde se hace caso a sus sugerencias.



**Figura 5.3.** Proceso de adaptación de la fidelidad del cliente.

Fuente: José María Sainz de Vicuña (2006).

- Los clientes habituales no dan demasiada importancia a las oscilaciones pequeñas de precios. Hay que tener en cuenta que un cliente nuevo que captamos solo por precio, lo perderemos rápido por el mismo motivo, ante la primera oferta de nuestra competencia.
- El personal del nuevo negocio ofrecerá normalmente un servicio más ajustado a las necesidades de los clientes que son conocidos.
- Normalmente los clientes fidelizados compararán más en una empresa que conocen y sus productos y servicios le satisfacen.
- Tener una red de clientes veteranos, sirve como referencia ante los posibles nuevos clientes. Aporta además garantía de que las cosas se están haciendo bien.

Por otra parte, además del producto o servicio es importante que el emprendedor y su equipo tengan un esmerado cuidado en la atención al cliente.

**! Errores frecuentes a evitar:**

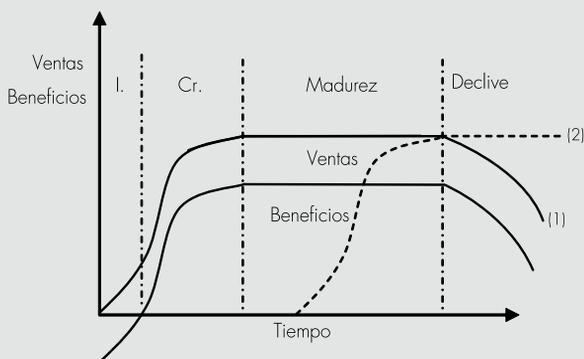
- Pensar que al ser un cliente estable, puede disminuir el nivel de atención.
- Creer que la competencia no va a intentar atraerle, al considerarse un cliente "nuestro".
- No olvidar nunca que el cliente es compartido.
- Mantener, sin pretender mejorar, los niveles de satisfacción y lealtad.
- Pensar que ha de comprar automáticamente lo que le ofrecemos, sin analizarlo previamente.
- Pensar de entrada que los nuevos clientes son mejores y con mayor capacidad de compra que los actuales.

## Estrategia de productos

Tras las etapas previas de I+D+i, la elaboración de prototipos y la industrialización, al salir al mercado los productos tienen unos ciclos de vida limitados en el tiempo, que hay que saber identificar. Permanecen en el mercado en distintas fases o etapas, y en ellas su demanda se va modificando. La representación gráfica sería la que aparece en la Figura 5.4.

Analizando cada una de las fases, tenemos:

- A. Introducción o lanzamiento: En esta etapa se requiere un esfuerzo importante de promoción, las unidades vendidas no llegan al umbral de rentabilidad y, en consecuencia, se producen pérdidas. Interesa que esta fase sea lo más corta posible, como ocurre cuando los nuevos productos son sustitutorios de otros con una clientela fidelizada.
- B. Crecimiento: Una vez que el producto está comenzando a ser conocido, si la relación calidad/precio/servicio es la adecuada, se incrementarán fuertemente las unidades vendidas. Por otra parte, al aumentar la producción, los costes unitarios descenderán al repartirse más los costes fijos y se entrará en beneficios.
- C. Madurez: En esta fase la cifra de ventas se estabiliza, se minimizan todos los costes unitarios, tanto de producción como de distribución, y se obtienen los mayores márgenes de beneficios sobre ventas. Lógicamente, interesa alargar lo máximo posible esta situación, aunque haya que hacer pequeñas adaptaciones de diseño o de prestaciones al producto.



**Figura 5.4.** Ciclo de vida del producto.

Fuente: Elaboración propia.

D. Declive: Todos los productos tienen su caducidad, bien porque la competencia lanza al mercado nuevos productos que satisfacen más a los clientes, o bien porque aparecen productos sustitutorios. Al notarse el cambio de ciclo de la madurez al declive, hay que lanzar un nuevo producto (1), de la misma gama o similar, que se sitúe en la línea de madurez (2). En la gráfica, sería la línea de puntos.

El emprendedor ha de conocer bien y controlar las dos primeras fases de sus productos, el lanzamiento y el crecimiento. De ello depende en muchos casos la viabilidad del negocio. Según las estadísticas mundiales del GEM-Global Entrepreneurship Monitor (2011), más del 75% de los fracasos se producen el primer año, precisamente en esas fases. Asimismo, dicho organismo señala que, el porcentaje mayor de éxito de los nuevos emprendedores comienza a partir de los 32 años, situándose el ideal en 39 años. Es decir, en profesionales con un amplio conocimiento del sector en el que va a operar el nuevo negocio, de su núcleo de negocio o *core business*, y del producto que lo conforma.

En los primeros meses el emprendedor estará en la fase inicial de lanzamiento, y el sentido común establece que hay que comenzar con una única línea de productos, dirigidos a los posibles "clientes A" del segmento potencialmente más grande o más rentable. Hay emprendedores que prefieren buscar nichos de mercado no cubiertos, pero en general tienen más posibilidades de éxito quienes busquen su hueco de productos en mercados consolidados donde ya opere la competencia.

Habitualmente, en los talleres sobre creatividad y P.N., nos gusta comentar el ejemplo de la pesca: si vas a pescar a un entorno que no conoces, y hay dos ríos cercanos, donde en uno hay cuatro pescadores y en el otro ninguno, ¿en cuál de los dos ríos echarías la caña? Donde pescan cuatro es porque sacan provecho al hacerlo, y normalmente habrá oportunidades para un quinto, aunque sea en detrimento de los demás. Pero si los lugareños desdeñan del río donde no pesca nadie, raro será que el recién llegado triunfe.

A partir de los primeros meses o de los primeros años, es aconsejable diversificar más la estrategia de productos, principalmente en función de los determinantes sociales de rentas bajas, medias y altas, así como de los determinantes sociales de hábitos de compra. Y asimismo, hay que tener siempre en reserva el momento de comenzar a expandirse al extranjero.

Se consideran empresas innovadoras aquellas que renuevan entre un 30% y un 50% su catálogo cada cinco años, es decir las que fomentan el intraemprendizaje y los nuevos negocios internamente. Uno de los ejemplos más conocidos es el de la multinacional Nestlé, que mantiene activos permanentemente entre cincuenta y setenta P.N. de nuevos productos. Cuando algún producto comienza su fase de declive, rápidamente tiene su sustituto en el mercado en la fase de crecimiento o al comienzo de la madurez, a fin de que el conjunto de la empresa no pierda cuota de mercado en favor de la competencia.

Finalmente, nos gustaría subrayar que hay emprendedores que priman los productos o servicios con umbral de entrada difícil. Es decir, que haya de suponer un gran esfuerzo para sus futuros competidores el poder competir con ellos. Estos umbrales pueden ser de tres tipos:

- Umbral económico: Se le denomina umbral de rentabilidad o punto muerto, y lo hemos desarrollado en el punto 4.6. Se requiere un gran número de unidades vendidas para llegar a ser rentable. El ejemplo más típico es el sector del automóvil, que requiere de unas elevadas inversiones para poder producir coches, ello conlleva unas amortizaciones considerables que exigen de unas producciones de unidades mínimas elevadas.
- Umbral tecnológico: Viene determinado porque se requiere de un elevado I+D+i, que se blindará posteriormente con patentes. El reconocido emprendedor y empresario Juan Celaya, que sigue activo tras sobrepasar los 90 años y es el propietario de la empresas Cegasa, Tubacex, etc., siempre pregunta por este umbral ante cualquier nuevo negocio que le planteen. Su pregunta suele ser: ¿lo puede fabricar cualquiera? Si la respuesta es positiva, no invertirá en el negocio. Si es negativa, pasará a analizar el proyecto con detenimiento.
- Umbral operativo: Es un umbral conformado por la operativa del negocio y su cadena de valor. Uno de los ejemplos mundialmente más conocidos es el del renombrado Grupo Inditex, con Zara como su marca insignia de fabricación y venta de ropa. Tanto su creador Amancio Ortega como sus propios directivos han explicado repetidas veces el modelo de gestión del diseño que utilizan y su diligente estructura logística. Hay documentales que recogen al detalle cómo trabajan

y su caso está en la colección de casos empresariales exitosos de las mejores escuelas de negocios internacionales. La realidad es que hasta el presente, nadie parece poder imitarles a su mismo nivel.

## Estrategia de precios

Las estrategias de precios vendrán condicionadas por los objetivos cualitativos y cuantitativos que ya se han definido. Algunas de las estrategias que podemos señalar son:

- Llegar a una determinada cuota de mercado.
- Alcanzar cifras mínimas de clientes A, B, y C.
- Obtener el mayor beneficio o una rentabilidad adecuada, por producto, por cliente, etc.
- Proyectar una predeterminada imagen de empresa.
- Situar en un nivel establecido respecto a la competencia.
- Otros objetivos empresariales y sociales que se hayan establecido.

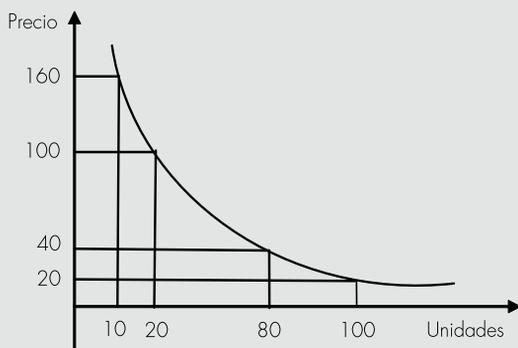
Es importante determinar con rigor de mercado el precio correcto, pues hay emprendedores que establecen el precio de sus productos fijándose sobre todo en los de la competencia, sin reparar en que ellos son nuevos en la plaza.

Hemos de tener siempre en mente la forma de la curva general de la demanda y el comportamiento de los consumidores ante las variaciones de precios (Figura 5.5).



**Figura 5.5.** Curva de demanda.

Fuente: Elaboración propia.



Salvo algunos productos especiales, como los de lujo, los exclusivos, etc., la tendencia general es que a mayor precio, menores ventas. Esta curva de la demanda puede ser distinta en cada sector y, dentro del mismo, adopta formas diferentes en cada uno de los segmentos de mercado. Por ello, es posible que tengamos que realizar una curva para cada producto, a poder ser en base a las estimaciones numéricas de la competencia o por sondeos realizados a los consumidores. Hay que añadir que cualquier método basado en datos, será preferible a la subjetividad del emprendedor.

Se denomina elasticidad de la demanda/precio, al cociente entre la proporción en que varía la demanda ante un cambio en el precio. Conocer dicha elasticidad nos permitirá prever con más acierto cualquier estrategia de modificación de precios.

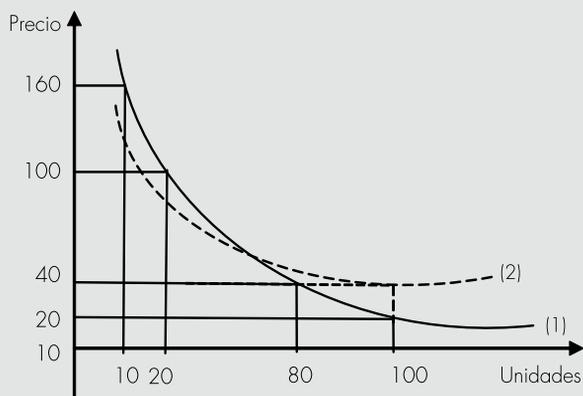
En base a esta curva y a su elasticidad, hay que analizar con detenimiento las distintas estrategias y tratar de utilizarlas conjunta o sucesivamente, en función de la respuesta de los clientes. Así, podemos considerar que hay distintas alternativas, como:

- Precios promocionales: Se situarán por debajo de la media hasta que se considere que el producto ya está lanzado. Cuando los precios suban al nivel que les corresponde, los distribuidores y los clientes lo entenderán como fin de la campaña de lanzamiento y normalmente la cuota mercado no se resentirá.
- Líneas de precios: Se adaptarán a la gama de productos, ofreciendo al cliente la posibilidad de elegir. Los distintos precios simplifican la decisión del cliente y se genera una imagen de variedad.
- Precios psicológicos: Son los que se establecen atendiendo a la reacción psicológica del cliente, siendo muy corrientes las cifras terminadas en nueve, como 9,99, 99, 499, etc.
- Precios de referencia geográfica: Dependiendo del sector de actividad, es una práctica habitual diferenciar ligeramente los precios en función de si se vende en ciudades o en pueblos, en zonas con un elevado nivel de desempleo, en regiones turísticas, etc.
- Precios flexibles en el tiempo: Es un concepto que se está imponiendo gracias a la utilización de sofisticados paquetes informáticos, que adaptan a tiempo real al cliente la información que precisa a través de Internet. Se conoce como *Revenue management* o Gestión

de ingresos. Este método de trabajo se utiliza para vender billetes de avión, plazas hoteleras, etc., y permite pasar de una gestión de reservas tradicional, donde el volumen a unos precios fijados es lo esencial, a una gestión analítica y estratégica. Diferentes clientes están dispuestos a pagar distintas tarifas por un mismo producto. Hay quienes afirman que se ha reinventado la ley de la oferta y la demanda gracias al uso de las TIC y a un seguimiento constante para revisar y rectificar los precios del sistema a partir de una serie de indicadores como la velocidad en la venta de servicios en un determinado período, la reacción de la demanda ante una subida o bajada de precios, la propensión a viajar en determinadas fechas, etc.

Esta práctica es habitual en las compañías aéreas de *low cost*: plantean sus precios desde una perspectiva dinámica, en un constante zigzag dependiendo de la demanda. Hasta ahora, las compañías aéreas se habían basado en los precios estáticos, poniendo en práctica medidas estratégicas como la reducción de costes, el uso masivo de Internet y la publicitación de las tarifas más bajas. Actualmente, los precios son modificados constantemente, impulsando la demanda con precios bajos, para elevarlos de nuevo después de llegar a un nivel de ventas, y así sucesivamente. El objetivo es que cada plaza de avión se venda al cliente que esté dispuesto a pagar el máximo posible por ella en cada momento. De manera similar se gestiona en los hoteles. Las ciudades más adelantadas en este método, Nueva York y Londres, son expertas en la comercialización en IDS-Internet, CRS-Centrales de Reservas y GDS, con el objetivo de maximizar sus ingresos y rentabilidad. Así, consiguen el equilibrio adecuado entre el porcentaje de ocupación y el precio medio, para obtener el máximo RevPar, precio medio por habitación disponible, y GopPar, beneficio operativo por habitación disponible que permite el mercado en cada momento.

- Precios diferenciados y discriminados: En numerosos casos se pueden combinar las estrategias anteriores, en función de la capacidad adquisitiva del cliente, de la gama, de la ubicación física y del momento de la compra. Por tanto, si tenemos la posibilidad de diferenciar los precios de un mismo producto, pasaremos a tener varias curvas de demanda. Como ejemplo, si discriminamos los precios en dos regiones geográficas distintas y observamos tendencias diferentes ante los



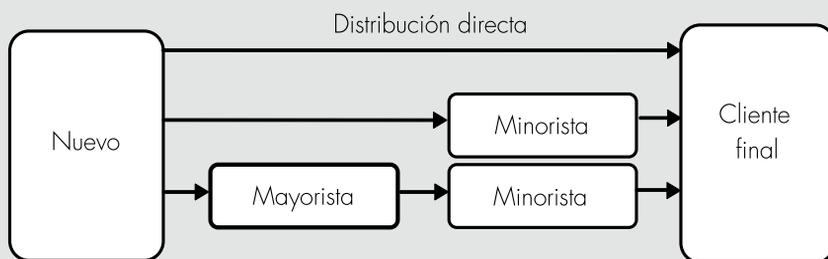
**Figura 5.6.** Curvas de demanda con precios diferenciados.  
Fuente: Elaboración propia.

cambios de precios, pasaremos a elaborar dos curvas, la inicial (1) para la región 1 y la discriminada (2) para la región 2. Se observa que en la curva (2) incrementamos los ingresos a partir de las 50 unidades vendidas, toda vez que los costes se mantienen y podemos vender a un precio mayor.

Hasta hace un par de décadas, hallar curvas y tendencias individuales por gamas, por productos, por regiones, etc., era lento y costoso. Muchas veces se antepone la intuición del vendedor a un análisis con base numérica. Actualmente, hay paquetes de software especializados que se instalan en el servidor de la empresa y el comercial puede acceder a ellos por Internet, desde las mismas instalaciones del distribuidor, adquiriendo la gestión del precio una visión mucho más dinámica.

## Estrategia de distribución

La distribución es el conjunto de actividades que se orientan a que el producto llegue hasta el cliente o usuario final. Como es lógico, dependerá



**Figura 5.7.** Estrategias de distribución.  
Fuente: Elaboración propia.

de los canales de venta del sector y de la dimensión y características de los productos. Un resumen de las alternativas puede ser el que se refleja en la Figura 5.7.

La distribución directa se da en pocos casos, toda vez que es difícil acceder al cliente final y ofrecerle todos los servicios que un minorista le puede facilitar. En productos que no requieran montaje, o manipulación y puesta a punto previa al uso, se está acrecentando la venta por Internet. Negocios como el del reconocido emprendedor Carlos Barrabés y su excelente tienda on-line de material de montaña, son referentes a seguir y de los que aprender.

Cuando hablamos del cliente minorista o detallista, nos referimos generalmente a la tienda a la que acude al usuario final. Venden al por menor o, dicho de otra forma, al detalle. Y ofrecen el producto y otros complementos, así como el servicio posventa. En productos con un mínimo de contenido tecnológico, como los vinculados a las nuevas tecnologías, contar con un experto cercano y disponible se hace casi imprescindible.

Los clientes mayoristas son un eslabón entre el nuevo negocio y el minorista. En bastantes sectores los minoristas se organizan en grupos de

compra regionales y crean un mayorista, para conseguir unos precios y unos descuentos más favorables.

La ventaja de que haya intermediarios, tanto mayoristas como minoristas, son varias:

- Al disponer de almacenes, tienen un carácter regulador de las ventas.
- Su cercanía con el cliente final hace más productiva y económica la entrega de los productos.
- Son especialistas en la distribución, con el valor añadido que aportan.
- Favorecen la programación de las ventas.
- Suponen una garantía de cobro y aportan nuevas líneas de financiación.

La principal desventaja es la reducción de los márgenes brutos para el nuevo negocio, al existir un intermediario más en la cadena de valor hasta llegar al usuario final.

Por todo lo expuesto, y para evitar conflictos posteriores, hay que establecer con suficiente nivel de detalle:

- Las áreas en las que se efectuarán ventas directas a los usuarios finales.
- El nivel y número de clientes mayoristas y minoristas.
- Los márgenes de negociación con los grandes grupos de compras y de distribución.
- El establecimiento de almacenes propios y sus niveles de inventarios.
- La logística y los medios de transporte propios o subcontratados a utilizar.
- La política de rutas e itinerarios, así como su optimización.
- El embalaje de los productos para el transporte y almacenamiento, etc.

En todos los casos, se ha de primar el hecho de ofrecer el mejor servicio posible al usuario final, dentro de unos costes razonables.

Finalmente, hay que señalar que, además de las diferentes estrategias, hay otros factores que también pueden ser importantes, como por ejemplo la adaptabilidad y la flexibilidad a los cambios del mercado, para adecuar las estrategias tantas veces como sea necesario. Hay que saber adaptarse a las exigencias de los clientes, escuchando sus necesidades, y aprendiendo de sus sugerencias y quejas. Traemos aquí el caso de Honda, como ejemplo clásico de flexibilidad ante las estrategias iniciales de marketing:

---

## El caso de Honda

Hoy es ya historia que Honda triunfó en el mundo de las motocicletas y que desplazó en su crecimiento a fábricas y países de una larga tradición en este sector.

El primer éxito de Honda fueron sus motos de pequeña cilindrada que le permitieron ocupar un segmento poco competitivo de la industria y, una vez asentada, con una marca reconocida y una gran red de distribuidores, fueron capaces de incorporar modelos más grandes y sofisticados hasta cubrir la gama completa.

En 1975, el Gobierno inglés contrató a la Boston Consulting Group (BCG), una de las mejores consultoras mundiales de la época, para analizar las causas por las que la industria británica de motocicletas había sido barrida del mercado por sus competidores japoneses. En un exhaustivo análisis, que pasó a ser caso de estudio en la London Business School y en las mejores universidades americanas, la BCG determinó que el éxito de Honda se había basado en una formidable estrategia fundada en los siguientes puntos:

- Al desarrollar liderazgos de mercado en los segmentos de motocicletas más pequeñas, la famosa Honda 50cc, lograba distribuir sus costes de producción, trasladando las ventajas de costes a las motos de mayor cilindrada y consiguiendo de este modo un precio final excepcional.
- Al haber cambiado el paradigma de la motocicleta como vehículo de los “ángeles del infierno” (los feroces moteros de la chupa de cuero) a un concepto de “el vehículo de la gente linda” (la publicidad de Honda en EE. UU. se basó en este eslogan), logró incorporar como compradores al enorme mercado familiar suburbano americano. Un hijo de familia media podía subir a su “tierna” Honda de 50cc para ir al colegio o a jugar el partido de béisbol.
- Los japoneses tuvieron la audacia de romper los canales tradicionales de comercialización de motocicletas, incorporándolas a las tiendas de deportes y los grandes supermercados.

Esta “pieza maestra del marketing corporativo” según la BCG, había logrado modificar por completo una industria que hasta ese momento

se asentaba en las grandes motocicletas, y que estaba dominada por Italia en el segmento medio, y por Alemania, Inglaterra y EE. UU. en las grandes cilindradas.

¡Impecable estrategia la de los japoneses! Ni un fallo, ni un error, ni una duda. Casi de modo maquiavélico, y a gran velocidad, avanzaron sus piezas de ajedrez implacablemente y se quedaron con el mercado mundial. Honda llegó al mercado americano en 1959, en 1960 vendieron 2.500 motocicletas facturando 500.000 \$, y cinco años después llegaban a vender 77 millones de dólares. Así se estudiaba el caso en las mejores escuelas de negocios de todo el mundo.

En la década de los ochenta el profesor Richard Pascale entrevistó a los directivos de Honda de aquella época con el fin de actualizar el caso, y publicó en la *California Management Review* de abril de 1984 el conocido artículo “Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda’s Success”. La versión de los propios protagonistas 25 años después fue:

- El responsable de la operación, Kiachiro Kawashima, y otros tres comerciales viajaron a EE. UU. en 1958 y visitaron cinco ciudades para explorar el mercado. En las cinco fueron tratados fríamente por los distribuidores de motocicletas, que veían con sorna a estos “pobres japonesitos”, recién derrotados en la Segunda Guerra Mundial, que venían a vender esas “motos de juguete”, nada más y nada menos que al país de las grandes motos y de la Harley Davidson.
- El proyecto estaba siendo un desastre, pero finalmente se decidieron por Los Ángeles, donde en 1959 alquilaron una lonja y un pequeño apartamento de una pieza. Los cuatro vendedores se turnaban para dormir en la única cama que tenían.
- Ante los continuos fracasos en ser aceptados en el circuito de comercialización de motocicletas, estuvieron a punto de abandonar, hasta que unos ejecutivos de la cadena de tiendas Sears se interesaron en las pequeñas motos para venderlas como “novedades” en la sección de deportes, algo totalmente inusual hasta entonces.
- La publicidad se basó en el famoso eslogan “la moto de la gente linda”, que tanto impactó en los estudiantes de secundaria. El eslogan fue obra de un estudiante de la Universidad de Los Ángeles que trabajaba de asistente a media jornada en la agencia Grey Advertising.

Los japoneses se opusieron al eslogan, pero la agencia insistió y la publicidad (la que finalmente “redefinió” el mercado), se inició como una prueba tentativa.

Lo único real y consistente que aportaron los japoneses para introducirse en el mercado americano fue: persistencia, sacrificio, capacidad de aprendizaje, y flexibilidad al cambio. Toda la supuesta “estrategia diabólica de marketing” fue producto de casualidades, de suerte y de oportunidad.

---

## Estrategia de comunicación

Se realizará en función de todas las estrategias anteriores. La comunicación externa o mix de comunicación es básicamente una combinación de cuatro variables principales dirigidas tanto, a los clientes como a los usuarios finales: la publicidad, la promoción directa, la promoción por parte del personal de ventas, y las relaciones públicas. Vamos a desarrollar sucintamente cada punto:

### Publicidad

En todos los sectores con producto final, la publicidad es uno de los elementos principales para informar a los clientes y usuarios finales de un mensaje determinado que deseamos dar, con los objetivos de: (a) crear una imagen de nuestra empresa y sus productos, y (b) inducirles a comprar dichos productos. En el primer caso diremos que es una publicidad difusiva y, en el segundo, que se trata de una publicidad persuasiva.

Para que la publicidad sea eficiente ha de cumplir varias premisas, como que contenga un mensaje que sea creíble, que combine los distintos medios y soportes publicitarios, que señale las características o atributos más identificativos de los productos, y que se puedan medir sus efectos para comparar las inversiones en publicidad con el presupuesto gastado.

En los sectores de componentes o de servicios profesionales específicos, normalmente la publicidad a través de los medios tiene poca importancia. Bien porque no hay medios especializados en ella, bien porque funciona más el contacto directo, las referencias y el boca a boca entre los usuarios finales.

## Promoción directa de las ventas

Son las actividades de marketing, distintas de la publicidad y de las acciones directas de nuestros vendedores, que ayudan a estimular las ventas y a reforzar la eficacia de los vendedores. Dependiendo del sector habrá actividades distintas pero, en general, se tratará de ferias comerciales, presentaciones de productos en la empresa, demostraciones de productos en las tiendas de los clientes, convenciones en hoteles, *show-rooms*, repartos de muestras, etc.

Las actividades mencionadas normalmente son puntuales. Las ferias sectoriales se celebran cada uno o dos años en cada país y, dado el elevado presupuesto que suele suponer asistir dignamente, con los gastos previos y durante la propia feria, hay que analizar con datos sus resultados. El resto de actividades se realizan para reforzar los lanzamientos de nuevos productos, para ayudar a los clientes ante la apertura de nuevas tiendas y para formar a los clientes de cara a la mejora de su servicio a los usuarios finales.

## Promoción por parte del personal de ventas

Se consideran vendedores a todas las personas vinculadas a la empresa que tienen contacto directo con los clientes y/o los usuarios finales. Hay bastantes figuras distintas de los vendedores en función de su vinculación contractual con la empresa, de su dedicación geográfica y de las labores comerciales que realizan. Podemos así distinguir entre el personal de plantilla de la empresa o delegados comerciales, los comisionistas, representantes, agentes, etc. Su importancia y dedicación estará en función de que atiendan a clientes A, B o C.

El emprendedor ha de analizar las distintas alternativas de utilizar personal propio o subcontratado, analizando rentabilidades y costes, en función de los distintos sistemas de retribución que pueda utilizar. Y ha de reflejarlo someramente en el P.Mark. La satisfacción del cliente y del usuario final, está ligada generalmente a su contacto directo con la fuerza de ventas de la empresa.

## Relaciones públicas

Con relaciones públicas nos referimos a las acciones destinadas a mantener unas buenas relaciones con toda la cadena comercial, desde vendedores, distribuidores, usuarios finales, medios de comunicación, etc. Hay que ser constante en ello y dedicarle diariamente recursos, bajo la premisa de que cuesta mucho hacer un cliente y mantenerlo fiel y, por el contrario, se puede perder en un solo día.

Hay que tener en cuenta asimismo que el mensaje de las relaciones públicas, es generalmente más creíble que el mensaje de la publicidad, ideado explícitamente para la venta. En el primer caso, se trata de una acción a largo plazo, que otorga confianza, prestigio, atención, buen nombre, etc., que no busca la venta directa, sino reforzar la imagen que queremos dar de la empresa y del trinomio producto/precio/servicio.

## 5.5 Fijación de los planes de acción

Una vez definido el mercado y la competencia, es necesario determinar explícitamente cómo se va a abordar el mismo, desde el punto de vista de productos, precios, distribución y comunicación. Hay que detallar los pasos a dar necesarios para llegar a los clientes potenciales y que realicen pedidos concretos. Es importante demostrar a los inversores que ya se han identificado procedimientos de marketing para vender efectivamente el producto/servicio, habiéndose realizado las pruebas con prototipos y muestras reales, no solamente con catálogos. En este punto, hay que seguir el índice propuesto, para que el lector no tenga que imaginarse las respuestas.

Nada sucede hasta que se realiza la venta. Esta afirmación tan simple subraya la importancia crítica de los planes de acción para conseguir ventas. Prácticamente todos los P.N. "asumen" que se van a dar unas determinadas ventas, aún sin haberse vendido la primera unidad, y esa asunción es el típico engaño.

El emprendedor no solamente debe comprender el proceso de venta, sino saber que el hecho de ser capaz de vender algo es el primer punto crítico de cualquier nueva empresa. Ha de “vender” su visión de futuro a los empleados, a los inversores y a los socios estratégicos. Pero siendo todo ello necesario, vender a los clientes y que paguen por el producto o servicio es el único hecho que no puede ser adornado con promesas de un futuro brillante. Las ventas y el cobro se realizan o no se realizan. Los mercados no son siempre todo lo razonables que los emprendedores desearían y las empresas con los mejores equipos de ventas normalmente son las que triunfan.

Se pueden fijar tantos planes de acción como se considere oportuno. Pero han de tener cierto contenido, ser equilibrados, abarcando todas las áreas de la venta. Al fijar por escrito las acciones, trataremos de ser prácticos y claros, evitando literatura innecesaria y conceptos rebuscados.

Como se trata de la primera vez que se establecen las acciones, seremos breves, centrándonos solo en productos, precios, distribución y comunicación. Tras el primer año de andadura, y vistos los resultados y los déficits que se han tenido, ya habrá oportunidades de incorporar nuevas acciones para el Plan de Gestión del segundo año. En él, se pueden abordar nuevas acciones para:

- La mejora de la gestión comercial.
- La mejora de la gestión administrativa-comercial.
- La mejora de la gestión en los diferentes canales abiertos.
- La fidelización de los clientes del primer año.
- Otras acciones varias, etc.

## Acciones sobre productos

Para el P.Mark. que se elabora el primer año de un nuevo negocio, un modelo posible sería la elaboración de cuadros sencillos como el que aparece a continuación. Las acciones a desarrollar estarán en función del tipo de negocio que se ha proyectado y del sector al que se pertenezca. Podemos considerar un ejemplo de una empresa industrial que fabrica y distribuye un producto final que llega al usuario. Un modelo de cuadro podría ser:

Acciones sobre productos						
Acción	Responsable	Año				
		1	2	3	4	5
Gamas	Emprendedor	1	2	4	4	4
Calidades	Dir. Técnico	1	2	2	3	4
Nombres	Emprendedor	1	2	2	2	3
Lanzamientos	Dir. Comercial	2	3	3	3	3

**Tabla 5.6.** Acciones sobre productos.

Fuente: Elaboración propia.

Comentando cada uno de las acciones, tenemos:

- **Gamas:** En función de la segmentación del mercado y de los nichos que se quieran abordar, se realizarán varias gamas. Normalmente se clasifican en función del precio como gamas altas, medio-altas, medias y bajas. Se establecerán claramente sus características para cada nivel, y las diferencias de componentes y accesorios para cada gama, de tal forma que puedan distinguirse con claridad.
- **Calidades:** El emprendedor ha de conocer bien la calidad de los productos de su sector, y ofertar a ese nivel. Si los futuros clientes perciben unos niveles inferiores, difícilmente cambiarán. Por ello, una de las primeras acciones que el emprendedor debería tomar es la obtención del Certificado ISO 9000.

El organismo principal que lo regula es AENOR (Asociación Española de Normalización), pero cada sector puede tener sus propias consultoras especializadas que otorgan los Certificados. Por ejemplo, las multinacionales alemanas de automoción imponen sus consultoras alemanas de confianza a todos sus proveedores, para que los elementos de medida y certificación sean homogéneos.

- **Nombres:** Han de adecuarse al sector al que se pertenece. Ser demasiado originales puede reportar una imagen de extrañeza al usuario. Si los nombres pueden ser neutros, cortos, fáciles de recordar y adaptarse a alguna de las características del producto, excelente.

Si no cumple con todas las características, al menos que no generen rechazos o posicionamientos negativos. Y es necesario mirar su disponibilidad en la Oficina Española de Patentes y Marcas.

Si se trata de productos o servicios con base tecnológica, hay que tener cuidado en no utilizar nombres y apellidos latinos. Es improbable que un ordenador portátil de una empresa española y de marca Jiménez, pueda competir con otro de marca Macintosh, pero sí podría hacerlo el mismo ordenador con el imaginario nombre de IP340. Es conocido el caso de renombradas empresas japonesas de los sectores de automoción y electrónica de consumo, que hace años registraron numerosos nombres de ríos, montes y valles italianos. Les gustaban por ser cortos, fonéticos y de carácter universal.

- Lanzamientos: Uno de los hitos comerciales más esperados son los lanzamientos de nuevos productos. Es un factor clave para mantener o incrementar la cuota de mercado y todas las personas del negocio han de trabajar coordinadamente para cumplir en fechas.

Previamente hay que planificar una serie de acciones para liquidar los productos antiguos, mediante una correcta gestión de almacenes. Y una vez establecida la fecha de lanzamiento, los distribuidores han de disponer de los productos en el almacén con suficiente antelación. Asimismo, las campañas de promoción estarán coordinadas para que se produzca un pico de propaganda unos días antes y después de la fecha de lanzamiento.

El renombrado emprendedor Steve Jobs, creador con Steve Wozniak de Apple en el garaje de la casa de sus padres adoptivos, solía remarcar que una de sus obsesiones había sido la de crear productos que enamoren. Además de los ordenadores portátiles Macintosh en la década de los 80, fue lanzando al mercado sucesivamente otros productos, como los reproductores musicales iPod, el teléfono móvil iPhone, el tablet multifunción iPad, etc. Asimismo, y por diversas circunstancias imprevisibles, creó otro tipo de empresas como NeXT y la famosa Pixar. Para Jobs, la clave de que un negocio marchase bien estaba en la calidad de sus productos, toda vez que cuando se crea algo muy bueno, todo el mundo quiere utilizarlo.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Diferenciar poco las gamas.
- Decir que se ofrece la mejor calidad del mercado, pero no utilizar los certificados ni los estándares internacionales de calidad.
- Utilizar nombres complejos, rebuscados, locales o que se identifiquen con un hecho negativo.
- Realizar lanzamientos de productos, sin estar disponibles en todos los puntos de venta.

## Acciones sobre precios

Este cuadro estará directamente vinculado al del punto anterior, pues el trinomio calidad/precio/servicio ha de estar equilibrado. Seguirá además el desarrollo de las estrategias de precios ya expuestas anteriormente:

Acciones sobre precios						
Acción	Responsable	Año				
		1	2	3	4	5
Tarifas	Emprendedor	1	2	4	5	6
Descuentos	Dir. Comercial	1	2	2	3	4
Rápeles	Emprendedor	2	2	2	2	2
Política de cobros	Dir. Financiero	1	1	1	1	1

**Tabla 5.7.** Acciones sobre precios.

Fuente: Elaboración propia.

Pasando a analizar cada uno de las acciones, tenemos:

- **Tarifas:** Siguiendo con las diferentes alternativas señaladas en las estrategias de precios, se dispondrán de varias tarifas tipo, para que tanto los comerciales como los clientes tengan referentes. Pero en la práctica, se tendrán en el servidor informático todas las opciones posibles y se tenderá a aplicar a cada distribuidor y a cada cliente tarifas personalizadas.
- **Descuentos:** Son los precios de cesión de los productos al cliente, en relación al precio de venta oficial que paga el usuario final. O, dicho de otra forma, el margen bruto que obtiene el cliente. En algunos sectores maduros como los de automoción pueden rondar en torno al 10%, mientras que en los de electrónica del consumo llegan al 100%. Los descuentos que se aplican a los clientes no están directamente relacionados con los márgenes brutos que se obtienen en la empresa, que dependen más de los costes proporcionales de fabricación que del descuento comercial a los clientes.

Es frecuente asimismo utilizar descuentos especiales en momentos puntuales, que sirven para dinamizar las ventas en momentos de atonía. Por otra parte, en algunos sectores, como el textil, es clásico que haya períodos fijos de descuentos a fin de temporada.

Se pueden aplicar tanto a los clientes del nuevo negocio, como al usuario final. En este caso, el descuento puede ser compartido por la empresa y por el cliente, en porcentajes a definir según los márgenes brutos de los productos. En general, hay que aplicar los descuentos con cierta moderación en el tiempo, para que su aplicación realmente surta el efecto deseado. La proliferación continua de descuentos puede hacer que el precio tipo desaparezca en la práctica.

No obstante, hay sectores donde los clientes aplican en sus tiendas la "oferta del día" en uno o varios productos concretos. Cambian de productos con descuento cada día y es un reclamo que suele atraer normalmente bastantes usuarios finales. Según la información recogida por la web de nuevas ideas empresariales Springwise, el extremo en este tipo de actuaciones comerciales se da en una tienda sueca, "Speed-sale", que realiza descuentos de productos que duran ¡solo cuatro segundos! Quien esté en la tienda en ese momento y en ese período de tiempo dice que sí, se lleva la ganga.

- **Rápeles:** Son descuentos especiales que se aplican a los clientes/distribuidores al final de una campaña o al final de año. Su función básica es la de fidelizar al cliente y, *a posteriori*, motivarle a que repita las compras de nuestros productos.
- **Política de cobros:** En general la práctica habitual de las empresas establecidas y solventes es cobrar a los clientes a los 90 días, y pagar a los proveedores también a los 90 días. Ya hemos visto al analizar el cuadro de tesorería que las empresas nuevas tienen dificultades para lograr las mismas condiciones de cobro que las establecidas. Lo normal es que el cliente fuerce las condiciones y solicite demoras en el pago.

Entendemos que el emprendedor habrá de tender siempre a acercarse a los estándares del sector. A partir de ahí, podrá particularizar la política de cobros según de qué tipo de cliente se trate, del mismo modo que ha hecho con las tarifas de precios.

## Acciones dirigidas a la distribución

Los clientes/distribuidores son el primer contacto, y normalmente el último, del usuario final con los productos del nuevo negocio. Es improbable que el usuario final se relacione directamente con la empresa, por lo que habremos de fortalecer todos los aspectos comerciales de los clientes. Un ejemplo de posibles acciones es el que se refleja en la Tabla 5.8.

Acciones sobre los clientes						
Acción	Responsable	Año				
		1	2	3	4	5
Exclusividad zonas geográficas	Dir. Comercial	1	2	4	5	5
Contratación de clientes	Emprendedor	1	2	2	3	4
Programas de incentivos	Dir. Financiero	1	1	1	1	1
Convenciones de clientes	Dir. Comercial	1	2	3	3	3
Fuerza de ventas	Dir. Comercial	5	6	8	8	9

**Tabla 5.8.** Acciones sobre clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando cada uno de las acciones, tenemos:

- **Exclusividad de zonas geográficas:** Para que el nuevo negocio sea rentable, los clientes han de obtener beneficios con la venta de nuestros productos. Por ello, hay que evitar designar clientes que estén demasiado cerca entre sí pudiendo caer en una competencia en precios. Hay que asignar exclusividades tanto en las ciudades como en las provincias y, en caso de que un nuevo cliente quiera incorporarse a la red de ventas, hay que consensuarlo primero con los clientes establecidos. Se trata de sumar, y si el nuevo cliente genera malestar, se traducirá en menos ventas de los demás. Hay que tener presente que los clientes asentados y fieles, suelen ser más rentables que los nuevos.
- **Contratación de clientes:** Es conveniente recoger las condiciones que conlleva ser cliente en un escrito, suele evitar malentendidos a futuro. No es necesario elevarlo a escritura pública, ni que sea un documento

complejo y exhaustivo, pero ha de recoger los motivos del acuerdo y las condiciones económicas. Siempre es mejor acordar dichas condiciones cuando la relación comercial es buena, que dejarlo para cuando hay problemas.

- Programas de incentivos: Se utilizan para motivar a los clientes y, dependiendo del sector, suelen ser de distintos tipos: viajes individuales, viajes con otros clientes, regalos de productos por la compra de un número determinado, etc. En bastantes sectores, por ejemplo en el de seguros, es habitual organizar viajes para parejas durante el fin de semana a alguna capital europea, o de una semana a un país turístico lejano. Además del propio incentivo, los clientes hacen *benchmarking* de mejores prácticas entre ellos y se establecen relaciones duraderas que benefician a la empresa.
- Convenciones con los clientes: Se realizan principalmente ante los lanzamientos de nuevos productos o aprovechando que se participa con un stand en una feria sectorial. Reunir en un mismo hotel a los mejores clientes, fortalece el sentimiento de pertenencia a la marca, sirve para profundizar en el conocimiento de los productos y las técnicas comerciales, y promueve la autoestima de los propios clientes.
- Fuerza de ventas: El trato directo con los clientes/distribuidores requiere de una normalidad y de una frecuencia predeterminada. El cliente se ha de sentir bien atendido y para ello el nuevo negocio habrá de contar con una fuerza de ventas suficiente, con delegados propios y comisionistas. Normalmente la asignación de vendedores se realiza en función de:
  - Las zonas geográficas: Zona centro, levante, sur, norte, oeste, etc. Se delimita en función del número de habitantes, las distancias y el número de clientes.
  - La especialización por productos y marcas: Puede haber canales de distribución específicos para cada tipo de productos, que requieren de una profesionalidad distinta.
  - El tamaño e importancia de los clientes: Al comienzo el propio emprendedor visita a todos los clientes A, pero ha de prever que para el cuarto y quinto año del P.N., sean visitados por el director comercial y los delegados propios, mientras que los clientes B y C se atribuyen a los delegados y a los comisionistas, respectivamente.

En todos los casos se ha de definir someramente una política de rutas y atenciones, las relaciones con la empresa y la supervisión de sus gestiones. Asimismo, es conveniente definir los sistemas de retribución, personal de sueldo fijo, comisionistas, los sistemas mixtos, etc.

---

## 20 consejos para mejorar tus ventas

El dossier central del número de mayo de 2011 de la excelente revista *Emprendedores* era: “20 consejos para mejorar tus ventas”. Son consejos muy interesantes, y los vamos a recoger aquí, junto a comentarios prácticos de diversos emprendedores:

### 1. Vender a tus clientes actuales.

Para Jordi Villa, el fundador de la firma de formación comercial Vila Porta Training, *“Hay que rentabilizar a los clientes de siempre. Los nuevos aumentan el riesgo de morosidad”*.

### 2. Captar nuevos clientes.

Según Pablo Rueda, director de Belou Marketing y Comunicación, *“Los nuevos clientes pueden tomar meses en tomar la decisión de compra. Hay que saber esperar”*.

### 3. Si no te gusta, no me pagues.

Miguel Quintana, director de desarrollo corporativo de 03Wellbeing, *“Nuestro argumento es pruébalo. Demostramos su eficacia. Así el precio no es problema”*.

### 4. Todavía funciona la venta por teléfono.

Manuel Moreno, responsable de la web Tablón de Corcho, *“Captamos nuestros clientes por teléfono, y solo realizamos visitas si el cliente nos lo pide”*.

### 5. Una primera venta con bajo compromiso.

Miguel Arias, cofundador y CEO de Imaste, *“Diseña precios de entrada bajos, que después se puedan aumentar añadiendo más servicios”*.

### 6. Cuantifica el precio en función del ROI (Return On Investments o Retorno sobre la inversión).

Vicente Lage, socio director de Cumbria FSC, *“Ofrecemos proyectos con una orientación hacia resultados muy evidente, donde es muy clara la cuantificación del retorno de la inversión”*.

## 7. Convencer a clientes estrella.

El mencionado Jordi Vila, *“Debemos ofrecer una razón muy poderosa para que un cliente deje a su proveedor habitual y acepte nuestra oferta. Pero puede resultar más sencillo si primero le convencemos de que pruebe con nosotros para contrastar, sin que tenga que tomar una decisión radical”*.

## 8. Recomendar a otros.

Juan Hernández, responsable de marketing de Rótulos Talaverón, *“Captamos clientes por recomendarles otro proveedor si nos piden algo que no podemos hacer”*.

## 9. Enfrentarse al miedo del coste de no comprar.

Javier Tejerina, coach y formador de Psicobegia, *“Pregunta a tus potenciales clientes qué necesitan antes de ofrecerle tu oferta”*.

## 10. Rebatir una falta de presupuesto.

Miguel Quintana, *“En lugar de centrar la negociación en el precio, ajustar la oferta ofreciendo menos producto o servicio, por la cantidad que el cliente está dispuesto a pagar”*.

## 11. No trates al cliente con prepotencia.

Javier Tejerina, *“Es habitual que los vendedores lleguen a su potencial cliente con el argumento de que tienen algo absolutamente nuevo que el otro no conoce. Muchos se sentirán molestos porque parece que le estás diciendo ‘soy más listo que tú’. Es mejor intentar hacer el esfuerzo de escuchar antes, y preguntarle directamente qué necesita.”*

## 12. Analiza por qué mereces que te compren.

Jaime Bacás, coach de ventas del Grupo Atesora, *“Supera el miedo al ‘no’ recordando que la negativa del cliente no es hacia ti, es hacia tus productos”*.

## 13. Visita a los clientes con más potencial.

Jordi Vila, *“Debes centrarte en los clientes con los que hayas podido preparar más argumentos de venta, que son los que tienen más potencial de compra”*.

## 14. No te centres en el producto.

Jordi Vila, *“Lo que puede decidir la compra no es solo tu producto, es toda tu oferta. Vende un paquete integrado.”* Javier Fuentes, director general del Grupo Redes de Venta Proactiva, *“Cuando el cliente pregunta por características, formas de pago, etc., la venta va adelante”*.

**15. Utiliza palabras positivas.**

Vicente Lage, socio director de Cumbria FSC, *“Ofrecemos al cliente tarifas y remuneración en función del retorno que consigan”*.

**16. Un buen momento para vender fuera.**

Miguel Quintana, *“Aquí la crisis ha paralizado muchísimo la actividad, mientras que fuera nuestros clientes siguen contratando servicios y adoptando nuevas tecnologías a buen ritmo”*.

**17. Busca nuevos canales de venta.**

Miguel Arias, *“Nuestra mejor forma de conseguir nuevos clientes es realizar el mayor número posible de eventos, para educar al mercado y que nos conozcan”*. Celia Patatian, responsable de la firma Living Languages, *“Para captar nuevos clientes, ofrecemos sesiones gratuitas de prueba, para no bajar el precio”*.

**18. Crea una política de precios clara.**

Juan Hernández, *“Nosotros le hacemos varios presupuestos y le ampliamos la información para que conozca lo que hay en el mercado. Así, si va a otro sitio, puede comparar mejor”*.

**19. Ayuda a vender más a tu equipo.**

Jaime Bacás, *“No debes intentar convertir a tus comerciales en un clon de ti mismo. Cada persona tiene una forma de vender, y la debes respetar. Céntrate en sus fortalezas, y ayúdale a potenciarlas”*.

**20. Apela a los deseos, no a las necesidades.**

Jordi Vila, *“Por más que necesites, si no lo deseas, no compras”*.

---

## Acciones de comunicación

El apartado de comunicación está directamente vinculado con la estructura de la distribución comercial y las acciones del punto anterior. Conviene resaltar que hay que tener cuidado de no desarrollar demasiado este punto y mantener su equilibrio con respecto a las acciones restantes. Es habitual ver P.N. donde se baja muy al detalle, explicando los tipos

de campañas publicitarias que se van a realizar, las campañas en los medios audiovisuales, a través de Internet y las herramientas sociales de la web 2.0, frecuencia de apariciones, número de *mailings* y de spots, etc. De tal forma que el lector advierte un mayor nivel de detalle en este apartado respecto a los anteriores, lo que resta credibilidad. A modo de resumen, señalaremos que algunas de las acciones más comunes son:

Acciones de comunicación						
Acción	Responsable	Año				
		1	2	3	4	5
Dirigidas a los clientes	Dir. Comercial	1	2	4	6	6
Dirigidas al usuario final	Dir. Comercial	1	2	2	3	4
Medios escritos	Dir. Comercial	4	6	6	6	6
Medios audiovisuales	Dir. Comercial	2	2	3	3	3
Web 2.0	R. Informático	6	7	7	8	9

**Tabla 5.9.** Acciones de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando de forma breve cada uno de los conceptos, tenemos:

- Dirigidas a los clientes: Son todas las acciones que mantienen al cliente atendido y con un grado de satisfacción elevado. Hemos de conseguir que tenga un sentimiento de pertenencia a una empresa, a una marca de la que se siente orgulloso. Un ejemplo muy evidente es el de los concesionarios de la marca de automóviles Mercedes, siguen siendo vendedores de coches, pero su marca les da un prestigio social del que se sienten muy satisfechos. Entre las acciones comúnmente más desarrolladas tenemos:
  - El envío de las memorias anuales y de las juntas generales de la empresa.
  - Convenciones y reuniones de clientes.
  - Actualización diaria de la página web de la empresa con temas comerciales y técnicos.
  - Reserva de un área especial o de un blog de clientes en la página web de la empresa.

- Celebración de jornadas especiales en la empresa, con dietas de gastos.
  - Actos de presentación de nuevos productos.
  - Elaboración de encuestas de satisfacción.
  - Celebración de foros de clientes, para recibir propuestas de mejora.
  - Atención permanente a llamadas de asistencia técnica.
- Dirigidas al usuario final: Son aquellas acciones que, en sectores con producto final, bien directamente desde la empresa o bien en colaboración con los clientes, tienen como destinatarios el usuario o consumidor final.
  - Medios escritos: Se trata de hacer llegar a los clientes periódicamente información de valor escrita de la empresa, para su información técnica y comercial. Hay que cuidar los atributos que queremos señalar de la empresa y de sus productos, que resulten creíbles, y que sean en cierto modo característicos y diferenciales. Hay que procurar que atraigan el interés de los clientes y que les aporte valor añadido. Se puede realizar de diversas maneras:
    - Envío mensual de revistas o circulares, correos electrónicos, sms.
    - Envíos puntuales por alguna novedad comercial o de productos.
  - Medios audiovisuales: Se refiere básicamente a la radio y la televisión, sean en ambos casos regionales o nacionales. Su elección depende de diversos factores como el precio de las emisiones, los objetivos perseguidos, las audiencias y el segmento de la población a los que llegan, las posibilidades de elegir franjas de horario, y los servicios complementarios.
  - Web 2.0: Hoy, nadie puede ignorar el potencial de las TIC a la hora de concebir un nuevo negocio. Las redes sociales como Facebook o Twitter, las comunidades virtuales, los buscadores, el *crowdsourcing*, los *crossusers*, SEO, SEM, los *community managers*, el *mobile marketing*, etc., han cambiado la forma en la cual las organizaciones se comunican y gestionan sus relaciones con los clientes, actuales y potenciales, y con los usuarios finales. Utilizar estas herramientas es actualmente un imperativo necesario para el éxito.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No identificar expresamente los medios a utilizar para realizar la comunicación y promoción del producto/servicio.
- Omitir detalles como cuándo, dónde o cómo se llegará a los clientes.
- Infravalorar los costes de las campañas de promoción y propaganda.
- Asumir que solo con un precio inferior al de la competencia el producto se introducirá entre los clientes.
- Infravalorar la importancia del envasado, el nombre de marca y el prestigio.
- Desestimar la validez de empezar por especialistas, vendiendo un producto/servicio específico a un grupo concreto.
- No informar o comunicar, la competencia lo hará por ti.
- Hacer una página web compleja y de difícil uso.

## 5.6 Presupuesto y cuenta de explotación del marketing según ventas

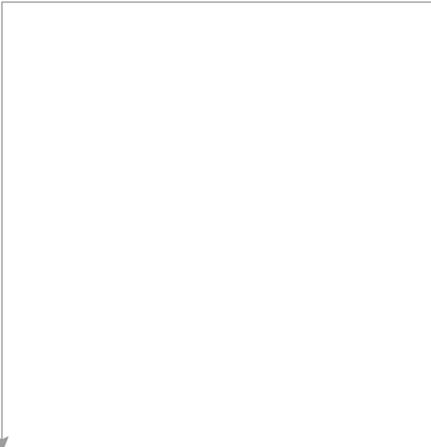
Al igual que el prototipo, hay que comenzar desde el primer día a elaborar un presupuesto y una cuenta de explotación de lo que supone el conjunto del marketing en relación a la cifra de ventas.

Parece un planteamiento que solo sirve para perder el tiempo, pues el presupuesto sufrirá constantes modificaciones, ciertamente, pero al menos servirá para conocer en cada momento el importe en euros de planteamientos más o menos teóricos. Es bastante normal que los emprendedores pequen de exceso de optimismo y construyan grandes proyectos sin contrastarlos en el mercado o dentro de la propia empresa. Priorizan la plasmación en la práctica de su idea, de su sueño personal, relegando a un segundo término su viabilidad económica. Hacen grandes proyectos de expansión, sin reparar en si son rentables o no.

Por tanto, en paralelo al P.Mark. habrá que ir haciendo el presupuesto, ajustando éste en función de cada nuevo posicionamiento comercial. Y, sobre todo, cuantificando con números cada uno de los planes de acción, tanto en ventas, productos, precios, distribución como en comunicación.

CAPÍTULO

**6**



**EL PLAN DE PRODUCCIÓN**

---

*“La libertad real para los grupos creativos, es la libertad para experimentar con ideas. Algunos escépticos insisten en que la innovación es cara. En el largo plazo, la innovación es barata. La mediocridad es cara.”*

Tom Kelley  
Director General de IDEO.



Vamos a analizar este capítulo bajo el supuesto de un nuevo negocio industrial como se señalaba al comienzo de los dos capítulos anteriores. Y aunque pueda parecer fuera de lugar al hablar de nuevos negocios, se tomarán ejemplos de multinacionales de automoción, por ser uno de los sectores que más proyectos de ingeniería lleva acumulados y porque se pueden visitar sus plantas, lo que aporta un indudable valor añadido al emprendedor.

El plan de producción (en adelante P.Prod.) completo es un documento similar al plan de marketing, de en torno a las 80 ó 90 páginas. Analiza específicamente el producto, los procesos fabriles que sirvan para elaborarlo, la maquinaria y el equipamiento necesario y el modo de gestionar la cadena de valor, hasta la distribución a los clientes. Como en el capítulo anterior, en el P.N. recogeremos una síntesis de unas 20/25 hojas, con las partes más importantes.

Desarrollaremos aquí solamente las partes que consideramos imprescindibles y sin profundizar demasiado en cada apartado. En el mercado hay excelentes libros y trabajos sobre tecnología e innovación en la empresa, dirección de la producción, gestión de la producción, dirección de operaciones, dirección de logística, etc., algunos de los cuales se han recogido en la Bibliografía y a los que el lector puede acceder para un mayor análisis.

## 6.1 Diseño y desarrollo de producto

El emprendedor ha de cuidar de diseñar el producto con flexibilidad, ateniéndose a su propia profesionalidad y a los resultados que están surgiendo del P.Mark. Las fases del proceso de diseño son definir, concebir,

diseñar y construir, y en todos ellos se ha de tener presente al cliente y la relación calidad/precio que está dispuesto a pagar, sin ser demasiado optimistas pretendiendo ofrecer mucho más que la competencia.

A pesar de que la necesidad de salir al mercado haga acelerar el proceso, es importante elaborar un detallado cuaderno de especificaciones que recoja las características antes, durante y después de la utilización por el cliente final. Por otra parte, es recomendable analizar un producto similar de referencia y comparar sus prestaciones y costes con los que se obtienen en el nuevo negocio.

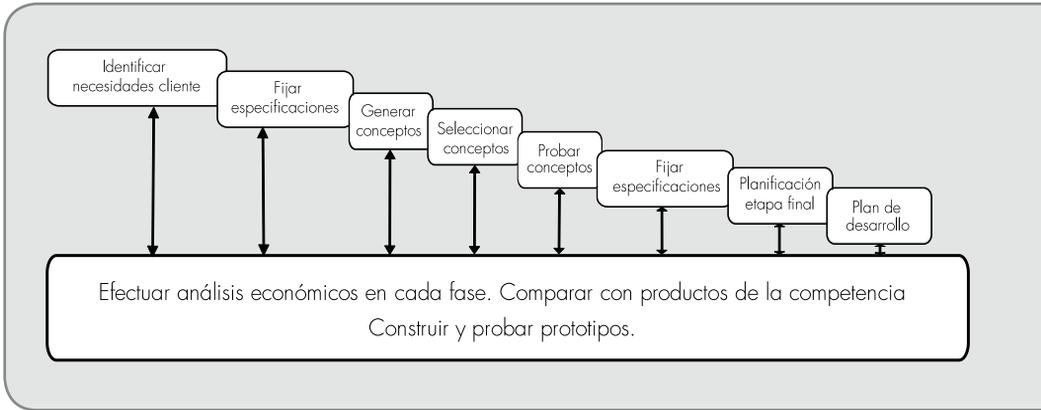
Es de señalar asimismo que hay que focalizarse en el *core business* o núcleo tecnológico del producto, sin pretender abarcar áreas adyacentes. Se deben concentrar los esfuerzos solo en aquello que se domina y el resto de temas subcontratarlos.

También es importante acudir a los registros de la propiedad intelectual e industrial, empezando por la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas), y rastrear lo que existe en el mercado. Si el producto está protegido por algún certificado de patente, habrá que negociar con su titular y llegar a un acuerdo económico, sin tener que volver a reinventarlo, y así evitar duplicidades y pérdidas de tiempo. Si no hay acuerdo, se habrá de diseñar algo distinto. En el epígrafe "Propiedad intelectual, patentes y marcas" analizaremos más al detalle éste ámbito.

Hay emprendedores que se implican totalmente en el desarrollo de los nuevos productos, que tratan de que sean pocos y excelentes. Les gusta que sean perfectos, de diseño arrebatador y máxima funcionalidad. Tratan de que los consumidores reciban algo que ni siquiera sospechaban que podían querer o necesitar. De hecho, el protagonismo está en los propios productos, más que en los profesionales que los han diseñado.

Hay que tener en cuenta asimismo que en muchos modelos de negocio mixtos, hay en torno a un 50% de servicio y otro 50% de producto. Pero los modelos de servicio tienen un umbral de entrada más fácil, con lo que se facilita el acceso a la competencia. Por el contrario, si fabrican los productos bien sea internamente o en filiales del extranjero, y se acierta en el trinomio calidad, precio y servicio, las probabilidades de éxito del negocio aumentan.

Una posible secuenciación o diagrama de flujo de todo el proceso de desarrollo de producto podría ser el que se refleja en la Figura 6.1.



○ **Figura 6.1.** Actividades de desarrollo de concepto del producto.  
Fuente: Ulrich y Eppinger (2008).

## Resumen del producto

En este punto se explicarán brevemente las características físicas, técnicas y psicológicas del producto. Se hará utilizando una terminología lo más divulgativa posible para que un analista financiero pueda entender de qué va. Cualquier fotografía, dibujo, plano, etc. que se incluya será probablemente más útil que una larga definición técnica. Algunos de los puntos a desarrollar pueden ser:

- Características físicas y funcionales: Se especificarán diversos aspectos como:
  - Composición, estructura, materiales utilizados, nivel tecnológico, número de componentes, despiece, montaje y reciclabilidad.
  - Color, tamaño, envase, embalaje y etiqueta.
  - Diseño, elementos, operatividad y apariencia.
  - Calidad y elementos diferenciadores.
  - Identificación mediante palabras, letras, tipos de letra, números, signos, dibujos y colores.

- Líneas de productos: Los productos pueden agruparse en líneas de productos, en función de si reúnen características similares y pueden compartir catálogo. Así tenemos:
  - Por sus características físicas, como la forma, el diseño, los colores, las prestaciones, componentes tecnológicos incorporados, etc.
  - Por sus características subjetivas, como la notoriedad de marca o la imagen de la empresa que los fabrica. Por ejemplo, el anagrama de la marca de coches Mercedes, sinónimo de calidad y robustez, el logotipo de la ropa deportiva Nike, utilizada por los deportistas de élite, etc.
- Intereses comerciales y productivos: El emprendedor ha de tener siempre presente que ha de buscar un equilibrio en el nuevo negocio, entre los intereses comerciales y los productivos:
  - Desde el punto de vista comercial, el mercado le demandará una variedad de productos tan grande como se pueda producir.
  - Desde el punto de vista de producción, le interesará la mayor simplificación posible y una gama pequeña. Ello le permitirá disminuir los costes de compras y de stocks, realizará mayores series en fabricación y se simplificará la producción.
- Servicios complementarios: Hay productos físicos que llegan al usuario final, y que no requieren de otros servicios, pero los hay que:
  - Han de ser montados, como por ejemplo los muebles y electrodomésticos de cocina.
  - Otros requieren de mantenimiento o de un servicio de asistencia técnica posventa, como los equipos informáticos o los vehículos.
  - Otros a los que simplemente se ha ofrecido una garantía de las piezas, para un período de tiempo similar al de la vida útil estimada de dichos productos.
  - En todos esos casos, se han de tener en cuenta el conjunto de servicios anexos que el producto requiere y explicar su operativa de funcionamiento. Son servicios que han de ir conjuntamente, no se pueden ofrecer por separado y dependen unos de otros. Es lo que algunos expertos denominan el paquete de servicios.
- Estandarización: Cuando se expliquen los productos, se analizarán someramente los distintos niveles de estandarización, que repercutirán en una uniformización de los procesos de producción, los materiales, la maquinaria y los métodos de trabajo.

- Estrategias de producto: Las ventas de un producto y los beneficios que genera evolucionan a lo largo de su ciclo de vida, por ello es necesario tener diferentes estrategias en función del momento del ciclo en el que se esté. Podemos destacar las siguientes:
  - Reducir los costes de producción.
  - Perfeccionarlo, recurriendo a alguno de los atributos que lo diferencian de los productos de la competencia.
  - Ampliar la línea de productos, con el fin de conseguir nuevos nichos de mercado.
  - Lograr un nuevo posicionamiento en el mercado.
  - Finalmente, lanzar un nuevo producto, cuando el anterior está en la fase de declive.

De cara a dar consistencia a la presentación, una de las posibilidades es hacer un par de cuadros de *benchmarking* a la competencia. Con ello, el emprendedor confirmará su conocimiento suficiente del tema, sin tener que explayarse en otro tipo de justificaciones. Dos posibles modelos, tomando por ejemplo el producto lavadoras, podrían ser las tablas 6.1 y 6.2.

nº	Métrica	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D	Competidor E
1	Peso del aparato de 60cm./60cm.	Kilogramos	Kilogramos	Kilogramos	Kilogramos	Kilogramos
2	Punta máxima de ruido	Decibelios	Decibelios	Decibelios	Decibelios	Decibelios
3	Consumo de agua	Litros	Litros	Litros	Litros	Litros
4	Consumo de electricidad	Vatios	Vatios	Vatios	Vatios	Vatios
5	Número de componentes	Nº	Nº	Nº	Nº	Nº
6	...					
7	...					

**Tabla 6.1.** *Benchmarking* a la competencia basado en métricas.

Fuente: Ulrich y Eppinger (2008).

Se pueden incluir cuantas métricas se consideren. El proceso de realización de este tipo de *benchmarking* puede ser largo, dado que habrá que comprar aparatos de la competencia y desmenuzarlos.

Otra tabla similar de comparación con la competencia puede realizarse en base a la percepción de satisfacción de necesidades. Por ejemplo la Tabla 6.2.

n°	Métrica	Competidor A	Competidor B	Competidor C	Competidor D	Competidor E
1	Tiene un portamandos sencillo	xx	xxxxx	x	xxx	xxx
2	Fácil acceso para mantenimiento	xxxx	xxx	xx	xx	xxxxxx
3	Larga vida útil	xxx	xxxx	xxx	x	xxxx
4	Pocas averías	xxx	xxx	xx	xxx	xxxxx
5	Fácil de instalar	xx	xxxxx	xxx	xx	xxxx
6	...					
7	...					

**Tabla 6.2.** *Benchmarking* a la competencia basado en la satisfacción de necesidades.

Fuente: Ulrich y Eppinger (2008).

Un mayor número de “x” equivale a una mayor percepción de satisfacción de la necesidad por parte del usuario. Habría que establecer asimismo un valor ideal y un valor aceptable, tanto para cada línea como para la media del conjunto, pues es improbable que nuestro producto sea el mejor o el peor en todas las necesidades.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No ser claro al explicar las características principales.
- Ser demasiado generalista.
- Incluir excesivas descripciones técnicas, difíciles de entender por el analista financiero.
- Dar por supuesto que el lector es experto en el tema.

## Planificación del diseño y desarrollo

El diseño determina las características físicas del producto, por una parte las funcionales de para qué sirve y sus funciones principales y secundarias. Por otra, las estructurales de los materiales y piezas de que se compone y, finalmente, sus características exteriores en cuanto a formas y colores.

Es justamente el diseño el que da al producto su identidad ante el cliente, y de su materialización dependerá el futuro del nuevo negocio. El diseño del producto repercutirá en su calidad, en función de los materiales y piezas utilizados, y en la productividad del proceso industrial, en función de si su montaje es fácil y consecuente.

En los productos industriales las distintas fases del diseño se pueden separar, para un mejor análisis individual tanto operativo como económico. Puede ser un proceso largo y complejo, dado que hay que tomar muchas decisiones, algunas de las cuales pueden revocar decisiones previas. Por ello, una de las mejores maneras de diseñar es mediante la ingeniería concurrente: se trata de crear un equipo multidisciplinar con representantes de todos los ámbitos del negocio. Así, se garantiza que todas las áreas de la empresa puedan aportar desde el comienzo, evitándose cambios posteriores, se agiliza y se enriquece el proceso y el consenso en las decisiones es mayor. Esta metodología requiere establecer distintos pasos, siendo algunos de los más importantes los siguientes:

- Identificación de las necesidades del mercado: El P.Mark. ha definido ya las estrategias de cartera y de productos, atendiendo a los requerimientos de los clientes y los usuarios finales. Hay que tener en cuenta asimismo los aportes del departamento de I+D+i, que puede proponer nuevas ideas o soluciones distintas a las demandas de los clientes.
- Selección de posibles alternativas: Es improbable que todas las ideas de los clientes y los tecnólogos internos de I+D+i tengan la misma viabilidad de mercado, de producción o económica. Hay que priorizar, buscando un equilibrio que sea el mejor para el mayor número de áreas de la empresa, y congeniando el corto y el largo plazo.
- Diseño industrial: Hay que bajar al detalle en las especificaciones técnicas del producto y en la generación de conceptos prácticos, de tal forma que se pueda elaborar el primer prototipo. Está claro que los clientes pueden solicitar el producto que les satisfaga, pero si no somos capaces de diseñar su industrialización desde el primer momento, su producción será inviable. Dicho diseño ha de alcanzar cinco metas críticas:
  1. Utilidad: Las interfaces humanas del producto deben ser seguras, fáciles de usar e intuitivas. Cada característica debe tener forma para comunicar su función al usuario.
  2. Aspecto: La forma, la línea, la proporción y el color se usan para integrar el producto en un tono agradable.
  3. Facilidad de mantenimiento: Los productos también deben estar diseñados para comunicar cómo deben mantenerse y repararse.

4. Bajos costes: La forma y características tienen un gran impacto en los costes de equipamiento y producción, de modo que deben ser consideradas en conjunto por el equipo de diseño.
  5. Comunicación: Los diseños del producto deben comunicar la filosofía corporativa del diseño y su misión, a través de cualidades visuales de los productos.
- Testeo económico: Se han de realizar todas las pruebas necesarias para verificar el comportamiento técnico del prototipo, así como su aceptación por parte del mercado. Se trata de la aplicación rápida del binomio prueba/error y repetirlo cuantas veces haga falta. Será siempre un método más barato económicamente que avanzar sobre bases teóricas. Tras cada testeo se puede realizar un análisis de valor, con el fin de tender al producto óptimo. Dicho análisis se basa en el método cartesiano de dividir el producto en partes y del proceso en operaciones, y determinar sus costes y su valor, para tratar de hallar nuevas soluciones que aumenten el valor del producto y minimicen sus costes.
  - Diseño robusto del producto: Es el diseño definitivo del producto, al que se han incorporado todos los cambios derivados de las pruebas. Se le conoce también como el método Taguchi, que implica diseñar un producto que sobrepase las expectativas del cliente en sus características más importantes y ahorre dinero en las que al cliente no le interesan.
  - Diseño del proceso: El diseño del punto anterior implica también diseñar un proceso de producción capaz de fabricar el producto en todos sus rangos de variación normal, dentro de las especificaciones del proceso. Establece que es más barato trabajar en el rediseño de los productos y sus procesos de fabricación, que en el control de calidad de los mismos, en algunos casos hasta en el 80%. Las acciones de mejora de calidad, son siempre más económicas cuanto más cercanas estén a la etapa de diseño. Así, en el diseño robusto de un producto y su posterior proceso, se minimiza la posibilidad de errores por lo que, en consecuencia, se minimizan los costes de calidad de la empresa y, al mismo tiempo, los costes ocasionados a cualquier cliente o usuario final que se ve afectado por la falta de calidad del producto.

En junio de 2011 Apple presentó en una conferencia en San Francisco, el *Cloud computing* o la nube de Internet, es decir, el iCloud de Apple. Se trata de la telaraña donde se pueden colgar todos nuestros archivos prescindiendo del servidor. Al ser un tema ya maduro en el ámbito de Internet, la excusa para la presentación fue el anuncio del servicio musical en la nube. De esta forma, cualquier foto, texto, vídeo o música almacenada en un aparato, automáticamente se instalará, previa autorización, en el iCloud y allí se quedará para poder abrirse desde cualquier otro aparato, sea un móvil iPhone, un ordenador Mac, un iPad, etc. Pero el éxito de los productos tecnológicos de Apple no está en ser los más innovadores, ni en ser los primeros nuevos productos en salir al mercado. El éxito básicamente se debe a sus atractivos diseños y a que saben combinar las diferentes tecnologías ya existentes.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Sobrediseñar el nuevo producto con el ánimo de diferenciarlo muy claramente del producto de la competencia.
- Presuponer las necesidades de los clientes sin haberlas contrastado.
- Dar preferencia al diseño estético sobre el diseño industrial.
- No priorizar las especificaciones, asignando a todas el mismo rango.
- Asumir que los proveedores serán capaces de fabricar los componentes en las series que se necesitan y al precio que estipulamos.
- No testear los conceptos del diseño con expertos veteranos del sector.
- Desestimar los requerimientos de medioambiente y reciclabilidad.

## 6.2 Elaboración del prototipo

Hacer prototipos ayuda a comprobar lo útil que es el nuevo producto y no hay por qué esperar a que el P.N. esté terminado, sino que hay que trabajar en paralelo.

Es recomendable para ello elaborar el prototipo desde el principio. Hay emprendedores que no comienzan a elaborarlo hasta que el P.Mark. está muy avanzado o incluso terminado, considerando que hay que hacer un prototipo en función de las necesidades del mercado. Ciertamente es impensable hacerlo de otra manera, pero hemos de saber si somos capaces de hacer lo que el mercado demanda, con las características técnicas, estéticas, de calidad y de servicio que exige y, sobre todo, al precio que desea pagar. Si no somos capaces de hacerlo, todos los demás análisis son juegos de artificio académicos.

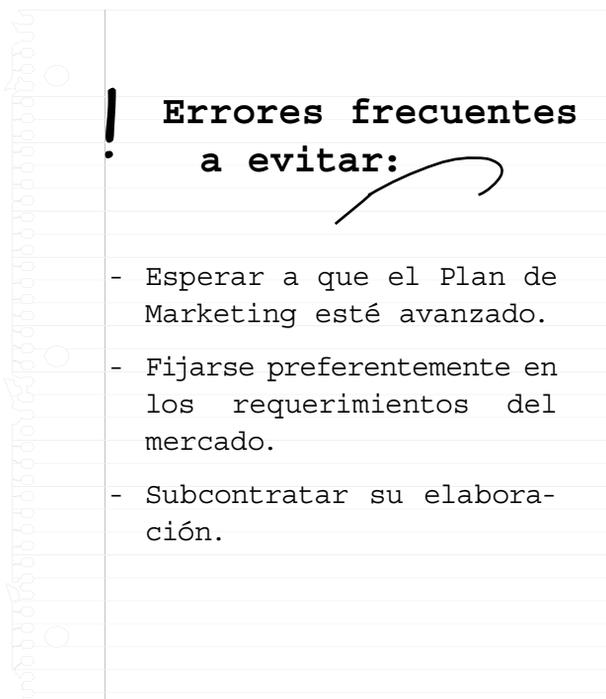
En consecuencia, el método más práctico es el de no esperar a los resultados del P.Mark. para empezar a realizar el prototipo. La prueba/error, testea mejor la capacidad real, no la teórica, de producir aquello que el mercado puede demandar. Hay que realizar prototipos y probarlos una y otra vez.

El experto en innovación Michael Schrage señala en su libro *Serius Play* (2000) que para ensayar el proceso mediante el cual las empresas pasan de un concepto abstracto a un modelo concreto que funcione, es el prototipo. Llega incluso a decir que la diferencia principal entre las organizaciones que innovan brillantemente y las que no, es la excelencia en la realización rápida de prototipos. Así, cita una entrevista con el antiguo Director General de Sony, Nobuyuki Idei, quien decía que la clave del extraordinario historial de desarrollo de nuevos productos era ésta: "En Sony el plazo medio para realizar un prototipo, el tiempo que transcurre entre la aparición de una idea y las 16 pruebas de esa idea, son escasamente cinco días."

Que algo falle y algo funcione en el prototipo es una "pequeña victoria", que no tiene por qué ser una "victoria" en el sentido convencional de la palabra. Así es como vio el asunto Thomas Edison, el mayor de todos los inventores de la historia. Hizo unos 3.000 experimentos antes de dar con el diseño adecuado de la bombilla y sus filamentos. ¿Consideró

fracasos los primeros 2.999 experimentos? ¡Difícilmente! Cada uno de esos "prototipos" fue una demostración brillante e inequívoca de que algo no funcionaba. En otras palabras, una clara victoria. Pero el secreto de Edison es una verdad eterna: solo se gana a largo plazo si se sabe sufrir a corto plazo. Como decía el famoso estadista británico Sir Winston Churchill, "El éxito, es la capacidad de ir de un fracaso a otro, sin perder el entusiasmo".

Finalmente, se debe añadir asimismo que en algunos sectores, Internet y las herramientas multimedia basadas en las tecnologías interactivas están desplazando la utilidad de realizar prototipos físicos. Las tecnologías avanzadas de simuladores virtuales, la dimensión 3D, la realidad virtual, la realidad aumentada, los videojuegos, etc., no se limitan al ocio. Se utilizan actualmente en sectores específicos como la animación clínica en la medicina, los simuladores espaciales y aeronáuticos, o actividades de riesgo como los bomberos y la defensa.



**Errores frecuentes a evitar:**

- Esperar a que el Plan de Marketing esté avanzado.
- Fijarse preferentemente en los requerimientos del mercado.
- Subcontratar su elaboración.

## Arquitectura del prototipo

Se define al prototipo como una serie de maquetas simuladas que permiten ver su funcionamiento real, pudiendo ser probado y modificado con facilidad, para volver a ser testado hasta alcanzar el nivel deseado. Algunas veces, el hacer pruebas de usabilidad de los prototipos se considera un pequeño lujo para el proyecto, pero una pequeña inversión en estos temas puede reducir el coste de hacer cambios *a posteriori*, con ahorros importantes.

Su elaboración puede seguir el desarrollo siguiente:

1. Definición de requerimientos: Una vez recogida la información inicial del mercado, se formula conceptualmente el prototipo diseñándose sus atributos, definiéndose las necesidades que va a cubrir y los beneficios que va a aportar.
2. Test de concepto: La descripción conceptual anterior, se someterá a prueba a una reducida muestra de posibles clientes, a los que se presentará la idea del prototipo individualmente o en grupo. Al no haberse elaborado todavía algo físico, puede resultar dificultosa la presentación, pero es mejor que no hacerla.
3. Diseño: Se realizarán varios diseños generales y sus despieces, utilizando las herramientas informáticas CAD-CAM de diseño por ordenador. En algunos sectores, hay experiencias de codiseño abierto o cocreación a través de las herramientas de la web, que están alcanzando una excelente acogida. Asimismo en algunos productos hay programas de diseño individualizado, donde participa activamente el cliente desde el comienzo del diseño.
4. Construcción: Se elaborará de forma similar a lo que será el producto definitivo, utilizando la misma maquinaria y equipos. Si el coste lo permite, se pueden realizar varias unidades. En general, suele ser muy costoso realizar la primera unidad, mientras que las siguientes tienen costes marginales.
5. Testeo físico: Consiste en someter a prueba varias de las unidades con un reducido grupo de potenciales clientes. Su finalidad es probar los usos y funciones previstos por parte de los propios usuarios,

verificando sus atributos y, en última instancia, obteniendo una primera previsión de su grado de aceptación por el mercado. Para realizar el testeo, existen diferentes posibilidades:

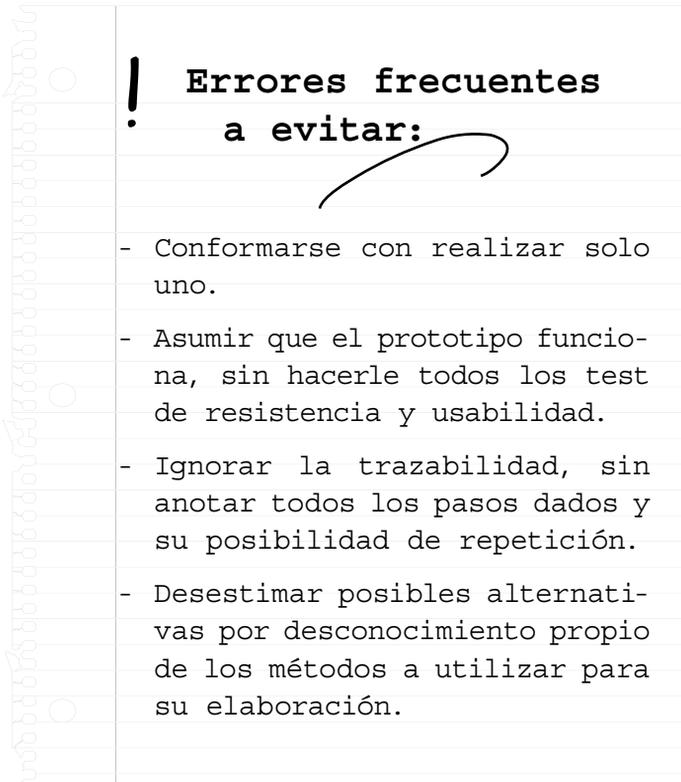
- Compararlo con otro producto similar de la competencia.
- Compararlo con varios productos, en testeo múltiple.
- Hacerlo siguiendo estrictamente los requerimientos solicitados.
- Repetir las pruebas varias veces con los mismos posibles clientes.
- Efectuar test ciegos, sin mencionar previamente los atributos.

El valor del prototipo reside en que permite ahorrar tiempo y dinero, porque permite anticipar el comportamiento de los clientes y evitar la repetición de etapas de diseño. Muchas veces, se evita repetir el proyecto completo, porque sencillamente los test muestran que el nuevo producto no sirve para nada. Por tanto, la construcción de prototipos tiene las ventajas de:

- Se construyen con el deseo de demostrar resultados rápidos al cliente.
- Nos evitan revisiones y demoras caras y frustrantes.
- Son fáciles de probar porque simulan cómo trabajará el producto final.
- Los clientes participarán y aportarán para asegurar su utilidad.
- Permiten la aprobación formal antes de realizar las inversiones de producción.
- Permiten comenzar a testar en estadios tempranos de desarrollo.

El catedrático de la Harvard Business School, Thomas R. Eisenmann, señalaba en abril de 2011 en su artículo "Teaching a Lean Startup Strategy", publicado por la revista *Working Knowledge*, de la Harvard Business School, que la mayoría de las nuevas empresas de base tecnológica que fracasan lo hacen por perder demasiado tiempo y dinero en la construcción del producto equivocado, antes de darse cuenta de que no era lo que el mercado necesitaba. Él propone la metodología del *Lean Start-up* o Nuevo negocio ágil. Se trata de no realizar grandes inversiones ni de ampliar el negocio hasta que los primeros prototipos se ajusten al mercado. Y eso es algo que se sabrá solamente viéndolo en retrospectiva, no en el momento en que se realizan. Para ello propone:

- Un negocio ágil alcanzará rápidamente el MVP (Producto Mínimamente Viable) cuando realice el prototipo escuetamente, con las mínimas características que permitan la retroinformación, en lugar de dejar pasar meses. Posteriormente, se irá afinando en las nuevas versiones de forma incremental.
- El emprendedor deberá pivotar en sus ideas y ser flexible para hacer suya la retroinformación, manteniéndose fiel a su Visión del nuevo negocio.
- La metodología *Lean Start-up* es especialmente útil en sectores que requieren mucho tiempo para lanzar sus productos definitivos, como son las empresas de biotecnología o de energías limpias.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Conformarse con realizar solo uno.
- Asumir que el prototipo funciona, sin hacerle todos los test de resistencia y usabilidad.
- Ignorar la trazabilidad, sin anotar todos los pasos dados y su posibilidad de repetición.
- Desestimar posibles alternativas por desconocimiento propio de los métodos a utilizar para su elaboración.

## Análisis económico del prototipo

Una de las claves de que el proceso de fabricación posterior sea ajustado, es realizar un detallado análisis económico del prototipo, al que deberíamos imputar todos los gastos proporcionales y fijos que soportará el producto final. Limitar el coste del prototipo a los gastos proporcionales directos que se generan en el laboratorio, sin tener en cuenta los fijos, puede inducir a sobervalorar su viabilidad, pero, en principio, nos centraremos en los gastos proporcionales. Retomando las líneas clave de la cuenta de explotación, desarrolladas en el cuadro del epígrafe 4.3, tenemos:

Concepto	Datos de referencia
Ventas	
– Gastos proporcionales	
= Margen Bruto (%)	Horquilla del sector: { <ul style="list-style-type: none"> <li>– % porcentaje máximo</li> <li>– % medio</li> <li>– % mínimo</li> </ul>
– Gastos fijos	
= Resultados (%)	

**Tabla 6.3.** Análisis gastos proporcionales del prototipo.

Fuente: Elaboración propia

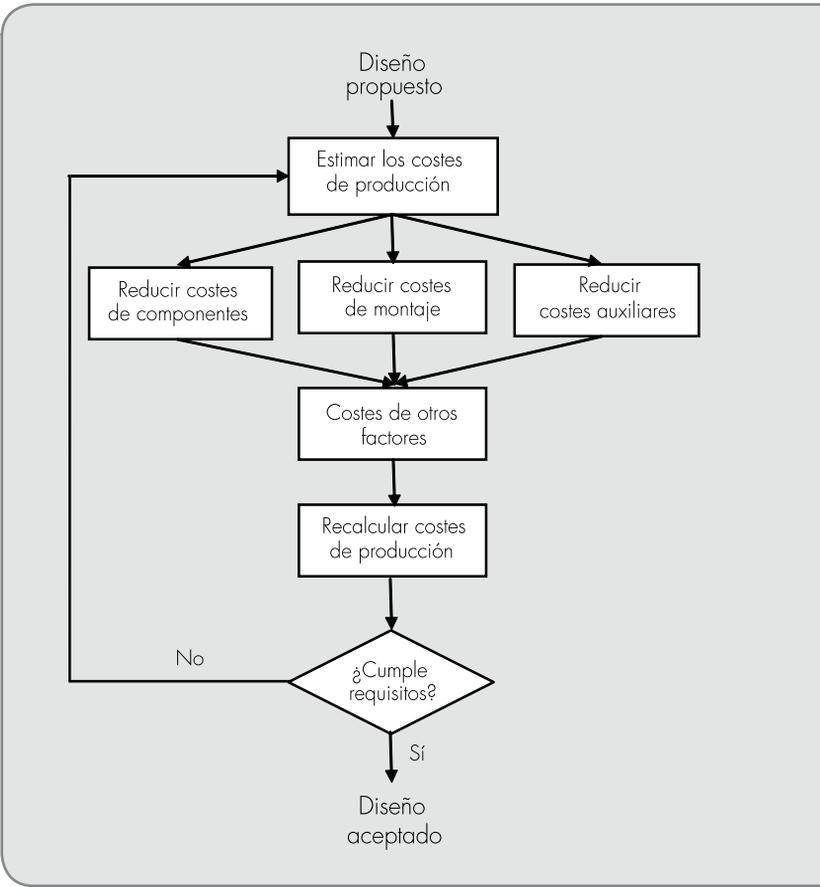
Antes de comenzar a analizar los costes proporcionales que genera el prototipo, hemos de conocer los datos de referencia del sector. Si no tenemos referentes numéricos, el emprendedor no sabe si lo están haciendo bien o mal. Para ello, habrá de obtener dos tipos de información:

- Datos genéricos del sector: Tanto de beneficios como de márgenes brutos, nacionales e internacionales. Las fuentes de datos serán las oficiales, las memorias anuales, los facilitados por los clusters y asociaciones sectoriales, etc.
- Datos específicos de cada producto. El método más sencillo para conseguir referencias es comprar una unidad del producto de cada uno

de los competidores potenciales, desmenuzarlo por piezas y calcular aproximadamente cuánto del precio de venta se imputará a los gastos proporcionales. Se puede elaborar una matriz, con los diferentes conjuntos o familias de piezas, y compararlas individualmente y en el conjunto de cada producto.

Una vez establecidos los datos de los productos de la competencia y construido nuestro prototipo, se puede elaborar un gráfico donde se analiza cada unidad de coste interno (véase la Figura 6.2).

**Figura 6.2.**  
Estimación de los costes de producción.  
Fuente: Ulrich y Eppinger (2008).

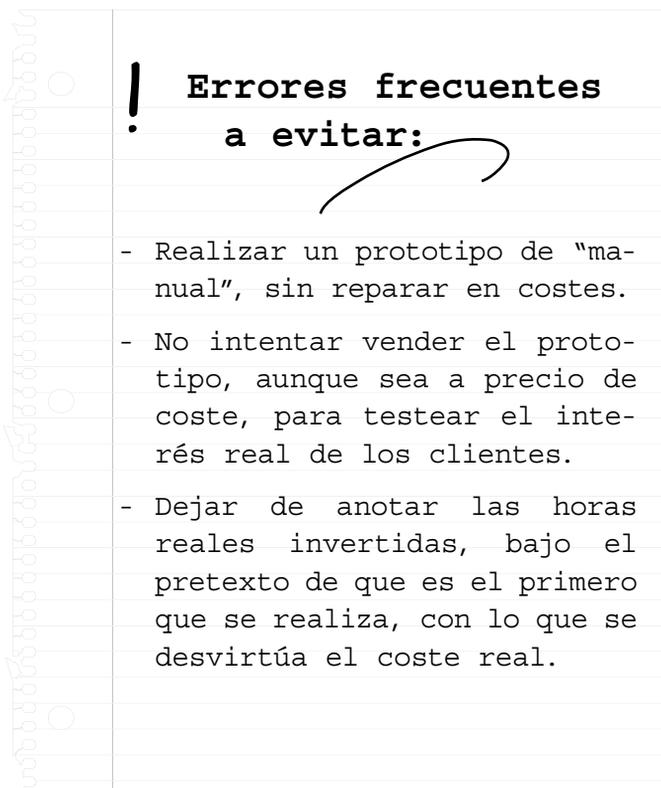


Por otra parte, antes de elaborar el prototipo, se pueden analizar diversas alternativas existentes sobre qué hacer luego con el mismo. Entre las más frecuentes están:

- Destruirlo: Hasta realizar las preseries de fabricación, es preferible que nadie del exterior conozca las particularidades del nuevo producto. Tal vez podría caer en manos de los competidores.
- Testearlo: Se regala o se ofrece a un precio especial a alguno de los empleados, que lo testean en su utilización real, y se hace un seguimiento de los fallos que se detectan y de otras posibles mejoras que se podrían incorporar. Este proceder es muy frecuente en productos de series largas, como pueden ser los electrodomésticos.
- Venderlo: Dependiendo del sector, una de las alternativas a la hora de valorar el prototipo es venderlo. Una de las primeras empresas que se creó en una incubadora, o CEI (Centro de Empresas Innovadoras de la región), se dedicaba a la multimedia. Su primer producto era un CD para una empresa de máquinas-herramienta, donde se podían ver las reparaciones de las averías más comunes en un vídeo interactivo. El objetivo de la empresa era enviar una copia a sus clientes, repartidos por todo el mundo, y tratar de reparar las averías con los técnicos de mantenimiento propios, como primer paso antes de solicitar un técnico nativo, cuyos costes de desplazamiento serían muy elevados. La nueva empresa consiguió vender dicho prototipo, lo cual era una señal excelente de que el producto tenía salida en el mercado, pero el problema fue que les llevó hacerlo tres veces más que las horas que habían previsto. Lógicamente, fue un prototipo que les aportó mucho conocimiento real.

Bastantes emprendedores de empresas de base tecnológica se quejan de las dificultades para encontrar financiación, porque a menudo las entidades financieras realmente no entienden el núcleo del negocio, el producto o servicio que se comercializará. Aglaris Cell es la empresa de biotecnología que recibió el Premio Emprendedores a la Mejor Iniciativa Empresarial del 2011 por diseñar un proyecto que mejora y abarata los procesos de terapias celulares. David Horna es uno de sus tres creadores, y asegura que están destinando todos sus esfuerzos a conseguir financiación: *"No tenemos todavía el prototipo porque hace falta mucho dinero*

para construirlo. Hemos inventado la máquina, tenemos las patentes y hemos de construir el prototipo, pues si no tenemos nada que enseñar, no tenemos nada que hacer”.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Realizar un prototipo de “manual”, sin reparar en costes.
- No intentar vender el prototipo, aunque sea a precio de coste, para testear el interés real de los clientes.
- Dejar de anotar las horas reales invertidas, bajo el pretexto de que es el primero que se realiza, con lo que se desvirtúa el coste real.

### 6.3 Cadena de suministro

Una empresa ha de tener unas habilidades o competencias específicas, que sean el elemento fundamental de su diferenciación, su personalidad, su identidad, su secreto, el *core business*. Su dominio debe de ser claro por parte del emprendedor, y eso ni se compra ni se subcontrata.

Pero difícilmente el emprendedor podrá competir en todos los frentes: diseño, producción, distribución y venta. Hay que aglutinar los puntos fuertes, sin diseminar esfuerzos. Por tanto, hay que analizar qué subcontratar y qué no, cuáles son las partes esenciales del negocio y qué es lo más recomendable al iniciar una actividad. No es lógico destinar el dinero escaso que se suele tener al comienzo de cualquier actividad para materiales, productos acabados, logística, etc., cuando no aportan un valor mayor que el de los subcontratistas. Por ello, antes de comenzar a producir e invertir, hay que analizar la importancia estratégica de la cadena de suministro.

## Dirección de la cadena de suministro

La dirección de la cadena de suministro consiste en gestionar el proceso completo de las actividades de aprovisionamientos, transformación de los mismos en productos semielaborados y acabados, y su distribución a los clientes. Por tanto, la cadena incluye:

- La programación de la información del ciclo completo.
- La gestión de compras ante los proveedores.
- La gestión del transporte de materias primas.
- Las transferencias de efectivos y créditos.
- Los almacenajes y los niveles de inventarios.
- La gestión de las cuentas a cobrar y a pagar.
- Las transferencias de ideas, diseños e información de producción.
- Los distribuidores y los bancos.

Una de las claves para conseguir una dirección eficaz de la cadena de suministro es hacer que los proveedores sean "socios" de la estrategia de la empresa, para satisfacer un mercado en continuo cambio.

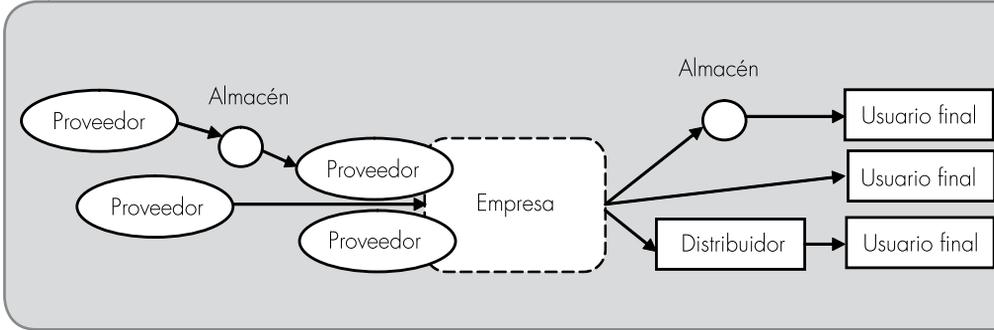
Cada negocio ha de analizar cuál es su grado de integración vertical adecuado. Hasta hace unos años, había fabricantes de automóviles que fabricaban internamente el mayor número de componentes que podían. Actualmente, solo fabrican la carrocería y los motores, pintan la carrocería y ensamblan el coche. La mayoría de las plantas de multinacionales existentes en España tienen plantillas propias en torno al 50%, y el otro

50% son empleados de los proveedores a los que obligan a situarse en su entorno cercano, dado que trabajan con la metodología JIT/JIP (*Just In Time/Just In Place*; justo a tiempo, justo en el lugar).

En las plantas más modernas del mundo, incluso el ensamblaje lo realizan por módulos los propios proveedores, dentro de las cadenas de montaje del fabricante. El personal propio se limita al diseño, el I+D, los sistemas de información y la dirección de toda la cadena. Por tanto, al constituir las compras a proveedores más del 60% del precio final del automóvil, se compran las piezas no como producto físico, sino ensambladas en el propio automóvil.

Del mismo modo que la función de dirección de producción respalda la estrategia de la empresa, la cadena de suministro se ha diseñado para respaldar la estrategia de la dirección de producción. Las estrategias de bajos costes o de respuesta rápida al mercado son diferentes, por lo que requieren de actuaciones diferentes en la cadena de suministro. Por ejemplo, una estrategia de bajos costes, requiere una selección de proveedores fundamentalmente en función de los precios, y no tanto del servicio y de la calidad. Por ello, para ser eficiente, la empresa ha de integrar las estrategias elegidas tanto en la parte alta como en la parte baja de la cadena de suministro, y ajustarlas a las estrategias de producción.

Figura 6.3. Cadena de suministro.  
Fuente: Elaboración propia.



## Proveedores

Es complejo encontrar buenos proveedores al comienzo de un negocio, dado que al ser nuevo en el sector, el emprendedor no ofrece garantías de pago ni seguridad de futuro. Por tanto, los mejores proveedores van a ser reticentes a servirle, y más aún a colaborar en el diseño o en adaptaciones de sus productos. Para un proveedor consolidado y líder en su sector, el nuevo cliente es una incógnita, seguramente le solicitará cantidades pequeñas de sus productos por lo que comenzará siendo un cliente C, y es probable que sea competencia de otros clientes suyos A y B ya consolidados.

- Estrategias de proveedores: El nuevo negocio ha de explicar brevemente qué estrategia de proveedores va a desarrollar, y señalar por qué se decide por una de entre las alternativas siguientes:
  1. Un tipo de estrategia consiste en el enfoque tradicional americano de negociar al mismo tiempo con el mayor número posible de proveedores, de forma que compitan entre ellos hasta llegar al mejor precio.
  2. La segunda estrategia es desarrollar relaciones de asociación a largo plazo con unos pocos proveedores, y trabajar conjuntamente en todos los ámbitos del producto y el transporte.
  3. La tercera es la integración vertical hacia atrás, haciéndose socio del proveedor, e incluso comprando su empresa si se considera estratégica.
  4. La cuarta es una estrategia mixta de las dos anteriores. Se utiliza sobre todo en el Japón con la denominación de Keiretsu, en la que se apoyan los clientes y los proveedores desde el punto de vista financiero y técnico. Las relaciones se establecen para el largo plazo y se amplía también a proveedores de segundo y tercer grado.
  5. Finalmente, una quinta estrategia es desarrollar empresas virtuales que utilizan a los proveedores en función de sus necesidades. Se subcontrata a terceros casi todo, en función del sector: diseño de los productos, test y prototipos, fabricación, personal, administración, etc. El negocio de la confección es un ejemplo tradicional,

ya que los diseñadores rara vez fabrican sino que lo subcontratan a franquicias. Lo mismo sucede con la industria semiconductora, donde los proveedores del software, hardware, placas de circuitos impresos, carcasas de plástico, embalajes y libros de instrucciones pueden ser de cualquier parte del mundo.

- Selección de los proveedores: Normalmente se tendrán en cuenta varios aspectos complementarios, como son:
  - Capacidad de negociación: La idea principal es que no haya perdedores ni vencedores, sino que prime la filosofía de que ganan ambas partes. Se sigue uno de los tres tipos clásicos de negociación, (a) el modelo de precio en función del coste, (b) el modelo del precio en función del mercado, y (c) las ofertas libres o competitivas.
  - El desarrollo del proveedor: Se comparten desarrollos de ingeniería e informaciones técnicas, se complementan planes de formación, porcentajes de márgenes y negocio, etc.
  - La evaluación del proveedor: Es conveniente elaborar una matriz numérica y ponderada, y analizar varias categorías. Un ejemplo sencillo podría ser el que aparece en la Tabla 6.4 de la página siguiente.

Una vez establecidas las distintas ponderaciones a cada una de las tres categorías de indicadores analizadas, se hallan los totales y, en función del resultado de cada proveedor, se procede a su elección.

- Cómo proceder en épocas de crisis: En las épocas de crisis económica, la elección adecuada de proveedores toma mayor relevancia. Hay que ampliar el abanico de los proveedores cercanos con otros de ámbitos geográficos alejados como el sudeste asiático. Una de las consecuencias de las crisis es la necesidad de mantener los márgenes brutos, que habrán descendido por la acción de los grupos de compra de los clientes o el endurecimiento de los precios de venta. La competencia del sector intentará que el nuevo negocio no salga adelante y jugará sus bazas de precios, por lo que se hace imprescindible gestionar las compras adecuadamente.

En todos los casos, se ha de señalar dónde se comprarán las materias primas, quiénes serán los principales proveedores, cuál será el proceso de compra y cuáles sus requerimientos generales de pago y servicio.

FICHA 1

Proveedor: xyz	Excelente 4	Notable 3	Suficiente 2	Deficiente 1
Empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia económica</li> <li>P: 1,5</li> <li>• Tamaño</li> <li>• Socios del capital</li> <li>• Conflictividad laboral</li> <li>• Sistemas de calidad</li> <li>• ...</li> </ul>	4	3		1
Producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad/precio</li> <li>P: 1'2</li> <li>• Amplitud de catálogo</li> <li>• Precios</li> <li>• Lanzamientos futuros</li> <li>• ...</li> </ul>	4	3	2	
Servicio: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazos de entrega</li> <li>P: 0'8</li> <li>• Rupturas de entrega</li> <li>• Asistencia técnica</li> <li>• Transporte</li> <li>• ...</li> </ul>	4	3	2	1
Total				

**Tabla 6.4.** Evaluación de proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

## **Errores frecuentes a evitar:**

- Pretender desde el comienzo que los proveedores nos ofrezcan las mismas condiciones de producto/precio/servicio que al resto del sector.
- Inflar las previsiones de compra para conseguir buenas condiciones. Si no se cumplen se habrá perdido el crédito y costará recuperarlo.
- No confiar en los subcontratistas y pensar que uno mismo lo hace mejor.
- No apoyarse en proveedores veteranos del sector y ser original acudiendo a gente sin experiencia.
- Ser poco flexible a sus recomendaciones.
- Tener en cuenta solo a los proveedores cercanos y no a los globales.

## 6.4 Producción

Hay que comenzar por explicar globalmente el proceso de transformación desde las materias primas hasta el producto terminado, utilizando la terminología más genérica posible. Se analizarán los tiempos del proceso global, los sistemas de calidad y sus controles y las áreas de mejora. Se indicará el proceso de almacenamiento de los productos terminados, con el espacio requerido y sus costes asociados y, finalmente, los canales de distribución. Complementariamente, se especificarán los retos tecnológicos y los puntos fuertes del negocio respecto a otros procesos o productos del sector.

Un conocido emprendedor español señalaba recientemente que, a nivel global, los países que mejor funcionan política y empresarialmente son Alemania y EE. UU., en este orden. Asimismo, los expertos en *benchmarking* señalan que dos de las claves de la mayor productividad por hora trabajada de los empleados alemanes son: (a) su paciencia para planificar bien, y (b) su disciplina en la ejecución de lo planificado, huyendo de la habitual improvisación de los latinos. En el sector metal-mecánico el calendario anual en Alemania se sitúa en torno a las 1.625 horas, mientras que en España está en las 1.715, sin embargo, la renta per cápita anual alemana es cerca de 10.000 euros mayor.

Por ello, en el P.N. trataremos de planificar con paciencia, siguiendo la "P" del ciclo de W. Edwards Deming o método PDCA que se recoge en su libro *Out of the Crisis* (2000): *Plan* (planificar), *Do* (hacer), *Check* (comprobar), *Act* (actuar).

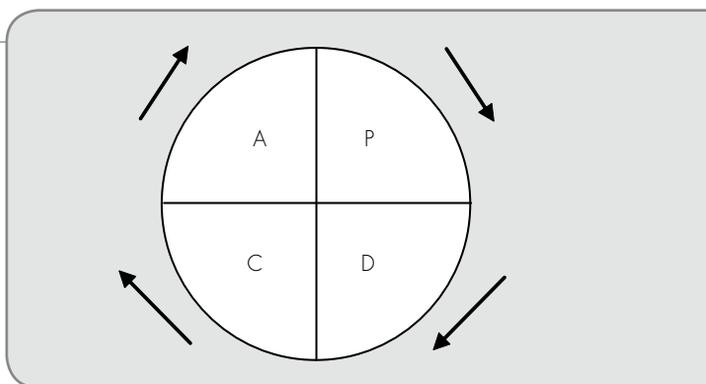
El emprendedor mostrará a través del desarrollo del presente apartado de Dirección de la Producción, su capacidad para planificar. Y bajará al detalle en los aspectos más focalizados al *core business* o núcleo del nuevo negocio.

Rafael Domínguez es el fundador y presidente de Mayoral, empresa de Málaga de 600 empleados dedicada al diseño, producción y comercialización de ropa infantil, donde ostenta un claro liderazgo. Su estrategia de crecimiento en esta época de crisis se basa, por una parte, en buscar continuamente un perfecto equilibrio entre moda,



**Figura 6.4.** Ciclo PDCA de adaptación permanente.

Fuente: W. Deming (2000).



calidad y precio competitivo, y, por otra, en exportar a países en crecimiento. En una entrevista de diciembre de 2011 en la revista *Emprendedores*, señalaba que *“Si no fabricas bien, da igual el esfuerzo que hagas en marketing”*.

## Instalaciones y edificios

Respecto a las instalaciones, en el P.Prod. se ha considerado que en el quinto año el producto se fabrica tanto en el propio país como en el extranjero. A la hora de analizar su ubicación, hemos de tener en cuenta varios aspectos:

- A. Capacidad de producción: En primer lugar el emprendedor y su equipo decidirán la capacidad de producción que se va a requerir y cuánto se va a subcontratar o fabricar en el extranjero. Es práctica habitual que los productos bajos de gama o con márgenes brutos pequeños, se externalicen llevando su producción a los países del este o al sudeste asiático.
- B. Localización de las instalaciones: Hay que determinar dónde se instalará el negocio, cuántos metros cuadrados serán necesarios y en qué

tipo de distribución: oficinas, taller y almacenes. Se analizarán con detalle varios aspectos como:

- Coste del terreno, instalaciones y equipos.
- Costes de las materias primas y auxiliares.
- Seguros, tasas e impuestos.
- Costes de la mano de obra directa e indirecta.
- Costes de los servicios auxiliares y subcontratados.

C. Factores indirectos: Asimismo, hay otros factores indirectos que pueden no afectar a corto plazo a la rentabilidad de las instalaciones, pero que pueden condicionar su desarrollo, como por ejemplo:

- Las relaciones laborales y sindicales del entorno, así como la conflictividad laboral.
- La existencia de mano de obra cualificada.
- Las garantías de suministro de materias primas.
- Las regulaciones y normativas legales.
- Las condiciones de vida para el emprendedor y su equipo directivo.

Por otra parte, es importante analizar posibles ubicaciones alternativas, realizando un pequeño inventario de ventajas e inconvenientes, y adecuar las instalaciones a las cifras de ventas previstas, incluyendo mejoras y ampliaciones. Finalmente, en los anexos se incluirán los planos de la planta productiva y los almacenes, si tuviesen ubicación separada.

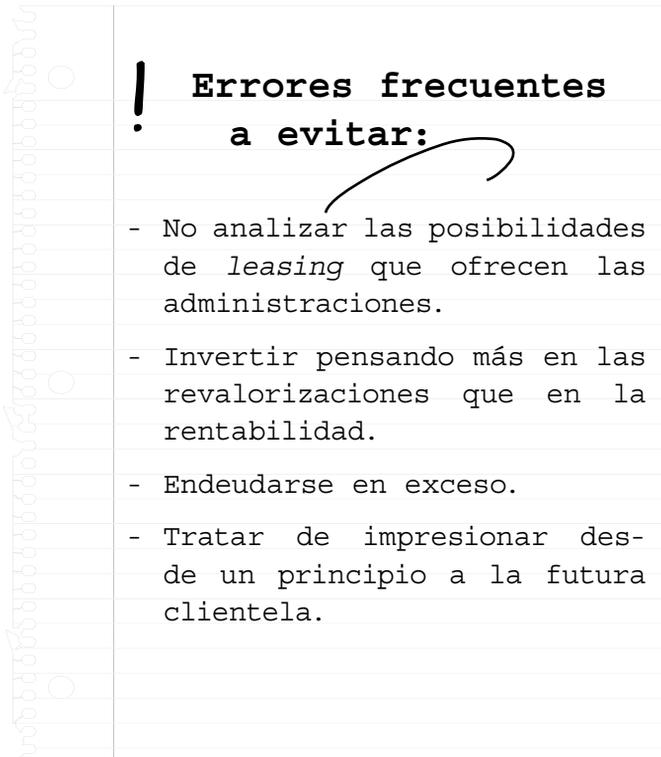
En cuanto a los edificios, hay que considerar principalmente que sean funcionales. Para ello, tendremos en cuenta dos ámbitos:

1. Comunicación directa entre los empleados: Para que se den sinergias profesionales, la comunicación interna aporte valor y se produzca un adecuado intercambio de conocimiento, es importante tener en cuenta varios factores:

- Son preferibles los edificios de planta única.
- Muchos empleados en salas grandes, generan distracción y molestan.
- Los lugares abiertos comunes, como las salas de café, propician la interacción.
- El emprendedor y los empleados deben compartir el mismo espacio.
- La utilización de cristaleras es preferible a los muros.

2. Aumento de la productividad: En septiembre de 2011, la NASA americana inauguró la "Sustainability Base" en Mountain View (California), un edificio de 20,6 millones de dólares teniendo en cuenta tres premisas:

- Ventilación: Un aire viciado por la mala ventilación retrasa el trabajo, mientras que la ventilación natural hace que la productividad se incremente entre el 0,5% y el 11%.
- Temperatura: Tras numerosas pruebas hallaron que un aumento de la temperatura de 20 a 25 grados centígrados, hizo que los errores mecanográficos en los PCs bajasen en un 44%.
- Luz: Los empleados de oficinas con ventanas al exterior y luz diurna permanecen en sus puestos de trabajo un 15% más de tiempo que sus colegas de oficinas sin ventanas y, además, el gasto en electricidad es menor.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- No analizar las posibilidades de *leasing* que ofrecen las administraciones.
- Invertir pensando más en las revalorizaciones que en la rentabilidad.
- Endeudarse en exceso.
- Tratar de impresionar desde un principio a la futura clientela.

## Gestión de la producción

Sin pretender bajar a un nivel de detalle excesivo, el emprendedor ha de facilitar al lector un conocimiento suficiente de cómo se va a producir el nuevo producto. Normalmente, los lectores del P.N. no serán tecnólogos sino financieros, por lo que hay que utilizar una terminología estándar.

Se define como producción al proceso de transformar unos materiales en otros nuevos. El concepto se entiende:

- De manera estricta, limitándose a lo que se manipula en la planta productiva.
- De manera amplia, cuando incluye el transporte y la distribución, por lo que se transforma el lugar.
- Considerándolo como una utilidad, cuando se trata de servicios.

La producción implica la existencia de un proceso que consume distintos recursos, como las materias primas y la energía, y necesita de la utilización de horas de máquina y de mano de obra. Dicho proceso se puede desglosar en distintas actividades, algunas de las cuales es conveniente desarrollar:

1. Previsión de la demanda: El objetivo principal del negocio será conseguir entregar a los clientes los productos que demandan, dentro de los estándares publicitados de calidad/precio/servicio. Por ello, es conveniente tener información de esa demanda con suficiente antelación.
2. Planificación: Una vez conocidas las cantidades a entregar de cada producto, hay que prever cómo trabajar para aprovechar los puntos fuertes del sistema productivo y evitar los puntos débiles. A esa previsión se denomina planificación, que puede ser agregada y detallada. Para una acertada planificación uniforme de la carga de trabajo, y, en consecuencia, para maximizar productividades y minimizar costes financieros, podemos actuar sobre la demanda y la oferta. En el primer caso:
  - En el ámbito de la mercadotecnia: precios, promociones y publicidad.
  - Negociando con los clientes los plazos de entrega.
  - Ampliando el abanico del catálogo con productos de ciclo inverso.

Normalmente esas acciones serán insuficientes, por lo que habrán de complementarse con acciones internas sobre la oferta:

- Promoviendo la flexibilidad de la plantilla en los diversos puestos de trabajo y secciones.
  - Flexibilizando las horas de trabajo diarias, semanales y mensuales, con calendarios ajustados a la demanda.
  - Utilizando alternativas de empleados temporales.
  - Gestionando los inventarios con carácter regulador.
  - Gestionando la flexibilidad de las subcontrataciones.
3. Gestión de inventarios: Según la planificación realizada, deberemos calcular los niveles apropiados de inventarios. Este punto lo desarrollaremos más ampliamente en el epígrafe "Inventario y almacenes".
4. Cálculo de necesidades: Se trata de explicar someramente la existencia de sistemas informáticos, MRP (*Material Requirements Planning*, sistema de planificación y administración) o de otro tipo, que proporcionan los programas de aprovisionamientos y producción a partir de tres fuentes de información:
- El plan maestro de producción, que señalará las cantidades de producto final que hace falta fabricar y las fechas previstas de entrega de esos productos.
  - El estado de los inventarios, tanto de las materias primas, los productos en curso y los productos terminados.
  - La estructura de fabricación, con sus listas de materiales y rutas de productos.

En base a esa información, el sistema informático emitirá un calendario de pedidos para cada uno de los componentes que intervienen en cada proceso productivo e indicará el momento de realizarlos, ya sean pedidos de aprovisionamiento o de fabricación interna. Esos pedidos, se transformarán en:

- Órdenes de movimiento de materiales, con las entradas y salidas de almacén y los movimientos entre centros de trabajo.
- Órdenes de trabajo, con las asignaciones de tareas a los equipos de trabajo, y las instrucciones a los operarios.
- Pedidos al exterior, de compras y subcontrataciones.

5. Programación: Utilización de los recursos del negocio de la forma más eficaz posible, una vez secuenciados y establecidos los calendarios. Normalmente dichos recursos comprenden la maquinaria, la mano de obra, el dinero, las materias primas y el tiempo. La importancia estratégica de la programación se muestra en que:

- Al programar con eficacia, las empresas emplean sus activos de forma más eficaz y generan una mayor capacidad por la inversión, lo que redundará en una reducción del coste.
- Esa mayor capacidad y flexibilidad hace reducir el plazo de entrega, por lo que se da un mejor servicio al cliente.
- Una adecuada programación conlleva una ventaja competitiva, al ser las entregas más fiables.

Los métodos más comunes de programación son:

- La programación lineal: Técnica matemática diseñada para ayudar a la oficina técnica a tomar decisiones para distribuir adecuadamente todos los recursos, como pueden ser:
  - Reducir la distancia total recorrida en producción.
  - Minimizar el tiempo de respuesta.
  - Minimizar el coste de la mano de obra.
  - Maximizar el tiempo de utilización de las máquinas.
  - Combinar las materias primas para minimizar el coste.
  - Minimizar la distancia entre almacenes.
  - Minimizar los costes totales de producción y de inventario.
  - Optimizar la distribución del espacio.

Todos los problemas de programación tienen en común cuatro propiedades:

1. Se busca maximizar o minimizar alguna cantidad. Se la denomina la función objetivo.
2. La existencia de restricciones limita el grado en que se puede conseguir el objetivo.
3. Deben existir diferentes alternativas para elegir.
4. La función objetivo y las restricciones deben ser expresadas en términos de ecuaciones lineales.

Cuando solo hay dos restricciones, el método se puede representar gráficamente. Por ejemplo, si tenemos el producto A y el producto

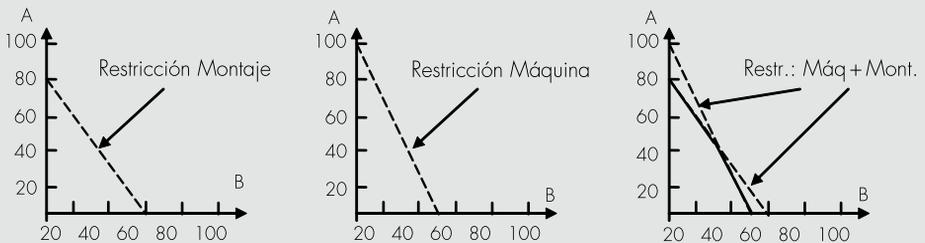
B, y las restricciones de tiempo de utilización de máquinas y tiempo de montaje, su representación gráfica sería la que aparece en la Figura 6.5.

La situación más habitual es que haya bastantes restricciones, en distintas máquinas, en varias áreas de producción al mismo tiempo y con diferentes "cuellos de botella", por lo que el modelo matemático utilizado será más complejo y sin posibilidades de representación gráfica.

- La programación por células: Se trata de programar por conjuntos de máquinas, a las que se les considera como células, con el objetivo de conseguir sinergias entre ellas.
- La programación de producción ajustada o *Lean production*: Permite ajustarse a la demanda, utilizando el mínimo de los recursos productivos señalados en la programación lineal. El método se basa en los conceptos de JIT/JIP (*Just In Time/Just In Place*), y en la automatización inteligente JIDOKA de las máquinas o automatización humanizada.
- La programación TOC (*Theory of Constraints*, Teoría de las restricciones): Desarrollada por Eli Goldratt (2001), se basa en la teoría de que en los procesos multitarea, la velocidad resultante es la del proceso más lento. Por tanto, se analizarán las restricciones de dicho proceso para mejorarlo y así sucesivamente con todos ellos.

Figura 6.5. Representación gráfica de restricciones.

Fuente: Elaboración propia.



6. Evitar despilfarros: Al final de este punto de Gestión de la Producción, puede ser interesante hacer una referencia a los ocho tipos de despilfarro en los procesos productivos, señalados por el experto japonés de Toyota Taiichi Ohno y recogidos en su libro por Jeffrey K. Liker (2010). Explicaremos aquí, sucintamente, cómo se han solucionado:
1. Despilfarro por exceso de producción, al realizarse una producción no ajustada a las cantidades demandadas por los clientes.
  2. Por tiempos de espera: personas pasivas o máquinas paradas.
  3. De transporte: manipulación y traslado de materiales, papeles o informes de un lado a otro.
  4. De proceso: actividades innecesarias, maquinaria en mal estado.
  5. De existencias: materiales obsoletos, excesos de existencias, almacenes intermedios.
  6. De movimiento: movimientos innecesarios o incómodos para las personas.
  7. Por defectos del producto o servicio: reclamaciones, garantías, rechazos, etc.
  8. Por no utilizar la inteligencia, la imaginación y la creatividad de todas las personas de la organización.
7. Lanzamiento: Las hojas de ruta de cada producto se lanzan a fabricación. Las plantas productivas más adelantadas, como las nuevas líneas de montaje de Volkswagen en Landaben (Pamplona), utilizan pequeñas etiquetas con un código de barras. El operario le acerca el lector y aparece en la pantalla del ordenador el listado de componentes con sus especificaciones. De esta forma, consiguen particularizar cada uno de los 1.500 vehículos que fabrican al día.
8. Control de producción: La gestión de la producción conlleva conocer en tiempo real toda la información sobre el estado de los productos, tanto en los procesos como en su finalización. Hay que analizar las desviaciones, proponer las correcciones necesarias y analizar la implementación de las mismas.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Dejar de explicar con claridad y detalle el proceso de fabricación, distribución y venta del producto o servicio.
- Adolecer de detalle al explicar la distribución de la planta, el proceso de fabricación y el flujo de los productos.
- No evaluar los procesos de fabricación en términos de costes de fabricación, impuestos, transporte, amortizaciones, mantenimiento y servicio.

## **Maquinaria**

Conviene describir y analizar la maquinaria principal que se requiere, incluyendo costes. Detallar las funciones de cada máquina, la complementariedad de los procesos, su ajuste en los tiempos de producción y las unidades producidas previstas. Por qué se compran o se arriendan en *leasing*, quiénes son los suministradores y cuáles son las condiciones de compra y de servicio posventa. Y es importante incluir no solamente el detalle de las máquinas principales, sino también todo el equipamiento de apoyo, como vehículos, y equipamiento informático y de oficina.

Antes de proceder a la compra o alquiler de maquinaria, utillajes y accesorios a instalar en el nuevo negocio, se deberá tener una idea lo más exacta posible de cuál es el proceso de producción que habrá de seguirse para la elaboración del producto final o para la adecuada prestación de los servicios. En función de ello, se evaluarán las necesidades de mecanización, las condiciones de trabajo en lo relativo a seguridad e higiene y la verificación de la calidad del mismo.

Entre las consideraciones generales que pueden ayudar a elegir la maquinaria y evitar posibles errores que afecten al futuro del negocio, podemos señalar:

- Es conveniente preparar planos, muestras y prototipos del producto, para que el vendedor de la maquinaria pueda informar claramente si la misma tiene capacidad suficiente para elaborarlo.
- Se deberían estudiar todas las posibilidades de compra, analizando modelos y ofertas comerciales, pidiendo asesoramiento a expertos del sector.
- Suele ser indicativo asistir a una feria monográfica, tanto sobre los productos a fabricar o vender como sobre la maquinaria a utilizar, para evaluar en poco tiempo la oferta existente. Es recomendable que la máquina sea de una marca reconocida por su calidad, prestaciones y servicio de mantenimiento, y que tenga una relación producción/coste elevada, así como que las condiciones de pago sean asumibles.
- Es preferible evitar comprar modelos de máquinas que tienen una larga vida en el mercado y, por lo tanto, la tecnología que incorporan puede quedar pronto desfasada. Asimismo, se debería evitar adquirir modelos excesivamente sofisticados en relación con el proceso productivo que se vaya a realizar, ya que ello hará incurrir en un coste de mantenimiento elevado y poco rentable.
- Hay que calcular las amortizaciones, para no gravar en exceso la cuenta de explotación. Los bienes de equipo se deprecian con el uso por tres tipos de razones:
  1. Por razones físicas, cuando sus piezas se desgastan por el mero uso.

2. Por razones técnicas, debido a que las nuevas máquinas que las pueden reemplazar son mucho más productivas.
  3. Por razones económicas, si la demanda se altera significativamente al alza o a la baja, puede haber máquinas que no pueden producir mucho más de su óptimo y no son rentables cuando cae la demanda.
- Conviene analizar con detalle la capacidad de producción de la maquinaria ofertada, teniendo en cuenta el medio plazo. Una decisión equilibrada podría ser elegir aquella que sea susceptible de progresivas ampliaciones, ya que ello permite el control de los costes y no encarece el desarrollo estructural de negocio.
  - Es recomendable asimismo ver en funcionamiento real una máquina igual a la seleccionada, tomando en consideración criterios técnicos, económicos, de productividad y de beneficios.
  - Es preciso también analizar el mantenimiento de las máquinas. Se trata de los trabajos que se han de hacer en la máquina para que se mantenga en funcionamiento normal el mayor número de horas posible. Hay tres tipos de mantenimiento:
    1. El preventivo, que normalmente es el más barato, y se basa en prevenir las averías en función de los datos aportados en los manuales de instrucciones.
    2. El predictivo, cuando alguna de las funciones de la máquina se desvía de sus cotas normales, como el exceso de consumo, los ruidos anómalos, etc.
    3. El correctivo, al que se recurre para reparar una avería.Asimismo, hay que analizar la posibilidad de que se pueda implantar el TPM o Mantenimiento Productivo Total, que busca eliminar el despilfarro asociado a las averías.
  - Finalmente, hay que prestar atención a la lista de referencias, las garantías de asistencia en el tiempo, las condiciones de pago puntualizando todos los capítulos como portes, embalajes y timbres, y las condiciones de entrega.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No analizar la conveniencia de comprar o alquilar.
- Comprar máquinas demasiado sofisticadas.
- Endeudarse sin control de costes.
- Elaborar previsiones a corto plazo, sin incluir reinversiones en maquinaria y equipamiento.

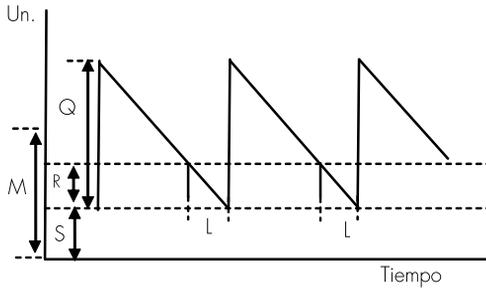
## **Inventarios y almacenes**

Los inventarios reflejan las provisiones de materias primas, semielaboradas o terminadas, que tienen por objeto principal facilitar la continuidad del proceso productivo en los dos primeros casos, y la satisfacción de los pedidos de los clientes en el tercero. Por tanto, actúan como reguladores de los ritmos de entradas y salidas de unas fases con respecto a las siguientes.

Los objetivos principales de los inventarios serán la reducción de los riesgos de rupturas, la reducción de costes, la anticipación de variaciones de oferta y de demanda así como la facilitación del transporte y la distribución. Para su control se seguirá el método ABC mencionado en el

capítulo anterior y al 20% de las referencias importantes se les hará un seguimiento individualizado desde el servidor.

Reflejado gráficamente sería:



Donde:

- S: es el stock de seguridad, para evitar rupturas. Se mantendrá siempre, en todos los productos A.
- M: es el stock medio que hay en los almacenes. Reflejará el valor en dinero en la cuenta de explotación y el balance.
- Q: es el tamaño del lote o pedido que nos sirve el proveedor.
- R: es el indicador del servidor que nos señala cuándo hay que realizar el pedido.
- L: es el tiempo que tarda en llegar el pedido, desde la solicitud a la recepción.

Lógicamente se han de mantener registros actualizados de los inventarios para detectar con tiempo suficiente cualquier imprevisto o anomalía.

Otras cuestiones a considerar pueden ser: (a) cómo y cuándo se realizarán los inventarios y utilizando qué procedimientos, (b) cómo se mantendrán los procedimientos y controles de calidad que aseguren la máxima calidad del producto o servicio, y (c) qué planes de contingencia se ha analizado y qué tipo de seguro necesita el negocio, así como las posibles responsabilidades legales con los clientes.

Hay que analizar los costes de los tres tipos de inventarios: materias primas, productos semielaborados y productos terminados. Y se ha de comparar el modo de gestionarlos, valorando sobre todo el servicio, la agilidad en la entrega y los costes, en base a:

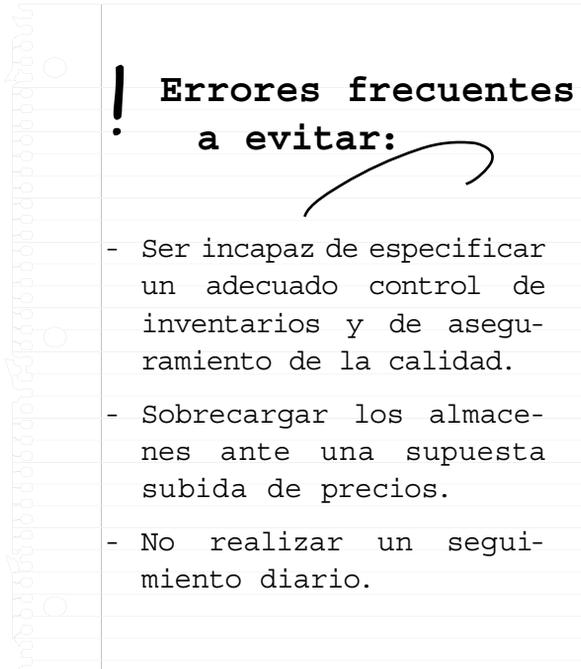
- Lotes: Para abaratar costes, hay empresas que compran grandes lotes de materias primas, varios tráilers cada vez.

- Seguros: No es conveniente asegurar los precios de las futuras compras para meses e incluso años, dado que posibles bajadas de precios de los materiales pueden suponer pérdidas atípicas.
- Expediciones: Hay que adaptarse al mercado y adecuar los ritmos de producción, sin llenar el almacén de producto terminado. Los tiempos actuales exigen una flexibilidad cada vez mayor y no tiene sentido trabajar contra almacén para salvaguardar la imagen. Es preferible trabajar contra pedido.

El emprendedor ha de buscar referencias en las empresas consolidadas que realizan gestiones excelentes de inventarios e intentar copiar sus métodos en la medida de lo posible. Entre los referentes más conocidos están la práctica totalidad de fabricantes de automóviles que tienen una gran capacidad de imponer sus condiciones a la mayoría de los proveedores. Utilizan la metodología *Just in time-Just in place*; es decir, los proveedores llevarán sus componentes justo en el día en que vayan a ser montados, solamente en la cantidad requerida para montar ese día y los dejarán además a pie de montaje. Así, el fabricante de automóviles se evita tener almacenes propios, así como el transporte interno de los componentes en la planta. Este hecho no se da en el 100% de las referencias, pues disponen de stocks de seguridad en algunas piezas, pero la metodología es tender a cero stocks y cero sitio para su ubicación.

En cuanto a los almacenes, el emprendedor reflejará someramente la política de distribución mediante almacenes intermedios entre la empresa y los clientes, minimizando los costes y garantizando un servicio competitivo. Hay que calcular lo que cuesta transportar los productos y las necesidades de los mercados. Se pueden utilizar modelos de programación lineal para calcular las mejores alternativas. Un resumen de algunas de las operaciones que habría que desarrollar es:

- Las modalidades de recepción y salida de los productos, con operaciones como carga y descarga, sistemas de comprobación de los pedidos e inspección.
- La organización y el transporte interno para un almacenaje eficiente.
- El agrupamiento de productos en zonas específicas para la preparación de pedidos y la elaboración de su documentación.
- La preparación de los pedidos, por lotes, por rutas, en función del vehículo de transporte, etc.



## Sistema integrado de gestión de la calidad

Los nuevos negocios han de redoblar desde sus comienzos la apuesta por la calidad, dado que es normal que afloren problemas que no tienen los productos de las empresas consolidadas, por lo que es útil mostrar al lector del P.N. que hay sensibilidad en este punto. Se abordará el tema como un sistema integrado de la calidad, que abarca dos ámbitos: el modelo de gestión de la calidad del propio negocio, y los conceptos y herramientas de calidad referidos al producto y/o servicio.

### Modelos de excelencia del nuevo negocio

El concepto de la calidad ha trascendido a todos los ámbitos de la organización, y hay varios modelos que se pueden desarrollar, como el de Gestión avanzada ISO 9004, el Modelo FUNDIBEQ, el Modelo Europeo de Calidad Total o Excelencia EFQM, etc. En nuestro caso,

vamos a desarrollar someramente éste último, que abarca todas las formas a través de las cuales la organización satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, sus empleados, las entidades implicadas financieramente y toda la sociedad en general.

Se trata de recoger el compendio de las mejores prácticas del ámbito de gestión de las organizaciones, lo que se denomina como los nueve principios de la calidad total o la excelencia, y así tenemos:

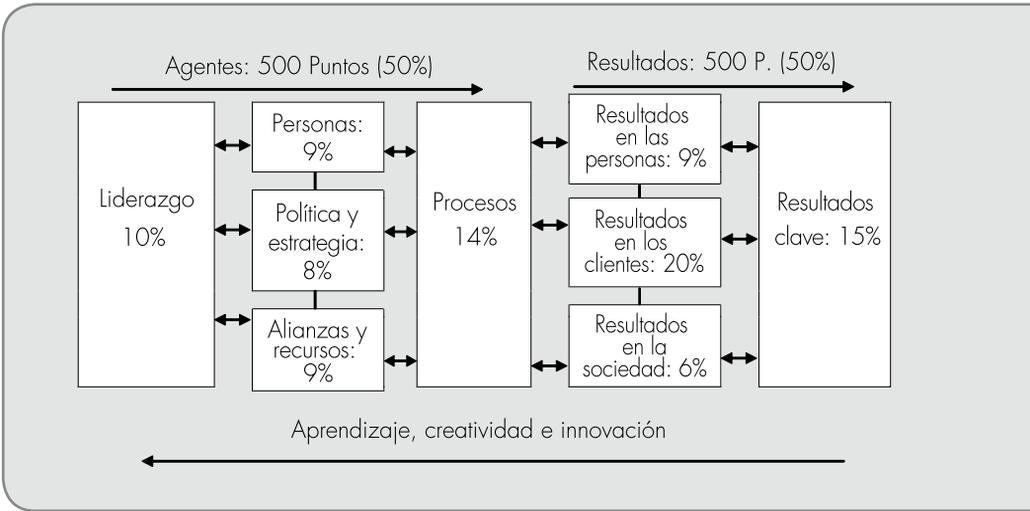
1. Orientación a los resultados.
2. Orientación al cliente.
3. Liderazgo y constancia en los objetivos.
4. Gestión por procesos y hechos.
5. Desarrollo e implicación de las personas.
6. Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
7. Desarrollo de alianzas.
8. Responsabilidad social.
9. Resultados claves o globales.

El modelo EFQM se evalúa en puntos y expresado gráficamente tenemos el esquema que se refleja en la Figura 6.6.

El modelo EFQM de excelencia es, por tanto, un marco de trabajo no prescriptivo basado en nueve criterios. Cinco de ellos son “agentes facilitadores”, es decir, lo que la organización hace, y cuatro son “resultados”, lo que la organización logra y cómo lo logra.

Los resultados son consecuencia de los agentes facilitadores y los agentes facilitadores se mejoran utilizando la información procedente de los resultados. Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del modelo, mostrando que el aprendizaje, la creatividad y la innovación ayudan la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.

Por otra parte, hay bastantes metodologías y herramientas que permiten mejorar las formas de gestionar y obtener mejores resultados. Algunas son específicas y aplicables solo en ciertos tipos de organizaciones, y otras son universales de tal forma que, en general, su puesta en práctica potencia o refuerza algunos de los mencionados criterios del Modelo EFQM de Excelencia, si bien también suelen impactar o incidir en menor medida sobre el resto.



**Figura 6.6.** Modelo EFQM de calidad.

Fuente: European Foundation-  
EFQM (2008).

## Producto y servicio

Se trata de asegurar la calidad de los productos o servicios ofertados, es decir, la adecuación de las propiedades y características del producto que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades de su uso, tanto las expresadas como las explícitas. Se especificará cuándo está previsto obtener los certificados ISO, OHSAS, etc. y, dependiendo del sector industrial al que se pertenezca, se citará asimismo cuál será la entidad certificadora.

En la mayoría de los casos serán suficientes los certificados emitidos por AENOR (Agencia Española de Normalización). Pero en otros casos, como por ejemplo el sector de automoción, serán los clientes a quienes impongan a la entidad certificadora, como por ejemplo el grupo TÜV Rheinland, que puede certificar a todos los proveedores de dicho cliente a nivel internacional utilizando los mismos criterios. Dichos agentes certificadores actúan siempre como entidades independientes, neutrales y

competentes, y se rigen por los principios de total imparcialidad en la realización de sus actividades de inspección, control y certificación, sin tener intereses en empresas fabricantes, instaladoras, comercializadoras o de otro tipo que puedan suponer un conflicto de interés. Por tanto, a veces conseguir un certificado ISO puede suponer para el nuevo negocio una garantía de producto más importante que las campañas de marketing.

Entre las herramientas de gestión de la calidad, sería interesante desarrollar someramente las más idóneas en función del tipo de producto y del sector de que se trate, como por ejemplo:

- Los distintos certificados:
  - ISO 9001 de calidad de producto.
  - ISO 14001 de medioambiente.
  - OHSAS 18001, de seguridad y salud laboral.
  - UNE 17501 de calidad de servicio comercial.
  - Otros certificados en función del sector de actividad.
- Puede ser interesante desarrollar someramente uno de los certificados. Por ejemplo la norma ISO 9001 de 2008, elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización. Especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones. Tiene aplicación en aquellas empresas que diseñan, fabrican y dan servicios sobre sus productos. Consta de 20 cláusulas que recogen todos los aspectos operativos de la empresa.
- Las 5S: Son las iniciales de cinco palabras japonesas a las que debe su nombre esta metodología: *Seiri*: organización, *Seiton*: orden, *Seiso*: limpieza, *Seiketsu*: control visual y *Shitsuke*: disciplina y hábito. La aplicación de las 5S se realiza de forma sucesiva, una tras otra, y conduce a mejorar el aprovechamiento de los recursos, reduciendo averías, inventarios, transporte, tiempos de cambio de los utillajes, etc.
- La mejora continua: Se utiliza para solucionar problemas que se repiten en el trabajo diario con una estructura permanente de equipos de mejora, que han de reunir cuatro características:
  - Tener objetivos propios del equipo.
  - La interdependencia.
  - La eficiencia en el desempeño.
  - La responsabilidad.

Para cada una de las oportunidades de mejora que el nuevo negocio decida convertir en proyecto de mejora, el emprendedor establecerá cuál es el grupo de personas idóneo que tiene una mayor capacidad para alcanzar la mejor solución.

- Las 7H (7 herramientas): Es la metodología de las siete herramientas clásicas recopiladas por Kaoru Ishikawa, y que formaban parte de la formación que recibían en Japón los integrantes de los círculos de calidad:
  - El diagrama ABC.
  - El diagrama de causa-efecto.
  - Las hojas de recogida de datos.
  - Los histogramas.
  - La estratificación.
  - Los gráficos de control.
  - Los diagramas de dispersión.

La experiencia ha demostrado que el uso de estas sencillas herramientas permite resolver el 80% de los problemas de las organizaciones. Además, tienen las ventajas de:

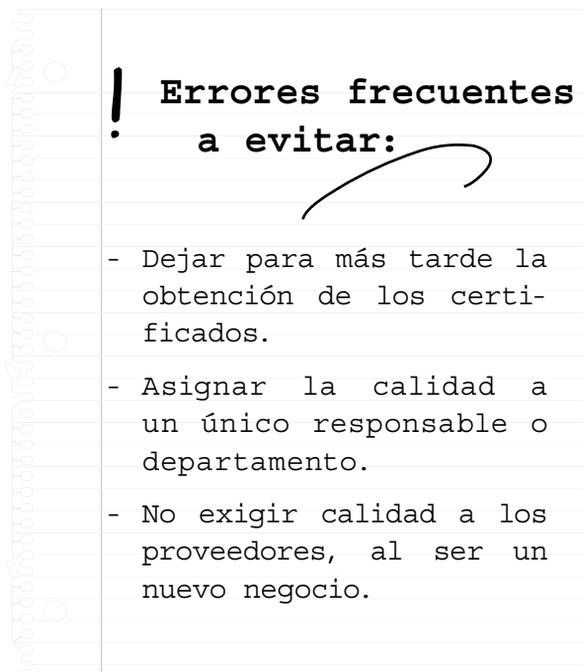
- Su sencillez, dado que todos los empleados pueden usarlas.
  - Su aplicabilidad en cualquier área del nuevo negocio.
  - Su utilidad, porque aparta datos para el análisis y la mejora.
- La gestión por procesos: Se define como proceso cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer algo a partir de unos recursos que se utilizan o bien se consumen. Desarrollamos más detenidamente el tema en el Capítulo 7.
  - La gestión del conocimiento: Más que una herramienta, en estos momentos es un principio o elemento clave de gestión. Conlleva a menudo dotar a las organizaciones de sistemas informáticos y otros mecanismos que permitan almacenarlo y acceder a él. Pretende hacer que la cultura de las personas sea proclive a compartir y socializar el conocimiento, lo que se logra desarrollando unos contextos organizativos que lo favorecen: espacios físicos compartidos, organización del trabajo, sistemas de evaluación del desempeño, reconocimiento, etc.
  - Minicompañías: Son una forma de estructurar el negocio, para que cada una de sus unidades se comporte como una pequeña compañía o miniempresa que busque la satisfacción de sus clientes internos, otras minicompañías y externos con el máximo de eficiencia.

- El QFD (*Quality Function Deployment*, Despliegue de la Función Calidad): Se define como el proceso estructurado y metódico para obtener la voz del cliente y recogerla en todas las fases del diseño y desarrollo de un producto/proceso o servicio. Se trata por tanto de saber “qué” desea el cliente, y posteriormente traducir esto a características de calidad del producto/proceso, es decir, en “cómo” se pueden satisfacer dichas expectativas.
- El despliegue de objetivos: Con esta denominación se engloban diversas metodologías para extender en el día a día de todo el negocio sus objetivos estratégicos. Dos de las metodologías más utilizadas son el *Policy Deployment*, o desarrollo de la política, y el *Balanced Scorecard*, o cuadro de mando integral.
- La reingeniería de procesos: Se basa en cuestionar todos los procesos del negocio, revisarlos y adecuarlos a las demandas de los clientes llevando a cambio cambios radicales, cuando así sean necesarios.
- El Seis Sigma: Es un programa de mejora de procesos que se utiliza sobre todo en el sector industrial de automoción. Se focaliza en la reducción de la variabilidad de dichos procesos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos y fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. Incorpora muchos de los elementos del ciclo PDCA de Deming y del control estadístico de procesos. Utiliza dos tipos de metodologías:
  - Las que no requieren una base matemática, como son el AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), los diagramas causa-efecto, o el ya comentado QFD.
  - Las que necesitan un soporte estadístico importante para aplicarlas, como el SPC (Control Estadístico de Procesos) o el DOE (Diseño de Experimentos).

Para ver la importancia de la gestión de la calidad, nos referiremos a un ejemplo reciente. El reputado periódico *El País* publicaba en enero de 2012 un interesante artículo sobre las tasas del paro españolas y alema. En la gráfica que lo acompañaba, se veía que cuando comenzó la crisis en la segunda mitad del año 2007, los índices de desempleo eran similares en ambos países, en torno al 8%. Tras cuatro años, a 31 de diciembre de 2011, la tasa española había subido al 20,33% mientras que la alemana había descendido hasta el 5,7%, la tasa más pequeña

desde la reunificación alemana de 1990, habiendo batido el récord histórico de empleo del país con 41 millones de trabajadores registrados. En cifras, equivalía a que el paro afectaba en Alemania a menos de 2,5 millones de personas de media, mientras que en España se situaba en 4,4 millones, y además con una tasa de población activa inferior.

Alemania llegó bien equipada a la crisis, tras realizar profundas reformas en el mercado laboral, la sanidad y las pensiones. Pero salió del túnel gracias al fenomenal potencial exportador de su industria, que había encontrado en los mercados emergentes demanda para sus productos. La mayoría de los sectores industriales alemanes marchan bien, pero sobre todo es el automovilístico el que hace de motor, siendo las tendencias de futuro positivas. Uno de los aprendizajes que se pueden realizar, es el de buscar mercados con PIB positivos, sin centrar los negocios en cómodos localismos. Pero, visto el enorme prestigio que tiene el "Made in Germany", entendemos que el aprendizaje más importante es que tratan de buscar la excelencia en el trabajo, la calidad total en todo lo que hacen y el gusto por las cosas bien hechas.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Dejar para más tarde la obtención de los certificados.
- Asignar la calidad a un único responsable o departamento.
- No exigir calidad a los proveedores, al ser un nuevo negocio.

## 6.5 Plan de nuevos desarrollos

Hay empresas consolidadas que en los períodos de crisis económica suelen reducir su presupuesto en innovación, a la espera de tiempos mejores. En la mayoría de los casos suele ser un error, toda vez que ante el cambio de ciclo se encontrarán en desventaja con la competencia. En los nuevos negocios, la lógica de los ciclos no existe, toda vez que se necesita hacer un esfuerzo de desarrollo del nuevo producto necesariamente. Por ello, creemos que este capítulo tiene una gran importancia en el conjunto del P.Prod.

Por otra parte, hay que tener en cuenta la naturaleza cambiante de la innovación y la investigación en la actualidad. En el siglo XX, la ciencia y la tecnología se han aplicado con éxito a la innovación en el sector industrial de la economía, dando lugar a una elevada productividad y calidad. Así, se han desarrollado productos complejos y sofisticados como los coches, los aviones, los rascacielos o los microprocesadores. Actualmente los desafíos son de otro tipo, especialmente en la complejidad de los sistemas que se están desarrollando en todo tipo de sectores, incluida la energía, la salud, los servicios financieros y los sistemas urbanos.

Los avances continuos en las tecnologías digitales seguramente serán tan fundamentales ahora, como la energía de vapor fue para la revolución industrial. Ello está dando lugar a una economía basada en la información y los servicios, que está cambiando el enfoque y los objetivos de los nuevos desarrollos, tanto en diseño como en métodos.

No vamos a profundizar aquí en las diferencias claves entre los modelos "clásicos" de la innovación en el sector industrial, y la innovación en esta nueva economía de la información y los servicios. Solamente, señalar que existirán mayores oportunidades de negocio para las organizaciones que adoptan estas nuevas formas de innovación.

### Modelo de innovación abierta

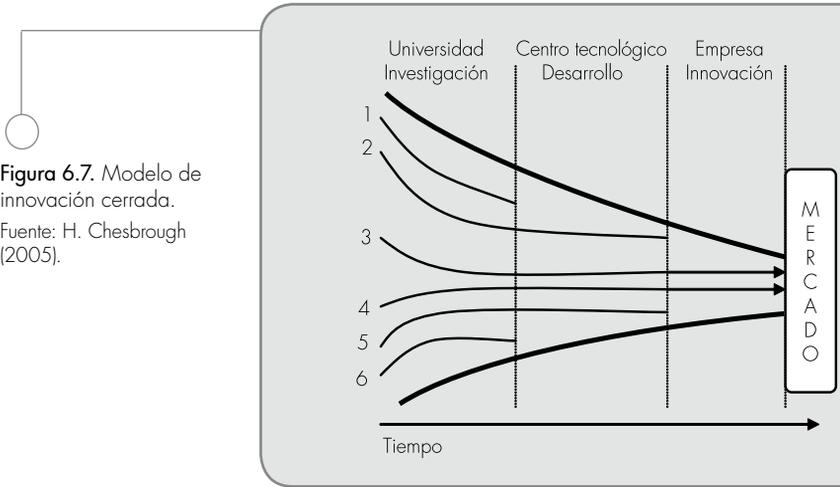
El nuevo negocio está obligado a ser innovador si quiere sobrevivir, y la presión será muy fuerte, pues los procesos y los productos tienen un

ciclo de vida cada vez más corto. Pero dada la limitación de sus recursos financieros y humanos, frente a un modelo de innovación cerrada a su entorno, es preferible adoptar la práctica de la innovación abierta u *open innovation*.

Bajo el concepto de innovación cerrada que prevaleció durante la mayor parte del siglo XX, las empresas conseguían ventajas competitivas financiando grandes laboratorios de I+D+i, que desarrollaban tecnologías que formaban la base de nuevos productos que reportaban grandes beneficios y parte de los cuales se reinvertían de nuevo en sus laboratorios de I+D+i.

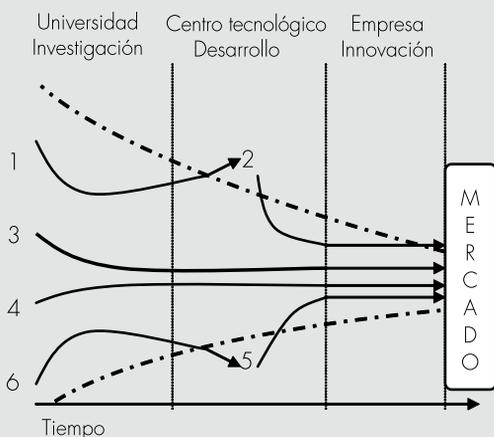
Esta integración vertical de la función de innovación significa que las empresas que no podían permitirse esos niveles de investigación estaban en desventaja. La integración vertical de la investigación y el desarrollo, y el consiguiente concepto de innovación cerrada, se recoge en la Figura 6.7.

En la innovación abierta o coinnovación, se pretende aprovechar las ideas y el desarrollo de otros. El nuevo negocio se puede beneficiar de tecnologías creadas por otras empresas, o por tecnólogos de otras especialidades, tras el pago de las correspondientes licencias. Hay que escanear el entorno global, y saber reconocer las oportunidades. Este concepto de innovación abierta se ilustra en la Figura 6.8.



**Figura 6.7.** Modelo de innovación cerrada.

Fuente: H. Chesbrough (2005).



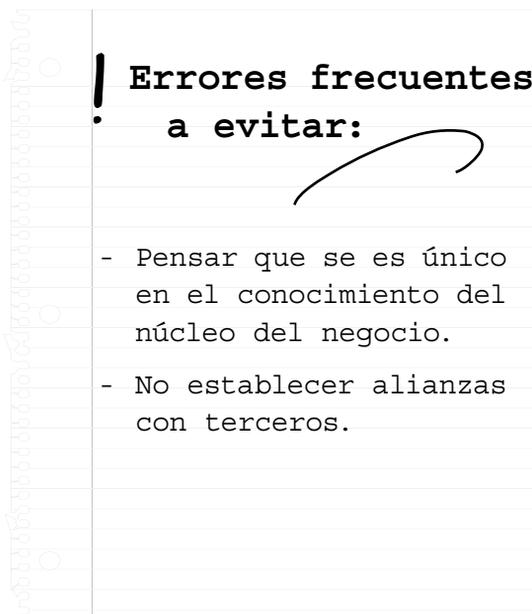
**Figura 6.8.** Modelo de innovación abierta.  
Fuente: H. Chesbrough (2005).

El concepto abierto utiliza líneas de puntos para mostrar que las barreras de la empresa son porosas. Las líneas 1 y 6 que salen fuera de la colaboración universidad/centro de investigación/empresa representan tecnologías que se venden en el mercado libre bajo licencia y que de otra forma no se utilizarían. Por otra parte, las líneas 2 y 5 que entran representan tecnologías externas que no han sido desarrolladas por los laboratorios propios de I+D+i ni de los colaboradores, pero que son utilizables por la empresa al estar alineadas con el núcleo de su negocio.

En un mundo cada vez más global, no toda la gente inteligente puede estar trabajando para la misma empresa, con una estrategia de innovación cerrada donde toda la investigación, diseño, desarrollo y marketing son realizados dentro de casa. A pesar de que en nuestra organización haya muchos empleados inteligentes, creativos e innovadores, siempre los habrá más en el exterior. Y, además, es preferible utilizar métodos para explotar las innovaciones colaborativas, como hacen la mayor parte de las empresas con mejores prácticas en innovación. Así, consiguen innovaciones a lo largo de toda la cadena de valor, no solamente en productos.

De la habilidad para beneficiarse de estas oportunidades dependerá la capacidad de innovar, buscando siempre el equilibrio entre la creación de valor y la apropiación de valor. La competitividad del nuevo

negocio se verá mejorada tanto por mejorar el número de proyectos innovadores implantados, como por utilizar mejor los limitados recursos humanos y económicos disponibles. En el competitivo entorno actual, es vital distinguir lo principal de lo accesorio.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Pensar que se es único en el conocimiento del núcleo del negocio.
- No establecer alianzas con terceros.

## Programa de I+D+i

En línea con el punto anterior, es conveniente prever la política de innovación del nuevo negocio, y abordar el conjunto de la gestión de I+D+i: investigación, desarrollo e innovación. Es importante desarrollar este punto con suficiente nivel de detalle y teniendo siempre presente que el futuro de los negocios pasa por la innovación. Además, se dejará ver que el emprendedor tiene planteamientos abiertos y flexibles y se vale de la multidisciplinariedad de la red de contactos que posee.

Las definiciones más universales de esos conceptos las proporciona el *Manual de Frascati* (2002). Consensuado por los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), es

consistente con los códigos UNESCO y está en línea con las normas de recogida de datos estadísticos del *Manual de Oslo* (2005). Así, según el *Manual de Frascati*, tenemos:

- Definición genérica I+D+i: El trabajo creativo llevado a cabo sistemáticamente con el fin de aumentar el conocimiento, incluyendo el conocimiento del hombre, de la cultura y de la sociedad, y la utilización de ese bagaje de conocimientos para idear nuevas aplicaciones.
- Investigación básica: Es la investigación original, teórica o experimental, llevada a cabo principalmente con objeto de adquirir nuevos conocimientos o una mayor comprensión de los fenómenos u observaciones en estudio, sin el propósito de ninguna aplicación particular. Puede ser pura u orientada.
- Investigación aplicada: Es también investigación original llevada a cabo para adquirir nuevos conocimientos, sin embargo va dirigida principalmente hacia objetivos específicos eminentemente prácticos. Sus resultados son válidos para un único o limitado número de productos, operaciones, métodos o sistemas. El conocimiento o información derivado de ella es, con frecuencia, patentado o bien guardado como secreto.
- Desarrollo: Es el trabajo sistemático sobre el conocimiento ya existente, adquirido a través de investigaciones o experiencias prácticas, que se dirige a producir nuevos materiales, productos, sistemas o métodos; instalar nuevos procedimientos, sistemas o servicios; o mejorar sustancialmente los ya producidos o instalados.
- Innovación: Se puede considerar como la transformación de una idea en un producto nuevo o mejorado que se introduce en el mercado, o en nuevos sistemas de producción, y en su difusión, comercialización y utilización. Se entiende también por innovación tecnológica, la mejora sustancial de productos o procesos ya existentes. Por tanto, la innovación se puede aplicar en cualquier ámbito de la empresa.

El emprendedor ha de especificar su estrategia de innovación, y señalar la modalidad o modalidades que va a desarrollar, entre las alternativas existentes:

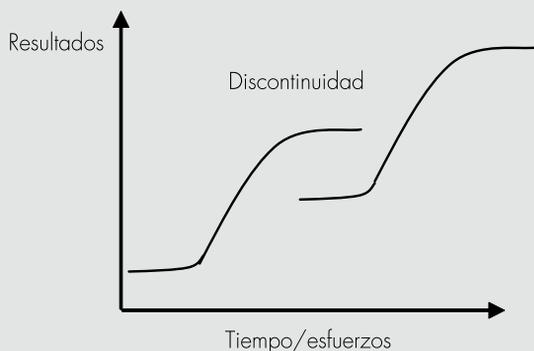
1. Realizarla internamente: En las empresas en que la tecnología es la base del negocio, hay que centrarse en incorporar aquellas que son clave, subcontratando el resto.

2. Subcontratar: Es importante generar y mantener una cuidada red de contactos en ingenierías, centros tecnológicos y laboratorios de universidades, nacionales o extranjeros, ya que, además del valor añadido tecnológico que aportan, pueden abaratar la fase de lanzamiento de los productos.
3. Comprar la tecnología en el propio sector, realizando alianzas con otras empresas.
4. Comprar licencias, tanto de tecnología patentada como de *know-how* no patentado.
5. Colaborar con los proveedores y pagar por sus desarrollos.
6. Seleccionar personal técnico que domine las tecnologías del negocio.
7. Vender los resultados propios: Hay emprendedores que son capaces de desarrollar eficientemente nuevos productos, pero los umbrales de rentabilidad en producción son tan elevados que difícilmente serán competitivos en las grandes series. En estos casos es mejor vender su *know-how* a empresas que son mejores fabricantes y centrarse en nichos propios muy específicos.

En todos los casos, hay que analizar primeramente el porcentaje sobre ventas que invierten en I+D+i las empresas de éxito del sector, tanto a nivel nacional como internacional, y marcarse metas similares, evitando los extremos. No es lógico ahorrar en I+D+i para reducir costes, si ello pone en peligro la supervivencia futura del negocio. Ni es realista tratar desde el primer día de ser mejor aún que el más innovador, cuando no se dispone de expertos ni de experiencia para ello.

No obstante, el porcentaje sobre ventas ha de ser solamente un indicador, no el indicador definitivo. Hay empresas que gastan menos y son más rentables. El reputado gurú del management Peter Drucker analizó numerosos casos de empresas, desde la aparición de la televisión en color, los vídeos, los semiconductores, la fotografía digital, etc., en los que en algunas decisiones estratégicas empresas del mismo sector se decantaron bien por criterios tecnológicos o bien por criterios comerciales. En la práctica totalidad de los casos, les fue mejor a los del segundo grupo.

Es interesante asimismo realizar una aproximación de las curvas "S" de cada producto, tanto en rendimientos como en tiempo, para establecer orientativamente la sustitución de productos. Gráficamente queda reflejado en la Figura 6.9.



**Figura 6.9.** Curvas "S" de rendimientos.

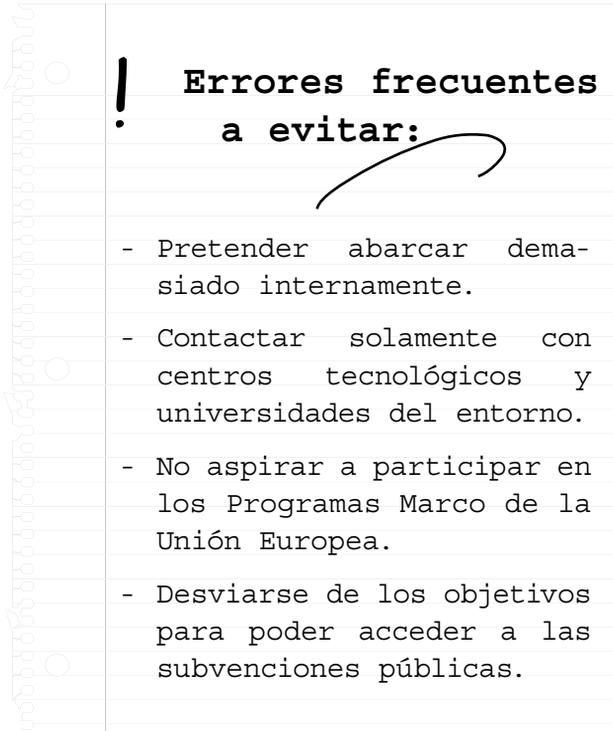
Fuente: Ulrich y Eppinger (2008).

Así como hay pocas empresas que permanecen siendo líderes de su sector durante muchos años, hay pocos productos que mantienen su rentabilidad durante mucho tiempo. Suele llegar el momento en que los resultados se estancan o comienzan a decrecer, y la cultura innovadora del negocio debe ser lo suficientemente dinámica para sustituirlos por otros, mejorados o totalmente nuevos. En consecuencia, se dan discontinuidades, con nuevos desarrollos, prototipos y lanzamientos al mercado. La innovación así considerada no es un proceso solitario de la empresa, sino una batalla entre atacantes y defensores, entre unos productos en crecimiento y otros en declive.

Por otra parte, es conveniente establecer indicadores, los propios del sector del nuevo negocio, y ver su evolución en los cinco años del P.Prod. Estos pueden ser desglosados por áreas del nuevo negocio:

- Innovaciones en producto: número de nuevos productos, número de mejoras, porcentaje de ventas de nuevos productos.
- Innovaciones en procesos: número de mejoras, porcentaje de reducción de costes, porcentaje de mejora de servicio.
- Desarrollo de producto: meses de lanzamiento, costes, fiabilidad, plazos.
- Gestión de la tecnología: número de patentes, número de proyectos fallidos, número de proyectos internacionales.

- Organización: número de ingenieros y técnicos, número de proyectos en marcha.
- Recursos: porcentaje de gastos, porcentaje de personas según plantilla.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Pretender abarcar demasiado internamente.
- Contactar solamente con centros tecnológicos y universidades del entorno.
- No aspirar a participar en los Programas Marco de la Unión Europea.
- Desviarse de los objetivos para poder acceder a las subvenciones públicas.

## Propiedad intelectual, patentes y marcas

En el epígrafe 6.1, “Diseño y desarrollo de producto”, decíamos que antes de diseñar un nuevo producto, hay que acudir a los registros de la propiedad intelectual e industrial. Al final del proceso es recomendable acudir de nuevo, para analizar en sus distintos ámbitos el nuevo producto/servicio y, en caso de que fuera lo suficientemente novedoso, registrarlo para su protección.

El certificado lo otorga la OEPM (Oficina Española de Patentes y Marcas), que es un organismo autónomo del Ministerio de Industria, Energía y Turismo y Comercio, que promueve el desarrollo tecnológico y económico otorgando protección jurídica a las distintas modalidades de propiedad industrial.

Hablar de propiedad industrial e intelectual, es referirse a la propiedad sobre bienes intangibles. Y existen distintas modalidades de protección para los mismos.

Propiedad industrial	
Bienes intangibles:	Modalidades:
- Invenciones	→ Patentes y modelos de utilidad
- Creaciones de forma	→ Diseños industriales
- Signos distintivos	→ Marcas y nombres comerciales
Propiedad intelectual	
Bienes intangibles:	Modalidades:
Creaciones	→ Derechos de autor ( <i>copyright</i> )

Los derechos de propiedad industrial se obtienen mediante el registro en la oficina correspondiente. Sin embargo, los derechos de autor se adquieren sin necesidad de registro alguno. En cualquier caso, es posible registrar la propiedad intelectual, pero no para adquirir el derecho, sino para tener un medio de prueba.

Un mismo producto puede estar arropado por distintas modalidades de protección, que protegerán distintos aspectos de dicho producto, tomado como un todo y también algunos de sus componentes.

Para evitar confusiones terminológicas, hay que tener en cuenta que en el mundo anglosajón IP (*Intellectual Property*) engloba tanto la propiedad industrial como lo que en castellano se entiende por propiedad intelectual.

- **Invenciones:** Una invención es una solución técnica a un problema técnico. Es una regla técnica ejecutable, no meras ideas o conceptos, que puede concretarse en:
  - Una entidad física: producto, aparato, dispositivo, mecanismo, circuito, etc.

- Un proceso: método, procedimiento, algoritmo de control, etc.
- Las modalidades de protección de las invenciones son las patentes y los modelos de utilidad.
- Patentes: Es un monopolio temporal concedido por el estado, a cambio de la divulgación de la invención.
  - La patente confiere al propietario el derecho a impedir a terceros la explotación de la invención durante un periodo máximo de 20 años.
  - Puede proteger un producto y su fabricación o un procedimiento de fabricación.
  - Es importante llevar a cabo una búsqueda de patentes antes de iniciar un proyecto para: (a) aprender de lo que han desarrollado otros, (b) evitar duplicar proyectos, y (c) evitar caminos "acotados".
  - Los requisitos de patentabilidad son la novedad, la actividad inventiva y la aplicación industrial.
  - Las patentes tienen carácter territorial, por lo que una vez conseguida en la OEPM, se puede extender dentro del año de prioridad a los países que interesen. Así, tenemos la patente europea del EPC (*European Patent Convention*), y a nivel global está el PCT (*Patent Cooperation Treaty*).

El proceso de patentar un producto es complejo, técnicamente difícil, y caro si lo hace el propio emprendedor. Además desde la presentación de la solicitud a la publicación de la misma, el proceso dura más de un año. Por todo ello, es preferible subcontratarlo a expertos, los API (Agentes de la Propiedad Industrial) y los APE (Agentes de Patentes Europeas).

Por otra parte, la información sobre patentes es imprescindible en todo sistema de vigilancia tecnológica. Las estrategias de búsqueda de patentes se suelen basar en descriptores, palabras clave, competidores y clasificaciones internacionales de patentes (IPC, *International Patent Classification*).

Un ejemplo claro de la importancia de éste ámbito lo aporta el emprendedor Antonio Molina, ex profesor de la Universidad Politécnica de Madrid y cocreador de la empresa de biotecnología Plant Response Biotech. Señala que se necesita desarrollar una tecnología propia patentable y no limitarse a ser una empresa de servicios. Añade además

que los inversores privados de los fondos de capital riesgo no entran en el capital hasta que se consigue patentar el producto.

- Modelos de utilidad: Solo algunos países como por ejemplo España, Alemania e Italia tienen esta modalidad, y hay países relevantes como EE. UU. y Gran Bretaña que no la tienen. La protección que confiere un modelo de utilidad es la misma que la de una patente, pero no protege procedimientos, la novedad se evalúa con respecto a lo divulgado en España, se exige menor rango inventivo, la duración máxima es de 10 años y el procedimiento de concesión más rápido.
- Diseño industrial: Son las creaciones de forma que identifican a los productos. Sintetiza conocimientos, métodos, técnicas y creatividad, para la concepción de objetos de producción industrial atendiendo a sus funciones, sus cualidades estructurales, formales y estéticas.
- Marca: Una marca es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de un signo para la identificación de un producto o un servicio en el mercado. Pueden ser marcas las palabras o combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, letras, cifras, formas tridimensionales como envoltorios, envases, formas del producto o su representación.

Al igual que las patentes, también las marcas pueden ser nacionales, comunitarias e internacionales, con procedimientos específicos para cada una.

- Nombre comercial: Un nombre comercial es un título que concede el derecho exclusivo a la utilización de cualquier signo o denominación como identificador de una empresa en el tráfico mercantil. Los nombres comerciales, como títulos de propiedad industrial, son independientes de los nombres de las sociedades inscritos en los Registros Mercantiles. La duración de la protección conferida por los signos distintivos es de diez años a partir de la fecha del depósito de la solicitud y pueden ser renovados indefinidamente. Para el mantenimiento en vigor de los signos distintivos es preciso el pago de tasas.

Suele ser más barato y eficaz subcontratar la tramitación ante la OEPM a una asesoría. Por otra parte, entendemos que es conveniente que el emprendedor aborde este tema al comienzo de la elaboración del P.N., y antes de incurrir en gastos de diseño, para averiguar si la marca y el nombre que se pretende utilizar están disponibles.

	<b>!</b> Errores frecuentes a evitar:
	- No darle importancia al tema.
	- Limitarse a analizar la propiedad industrial estatal.
	- No subcontratar la elaboración de la documentación a especialistas.

## 6.6 Nuevas generaciones de productos

El emprendedor debería ser un experto en alguno de los procesos clave del producto que se va a vender y aplicar esa profesionalidad a cualquier otro producto análogo que pueda hacer que la cifra de ventas aumente, generando sinergias sin distorsionar la actividad.

Por tanto, no se trataría de diversificar, pues el negocio todavía ni ha comenzado, pero sí de analizar desde un comienzo la posibilidad de repartir los esfuerzos y los costes en todas las actividades análogas posibles, es decir, "poner todos los huevos en un mismo cesto, no solo un huevo". Hay que estudiar por tanto las distintas alternativas de potenciación del negocio y pensar qué aspectos del producto permiten su extensión.

Un ejemplo gráfico de aprovechamiento de sinergias sería el que refleja la Figura 6.10.

Sin incurrir en grandes costes suplementarios, y aprovechando las oportunidades que genera la fabricación del primer producto, se pueden conseguir sinergias en distintos ámbitos. Así tenemos:

- **Tiempo de desarrollo:** La trazabilidad del primer desarrollo posibilitará no tener que repetir todos los pasos que se han tenido que dar previamente. Habrá diseños comunes que se podrán obviar, por lo que el tiempo de desarrollo puede reducirse en más de un 80%.
- **Costes de desarrollo:** Se podrán utilizar paquetes informáticos, maquetas, prototipos y utensilios del desarrollo del primer producto, con lo que solamente serán imputables algunos materiales fungibles.
- **Costes de aprovisionamientos:** Se aprovecharán prácticamente los mismos proveedores, con las condiciones ya fijadas y sin tener que destinar tiempo a búsquedas de nuevos proveedores ni negociaciones complementarias.
- **Costes de producción:** Se podrán utilizar con más productividad las instalaciones en su conjunto, y aumentarán las horas/máquina de uso. En función de lotes mínimos, se minimizarán los cambios de troqueles y tiempos muertos entre procesos.
- **Margen de producto:** Los costes fijos permanecerán prácticamente iguales, y se repartirán entre más unidades de producto. Además, el incremento de unidades por lote producirá economías de escala.
- **Costes de distribución:** Generalmente se utilizarán las mismas líneas de almacenamiento y distribución de los productos, mejorándose la rentabilidad de las rutas y las cargas.

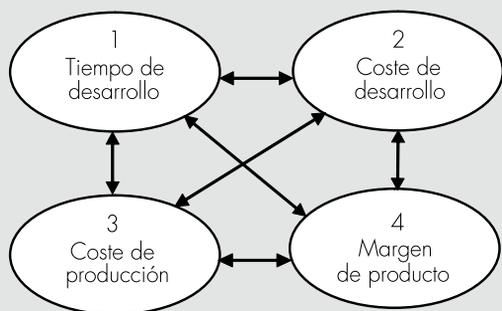
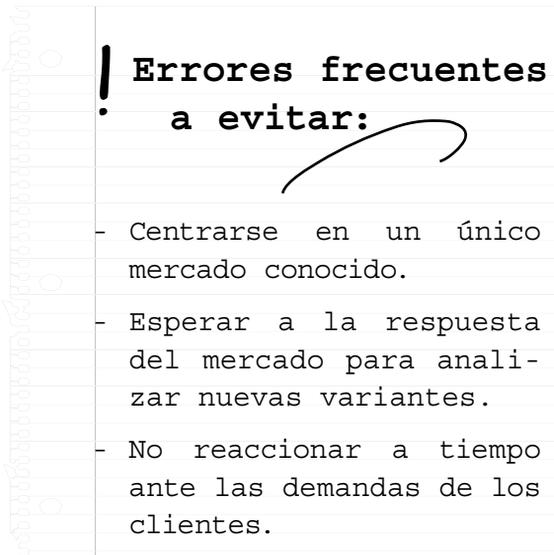


Figura 6.10. Interacciones potenciales de factores internos.  
Fuente: Ulrich y Eppinger (2008).

## Adaptabilidad del producto

Una vez que hemos definido el producto y sus posibles derivados, hemos de analizar si se pueden conseguir nuevas ventas con pequeñas adaptaciones. Para ello analizaremos distintas variables:

- Nuevos mercados: En primer lugar se analizará la posibilidad de modificar y adaptar el producto a otros mercados, en muchas ocasiones con pequeños cambios de diseño, color, tamaño, etc. se pueden conseguir nuevos nichos de mercado. Es conveniente asimismo analizar desde el primer momento la viabilidad de exportar, adaptándolo a los gustos e idiomas de los distintos países.
- Productos complementarios: También es interesante ver la posibilidad de encontrar productos complementarios: se logra aumentar la cifra de ventas y utilizar mejor los servicios propios de compras, fabricación, canales de distribución, logística y administración. Una política participativa con los proveedores puede además generar nuevas ideas que beneficien a ambas partes.
- Familia de productos: Una tercera alternativa sería la posibilidad de extender el concepto a una familia de productos: el catálogo comercial se vería fuertemente reforzado y en algunos casos con mínimos esfuerzos. Se trataría además de que en un único acto de compra el cliente pudiese conseguir una familia entera de productos o elegir entre ellos.



**Errores frecuentes a evitar:**

- Centrarse en un único mercado conocido.
- Esperar a la respuesta del mercado para analizar nuevas variantes.
- No reaccionar a tiempo ante las demandas de los clientes.

## Creatividad y portafolio de nuevas ideas

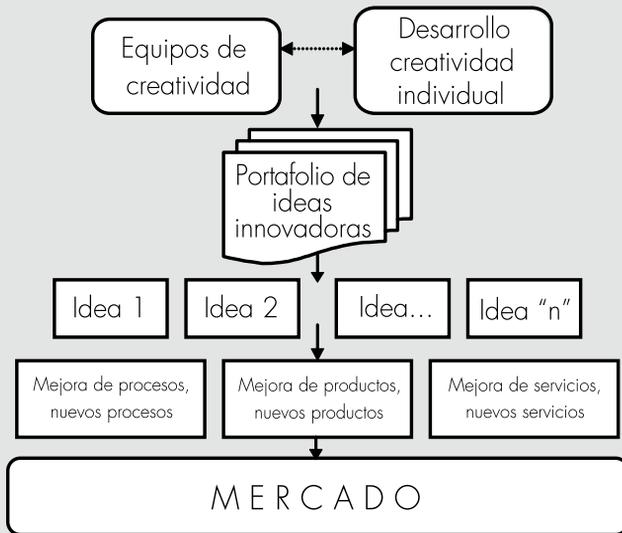
Hay que prever que los cambios en el mercado serán constantes, por lo que hay que prever también la posibilidad de encontrar avances que permitan la segunda, tercera, etc., generación del producto. Las renovaciones de catálogos son cada vez más frecuentes, bien porque la competencia obliga a ello o bien para mostrar dinamismo a los clientes. Y, aunque sea someramente, en el horizonte de cinco años del P.N., hay que prever algunas alternativas de modernización del producto/servicio.

En la proyección que hace el emprendedor, hay que reflejar que ya se está pensando en modernizar o adaptar el producto con nuevos diseños y prestaciones. Son las nuevas generaciones de productos que, dependiendo del sector, hay que lanzar al mercado cada dos o tres años. Y en ese proceso, se incluirán aspectos tan variados como la incertidumbre, los ciclos de vida o las estrategias de marketing y de tecnología. Asimismo, cada vez es más determinante el tiempo de desarrollo o *time to market*. Por ello, no solo las premisas básicas de calidad, bajo coste y diferenciación son importantes para ser competitivos, sino también la rapidez y la flexibilidad.

Los ejemplos típicos son los automóviles. Los modelos Ford Fiesta o Volkswagen Polo llevan más de dos décadas en el mercado y su indudable éxito se basa en el permanente lanzamiento de nuevos modelos, en sucesivas generaciones del mismo modelo. Las mejoras suelen ser múltiples, desde un diseño más actual, a menores consumos, más prestaciones, etc. En general, cada cuatro años cambian sustancialmente las prestaciones, incorporando mejoras estructurales, y cada ocho cambian el concepto mismo del coche. Se trata de mantener la cuota de mercado a través del emprendizaje corporativo o intraemprendizaje.

Las herramientas de creatividad se subdividen en grupales e individuales y es preciso combinar varias de ellas para obtener los mejores resultados. Algunas de las más utilizadas son:

1. Grupales: Hay cerca de setenta técnicas distintas de creatividad grupal, y vamos a enumerar aquí solamente las cuatro que consideramos que pueden aportar más valor a las empresas:
  - El método 4 x 4 x 4.
  - El método de Delphi.
  - La tormenta de ideas o *brainstorming*.
  - El pensamiento lateral.

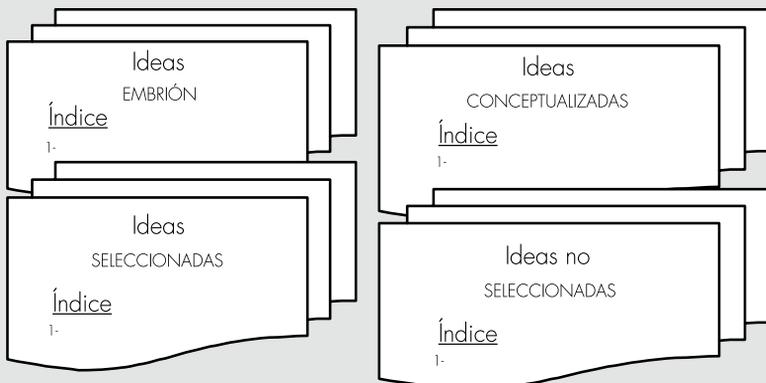


**Figura 6.11.** Fases de desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 6.12.** Portafolio de desarrollo de nuevos productos.

Fuente: Elaboración propia.



2. Individuales: Existen más de treinta técnicas distintas de creatividad individual, que se han desarrollado sobre todo en los ámbitos educativos y artísticos, siendo las más representativas:

- Programación neurolingüística.
- Análisis morfológico.
- Estratal.

Gráficamente podemos resumir el proceso completo de la generación de ideas y su gestión en el portafolio tal y como se refleja en las figuras 6.11 y 6.12.

Respecto al portafolio de ideas innovadoras, será un archivo ubicado en la intranet de la empresa, a la que podrán acceder todos sus empleados. Podrá ser modificada y actualizada en cualquier momento por los miembros de los equipos de creatividad. En el caso de que cualquier otra persona desee introducir una nueva idea o alguna sugerencia, bastará con que contacte con algún miembro del equipo.

El "propietario" del portafolio será el coordinador del equipo de creatividad, y una de sus funciones principales será mantener los criterios operativos de archivo, pudiendo tomar como ejemplo los procedimientos de calidad ISO:

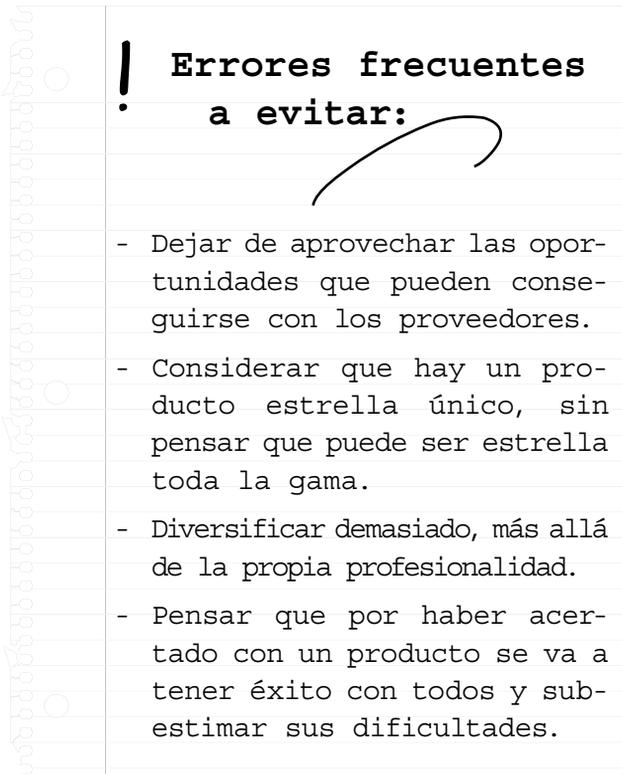
- Habrá un índice general de todas las ideas.
- Se ordenarán las ideas en cuatro subarchivos: ideas embrión, conceptualizadas, seleccionadas y no seleccionadas.
- Cada idea estará resumida en una hoja, que podrá tener los anexos que se consideren.
- Todas las ideas tendrán un título, un resumen breve y estarán numeradas, fechadas y firmadas por el coordinador en nombre del equipo o por cualquiera de sus miembros.
- Cualquier modificación será también numerada, fechada y firmada.
- Se guardará aparte un histórico anual de ideas implementadas.

La evaluación por parte del emprendedor de las ideas del portafolio buscará un equilibrio entre:

- Costes y beneficios.
- Riesgos y oportunidades de mercado.
- Calidad de la idea.
- Viabilidad e impacto empresarial.
- Trazabilidad y modelización.

Uno de los modelos de portafolio de ideas innovadoras que más nos gusta es el de Toyota, con su método de gestión A3, denominado así porque se utilizan dos hojas de ese tamaño. Solamente dos hojas, para cualquier mejora de producto o proceso. Así de simple. Pero aseguran que reciben al año en torno a 450.000 nuevas ideas, por lo que es difícil extenderse más. Dichas hojas DIN A3 son compartidas por todas las personas y departamentos que deseen y/o deban participar en la mejora, y se adaptan a siete sencillos pasos escritos en pequeños cuadros de las dos hojas:

1. Identificar la necesidad o problema y su importancia.
2. Establecer la situación actual.
3. Analizar las causas de la situación actual.
4. Identificar la solución deseada.
5. Discutir los planes entre todas las partes afectadas.
6. Implementar los planes.
7. Evaluar los resultados.



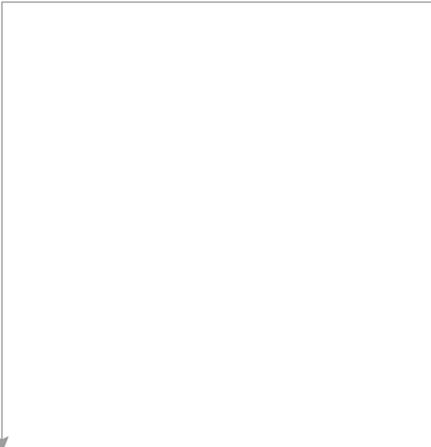
**! Errores frecuentes a evitar:**

- Dejar de aprovechar las oportunidades que pueden conseguirse con los proveedores.
- Considerar que hay un producto estrella único, sin pensar que puede ser estrella toda la gama.
- Diversificar demasiado, más allá de la propia profesionalidad.
- Pensar que por haber acertado con un producto se va a tener éxito con todos y subestimar sus dificultades.



CAPÍTULO

**7**



**EL PLAN DE PERSONAS**

---

*“Recompensa el éxito y el fracaso,  
castiga la inactividad.”*

Tom Peters  
Gurú del management.



Vamos a analizar el presente capítulo teniendo en cuenta los considerandos de los tres capítulos anteriores: negocio industrial, con producto propio, exportaciones e importaciones, filiales en el extranjero, etc. Además consideraremos el supuesto de que el nuevo negocio crece con rapidez, y en el quinto año del P.N. trabajan en él varios cientos de personas, tanto a nivel nacional como internacional.

Asimismo, hablamos de plan de personas y no de plan de recursos humanos. Hay autores de reconocido prestigio que utilizan ambas acepciones. Con todos los respetos, aquí preferimos sumarnos al grupo que considera a los empleados como personas, similares al propio emprendedor, y no tanto como recursos que pueden ser gestionados como los fondos financieros o los inventarios de productos.

## 7.1 Equipo promotor y liderazgo

En realidad, llegados este punto suele ser útil que el emprendedor elabore dos planes de personas, que en buena lógica deberán ser complementarios:

1. Un plan de gestión personal, paralelo al de la empresa, y también para cinco años. En él explicitará cuál es su situación actual y lo que pretende conseguir a título personal con la creación del nuevo negocio. Ha de saber qué hace y, sobre todo, a dónde quiere ir. Puede ser un documento sencillo que no lo vaya a enseñar a nadie, pero que recogerá sus ambiciones. Y una vez conocido lo que quiere para sí

mismo, probablemente le será más sencillo buscar socios promotores que compartan su proyecto o liderar el equipo que vaya a crear.

2. El plan de personas estándar del negocio, que vamos a desarrollar aquí y donde el emprendedor es uno de los protagonistas clave.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Rodearse de personas que no hagan sombra, pero mediocres.
- Distribuir los roles de los miembros del equipo promotor de forma compleja.
- Ser roles poco razonables.
- Basarse más en temas contractuales que en la confianza mutua.
- Ser demasiado estrictos en lo que se escribe en el P.N., cuando surgen desviaciones.
- No equilibrar los retornos y recompensas entre las partes, para evitar planteamientos destructivos.
- Pormenorizar demasiado los acuerdos y descripciones escritas.

## Curriculum del emprendedor y su equipo

Los analistas del P.N., bancos e inversores, siempre leerán al menos dos puntos: el curriculum vitae (CV) del promotor o responsable del proyecto, y la cuenta de explotación. Si alguno de los dos puntos no les convence, difícilmente proseguirán la lectura del documento.

Por ello es de vital importancia tener muy en cuenta la imagen que se da en: (a) el CV del propio emprendedor, y (b) los CV de sus colaboradores directos.

Una propuesta razonable es no inflar ni adornar en exceso el CV del propio emprendedor, que en ningún caso será superior a dos hojas. Y, lógicamente, se reforzarán los puntos fuertes del promotor que se vinculen al nuevo negocio, sin entrar en detalles innecesarios, ni en ámbitos que no aportan valor al negocio.

### CV del propio emprendedor

Un posible índice del CV del emprendedor sería:

<div data-bbox="624 805 723 868" data-label="Text"><p>Foto</p></div>
<p>Curriculum Vitae</p> <p>A. Datos personales de identificación.</p> <p>B. Formación académica.</p> <p>C. Experiencia profesional.</p> <p>D. Experiencia en liderar nuevos negocios.</p> <p>E. Otras actividades y aficiones.</p>

Al leer el CV, se han de trasladar al lector especialista las impresiones que consideramos más relevantes, ya que en general no habrá la posibilidad de explicar los detalles. Su mera lectura ha de dejar entrever que el emprendedor tiene:

- Capacidad de liderazgo: Generalmente el promotor estará bien preparado en alguna de las áreas del *core business* o núcleo del

negocio. Será experto en informática, mecánica, telecomunicaciones, finanzas, marketing, etc. Pero el promotor ha de hacer ver en el CV su capacidad de liderazgo, su conocimiento de la programación neurolingüística o la inteligencia emocional. Es muy importante mostrar que se sabe potenciar la creatividad y la innovación en el nuevo negocio, que se es capaz de negociar y de resolver conflictos, y de generar sinergias entre los propios empleados y también con clientes y proveedores.

Como señalaba recientemente Francisco Belil, Consejero Delegado de Siemens España y responsable del grupo para el suroeste de Europa, la tercera región de Siemens, tras EE. UU. y Alemania, con 15 países y 35.000 profesionales bajo su liderazgo: *"No solo sobreviven los más fuertes para adaptarse; sobreviven los más felices. Si no se disfruta con el trabajo, se requiere un gran esfuerzo. Si algo te gusta, sale solo"*. Y este hecho ha de quedar reflejado en el CV, como característica imprescindible del emprendedor ante las dificultades que sin duda va a afrontar para sacar adelante el nuevo negocio.

- *Personal branding*, seguridad profesional: Como escribe en el reciente libro *Expertología. La ciencia de convertirse en un profesional de referencia* Andrés Pérez Ortega (2011), es un hecho que los CV comunican el potencial del emprendedor de una manera manifiestamente mejorable. Cita a Jack Welch, considerado el mejor directivo del siglo XX: *"Si no eres diferente, no compitas"*. Ser diferente es una percepción (subjetiva, evidentemente) en la mente de los demás. Hay que trabajarla con mucho esfuerzo.

Estamos en un cambio de era, en la que hemos de cambiar de mentalidad y convertirnos en profesionales útiles, relevantes, valiosos y reconocidos. La seguridad profesional se deriva de pensar en la profesión como en una empresa, y en el trabajo como en un producto. No se trata de aprender a "venderse", sino a vender lo que el emprendedor hace para no tener que vender el CV. En una cultura como la nuestra, en la que sobresalir o destacar parece de mal gusto, se ha de dejar ver al experto. Es la marca personal o *personal branding*.

Todas las personas tienen una marca profesional y el emprendedor ha de pretender que sea útil para sus objetivos. El cerebro humano necesita

simplificar la información que maneja, y por eso tendemos a etiquetar, a clasificar a las personas en determinadas categorías, pocas características que nos faciliten movernos por el mundo. Si el CV del emprendedor es una promesa de valor, su marca profesional será exactamente eso, la idea que los demás perciben de su profesionalidad.

- Perseverancia: El emprendedor ha de dar ejemplo de trabajo y dedicación a sus colaboradores y tener fe en su nuevo negocio. Ha de estar enamorado de su trabajo, le ha de gustar sin importarle las horas que le dedica.

Un ejemplo histórico y ampliamente divulgado de perseverancia es el de Sir Winston Churchill. En teoría acabado como político ya en 1932 por el desastre de Gallipoli, la pérdida de su fortuna en el Crac del 29 y un serio accidente en New York en 1931, supo resurgir de sus cenizas en 1940, siendo nombrado Primer Ministro de Gran Bretaña en la Segunda Guerra Mundial. En el Parlamento dijo aquellas famosas palabras: *"Jamás nos rendiremos y aún si, cosa que ni por un momento creo, esta isla, o gran parte de ella, fuera subyugada y sufriera hambre, nuestro Imperio, armado y protegido por la flota británica, seguiría combatiendo hasta que, en el momento adecuado, el Nuevo Mundo, con todo su poder y su fuerza, acudiera a rescatar al Viejo Mundo."* La lección es que no hay que ceder nunca, nunca ante nada, grande, pequeño o insignificante, excepto en cuestiones de honor y sentido común. El emprendedor nunca ha de ceder ante los retos aparentemente incontenibles del mercado y de la competencia. El fracaso es un estado mental.

Lo mismo suele repetir la cofundadora del Grupo Inditex Rosalía Mera, cuando señala que: *"Siempre prefiere a las personas que no se rinden, que no claudican, que creen en una idea hasta pulirla y hacerla realidad"*.

- Capacidad de gestión: El emprendedor ha de saber combinar su faceta de liderazgo en el nuevo negocio, con su dedicación a la gestión, conociendo al detalle los aspectos relevantes del núcleo de la actividad o *core business* e implicándose en ellos. Para ser un buen gestor, ha de actuar sobre tres ámbitos: la acción directa: la acción a través de sus colaboradores y subcontratistas, y la información puntual y fehaciente de los resultados de sus acciones.

Hay que tener en cuenta que el liderazgo sin la gestión conlleva la gradual desconexión con el negocio. Por el contrario, la mera gestión sin desarrollar el liderazgo limita el desarrollo a largo plazo. Conceptualmente se pueden diferenciar ambos términos, pero en la práctica es necesario que el emprendedor los combine.

- Capacidad de generar oportunidades: El emprendedor ha de ser capaz de crear contextos compartidos, un proyecto compartido, en el que todos los colaboradores tengan suficientes oportunidades.

Vamos a recoger las recomendaciones que Stephen Covey hace en su libro más conocido *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva* (2011), que ha vendido más de 15 millones de copias. Covey argumenta en contra de lo que él llama “La ética de la personalidad”, algo que él ve como prevalente en muchos libros modernos de autoayuda. En lugar de ello, promueve lo que denomina “La ética del carácter”, que se basa en gran medida en los principios y código de conducta de uno mismo, en concreto, en los 7 hábitos de la gente altamente efectiva:

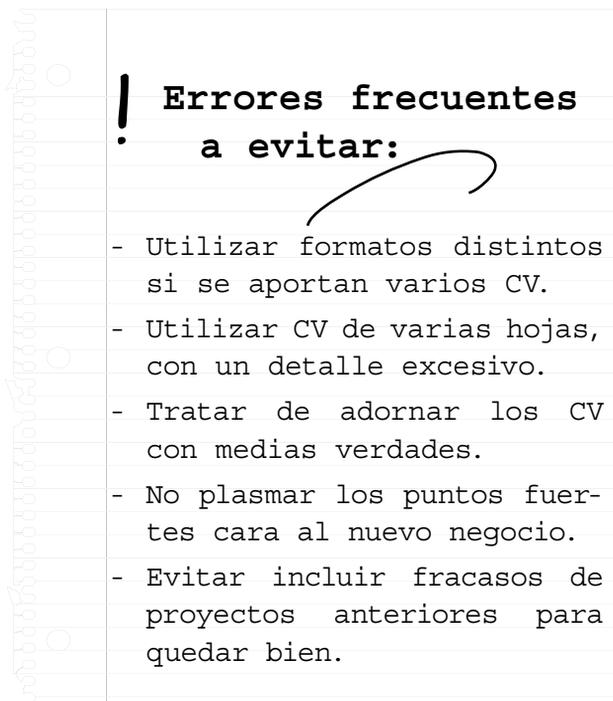
- Hábito 1: Sea proactivo: principios de visión personal.
- Hábito 2: Empiece con el fin en mente: principios de liderazgo personal.
- Hábito 3: Poner primero lo primero: principios de la gestión personal.
- Hábito 4: Ponga en ganar/ganar: principios de liderazgo interpersonal.
- Hábito 5: Busque primero entender, y luego ser entendido.
- Hábito 6: Sinergice principios de comunicación creativa.
- Hábito 7: Afíle la sierra: principios de autorrenovación equilibrada.

## Los CV de los colaboradores directos

Es conveniente incluir el CV de cada miembro utilizando un formato similar al del emprendedor. Para ello, hay que elaborar una descripción narrativa de cada miembro del equipo, explicando con claridad su experiencia previa y su aportación al nuevo negocio. Un índice posible sería:

1. Denominación del puesto.
2. Tareas y responsabilidades del puesto, con el resumen de las funciones a desarrollar, quién las va a supervisar y los descargos a realizarse.
3. Experiencia empresarial previa, subrayando la experiencia en puestos similares: en qué empresas, con qué funciones y responsabilidades, por cuánto tiempo en cada puesto, etc.

4. Logros anteriores: enumerar con algún nivel de detalle las aportaciones realizadas, la participación en otros equipos exitosos y los proyectos principales llevados a cabo, los nuevos negocios y nuevos productos desarrollados y sus implicaciones en ellos.
5. Una breve descripción de la formación inicial y la adquirida.



## Previsión de plantilla

Una vez que se han explicado los rasgos cualitativos del emprendedor, es conveniente presentar los números globales de plantilla que se prevé en los cinco años del P.N., y también es aconsejable dedicarle el tiempo suficiente a la incorporación de cada nuevo empleado, indicando sucintamente las razones de su necesidad y las funciones y responsabilidades a asumir.

A veces se pasa este punto por alto, haciéndose una curva de evolución del personal en línea con la cifra de ventas y equitativa en cada uno de los departamentos o áreas. Ello denota la poca importancia que se da al apartado de personal que, al menos en teoría, debería ser el capital más importante del nuevo negocio. En consecuencia, hay que bajar al detalle, y mostrar al lector que se “mima” la previsión de incorporación de nuevos empleados.

Para ello, se utilizarán cuadros estándar de empresas consolidadas. Y lo haremos siguiendo el criterio de los cuadros económico-financieros, es decir un cuadro mensual del primer año, y otro para los cinco años. Un posible modelo es:

Concepto	Enero		...	Diciembre		Puestos medios	
	Número	%	...	Número	%	Número	%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sección Producc. A</li> <li>• Sección Producc. B</li> <li>• ...</li> </ul> Suma M.O.D. nac.							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filial Producc. A</li> <li>• Filial Producc. B</li> </ul> Suma M.O.D. extr.							
Total M.O.D.							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dpto. Comercial</li> <li>• Dpto. Administración</li> <li>• Dpto. I+D+i</li> <li>• ...</li> </ul> Suma M.O.I. nac.							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filial A</li> <li>• Filial B</li> </ul> Suma M.O.I. extr.							
Total M.O.I.							
Total puestos							
Plantilla fija							
Contratación especial							

**Tabla 7.1.** Programa de puestos de trabajo y plantilla mensual primer año.

Fuente: Elaboración propia.

Es práctico explicar separadamente el cuadro, de tal forma que el lector no tenga dudas sobre los números que aparecen ni su evolución. Los datos

aportados en los cuadros son solo numéricos, mientras que en las explicaciones se mencionarán las cualificaciones profesionales, las áreas de especialidad, la experiencia requerida, y cualquier otro factor que aporte altura al equipo humano. En cuanto a los acrónimos de los cuadros:

- M.O.D.: Mano de Obra Directa, es decir, el personal de la planta productiva que manipula directamente el producto. También pueden tocar y transportar el producto las personas que trabajan en los almacenes, pero se les considera indirectos. La acepción en los países anglosajones es la de *Blue collar* o cuello azul, dado que en general antes trabajaban con un buzo azul oscuro, aunque en la actualidad visitar una planta de montaje de automóviles y ver a todos los operarios de montaje con pantalón y camiseta blanca, muestra los significativos avances en orden y limpieza.
- M.O.I.: Mano de Obra Indirecta, es decir, el personal de la planta productiva que no manipula directamente el producto y el personal de "oficinas". En la acepción de los países anglosajones se trata de los *White collar* o cuello blanco.

En cuanto al segundo cuadro, recogerá en la columna de conceptos los mismos que el cuadro mensual, y utilizaremos la previsión estándar de los cinco años que incluimos en los apartados cuantitativos del P.N. En este segundo cuadro de personal con proyección a cinco años, lo más práctico es disponer de dos columnas de porcentajes comparativos: (a) el porcentaje con respecto al personal total del año y el incremento *K* respecto al personal del año anterior. De tal forma que se pueda analizar la evolución de los incrementos o decrementos de plantilla. Un modelo sería el siguiente:

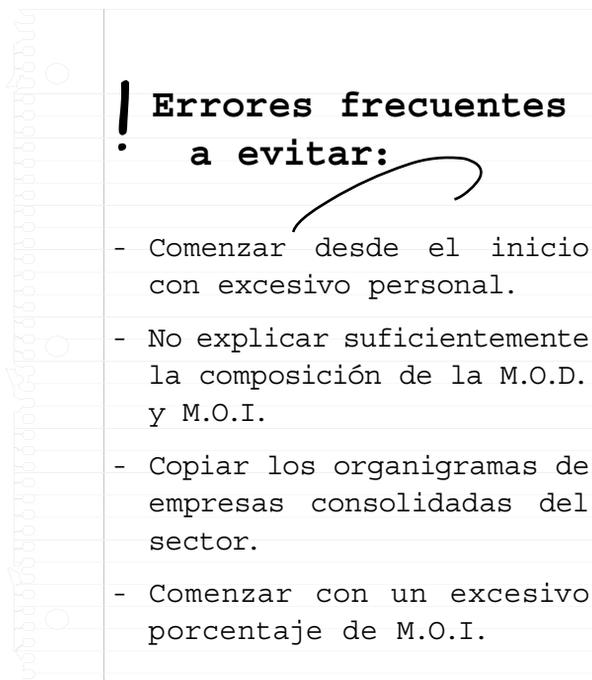
Concepto	Enero		...	Diciembre		Índices medios	
	%	%	...	%	%	%	%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Absentismo</li> <li>• Enfermedad</li> <li>• Accidentes</li> </ul> <p style="text-align: right;">Suma</p>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° horas anuales</li> <li>• Horas de exceso</li> <li>• Personal plus riesgo</li> <li>• ...</li> </ul>							

**Tabla 7.2.** Programa de objetivos cualitativos plantilla.

Fuente: Elaboración propia.

Conviene determinar el número de empleados, cualificaciones profesionales y funciones que han de realizar. Es conveniente explicitar asimismo las condiciones contractuales, el número de horas trabajadas, y los niveles de flexibilidad del calendario semanal, mensual y anual.

Se puede incluir también otros dos cuadros, uno anual y otro quinquenal, con indicadores cualitativos y los objetivos para su gestión.



## Liderazgo del emprendedor

No existe una receta mágica para que un nuevo negocio florezca y se convierta en excelente. Sin embargo, existen unas características comunes que tienen los negocios de éxito. Uno de los requerimientos fundamentales es tener una cultura de trabajo, que consistentemente haga que los empleados aporten su talento y su trabajo, con creatividad y de forma

disciplinada. En este punto el emprendedor es la pieza clave y ha de desarrollar al menos dos facetas:

- A. Dirigir, para que entre todos se consigan unos objetivos previamente acordados.
- B. Liderar, siendo la persona tractora del nuevo negocio y su referente principal.

## Dirigir

Al comienzo del nuevo negocio, el emprendedor asumirá todas las funciones inherentes a las personas, no solo de los colaboradores directos, sino también de otras facetas que en las empresas consolidadas las realizan los departamentos de personal. En el P.N. no se especificarán al detalle dichas tareas, pero al menos se recogerán algunos puntos que ofrezcan al lector la impresión de que se le da importancia al tema. Para ello, se mencionarán sucintamente algunos ámbitos de la dirección, como:

- Estilo: Se señalará que lejos de posiciones autoritarias o paternalistas, se pretenderá la participación de todos los empleados, tanto en las facetas del producto o servicio como en la gestión.
- Funciones organizacionales: El proceso de dirección comprende funciones diversas, y hay que desarrollar los distintos ámbitos:
  - Planificar: Al igual que hemos señalado en el punto del PDCA del Plan de Producción, una de las claves del éxito es prever los imprevistos que puedan surgir a las personas para que logren un buen desempeño y tratar de subsanarlas.
  - Organizar: Se trata de establecer cómo se van a realizar las distintas tareas, con qué responsabilidades y atribuciones. Tiene que quedar clara la línea jerárquica, los reportes que se van a solicitar, cómo se van a verificar los objetivos, etc.
  - Implementar: Buena parte del tiempo del emprendedor se dedicará a la toma de decisiones. Habrán de diferenciarse claramente las operativas del día a día de las estratégicas. De la calidad de ambos tipos de decisiones dependerá el futuro del negocio.
  - Coordinar: La situación ideal es que los miembros del equipo se coordinen entre sí y que el emprendedor intervenga puntualmente en los ámbitos comunes o de fricción. Su función directiva le exige detectar esas disfuncionalidades, y actuar con diligencia y asertividad.

- Controlar: Lo decimos en el sentido de evaluar los resultados y el cumplimiento de objetivos, no en el de control personal de las actividades diarias. Ha de quedar claro en el P.N. que se seguirán unas normas de control y que se primará la meritocracia.
- Funciones personales: Son las actividades que afectan directamente a las relaciones con el equipo, algunas de las cuales pueden ser la actitud de trabajar en equipo, la mentorización, la motivación, la comunicación y la evaluación.
- Habilidades directivas: Hay bastantes libros excelentes en el mercado que profundizan en este apartado. Se subdividen en (a) habilidades de dirección o instrumentales, donde se encuentran las funciones directivas, la capacidad de análisis y resolución de problemas, la supervisión y control, etc., y (b) habilidades de gestión o interpersonales, que se basan en la actitud que el emprendedor tiene con sus colaboradores, como el liderazgo, la negociación, la motivación, la gestión de conflictos, etc.

## Liderar

Los nuevos negocios están marcados por su incertidumbre. El propio emprendedor asume como natural esa cota de riesgo, porque la idea es suya y porque es probable que gran parte de los beneficios en caso de éxito lo sean para él. El emprendedor será proactivo y demostrará tranquilidad y seguridad, pero además ha de imbuirlas en los demás y para ello ha de tener unas características que haga que los demás confíen en él.

- Requerimientos: Ha de tener unos objetivos claros y precisos, que ha de saber comunicar, mostrando un conocimiento suficiente del núcleo del nuevo negocio y unos deseos inequívocos de que va a trabajar duro para sacarlo adelante.
- Funciones: Ha de mostrar en el P.N. que tiene una visión, sabe movilizar a los colaboradores, establecer las prioridades, resolver las tensiones, generar una buena dinámica de grupo y es capaz de conseguir los objetivos.
- Carisma: Los líderes carismáticos se caracterizan por una gran capacidad de persuasión, de tal forma que los colaboradores hacen lo que el líder plantea. Para conseguirlo, el emprendedor ha de dar ejemplo trabajando el que más, siendo entusiasta, mostrando que

sabe asumir riesgos, que plantea retos alcanzables y que lo hace de manera sencilla y sin prepotencia.

Se reconoce que la mayoría de los buenos profesionales que abandonan una compañía lo hacen porque se van de sus jefes. Por tanto, tras la fase inicial el emprendedor ha de ejercer su liderazgo de la forma más eficiente posible. Vamos a tomar como base de partida al mencionado Jim Collins, quien en su libro *Empresas que caen y por qué otras sobreviven* (2011), señala que las empresas excelentes tienen en común un estilo de "liderazgo de nivel 5". Cada uno de los niveles de liderazgo, resumidamente son los siguientes:

- Nivel 1: Una persona capaz, que contribuye con su talento, conocimiento, capacidades y buenos hábitos de trabajo.
- Nivel 2: Es, además, un trabajador en equipo, contribuye con sus capacidades individuales al cumplimiento de los objetivos grupales y trabaja efectivamente con otros en un ámbito grupal.
- Nivel 3: Un administrador competente, sabe organizar personas y recursos para alcanzar eficientemente objetivos preestablecidos.
- Nivel 4: Va un paso más allá y se convierte en un líder eficaz, que cataliza compromisos y una vigorosa búsqueda hacia una visión clara y convincente, logrando estándares de rendimiento mucho más altos.
- Nivel 5: Vamos a desglosar sus características principales:
  - Una búsqueda de resultados sostenibles: La diferencia entre un líder de Nivel 5 y otros líderes es que es motivado a producir resultados sustentables para su organización. La idea es que los líderes de Nivel 5 pueden generar un cambio a largo plazo y sostenible. Estos líderes anteponen las compañías para las cuales trabajan a sus egos personales. Son personas con una tendencia a resolver problemas y una mezcla paradójica entre humildad y disponibilidad. Son asimismo optimistas (como suele señalar José Antonio Marina (2010), hay que dejar el pesimismo para tiempos mejores).
  - Una elección de sucesores: A los líderes de Nivel 5 les interesa más el éxito de la organización que sus logros personales. Quieren dejar su legado en una organización que continúa creciendo. Tienen suficiente confianza en sí mismos para contratar gente competente. Se concentran primero en conseguir a la gente correcta para el cargo que necesitan ocupar, antes de idear una visión o estrategia.

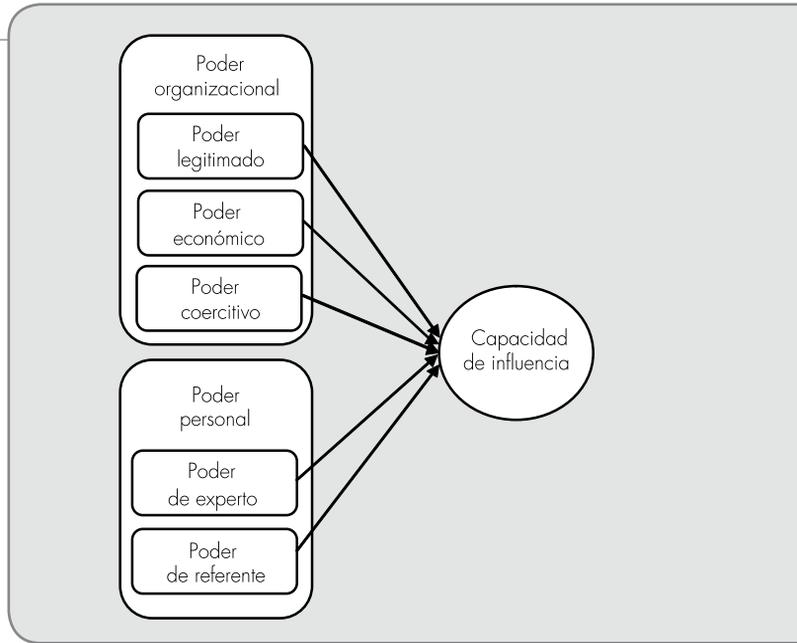
Se preocupan por conseguir las mejores personas del mundo profesional, para ubicarlas en los puntos estratégicos. La selección del personal correcto es crucial.

- Modestia: Deben mostrar sincera humildad. Actúan con determinación y se apoyan en estándares inspirativos y no en un carisma inspirador para motivar. Una de las características que poseen los líderes de las empresas excelentes es la simpleza con la que presentan sus conceptos. Ellos se centran en una meta sencilla, de manera obsesiva, se centran en una sola idea.
- Asumen la responsabilidad: Toman responsabilidad cuando las cosas salen mal. No echan culpas cuando las cosas no funcionan como se esperaba. Además, raramente buscan reconocimiento para las cosas que salen bien, prefieren atribuir el éxito a otros factores.
- Tienen un foco organizacional: La máxima ambición del líder de Nivel 5 se dirige, en primer lugar y de manera preponderante, hacia la organización. Su anhelo de una organización exitosa pesa más que su búsqueda de recompensas personales. Propician la cultura de la disciplina, más que un riguroso control de los demás. Tratan de alcanzar el éxito sin oficinas extravagantes, ni tecnologías de última generación. La tecnología, por si sola, jamás ha hecho excelente a una empresa. No aparecen en los medios de comunicación y sus comportamientos sociales son bastante sencillos. En los momentos difíciles, los empleados empiezan a observar al líder como si fuera su padre. Es un modelo a seguir, estudian su estado de ánimo y terminan por copiar su actitud, positiva o negativa. Los emprendedores que proporcionan una dirección y visión a largo plazo, los visionarios, y los que promueven el desarrollo de sus empleados para el futuro, los orientadores, son quienes tienen un mayor impacto positivo sobre el clima laboral. Sin embargo, aquellos que presionan para la realización de las tareas, líder que marca la pauta, y los que exigen obediencia, autoritario, son quienes más deprimen a los equipos.
- Sociabilidad: La buena sociabilidad ayuda a que el ánimo del grupo se mantenga alto y esto tenga un efecto positivo sobre la producción. Por el contrario, una mala gestión de los sentimientos puede convertirse en apatía del equipo y en el empeoramiento de los resultados generales.



**Figura 7.1.** Tipos de poder para influir en otros.

Fuente: Colquitt, J.; Lepine, J. y Wesson, M. (2009).



- Poder e influencia: Hay distintas maneras de utilizar el poder y la influencia que el emprendedor dispone por el mero hecho de serlo. Algunos utilizan estrategias interpersonales para conseguir implicar a sus empleados. Mientras que hay otros que son más asertivos. Ambos modelos son válidos, si utilizan adecuadamente los diferentes tipos de poder de que disponen. Gráficamente sería tal y como se refleja en la Figura 7.1.

Tenemos ejemplos significativos de liderazgo en el deporte, que también pueden servir de referencia al emprendedor. La Federación Internacional de Historia y Estadística del Fútbol (IFFHS), eligió recientemente al técnico del Barcelona F.C., Pep Guardiola, como el mejor entrenador del mundo. Su forma de trabajo es un modelo a seguir, y su decálogo de actuación es válido para todos los intraemprendedores que lideren proyectos empresariales. Se resume en:

1. Compromiso y fidelidad inquebrantable con un estilo e identidad de juego.

2. El colectivo por encima de las individualidades: unidad y solidaridad.
3. Disciplina: autoridad y normas de estricto cumplimiento.
4. Confianza en la cantera: confirmación de nuevos valores.
5. Cultura táctica: capacidad en la lectura de partidos, flexibilidad.
6. Detallismo: escrupuloso estudio previo de cada rival.
7. Persistencia en el trabajo: dedicación, esfuerzo y combatividad.
8. Autoexigencia: insistencia y afán de perfeccionismo.
9. Cultura de grupo: desayunos y comidas juntos, pero no más concentraciones.
10. Humildad, ilusión, entusiasmo y respeto al rival.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No delegar, manteniendo personalmente las relaciones con los clientes, proveedores, etc.
- Convertirse en cuello de botella, para la toma de decisiones operativas.
- Dirigir por urgencias y por improvisaciones.
- Incorporar del exterior a los nuevos responsables, no propiciando la promoción interna.
- Ser excesivamente protagonista en las reuniones.
- No compartir los éxitos y responsabilizar a otros de los fracasos.
- Pretender que los colaboradores siempre le den la razón, a pesar de no tener siempre buenas ideas.
- Querer agradar siempre a todos, equipo, proveedores y clientes.
- Fijarse demasiado en las formas, en el parecer, más que en el ser.
- Adolecer de paciencia, de prudencia y de sentido común.

## Análisis de motivaciones

El nuevo negocio se crea porque el emprendedor quiere plasmar sus sueños y su idea en realidad y, por tanto, es el único que al comienzo cree en él. Uno de sus principales trabajos será el de convencer a los demás, inversores, proveedores y clientes, pero sobre todo a sus colaboradores, de que es un proyecto viable, con el que todos van a salir ganando, no únicamente el propio emprendedor.

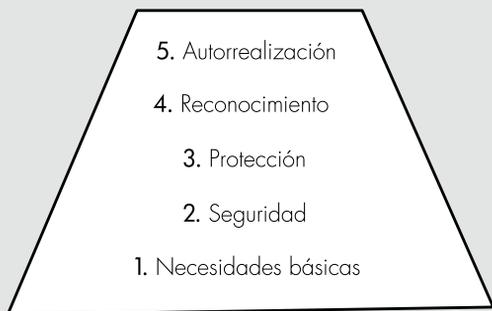
Cada una de las personas que forman el equipo que se está creando ha de sentir que el nuevo negocio también es parte de su proyecto profesional. Pues solo existe la automotivación, el emprendedor no va a motivar directamente a nadie, porque es inviable.

Los sistemas del palo y la zanahoria no funcionan, por tanto, lo que el emprendedor ha de procurar es generar un proyecto ilusionante, que suponga un reto personal y profesional para los que se embarcan en él. Si el proyecto no ilusiona, el aporte de trabajo y talento de cada empleado será el imprescindible para ir tirando.

El ámbito de las motivaciones de las personas ha sido uno de los más estudiados a lo largo de la historia de las organizaciones. Resumidamente se pueden clasificar las teorías desarrolladas en dos ámbitos:

1. Teorías de contenido: Tratan de determinar qué motiva a las personas a aportar lo máximo en el trabajo. Para ello, se analizan las necesidades y las recompensas que motivan una u otra conducta, los parámetros objetivables que condicionan una forma determinada y concreta de actuar. Entre las teorías más conocidas están las de Taylor, Elton Mayo, Maslow, Atkinson y McClelland, Herzberg, la evaluación cognoscitiva o la teoría de establecimiento de metas.
2. Teorías de proceso: Se basan en los mecanismos que funcionan en la mente humana y que influyen en su conducta, pretenden determinar cómo se genera, dirige y mantiene el mecanismo de un comportamiento determinado. La preocupación de esta teoría no está en saber qué es lo que produce una determinada conducta, sino en cómo se origina la misma. Entre las corrientes teóricas más conocidas están la teoría de las expectativas de Vroom y la del equilibrio de Adams.

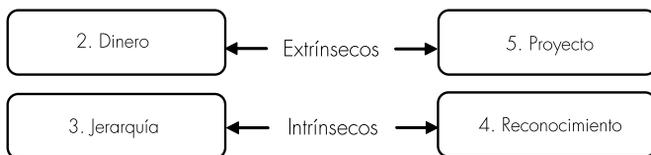
En nuestro caso, tomamos como base de partida las teorías de Abraham Maslow y su pirámide de necesidades (véase la Figura 7.2).



**Figura 7.2.** Pirámide de motivaciones.  
Fuente: A. Maslow (2001).

En el ámbito del emprendizaje, vamos a obviar el Nivel 1 de las necesidades básicas, es decir, damos por supuesto que el emprendedor ya tiene un trabajo que le da para vivir o que, si está en el paro, cobra el subsidio de desempleo.

Por tanto, reinterpretamos la pirámide con los otros cuatro factores de motivación, agrupándolos a su vez en dos categorías: (a) factores extrínsecos y (b) factores intrínsecos:



El emprendedor ha de ser consciente de que si quiere crear un equipo competente y eficaz, ha de propiciar que todos los empleados tengan un nivel digno en los cuatro ámbitos anteriores. Lo que es bueno para el propio emprendedor debería ser bueno para todas las personas de su equipo. Y si el proyecto resulta ser un éxito, ha de quedar claro desde un principio que debe de ser compartido.

Ello no quiere decir que el nivel de reconocimiento de los colaboradores ha de ser similar al del emprendedor, pues él es el promotor de la

idea, su líder, y quien más arriesga. Pero en la medida de lo posible, se han de mejorar los niveles de reconocimiento en comparación con otras empresas del entorno.

Si analizamos cada uno de los factores de motivación, tenemos:

- **Dinero:** El dinero está en el fondo de cualquier trabajo profesional. Pero hay que señalar que la satisfacción que aporta es siempre relativa. El equipo promotor debería ser compensado económicamente según dos baremos: (a) el nivel de homologación profesional comparable con otras personas que ocupan cargos similares, y (b) la compensación por incorporarse a un proyecto nuevo con el nivel de riesgo que ello comporta.
- **Proyecto de empresa:** Se trata del sano orgullo de pertenencia, de ser miembro de una organización que marcha bien, de tener la sensación de hacer algo útil profesionalmente y en la vida.
- **Jerarquía:** Se trata de la ambición de demostrar la valía profesional, el deseo de ser el líder/coordinador en determinada área, las ganas de desarrollar la individualidad.
- **Reconocimiento social:** Se trata del reconocimiento personal directo, del reconocimiento local y regional, y del reconocimiento mediático. A todos nos gusta algún tipo de reconocimiento, aunque no se diga públicamente.

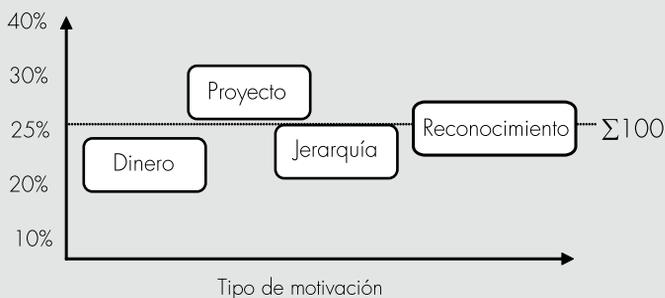
Consideramos que el sumatorio de los cuatro grupos es de 100, y que todas las personas necesitamos un equilibrio y un nivel digno en cada uno de los grupos en torno al 25%. En función de la edad, formación, procedencia, etc., cada uno de los factores se situará más arriba o más debajo de la línea media del 25%.

El emprendedor ha de realizar una representación gráfica suya personal y de cada uno de sus colaboradores en el equipo promotor. El hecho de emprender puede ser tremendamente motivador para el propio emprendedor, pero otras personas pueden necesitar que se les preste atención, se les escuche y se les ofrezca una carrera con futuro. Los mejores proyectos fracasan si no se articulan los recursos humanos adecuadamente y un buen emprendedor ha de ser capaz de conjuntar un equipo humano excelente, motivarlo y conseguir resultados extraordinarios a partir de personas ordinarias.

De hecho, el equipo de personas es uno de los factores diferenciadores que hacen que un nuevo negocio tenga éxito. Un equipo excelente con una idea notable, siempre funcionará mejor que un equipo notable con una idea excelente. El mercado siempre cambia y el equipo excelente será capaz de adaptarse. Por lo tanto, el primer paso es tener un equipo excelente.

El emprendedor ha de tener además un equipo conjuntado, al que ha de saber transmitir valores como el esfuerzo, el compañerismo y la solidaridad, para reforzar el espíritu de grupo.

Como señala Jonas Ridderstrale, gurú de la nueva economía, y co-autor con Kjell Nordstrom de *Funky Business* (2000), en una empresa que no es portadora de valores, que no es capaz de crear sentido, sus empleados también crearán productos y servicios sin sentido. Cada profesional de una firma debe estar orgulloso, más allá del sueldo, de que su trabajo crea valor para la sociedad. Ha de haber orgullo de pertenencia, pero bien repartido. Las empresas tienen muchos sistemas para que los jefes experimenten el éxito, pero pocos para que los de abajo también saboreen el triunfo. Que todos experimenten el éxito y suban su autoconfianza, es crear capital psicológico que se reflejará también en los números.



**Figura 7.3.** Niveles de motivación del emprendedor y su equipo.  
Fuente: Elaboración propia.

Recogemos también el análisis del experto David Freemantle, quien en su libro *El factor estímulo* (2010) presenta un enfoque radicalmente nuevo de la motivación. Basado en un amplio trabajo de investigación en todo el mundo, revela visiones fascinantes sobre lo que realmente motiva a la gente. Sus análisis los podemos resumir en este decálogo:

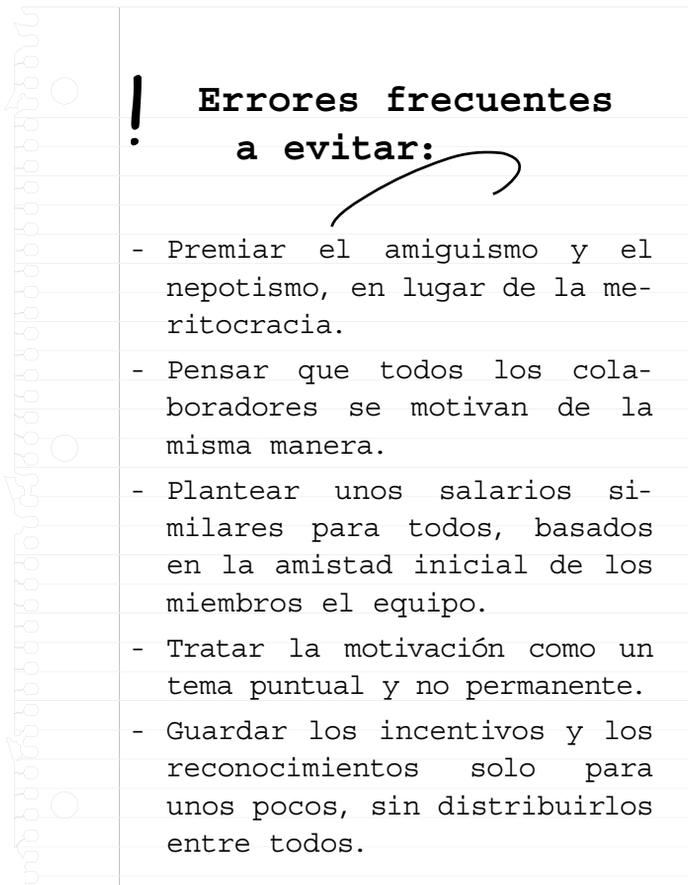
1. Hay 17 grupos de estímulos y el principal es perseguir un ideal.
2. La motivación es energía que proviene del interior, a la que se añade un rumbo personal para avanzar al resultado deseado.
3. Toda motivación es auto-motivación. No existe otro tipo.
4. Toda motivación es temporal. Motivación y desmotivación son dos polos al final de un espectro continuo.
5. La motivación es específica y no general.
6. La gente puede a la vez motivarse y desmotivarse, si surge un obstáculo.
7. La motivación no equivale a la felicidad o a la buena voluntad.
8. La motivación debe estimularse, no ocurre por omisión.
9. La lógica, la razón y el razonamiento no estimulan la motivación.
10. El estímulo no es el dinero, sino lo que el dinero puede brindar.

Freemantle aseguraba que nadie motiva a nadie. Como mucho, lanzamos estímulos que, si reciben la respuesta adecuada, sirven para que la persona se motive y para conocer qué motiva a una persona, hay que escucharle, conocerle y ensayar en términos de prueba y error.

En diciembre de 2010 se publicó en Internet un vídeo sobre gestión, con una cantidad de visitas muy elevada considerando su temática: casi un millón y medio de visualizaciones. ¿Cuál es la clave? Han seleccionado una pregunta con gancho, sencilla, clara y atractiva: ¿se consiguen mejores resultados pagando más? Las respuestas propuestas en el vídeo son las siguientes:

1. Si no pagas lo suficiente para que se considere un sueldo digno, da igual lo que hagas, las personas no estarán motivadas.
2. El pagar más por la consecución de resultados solo mejora los mismos en caso de tareas mecánicas y repetitivas.
3. Para tareas que requieren de competencias intelectuales y cognitivas, la recompensa económica asociada a resultados, en lugar de aumentar, reduce el rendimiento.

4. Para aumentar el rendimiento y la motivación en este último tipo de tareas, además de considerar lo dicho en el punto 1, son tres los factores que habría que promover:
- La autonomía (capacidad de decisión).
  - La "maestría" (personas que realizan actividades especializadas en temas muy específicos y que les gustan mucho).
  - Y la misión o propósito final de la empresa, más allá del beneficio económico.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- Premiar el amiguismo y el nepotismo, en lugar de la meritocracia.
- Pensar que todos los colaboradores se motivan de la misma manera.
- Plantear unos salarios similares para todos, basados en la amistad inicial de los miembros del equipo.
- Tratar la motivación como un tema puntual y no permanente.
- Guardar los incentivos y los reconocimientos solo para unos pocos, sin distribuirlos entre todos.

## 7.2 Estructura organizativa

La mayoría de emprendedores se encargan personalmente de seleccionar a sus colaboradores dado que en ello puede estar el futuro del negocio. Es importante que al menos los colaboradores directos tengan unas características que sean acordes a las del emprendedor, que sean partícipes de su carácter, que tengan su sello. Por ello ha de insistir en su máxima de seleccionar a gente que no se abata fácilmente, que no tenga miedo o dudas ante un futuro incierto pero apasionante.

Para emprendedores como Steve Jobs, acertar en las contrataciones es clave por lo que a lo largo de su carrera ha participado personalmente en más de 500 procesos de selección de empleados. Es consciente de que todos los candidatos tienen la profesionalidad y formación requeridas, y de que son muy inteligentes. Pero lo que realmente le importa es descubrir si se van a enamorar del trabajo que realicen y del producto y siempre con la filosofía de que no pretende que la gente se sienta cómoda, sino de que logren ser los mejores.

### Actividades y equipos

El proceso normal es que por falta de presupuesto el propio emprendedor tienda a comenzar realizando todas las funciones de la empresa. Lógicamente, la mayoría le resultan extrañas, pues él es básicamente especialista en una o dos facetas normalmente relacionadas con el objeto clave del negocio o *core business*.

Hay emprendedores que quieren controlar todo el nuevo negocio con el propósito de que los primeros años se haga exactamente lo que ellos prevean para así garantizar el éxito del proyecto. Puede ser un error diversificar tanto sus energías. Es más prudente plantear desde un comienzo la colaboración de profesionales en cada área del negocio, centrándose el promotor solamente en la dirección del área específica que domina. Si se considera experto en producto, el resto de temas de gerencia, personal, marketing, finanzas, etc., habrán de ser delegados

en su equipo. Lógicamente, hay que subrayar que también se ha de ser un experto en seleccionar a profesionales excelentes.

Por tanto, es importante dedicarle la máxima atención a formar un equipo promotor, competente en su profesionalidad y fiel al proyecto, liderado por el propio emprendedor. Un equipo es un grupo de personas que consigue sinergias y que, por tanto, obtiene resultados que son superiores a los individuales de cada integrante. En consecuencia, no se improvisa y juntar a varias personas no es conseguir un equipo.

Entre la información de cada miembro del equipo que se puede aportar al P.N. está:

- CV de cada miembro: Hay que elaborar una descripción narrativa de cada miembro del equipo, explicando con claridad su experiencia previa y su aportación al nuevo negocio. Un índice posible sería:
  1. Denominación del puesto.
  2. Tareas y responsabilidades del puesto, con el resumen de las funciones a desarrollar y quién las va a supervisar.
  3. Experiencia empresarial previa, subrayando la experiencia en puestos similares: en qué empresas, con qué funciones y responsabilidades, por cuánto tiempo en cada puesto, etc.
  4. Logros anteriores: enumerar con algún nivel de detalle las aportaciones realizadas, la participación en otros equipos exitosos, los proyectos principales llevados a cabo, los nuevos negocios y nuevos productos desarrollados y sus implicaciones en ellos.
  5. Una breve descripción de la formación inicial y la adquirida.
- Confianza: Para muchos inversores de nuevas empresas, el elemento decisivo se basa en la confianza en el equipo promotor. Los inversores que lean el P.N. esperan encontrarse con un equipo compenetrado de profesionales con experiencia en todas las áreas críticas de la empresa. Debe escribirse y demostrarse claramente quién es cada persona, por qué está en el equipo, y cuáles serán sus funciones y responsabilidades.

Para lograr una operativa dinámica y eficiente, es recomendable limitar el equipo promotor a cuatro o cinco personas, siendo importante que todas ellas estén involucradas en el día a día del negocio. Puede haber excelentes profesionales de los que se requiera ayuda pero se

les incluirá en el equipo asesor o, si son personal propio, tendrán la consideración de *staff*, sin vincularse a la línea ejecutiva si no están involucrados en la marcha del negocio.

Asimismo, hay que señalar que entre la alternativa de elegir entre un excelente P.N. con un equipo promotor mediocre y un P.N. mediocre con un equipo promotor excelente, los inversores preferirán la segunda opción.

- **Dinámica de trabajo:** Es importante que el emprendedor mantenga un contacto directo con sus colaboradores de forma estructurada. Por ejemplo, mediante reuniones semanales, donde se les ofrecerá toda la información del negocio (no solo de la parte que gestiona cada uno), tanto en lo que afecta a las ventas de la semana anterior, los productos que están para lanzarse o en diseño y los problemas que hayan de superarse en la próxima semana.

Se han de respetar unos principios básicos para que el equipo genere sinergias y tenga una trayectoria estable a medio plazo. Podemos destacar:

- **Objetivo:** Estar de acuerdo en la Misión, la Visión y los Valores, que garantizan la existencia de un objetivo común.
- **Funciones:** Debe de haber una clara división de funciones, consensuada por todos los miembros así se evitan roces, malentendidos y puentesos.
- **Interrelación:** Se han de compartir aquellos problemas y soluciones que sean comunes, tanto a nivel formal como de manera informal. En algunos entornos de Silicon Valley realizan el *networking* en pubs y cafeterías. Hay también empresas que promueven el *casual day*, donde se fomenta el intercambio de ideas creativas de todo tipo, no necesariamente ligadas al producto o servicio actual.
- **Comunicación:** El emprendedor ha de mantener una dinámica activa de comunicación, escuchando a todos los miembros a menudo, intercambiando información y promoviendo reuniones del equipo. Es como los jardines, que hay que regar constantemente.
- **Compartir:** Generalmente se tiende a compartir el éxito, porque tanto al emprendedor como al propio equipo le interesa que las cosas vayan bien, pero es frecuente que cuando haya algún fracaso se busquen culpables y se personalice. Es preferible compartir también los fracasos, y permitirlos.

Para no destinar al desarrollo de este punto en el P.N. un tiempo excesivo, una buena operativa suele ser tomar referentes de empresas consolidadas. Por ejemplo, consultar los Decálogos de funcionamiento de los Consejos de Administración de empresas que cotizan en el IBEX 35 (suelen publicarlos en sus páginas web) para mostrar a los accionistas la deontología que aplican.

Por otra parte, habría que señalar cómo se miden la eficiencia y productividad del equipo. Considerando que normalmente el éxito no se da por casualidad, sino en base a las dos "T" del gurú del management Tom Peters, es decir al "Talento" y al mucho "Trabajo", hay que analizar y estudiar en profundidad qué hacen los mejores equipos. Tratar de estandarizar sus mejores prácticas, para difundirlas al resto de equipos.

- **Asesores:** Los mejores consejeros son los asesores con experiencia que conocen empresas similares consolidadas del mismo sector o de sectores afines. Sería por tanto recomendable acudir a ellos y formalizar toda la relación profesional tomando como base dichas empresas del sector, aunque inicialmente algunos aspectos puedan parecer innecesarios. Es preferible pecar de cauteloso, que dejar demasiado espacio a la incertidumbre.

La misión de los asesores es ayudar en la visión a corto y largo plazo del nuevo negocio, con criterios más estratégicos que los derivados del día a día de los promotores. Un sólido y experimentado equipo asesor aporta además credibilidad ante terceros y, sobre todo, ante inversores externos. Se enumerarán brevemente sus nombres, sus CV y las aportaciones que se espera de cada uno de ellos.

- **Consultores:** Un listado típico de consultores debería incluir contables, abogados, financieros, agentes de seguros y expertos técnicos de las áreas de investigación y desarrollo, tecnologías de la información, patentes y marcas, etc.
- **Socios:** Lógicamente al principio es probable que no disponga de dinero, ni seguramente hará falta un gran equipo, pero suele ser recomendable apoyarse en los demás, toda vez que una persona sola difícilmente ganará a un equipo. Por tanto, el emprendedor ha de analizar si ya desde el comienzo le interesa tener socios en el consejo de administración o en dirección y si es factible asignarles

algunas responsabilidades, o bien si comienza sin socios y los miembros del equipo son meros colaboradores. En ambos casos se han de recoger en el P.N. los pros y contras, explicando el porqué de la decisión tomada.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

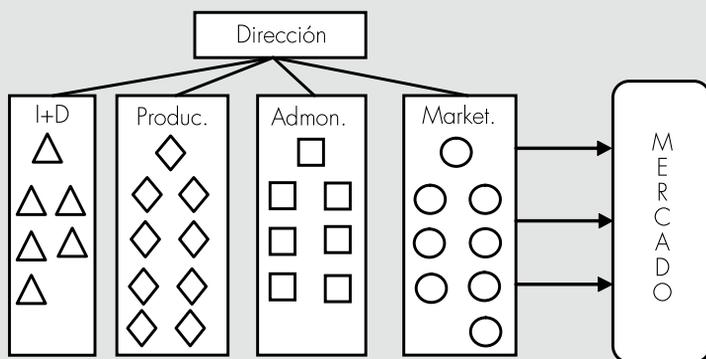
- Intentar hacer demasiado uno mismo, en lugar de compartir responsabilidades.
- Asignar puestos claves de gestión a familiares o amigos poco cualificados.
- Pensar que los éxitos previos en otras empresas garantizan el éxito en la nueva.
- Presentar una filosofía de gestión personalista. Los inversores saben bien que es difícil ser competente en todas las áreas para gestionar y hacer crecer una empresa.
- Pretender atraer gestores del máximo nivel sin ofrecerles participación en la propiedad.
- No ser capaz de juntar y mantener un grupo de asesores expertos.

## Gestión por departamentos y procesos

Es conveniente plantear desde el primer momento de la actividad del nuevo negocio un modelo de estructura organizativa a medio plazo y que propicie la participación. Todos los empleados han de tener conciencia de pertenencia a un proyecto en el que se cuenta con su aportación de conocimiento. Si nos atenemos a las estructuras organizativas, podemos resumirlas en tres modelos:

1. Modelo funcional o taylorista, que se basa en la organización departamental y las jerarquías clásicas.
2. Modelo organizado solo por proyectos, sin jerarquías departamentales ni estructuras de poder piramidales.
3. Modelo mixto. La mayoría de las empresas excelentes utilizan el modelo taylorista de la pirámide de mando solo parcialmente, dado que se organizan no solo en base a departamentos sino también en base a procesos.

Vamos a representar gráficamente las tres estructuras organizativas básicas mencionadas. En primer lugar lo haremos con la estructura clásica funcional de líneas jerárquicas claras, donde juegan un rol importante la dirección y los jefes o directores de departamento (Figura 7.4).



**Figura 7.4.**  
Organización funcional o taylorista.  
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico anterior hemos considerado cuatro departamentos que dependen directamente del emprendedor: I+D, Producción, Administración y Marketing. La estructura es departamental y la comunicación entre los departamentos se realiza de forma tradicional, con reuniones y con la operativa de proveedores internos y clientes internos: un departamento ofrece sus servicios a otro y éste ha de dar su visto bueno. Los objetivos son principalmente departamentales, a pesar de que, lógicamente, se enmarcan en los objetivos globales de la empresa, que funcionará bien si cada departamento lo hace. La interdependencia es estrecha, pero asumiendo cada uno su propio rol departamental.

Como señala el renombrado gurú del management Gary Hamel (2008), nombrado recientemente por el *Wall Street Journal* como el pensador en gestión más influyente del mundo, *“En gran medida, quienes dirigen su empresa en este momento son unos cuantos teóricos y ejecutores fallecidos hace tiempo, quienes inventaron las reglas y convenciones de la administración ‘moderna’ por allá en los primeros años del siglo XX. Tan predominante es la influencia de esos patriarcas, que la tecnología de la administración varía apenas ligeramente de una empresa a otra. De ahí que les sea tan fácil a los directores ejecutivos y presidentes saltar de una compañía a otra: las palancas y tableros de mando son más o menos iguales en todas las cabinas de los pilotos corporativos”*. Señala que existen cinco pilares que sostienen nuestra gestión actual:

1. La jerarquía y el control: Se basa en la premisa de que alguien debe tomar la responsabilidad para ejercer el poder y fijar una dirección, así como también la idea de que esta tarea debe quedar confinada a unos pocos en la organización.
2. La división del trabajo: Presupone que la especialización del trabajo es el eje de una buena organización y que los profesionales con habilidades específicas serán más productivos que los generalistas sin habilidades concretas.
3. La estandarización de los procesos: Se cimenta en que los procesos coordinan las actividades de muchas personas y que los procesos bien estructurados se vuelven más eficientes con la práctica.
4. La planificación de los resultados: Se basa en la suposición de que el futuro es suficientemente predecible para que la planificación sea fiable.

5. La motivación por dinero: Presupone que las personas responden básicamente a incentivos y que el económico es el dominante.

Justo en el extremo opuesto se encuentran las estructuras que funcionan por proyectos. Los ejemplos más significativos a nivel mundial son la brasileña Semco y la norteamericana W. L. Gore. Ninguno de los cinco pilares mencionados es el motor de la innovación en estas empresas.

---

## El caso de Semco

Semco se creó en 1953 como una empresa de fabricación de centrifugadoras para la industria de aceites vegetales y actualmente está presidida por Ricardo Semler, hijo del fundador. Es un conglomerado de diversas compañías de los sectores industrial y de servicios que emplea a cerca de 3.000 personas y no sigue los estándares organizativos de otras empresas. Su lema es la innovación y trabajan solo por proyectos, con gran libertad, sin jerarquías ni formalismos, y con mucho respeto mutuo, donde todo el mundo tiene igualdad de trato. En Semco tienen diez principios básicos, que todos sus empleados han de seguir:

1. Ser una empresa confiable y segura.
2. Valorar la honestidad y la transparencia por encima de otros intereses temporales.
3. Buscar un equilibrio entre los beneficios a corto y largo plazo.
4. Ofrecer productos y servicios a precios justos, que sean reconocidos por los clientes como los mejores en el mercado.
5. Proveer al cliente con servicios diferenciados, priorizando la responsabilidad antes que los beneficios.
6. Fomentar la creatividad, dando apoyo a los audaces.
7. Fomentar la participación de todos y cuestionar las decisiones que se imponen desde arriba hacia abajo.
8. Mantener un ambiente informal y agradable, con una actitud profesional y libre de prejuicios.
9. Mantener unas condiciones de trabajo seguras, y controlar los procesos industriales para proteger a su personal y el medioambiente.
10. Tener la humildad para reconocer errores, y comprender que siempre se puede mejorar.

---

## El caso de W. L. Gore

En la empresa W. L. Gore todos se autodenominan asociados y nadie, excepto el presidente y su secretaria, tienen un puesto de trabajo con denominación. Creada en 1958 en Newark (EE. UU.), en el año 2009 fue elegida por Fast Company como una de las 50 compañías más innovadoras de EE. UU. Está especializada en productos derivados de los fluopolímeros, siendo el más famoso la cazadora impermeable Gore-Tex. También fabrica y comercializa otros productos industriales y de consumo, tales como la transmisión de señales electrónicas, diversas aplicaciones industriales, implantes médicos, etc. Bill Gore articuló la cultura de la empresa en torno a cuatro principios que él llamó la libertad, la justicia, el compromiso y la línea de flotación:

1. Los empleados tienen la libertad para fomentar, ayudar y permitir a otros empleados a que crezcan en el conocimiento, la habilidad y su nivel de responsabilidad.
2. Los empleados deben demostrar ser justos con los demás y con todos aquellos con quienes mantienen contactos.
3. Los empleados tienen asignada la capacidad para tomar sus propios compromisos, y se espera que los mantengan.
4. Una situación límite, de línea de flotación, requiere que se consulte con otros empleados, antes de emprender acciones que podrían afectar a la reputación o la rentabilidad de la empresa y, finalmente, “hundir el barco”.

---

Este modelo de estructura por proyectos, tipo Semco o W. L. Gore, se puede representar gráficamente tal y como aparece en la Figura 7.5.

Como se ve, desaparecen los departamentos, y las consiguientes jerarquías y cuadros de mando. Todas las personas de todas las especialidades profesionales se involucran en los proyectos, cada uno trabajando en su propio ámbito. Así, cada proyecto tendrá un coordinador o responsable,

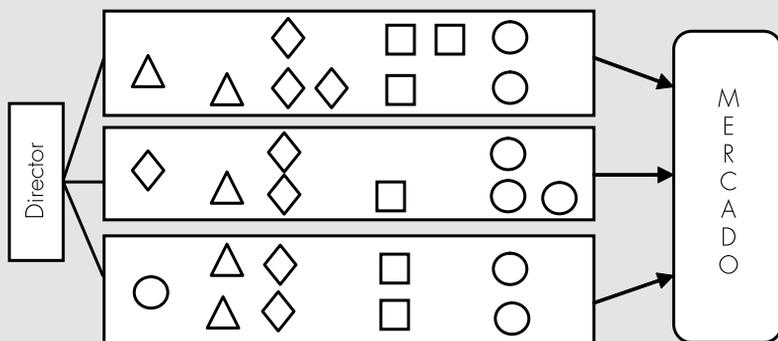


Figura 7.5. Organización por proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

que lo será hasta que termina dicho proyecto, generalmente entre seis meses y tres años. Y a diferencia del modelo anterior donde la relación con los clientes era del departamento de marketing, ahora todos los miembros de los proyectos están en contacto con sus clientes. La idea que subyace es que la implicación de todas las personas será mayor, y que el cliente recibirá un producto o servicio mejor.

Entendemos que en la actualidad la mayoría de las empresas están estructuradas de una manera mixta. Pretenden que los profesionales logren las sinergias de sus departamentos, al relacionarse con especialistas de su ámbito, y, en consecuencia, mejorar la gestión y transferencia del conocimiento técnico o específico. Y, al mismo tiempo, pretenden que destinando parte de su tiempo a la participación en proyectos, se impliquen más con el resto de departamentos y la atención a los clientes. Se comparten los problemas y las soluciones, y los empleados se sienten doblemente partícipes, con los compañeros del departamento y con los compañeros del proyecto (véase la Figura 7.6).

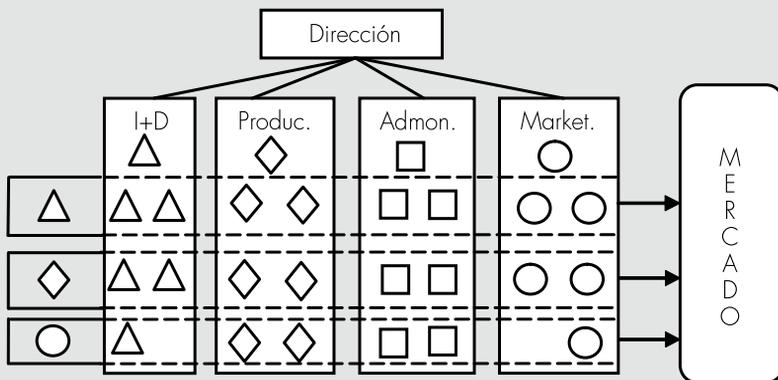


Figura 7.6. Organización mixta.

Fuente: Elaboración propia.

En este caso, las estructuras típicas de departamentos de compras, marketing, finanzas, etc., se combinan con los procesos que, como se ve en el gráfico, se focalizan en el mercado. De esta forma, las personas que participan en los mismos se sienten partícipes de un proyecto compartido, con el objetivo común de la satisfacción del cliente.

Así, si el nuevo negocio cubre sus objetivos, el empleado sentirá que es:

- Propietario de su propio curriculum profesional, en base a los objetivos que se haya marcado personalmente.
- Miembro de un departamento con sus objetivos departamentales, donde encontrará afinidad técnica y soporte en el resto de profesionales de su ámbito.
- Miembro de un equipo de un proceso horizontal de la empresa, donde interactuará con profesionales de otros ámbitos y especialidades, en cercanía con el cliente.

Probabilidades de comunicación al menos una vez por semana

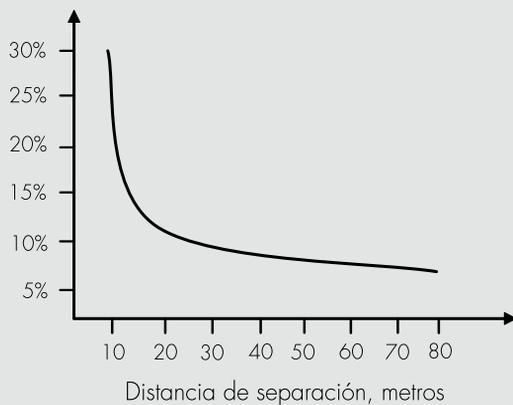


Figura 7.7. Frecuencia de comunicación.

Fuente: Elaboración propia.

Un ejemplo conocido de organización mixta es la empresa de autocares de lujo Irizar, que hemos mencionado en el epígrafe 3.6 "Misión, Visión y Valores". Una de sus particularidades es que toda la empresa se organiza en "equipos multidisciplinares autogestionados" con un nivel muy elevado de autonomía. El proceso de montaje de los autocares es un factor que facilita este modelo, toda vez que fabrican cada uno en 14 días, en siete líneas idénticas. De tal forma que cada uno de los siete grupos de cada una de las fases puede tener referencias de cómo van respecto a los demás.

Por otra parte, hay que tener presente siempre que las organizaciones se forman al establecer vínculos directos entre las personas, que interactuarán más o menos en función de varios parámetros. Uno de ellos es el de la frecuencia de su comunicación física, es decir, el contacto personal.

---

## El caso de Pixar

Un ejemplo internacional referente en éste ámbito es la empresa americana Pixar. El canadiense Henry Mintzberg (2009), uno de los gurús del management, apuntaba recientemente a cuatro empresas en el mundo como sus favoritas para trabajar. Una de ellas era la americana de animación Pixar, el paradigma de la creatividad. En menos de veinticinco años, han pasado de ser una empresa desconocida a ser el estudio de referencia de la animación mundial. Ha ganado, entre otros premios, veintiséis Oscars, siete Globos de Oro y tres Grammy. Pixar ha creado una nueva generación de películas de animación, merchandising y otros productos relacionados, con sus capacidades técnicas, creativas y de producción. El objetivo de Pixar es la combinación la tecnología y el talento creativo, para desarrollar largometrajes y, para ello, combina grandes espacios de intercomunicación, con pequeños despachos individuales donde los creativos puedan trabajar en silencio y concentrados.

Una de las frases preferidas de su presidente Ed Carmull es *Community matters* (“La comunidad importa”). Para algunos lo más importante es una buena idea inicial de negocio, pero él no está de acuerdo. Dice que es una visión equivocada de la creatividad. En la producción de películas y el desarrollo de otro tipo de productos complejos, la creatividad implica a un gran número de personas de diferentes disciplinas que trabajan juntas de manera eficaz para resolver los muchos problemas impredecibles que siempre surgen. Los éxitos de Pixar no son accidentales, pues creen en las personas pero siguiendo unos principios para aprovechar la creatividad colectiva:

1. Promueven que todo el mundo sea libre de hablar con quien quiera.
2. Garantizar la seguridad a todos los que aportan ideas.
3. Siguen de cerca las innovaciones que se dan en la comunidad (universidad e industria).
4. Delegan la autoridad creativa en los líderes de proyecto, no en el ejecutivo.
5. Su cultura fomenta compartir los trabajos en curso, apoyándose unos a otros como iguales.
6. Han desmantelado las barreras entre las distintas funciones de la organización.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Defender más los intereses departamentales que los generales del negocio.
- Negarse a modificar ideas o posturas. Ser inflexibles.
- Añadir mecanismos de gestión, sin evaluar la eficacia de los anteriores.
- Desaprovechar las ideas y oportunidades de otros equipos.
- Organizar reuniones para todo, con debates interminables.
- Tomar represalias contra los que opinan diferente. Dejarlos en ridículo.
- No aportar en las reuniones porque "no sirve para nada".

## 7.3 Modelo de gestión

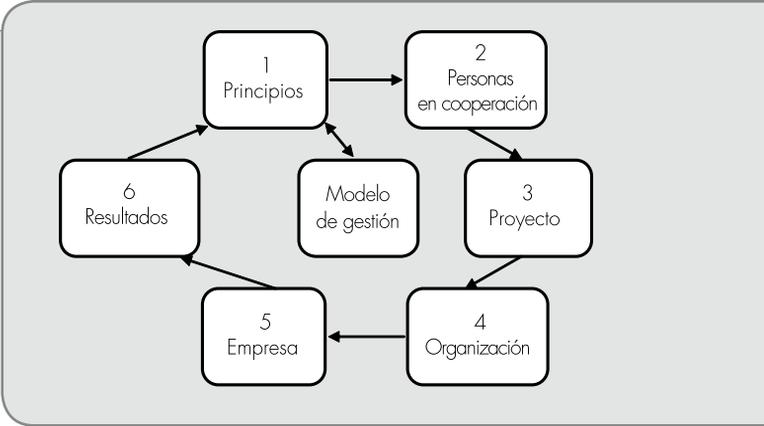
Un modelo de gestión es el entramado de procesos y procedimientos utilizados, para garantizar que una organización pueda cumplir todas las tareas necesarias para lograr sus objetivos. El renombrado experto en management Michael Porter, suele afirmar que *“La empresa sin estrategia, está dispuesta a intentar cualquier cosa”*, lo que a veces le llevará al cierre.

### Conceptos referentes

Un ejemplo de modelo de gestión que podríamos tomar como referente, es el de las cooperativas de la Corporación MONDRAGON, que engloba en torno a 250 empresas industriales, financieras, de distribución y del conocimiento, tanto nacionales como filiales extranjeras. Se adecúa cada cierto tiempo en función de los cambios estructurales internos y del mercado. Actualmente dicho modelo de gestión está basado en los siguientes seis conceptos: principios, personas en cooperación, proyectos, organización, empresa y resultados.



**Figura 7.8.** Modelo de gestión.  
Fuente: Corporación MONDRAGON (2011).



El punto de partida son los principios básicos, que aportan pautas de comportamiento a los empleados, quienes construyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para llevarla a la práctica.

Pero este proyecto se lleva a cabo en un contexto de producto y mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo entorno en el que se desarrollan sus competidores. Y aplicando los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una empresa excelente.

Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficacia de la aplicación del modelo de gestión. No existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es, por lo tanto, fundamental dotarse de un panel de mando adecuado, seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que se están obteniendo buenos resultados socioempresariales. Desarrollando someramente cada concepto, tenemos:

- Principios básicos: Alineados en la Misión, Visión y Valores.
- Personas en cooperación: Las personas son las principales protagonistas del modelo de gestión, pero no considerándolas como elemento pasivo a satisfacer, sino trabajando en equipo, colaborando entre sí, con un sentimiento colectivo de pertenencia, ejerciendo el liderazgo en su entorno, y aspirando a su desarrollo integral a través de su crecimiento personal y profesional.
- Proyecto compartido: El proyecto es el elemento aglutinante a través del cual las personas desarrollan la cooperación. El planteamiento estratégico será desplegado en cada área de la empresa, para que todas las personas y equipos perciban su contribución al proyecto por medio del plan de gestión anual y su seguimiento mensual.
- Organización participativa: Se potencia la autogestión a través de los equipos de trabajo, para posibilitar la definición de objetivos y la toma de decisiones. Para ello, se facilita la información necesaria, por medio de mecanismos de comunicación en todos los sentidos, basados principalmente en la relación interpersonal.

- **Empresa excelente:** Para llegar a serlo, la empresa ha de estar orientada al cliente por parte de todas las personas, hay que asumir que el cliente es el destino del valor creado y que el proyecto solo tiene sentido en la medida en que ese valor es percibido. También hay que optimizar los procesos a través de una gestión sistemática que garantice la eficacia y la eficiencia en base a tomar la innovación como cultura y estrategia permanente de actuación. Además, en un contexto de empresa extendida, organizada en red, el nuevo negocio ha de establecer alianzas con otras entidades para optimizar la cadena de suministro o hacer propuestas de valor más integradas. Y, finalmente, las relaciones externas requieren una implicación con el entorno en el que opera, con una integración cultural en el mismo, contribuyendo a su desarrollo y respetando el medioambiente.
- **Resultados socioempresariales:** La consecución de resultados satisfactorios será la evidencia de la bondad de la aplicación del modelo de gestión. Para ello se intentará guardar un equilibrio entre el corto y el largo plazo en cada uno de los seis ámbitos. Es por tanto necesario establecer mecanismos de seguimiento, que permitan analizar la evolución en ciclos determinados, y posibiliten la adopción de acciones de mejora.

La Fundación Vasca para la Excelencia (Euskalit) ha elaborado recientemente varias encuestas de satisfacción breves para evaluar lo que dicen los clientes, los empleados, etc. Es interesante que el emprendedor plantee pasar de vez en cuando este cuestionario o similares a los empleados, propiciando que además de señalar "mucho", "poco", etc., aporten comentarios que faciliten mejoras de cualquier tipo. La presente encuesta se compone de diez preguntas, pero podrían ser distintas tanto en contenido como en número, en función de si se realizan el primer año o el quinto:

1. Cuando vienes a trabajar, normalmente, ¿cuál de estas palabras describe mejor cómo te sientes?: Emocionado, interesado, entretenido, indiferente, aburrido, resignado, enfadado.
2. ¿Cuánto crees que se preocupa la empresa por ti? Mucho, bastante, lo normal, poco, nada.

3. ¿Cuál de estos adjetivos crees que describe mejor a tu/s jefe/s?: Magníficos, buenos, normales, mediocres, malos.
4. Si hay un jefe que crees que sea un buen ejemplo, escribe su nombre.
5. Si hay un compañero que crees que sea un buen ejemplo, escribe su nombre.
6. ¿Cuántos buenos amigos has hecho en la empresa? ¿Y con cuantas personas te llevas especialmente mal o no soportas?
7. ¿La empresa te está sirviendo para ser mejor profesional o persona? (Sí o no)
8. Si tuvieras oportunidad, ¿invertirías tu dinero en la empresa? (Sí o no)
9. ¿Qué es lo más importante para la empresa este año?
10. ¿Cómo crees que irá la empresa en cinco o diez años? Elige una opción: Mucho mejor, mejor, igual, peor, mucho peor.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Que el propio emprendedor no de ejemplo del modelo.
- Definir un modelo excesivamente teórico.
- Pensar que todas las personas están al 100% con sus postulados.
- Buscar la excelencia en los demás, no en uno mismo.
- No compartir realmente los resultados.

## La comunicación interna

La gestión de la comunicación ha de ser una de las principales tareas del emprendedor y, en gran medida, la ha de asumir personalmente, sin delegar en su equipo. La comunicación es básica para el éxito de la organización, porque:

- Aúna esfuerzos y ayuda a que todas las personas estén orientadas en la misma dirección.
- Aporta confianza cuando es transparente, coherente y creíble.
- Genera sostenibilidad y orgullo de pertenencia.

Algunos de los aspectos más reseñables de la comunicación los podemos resumir en:

- Estilo: De entre los distintos estilos de comunicación, el emprendedor ha de señalar en el P.N. que asumirá el estilo asertivo, cuya base está en ser claro y objetivo con lo que dice, respetuoso con el interlocutor y no mentir ni engañar.
- Elementos de la comunicación: Ha de tener en cuenta que el proceso de comunicación se compone de varios elementos:
  - El emisor del mensaje, que ha de utilizar una terminología natural, con un tono y un modo adecuado, en el momento oportuno, sin abusar y con una actitud positiva hacia el receptor.
  - El mensaje, que habrá de ajustarse al objetivo, sin adornos, generando interés y aportando contenido a quien lo recibe.
  - El receptor, que normalmente será un colaborador directo del emprendedor, o un miembro del equipo, y habrá de estar motivado para que escuche con atención y positivamente.
  - El medio, que será el canal a través del cual el emprendedor transmite o recibe los distintos mensajes.
- Habilidades personales: Hay bastantes emprendedores que no son buenos oradores y sin embargo el nuevo negocio se ha lanzado con gran éxito. Su forma de comunicar la basan en el ejemplo personal. Ello no obstante, las habilidades personales de comunicación se pueden mejorar con cursos, con la observación y con la práctica. Y es práctico que el emprendedor cultive dichas habilidades, además

de tener en cuenta que el buen comunicador, como señala la experta en comunicación Mónica Pérez de las Heras, ha de hacerlo con humildad y con el corazón.

- Formas de comunicar: La comunicación se realizará de manera formal e informal. Además, en el primer caso, se subdividirá en comunicación descendente, ascendente y horizontal. El propio emprendedor será el responsable de que las tres formas sean dinámicas y, en el primer caso, será uno de los mayores generadores de los mensajes.
- Canales: El P.N. debería recoger algunos de los canales de comunicación que usan las empresas referentes de su propio sector, como pueden ser:
  - Las encuestas de satisfacción de personas.
  - La puesta en marcha del sistema de sugerencias internas.
  - Las reuniones de comunicación semanales, mensuales y anuales.
  - Tecnologías de Internet: blogs internos, portal corporativo y portal del empleado, herramientas colaborativas para el trabajo en equipo, videoconferencias, etc.
  - Dinámicas: work-café, desayunos con la dirección, etc.
  - Divulgación de revista interna mensual en formato papel y electrónico.
- Estructuras: Se puede señalar la conveniencia de crear estructuras permanentes de comunicación, como pueden ser:
  - Asambleas anuales.
  - Jornadas de comunicación del Plan Estratégico, Plan de Gestión, etc.
  - Intranets con todo tipo de documentación, como definición de procesos y equipos de mejora, difusión del sistema de calidad, documentación del sistema de gestión, plan de acogida, sistema de flujo de comunicación y participación, etc.
  - Equipos de sugerencias, en los que se establecerá su composición por áreas, la validación de las sugerencias y de las respuestas de los responsables de proceso, el seguimiento de los plazos de respuesta y de la implantación de las acciones aceptadas, las campañas específicas para incentivar las sugerencias, los reconocimientos a las mejores sugerencias del año o la constitución de un comité de reconocimiento.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Evadir las respuestas cuando nos preguntan.
- Renegar de las encuestas de satisfacción cuando los resultados no agradan.
- Utilizar solo las TIC porque son nuevas y están de moda.
- Convertir la comunicación en un monólogo.
- Utilizar la información para hacer daño.
- Desconfiar de la información, porque ya nos engañaron antes.
- Guardarse información para acumular poder.
- Dar por hecho que por enviar un e-mail o poner una noticia en los tableros de anuncios, se ha cumplido.
- No practicar la escucha activa.
- Pensar que otros saben más y que ocultan información deliberadamente.
- Abusar de la información, llegando a la sobreinformación.
- Hacer una intranet compleja y de difícil uso.

## 7.4 Definiciones de puestos de trabajo

Si consideramos que las personas son el principal capital del nuevo negocio, habrá que bajar a un suficiente nivel de detalle tanto en lo que deben realizar, como en su compensación. Para ello, hay al menos tres referentes que limitan la autonomía del emprendedor para elaborar una política de puestos y de retribuciones autónoma, como son:

- Las características laborales y profesionales del propio sector.
- La existencia de convenios colectivos en vigor con los sindicatos del sector y de la región.
- La capacidad del nuevo negocio de equipararse a esos referentes.

### Responsabilidades y atribuciones

Cada uno de los puestos de trabajo no se podrá definir con un elevado nivel de detalle, pero es interesante explicitar, por ejemplo, uno por departamento para mostrar el lector del P.N. que se ha trabajado con ilusión el tema. Un posible ejemplo sería:

1. Denominación del puesto: .....	
Departamento: .....	
• Requerimientos.....:	- Formación básica y adquirida. - Experiencia profesional
• Funciones básicas....:	- Actividad principal a realizar - Responsabilidades más importantes
• Tareas principales....:	- Hay que describir varias tareas dominantes, entre seis y nueve, que le ocuparán el 75% del tiempo.
• Dependencia.....:	- Autoridad jerárquica según organigrama. - Autoridad funcional según proyecto.
• Ubicación.....:	- Departamento, sección, oficina, etc.
• Otros...	

**Tabla 7.3.** Descripción del puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de que el puesto sea de M.O.D., es decir de producción, suele convenir reflejar otros puntos complementarios, específicos de cada sector, como por ejemplo:

1. Denominación del puesto: .....
Departamento: .....
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzos requeridos...: - Manejo de pesos entre X e Y kilos. - Posturas de montaje.</li> <li>• Seguridad e higiene...: - Riesgos de accidentes. - Ruidos - Humos - Utilización obligatoria de botas y gafas. - Otros...</li> </ul>

**Tabla 7.4.** Aspectos complementarios del puesto de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de definiciones se utilizan no solamente desde el punto de vista organizativo, para asignar obligaciones y responsabilidades, sino que también pueden valer como referentes de la política retributiva, a la que aportan una primera evaluación objetiva.

**! Errores frecuentes a evitar:**

- No asignar claramente las responsabilidades y los derechos de cada miembro.
- Pecar de voluntaristas.
- Concentrar las responsabilidades en unos pocos colaboradores.
- Puentear a los responsables en sus atribuciones.

## Sistemas de retribución

Es interesante explicar la política retributiva que se pretende llevar, tanto a nivel de M.O.D. como de M.O.I., y aplicada a todos los empleados de gestión, de producción, de distribución, de marketing o de administración. Asimismo, se recogerán las propuestas a los comisionistas de ventas, si los hubiere. Dicha política pretenderá cubrir un triple objetivo:

1. Captar a los mejores profesionales posibles para cubrir cada puesto.
2. Compensarles suficientemente por el aporte de trabajo y talento que realizan.
3. Evitar que dejen el negocio por temas económicos.

Los procedimientos de retribución cambiarán del primer año al quinto en función del número de empleados y de los resultados que se vayan obteniendo. Es conveniente explicar la evolución y cada uno de los distintos componentes:

- Sueldo fijo: Ha de ser suficiente para que los empleados tengan cierta estabilidad en sus rentas. Cada categoría profesional tendrá asignado un mínimo, que servirá de referente tanto en el propio negocio como en las comparativas con el sector y la región. Esta retribución será independiente de los resultados del negocio, de las unidades producidas o vendidas, etc. Normalmente garantizará entre el 70% y el 80% de la retribución total media.
- Pluses fijos: En algunos puestos de M.O.D. suele haber pluses fijos inherentes al puesto de trabajo, siendo distintos los porcentajes de trabajar de día o de noche, los fines de semana, etc. También se dan en puestos de trabajo con mucho ruido, con nivel de seguridad e higiene más precarios que la media, etc. Asimismo hay pluses fijos inherentes a la persona individual, como pueden ser los de antigüedad. En todos los casos, son pluses independientes de la categoría profesional.
- Sueldo variable: Son incentivos individuales que se establecen en función del cumplimiento o no de los objetivos de producción, de ventas, de resultados o de cualquier otro tipo. Generalmente se negocian cuando se elabora el plan de gestión anual y se abonan a trimestre vencido o al finalizar el año. En situaciones excepcionales, por ejemplo en marketing por falta de pedidos o en producción por sobrecarga de trabajo, el porcentaje de la horquilla puede verse ampliado.

Hay que ser sumamente cauteloso con el sueldo variable. Es fácil incrementar, pero muy difícil bajar de un año a otro. En bastantes situaciones, sobre todo en puestos de montaje en el taller, el variable se ha convertido prácticamente en fijo, por la presión social. De esta forma, pierde su valor motivacional y deja de ser una variable de gestión del emprendedor o del jefe.

- **Pluses variables:** Generalmente suelen ser para los miembros del consejo de dirección, para departamentos completos o para todos los empleados. Una práctica común es abonar una quinceava paga si los resultados económicos han sido buenos, superiores a un porcentaje de beneficios previamente pactado. Es conveniente ser equilibrado en su aplicación, para salvaguardar los intereses del negocio a corto, medio y largo plazo. A veces se antepone el interés de poder cobrar el próximo plus, en detrimento de otras acciones más importantes para el medio plazo. Sobre todo en los departamentos de ventas, el logro de los objetivos inmediatos puede llevar a realizar ventas de dudoso cobro, a clientes problemáticos o con márgenes brutos bajos.
- **Otras compensaciones:** Se engloba aquí una casuística extensa, dependiendo de la región y el sector: seguros médicos privados, economatos, cestas de navidad, viajes, coche de la empresa, vacaciones, alquiler de vivienda, colegio de los hijos, planes de pensiones, jubilaciones, etc.
- **Stocks options:** Es la posibilidad de que en función de los buenos resultados, los empleados adquieran las acciones de la propia empresa, bien porque el emprendedor vende una parte de ellas para tener motivados a sus colaboradores, o bien porque se les asigna el derecho de suscripción preferente ante futuras ampliaciones de capital. Es un proceder ampliamente extendido en todo tipo de sectores y países. Lógicamente el sentimiento de pertenencia y la implicación de los empleados mejorarán. Empresas referentes como Inditex utilizan esta opción con indudable éxito.

El emprendedor ha de mostrar en el P.N. que domina el tema, que plantea equilibrios razonables entre la situación del nuevo negocio y los salarios del sector y que vela por los intereses de todas las personas, no solo de los suyos propios.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Pensar que al comienzo todo el equipo promotor cobrará igual.
- Creer que los empleados harán sacrificios económicos por ser un negocio nuevo.
- Pensar que estando en pérdidas al comienzo, los empleados lo comprenderán.
- No tomar las referencias salariales de los competidores.
- Ser inflexible a la hora de negociar los salarios y pluses.

## 7.5 Planes individualizados

Además de elaborar una política general de personal, que recoja los retos estratégicos que se plantean, es interesante realizar específicamente un plan individualizado para los empleados, al menos de los colaboradores directos y de aquellos profesionales de más alta cualificación.

## Formación y curvas de carrera

Diferenciamos la formación de cada empleado de su curva de carrera, dado que puede no haber una relación directa entre ambos conceptos. Bastantes veces, más formación no equivale a mejor curva de carrera.

### Formación

Al igual que hemos establecido indicadores cualitativos en el epígrafe "Previsión de plantilla", el P.N. gana en contenido si elaboramos dos cuadros similares, uno del primer año y otro global de los cinco años, que recoja sucintamente la política de formación que se pretende implantar en el nuevo negocio. Para ello, es conveniente diferenciar:

- Formación en el propio puesto de trabajo: Se refiere al tiempo de especialización que se requiere para desempeñar el puesto con normalidad y llegar a obtener las productividades esperadas. En los puestos de montaje, por razones de economía y de enriquecimiento de puestos, los empleados trabajan no más de una o dos horas realizando las mismas tareas, por lo que hay que prever la rotación y, en consecuencia, el entrenamiento en varios en varios puestos. En los trabajos profesionales de M.O.I., aunque quien realice el trabajo tenga experiencia acumulada, se entiende que hay un período de adaptación a las particularidades del producto/servicio, así como a la cultura organizacional propia del negocio.
- Otro tipo de formación: Aquí se incluirán, por una parte, aquellas acciones genéricas y transversales de formación, con contenidos multidisciplinarios como gestión del tiempo, trabajo en equipo, planificación personal, etc.; y, por otra, la formación especializada en ámbitos profesionales de futuro, que algún día podrá requerir su puesto de trabajo; para ello se acudirá a seminarios y cursos externos en universidades, centros tecnológicos, asociaciones empresariales, etc.

Un posible cuadro de indicadores de la inversión que se realiza, y de los posibles logros que se alcanzan, podría ser:

Formación	Enero		...	Diciembre	
	Nº/Importe	%	...	Nº/Importe	%
Inversión: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de horas dedicadas</li> <li>• Nº de cursos internos</li> <li>• Nº de cursos externos</li> <li>• Personas implicadas</li> <li>• Inversión económica</li> <li>• ...</li> </ul>					
Logros: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de propuestas de mejora</li> <li>• Nº de sugerencias</li> <li>• Nº de quejas</li> <li>• Índice de satisfacción</li> <li>• ...</li> </ul>					

**Tabla 7.5.** Indicadores de formación.

Fuente: Elaboración propia.

## Curvas de carrera

El emprendedor ha de ser el mentor profesional de cada uno de sus colaboradores directos y debería realizar un seguimiento personal sobre la evolución de un determinado número de empleados. Hay teorías diversas sobre este punto, pero la mayoría coinciden en que se puede realizar el seguimiento directo de entre 100 y 150 colaboradores, conociendo su quehacer, nombre, puesto, etc. de cada uno.

Cada emprendedor ha de poner su propio límite. El emprendedor de la empresa metalmecánica Perfipak, creada hace una docena de años, limitó el número de empleados a diez, toda vez que su calidad de vida profesional bajaba al incrementarse el número y no poder tratar directamente todos los días con todos sus empleados. No va a crecer, pero siempre ofrece un producto y unos montajes excelentes.

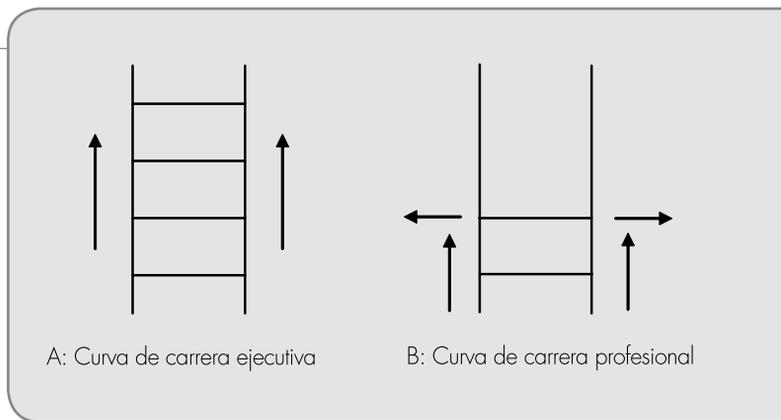
El gurú de la inteligencia emocional Daniel Goleman considera que para fortalecer la relación con los empleados es recomendable conversar directamente con el trabajador y no abusar de la

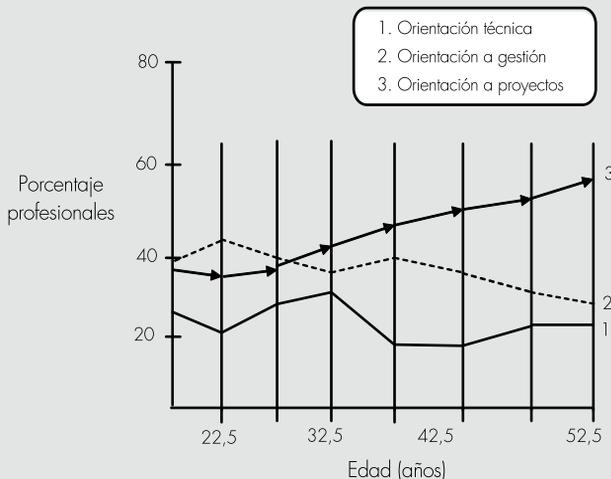
tecnología, cuyo problema es que se pierde una parte potencial del mensaje por la falta de comunicación corporal. El mensaje del cuerpo es de gran importancia.

Como no se puede pretender promocionar jerárquicamente a muchas personas, dada la pirámide normal de las empresas, la motivación de los empleados a través de la retribución y de la promoción se verán limitadas, dado que el negocio ha de ser competitivo en su sector. Hay que potenciar las curvas de carrera trasversales u horizontales, de tal forma que cada profesional encuentre en el ámbito del CV y del estatus motivación suficiente para aportar talento y trabajo. Así, podrá ser protagonista directo de algún proyecto o podrá demostrar que es excelente en algún ámbito del negocio. Es el modelo de la doble escalera, jerárquica y profesional, de Thomas J. Allen, catedrático y consultor del renombrado MIT (véase la Figura 7.9).

La falta de objetivos profesionales puede hacer disipar la energía física y psíquica de los miembros del equipo en actividades que ni tan siquiera están seguros de que sean valorados por otros, en el presente o en el futuro. Pueden pensar que da lo mismo hacer ese trabajo bien o mal, e incluso no hacerlo.

**Figura 7.9.** Modelo de escalera dual de curvas de carrera.  
Fuente: Thomas J. Allen (2006).





**Figura 7.10.**  
Curvas de carrera de profesionales según la edad.

Fuente: Ralph Katz y Thomas J. Allen (2006).

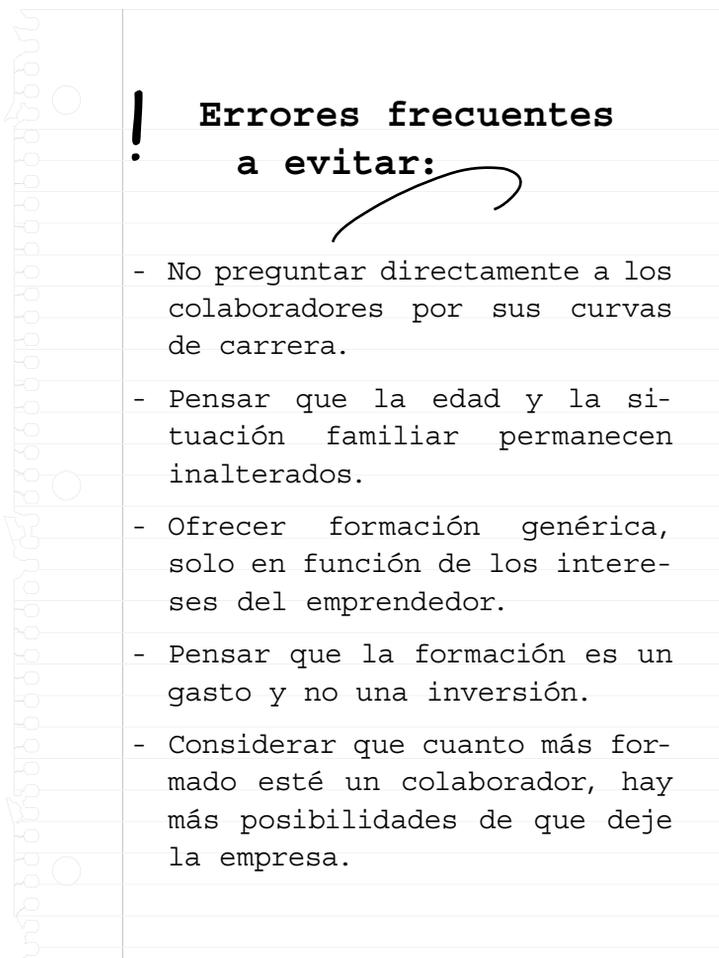
Si el emprendedor promueve que cada miembro del equipo pueda marcar sus propios objetivos, alineados con los del negocio, es lógico que los resultados sean mejores. Si el empleado no tiene objetivos profesionales claros, no verá un futuro personal en la empresa, pues lo que somos hoy es producto de nuestras decisiones, o falta de decisiones, del pasado.

Por otra parte, al analizar las curvas de carrera hay que tener en cuenta la edad y la experiencia de cada profesional de manera independiente. Hay que preguntar siempre a los empleados por su proyecto de vida en el negocio, y tratar de adecuarse a sus pretensiones. En un estudio que Ralph Katz y el mencionado Allen realizaron en EE. UU. en los años 2002 y 2003 con 2.500 profesionales de I+D+i, científicos y tecnólogos, los resultados fueron los recogidos en la Figura 7.10.

Este análisis que realizaron a profesionales técnicos, creemos que es extrapolable a todos los departamentos de una empresa. El emprendedor debería buscar equilibrios en su equipo y, si lo conforma

como un equipo multidisciplinar, deberá tener en cuenta asimismo las orientaciones preferentes de sus miembros.

Para Antonio Cancelo, fundador de la cadena de distribución Eroski, que tiene más de 35.000 empleados, a cada persona le mueven unos valores, que seguramente no sabrá de dónde le vienen tal vez de la adolescencia, pero ha de tener la oportunidad de cumplirlos con una curva de carrera apropiada.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- No preguntar directamente a los colaboradores por sus curvas de carrera.
- Pensar que la edad y la situación familiar permanecen inalterados.
- Ofrecer formación genérica, solo en función de los intereses del emprendedor.
- Pensar que la formación es un gasto y no una inversión.
- Considerar que cuanto más formado esté un colaborador, hay más posibilidades de que deje la empresa.

## Promoción del talento

El emprendedor ha de tener, en primer lugar, la habilidad para seleccionar a colaboradores que aporten valor y, en segundo lugar, favorecer que sean unos excelentes profesionales. Para ello, se esforzará en promocionar el talento de cada uno de ellos, con un plan individualizado. Y tendrá la paciencia suficiente para esperar a que se den los resultados. Pero, en caso contrario, hablará con claridad al colaborador y le ofrecerá un puesto distinto o una salida digna.

Cada uno de los miembros habrá de aportar su talento en el ámbito profesional que le corresponde. Pero no solo ha de tener talento, sino que ha de estar motivado para aportar. Como dice el reconocido experto en *coaching* Juan Carlos Cubeiro (2011), de la consultoría Euro-talent, talento es poner en valor tres factores: aptitud, lo que uno sabe; actitud, lo que uno quiere, y compromiso, lo que uno puede hacer para hacer llegar la aptitud y la actitud hasta el mercado.

Todas las personas tenemos talento, y el emprendedor ha de procurar que sus colaboradores dispongan de suficientes infraestructuras y apoyos para desarrollarlo. Exigir demasiado desde el principio, o no reparar en las aportaciones valiosas por falta de dedicación, puede llevar a una menor aportación de talento. Las cosas no ocurren por azar, sino que hay que provocarlas y analizar los resultados. Por tanto, para promocionar el talento se ha de incidir en tres factores:

- Fomentar la aptitud. Para ello, se debe:
  - Elegir a los mejores.
  - Propiciar la diversidad.
  - Ilusionar por el objetivo a conseguir.
  - Ayudar a los compañeros en los fracasos.
  - Respetar y reconocer la profesionalidad de los demás.
- Fomentar la actitud. Para ello, se debe:
  - Dar ejemplo, estar disponible.
  - Valorar la iniciativa.
  - Conocer bien a las personas y alinearlas con las tareas correctas.
  - Potenciar la meritocracia.

- Promover la prueba-error, sin castigar el error.
  - Incrementar la calidad motivacional.
  - Fijar objetivos claros y estables.
  - Facilitar la colaboración entre los miembros de los equipos de trabajo.
- Fomentar el compromiso. Está directamente relacionado con la motivación de los colaboradores, algo que ya hemos desarrollado en el epígrafe “Análisis de motivaciones”.

El emprendedor ha de dedicar tiempo a sus colaboradores para descubrir lo mejor de cada uno, para descubrir su talento. Un buen ejemplo de ello, es el experimento que realizó el 12 de enero del 2007 el periódico *Washington Post* con el violinista Joshua Bell, ejemplo que demuestra que el talento no se identifica de inmediato, en cuanto se ve.

En una hora punta del metro de Washington, a la 07:51 de la mañana, Bell se situó con su violín en la céntrica estación L’Enfant Plaza. Vestido con unos pantalones vaqueros y una camisa corriente, tocó durante más de cuarenta minutos piezas de Juan Sebastián Bach con su violín Stradivarius de 1713. Miles de personas pasaron por delante para dirigirse a su trabajo diario y solo unas pocas personas pararon un rato a escuchar al violinista y le dejaron unas monedas en la gorra. El experimento consistía en observar la reacción de la gente ante la música tocada por un genio del violín como es Bell actuando de incógnito en el subterráneo de la ciudad. Tres días antes había tocado con gran éxito en el abarrotado Boston Symphony Hall, donde cada entrada costaba cien dólares.

El experimento se puede trasladar a otras muchas facetas del ámbito de los negocios. El emprendedor ha de prestar una cuidadosa atención al desarrollo de las habilidades de sus colaboradores, dándoles las oportunidades suficientes para que puedan demostrar su valía y su talento.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No valorar la aptitud profesional.
- Pensar que la actitud es constante y uniforme en la persona y que no hace falta reconocerla.
- Solicitar compromiso y no predicar con el ejemplo en las horas de llegada y salida del trabajo, horas extras, cumplimiento de compromisos con los clientes, etc.
- No ubicar a los colaboradores en los puestos correctos para un mayor desempeño de sus talentos.

## 7.6 Escriturar las relaciones

Si se decide que va a haber varios socios desde el comienzo del nuevo negocio, hay que dejar claro que se van a establecer las relaciones de una manera profesional. Al comienzo del nuevo negocio, es lógico que haya muchas necesidades y todo será unión y compromiso. Hay generosidad para abordar los problemas y nadie se esconde ases en la manga. Más adelante, cuando se han generado recursos económicos y hay dinero para repartir, las cosas se ven de otra manera y surgirán los roces bien por los propios miembros de equipo o por personas del exterior como la pareja, familia, etc. Es frecuente que el entorno de una persona piense que es él quien más trabaja, quien más aporta, y que otros se están aprovechando.

Son numerosos los casos en que los promotores comienzan basando sus relaciones profesionales en sus relaciones personales, sin recoger las nuevas reglas de juego por escrito, y mucho menos en escritura pública. Se piensa que sería una deslealtad al amigo y compañero. La lógica de ese proceder es que si la buena relación personal está en el origen del nuevo negocio, una vez que este se vaya consolidando, se intensificará la relación existente al compartir un éxito logrado de la mutua colaboración.

Dependiendo del número de promotores, los problemas surgen o porque se hacen subgrupos internamente marginando a alguien, o bien por razones externas: amigos, clientes, etc. Se toman decisiones de incorporación de nuevas personas del círculo familiar, de realización de ventas sin buenas garantías de cobro o de reconocimiento social de los éxitos, donde alguno de los promotores se siente agraviado. Por tanto, hay que prever esta contingencia.

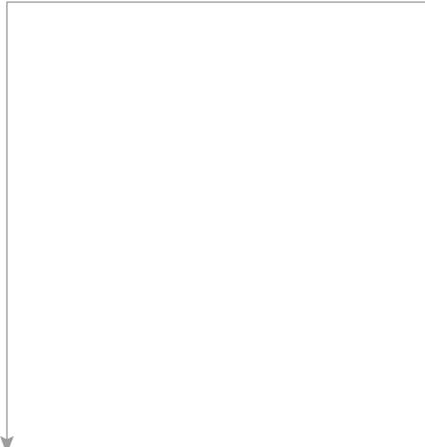
También es positivo recoger explícitamente la valoración de las participaciones de cada socio, las participaciones minoritarias, su remuneración y la protección a las minorías en general.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Fiar la relación laboral solo en la palabra y la buena voluntad inicial.
- Pensar que los colaboradores sentirán como propio el proyecto del emprendedor.
- No prever que las relaciones pueden deteriorarse y que por ello algún miembro del equipo desee abandonar.
- No prever en las épocas de entendimiento un final honroso para todas las partes.
- Criticar cualquier deseo de cambio.
- Ser inflexible con los abandonos y acudir a los tribunales.

CAPÍTULO

8



**LANZAMIENTO DEL NEGOCIO**

---

*“Solo creo en el trabajo constante.  
El éxito rápido solo está reservado  
a unos pocos, aunque muchos  
busquen el pelletazo inmediato.”*

Carlos Barrabés

Emprendedor creador de Barrabés.



## 8.1 Plan detallado de lanzamiento

En el epígrafe 1.3, “Modo de elaboración en el tiempo”, se señalaba que el plan de lanzamiento del nuevo negocio se realizará solamente en su fase final. Ello no quiere decir que sea un tema sin relevancia, toda vez que se han de conjugar equilibradamente todos los puntos anteriores financieros, de marketing, productivos y de personas.

De hecho, bastantes negocios han fracasado por no prever las contingencias propias de un nuevo lanzamiento y no han sido capaces de remontar los errores de coordinación iniciales.

## 8.2 Previsión de riesgos críticos

Cuando un emprendedor está buscando con su P.N. inversores para financiar el nuevo negocio, lógicamente presentará toda la información cuantitativa y cualitativa de la forma más positiva posible. Por ello, es conveniente ser conservador, y tener en cuenta que puede haber una serie de posibles riesgos críticos en el análisis, tanto estratégicos como concretos, sobre los cuales es mejor advertir previamente.

### Riesgos concretos

El analista del P.N. se fijará en cada capítulo en aquellos apartados que carecen de sentido común o que sobresalgan de lo que le parece una actividad normal. Entre los riesgos más importantes de este ámbito tenemos:

- Decir repetidamente que las previsiones son conservadoras.

- Subrayar que un experto en marketing augura un mercado potencial muy elevado.
- Hacer ver que no hay competidores con productos o servicios similares.
- Hacer ver que en el futuro no habrá competidores que nos quiten cuota de mercado.
- Afirmar que se conseguirá suficiente cuota de mercado desde el comienzo.
- Dar por hecho que clientes importantes firmarán contratos con rapidez.
- Explicar que los empleados importantes se contratarán una vez que el negocio sea rentable.
- Subrayar en exceso la experiencia del grupo promotor.
- Dejar entrever que habrá suficientes entidades financieras que quieran participar en el proyecto.

**!** **Errores frecuentes a evitar:**

- Pensar que todos los empleados serán honrados siempre y no aplicar criterios de auditorías internas.
- Pensar que los problemas legales podrán ser solventados más tarde.
- Contratar a un abogado sin experiencia en tratar con inversores de capital riesgo.
- Incorporar demasiado tarde al equipo de asesores a un abogado experimentado.
- No cumplir con las regulaciones legales genéricas y sectoriales.

## Riesgos estratégicos

Como señala el mencionado Jim Collins, el declive de un negocio se puede detectar y evitar. Tras el impacto generado por la caída de gigantes como Lehman Brothers o Enron, Collins ha dedicado varios años a estudiar qué factores arrastran a las grandes empresas a la ruina, en base a varias preguntas:

- ¿El declive puede ser detectado con la suficiente antelación para corregirlo?
- ¿Cuán hondo puede caer una compañía para que su recuperación sea inevitable?
- ¿Cómo se puede corregir una mala situación?

En consecuencia, se trata de saber cuáles son los síntomas y las fases de la caída. Solo siendo capaces de predecirla y detectarla se puede revertir a tiempo. Para Collins, esas fases son:

1. La arrogancia (orgullo desmedido) nacida del éxito: Brilla la arrogancia, se descuida lo principal, el "qué" sustituye al "por qué", se deja de aprender.
2. La persecución indiscriminada del crecimiento: Se confunde lo grande y lo excelente, se dan saltos continuos e indisciplinados, el talento se desubica, predomina la burocracia, la sucesión problemática y los intereses particulares se ponen por encima de los generales.
3. La negación del riesgo y del peligro: Se acentúa lo positivo y se oculta lo negativo, se ponen unos objetivos temerarios, se asumen unos riesgos enormes, se externaliza la culpa y se toma distancia altiva respecto a los números de la realidad.
4. La búsqueda desesperada de la salvación: A través de soluciones mágicas, un líder salvador, se busca una revolución rápida, generando decepción, confusión y cinismo, que conlleva a reestructuraciones crónicas y a una erosión financiera.
5. Capitulación: Ser insignificante o morir: Cuando se pierde la esperanza, todo se precipita hacia el final.

Toda organización, no importa si es pequeña o grande, es vulnerable. No existe ninguna ley que garantice la supervivencia, pero, como concluye el trabajo de Collins, algunas empresas logran sobrevivir a las crisis siendo aún más fuertes que antes.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Prometer en el P.N. más de lo que razonablemente puede ser conseguido.
- Contratar a personal de la competencia sin conocer previamente sus acuerdos de colaboración y su conocimiento de secretos profesionales.
- Revelar a los accionistas externos los resultados de I+D+i sin que exista una cláusula de confidencialidad o antes de que estén patentados.
- Negociar con los inversores de capital riesgo solamente en función de la valoración de la empresa.
- No concretar la recompra de las acciones con los inversores ajenos.

### 8.3 Plan B alternativo

Puede haber numerosas razones para que las previsiones del P.N. no se cumplan, por lo que habrá que ser flexible a la hora de redimensionar la idea. Generalmente, durante los primeros meses suele costar hacer clientes y alcanzar las cifras de ventas, ello conllevará un ajuste en todos los capítulos del P.N.

Además, y dado que el emprendedor es optimista por naturaleza, y por necesidad profesional, es recomendable hacer un análisis con la peor de las situaciones posibles y ver si se es capaz de salir adelante.

Cuando se crea un nuevo negocio, es muy importante diferenciar entre arriesgar y apostar. La persona no tiene control sobre el juego, quien apuesta en la lotería, puede tener suerte o no. Pero el riesgo se puede controlar, si hay preparación y humildad.

Por todo ello, es conveniente recoger en el P.N. este apartado del "Plan B alternativo", que aporta al lector la confianza de que el emprendedor lo ha tenido en cuenta, y que por ello es lo suficientemente previsor. Además, su elaboración le obliga a una reflexión más profunda del modelo propuesto, previendo las desviaciones y las situaciones en las cuales el nuevo negocio está en riesgo, o incluso en el borde de la quiebra. Es un buen ejercicio para conocer mucho más a fondo la empresa, desde dentro, para que ante esas situaciones comprometidas, se haga un ejercicio de previsión, diseño y desarrollo de las acciones pertinentes para reconducir la situación. Se trata de una especie de test para ver hasta dónde se puede llegar sin que el nuevo negocio se cierre.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- No prever este Plan B.
- Pensar que las probabilidades de que se cumplan las previsiones son tan elevadas que no vale la pena perder el tiempo elaborando un Plan B.
- Elaborar un abanico de alternativas demasiado extenso.
- Plasmar un cúmulo de incertidumbres en lugar de un Plan B.

## 8.4 Plan de salida para inversores externos

De cara a atraer inversores para el nuevo negocio, es imprescindible ofrecerles un plan de salida atractivo, de forma que en un período de tiempo razonable pueda salir del negocio habiendo recuperado su capital inicial más un beneficio razonable. El plan de salida debería recoger asimismo las previsiones a largo plazo del negocio

Hay que comenzar haciendo un análisis de las motivaciones personales de los emprendedores para iniciar el nuevo negocio. Hay que hacer ver que no se trata de lanzar un nuevo negocio para aprovechar una determinada coyuntura de ganar dinero rápido y fácil y posteriormente abandonar la empresa, sino de hacer de ella un proyecto personal de futuro y con intenciones de consolidación.

Es importante asimismo adaptar el análisis a diferentes inversores o financiadores con distintos intereses. Los requerimientos de cada inversor pueden variar en función del plan de salida, siendo los casos más típicos los dos siguientes:

1. Empresas de capital riesgo: Estos inversores buscan elevadas tasas de rentabilidad y un plan de salida en torno a los tres-siete años. Trabajan principalmente con negocios o empresas que pueden terminar cotizando en Bolsa o que pueden ser vendidas con un beneficio significativo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que salir a cotizar a Bolsa es muy difícil y son muy pocas empresas las que lo hacen.
2. Inversores privados y financiadores colectivos: Son inversores, en la mayoría de los casos personas físicas, que pretenden básicamente una rentabilidad elevada, siendo más flexibles a la hora de concretar la estrategia de salida. Estos inversores son menos sofisticados que los analistas de capital riesgo o los inversores institucionales y, en general, se involucrarán en el negocio por la existencia de una relación personal o profesional que se basa en la confianza.

También es recomendable plantear algunos planes de salida personales para el propio emprendedor, como pueden ser: cotizar las acciones

en Bolsa, la fusión o la adquisición con otras empresas, la recompra de las acciones por otros socios, la franquicia o la venta del negocio.

Finalmente, hay que subrayar que el emprendedor ha de pensar siempre en el planteamiento ganar-ganar o mantener una actitud frente a los demás socios que permita llegar con ellos a soluciones en que él gane, pero que el "otro" también gane.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Asumir que el nuevo negocio puede cotizar en Bolsa.
- No dar importancia a analizar un plan de salida real para el inversor, donde se recoja explícitamente la recuperación de la inversión inicial y el retorno.
- Omitir explicar los planes de salida personales del emprendedor o su permanencia en el negocio.
- Ignorar completamente este apartado en el P.N. o ser incapaz de aportar planes de salida.

## 8.5 Pliego de condiciones para inversores externos

En el mes de julio del 2011 se celebró en Gran Bretaña la Cumbre Seed —el término Seed se usa para definir al capital inicial necesario para comenzar un nuevo negocio— en la que 21 fondos europeos de capital riesgo especializados en inversiones tempranas consensuaron un pliego de condiciones estandarizado, que utilizarán como modelo para sus futuras inversiones. Es un modelo sencillo y práctico de cuatro hojas que estandariza a nivel internacional las relaciones entre los emprendedores y los inversores, unificando criterios y terminología.

En dicho pliego de condiciones, o *term sheet*, se definen las condiciones generales de la inversión, como son:

- La cantidad a invertir.
- La valoración de la *start-up*.
- Los derechos de los inversionistas.
- La composición de la junta directiva.
- Otra información relevante.

Las directrices generales del pliego dan a los emprendedores una buena idea de lo que se considera práctica común en la relación con los inversores externos. Otra ventaja es que también ayudará a reducir los costes legales y a acelerar todo el proceso de inversión. En España falta práctica al respecto y en algunos casos los inversores imponen condiciones y términos alejados de la práctica común del mercado internacional.

## ! Errores frecuentes a evitar:

- Que el emprendedor piense que tiene tanta experiencia como los inversores profesionales.
- Creer que los inversores se incorporan solamente para aprovecharse del negocio.
- No valerse de la red de contactos de los inversores profesionales.
- Ocultarles los problemas o desconfiar de su profesionalidad porque no conocen el núcleo del negocio o *core business*.

## 8.6 Creación de una nueva empresa

### Estructura jurídica

Cuando el emprendedor esté analizando si comenzar su nuevo negocio con socios o en solitario, antes de tomar la decisión debería analizar con asesores legales los pros y contras de cada posible elección. Las alternativas que actualmente tiene para elegir su razón jurídica son:

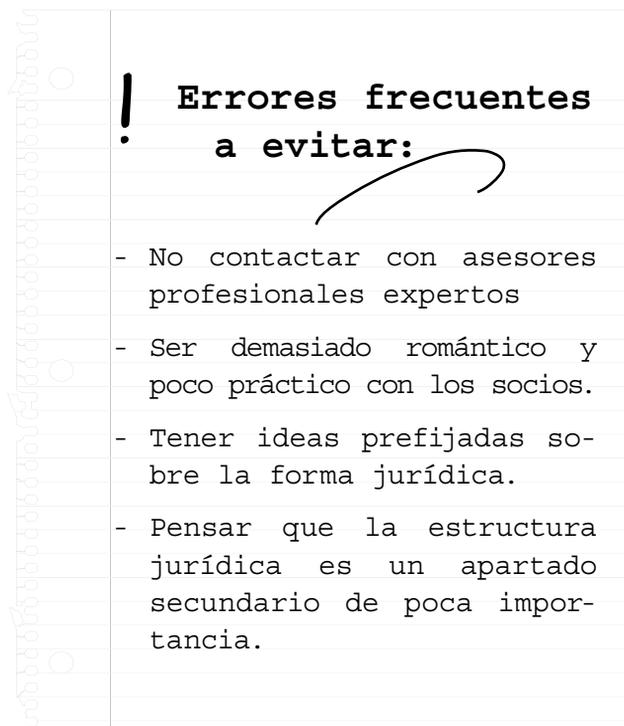
- Empresario individual.
- Sociedad irregular.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.).
- Sociedad Anónima (S.A.).
- Sociedad Limitada Laboral (S.L.L.).
- Sociedad Anónima Laboral (S.A.L.).
- Sociedad Cooperativa.

Es importante contar con unos asesores experimentados, toda vez que las decisiones que se tomen pueden condicionar las relaciones entre el equipo y serán un referente para los inversores y financiadores externos. Por otra parte, en los comienzos el dinero disponible es escaso y las necesidades muchas, por lo que hay quien valora poco este apartado y en vez de buscar asesores profesionales, se conforma con los consejos de conocidos y amigos.

Es preferible delegar en asesores de confianza no solo el análisis inicial de las alternativas, sino todo el proceso de formalización posterior. Seguramente será un dinero bien invertido y el emprendedor no perderá más tiempo del necesario.

Por otra parte, cuando se hable de la distribución accionarial entre los promotores, es importante obviar la situación actual y hacer previsiones a medio/largo plazo. Se analizarán los escenarios posibles de éxito, fracaso o trayectoria titubeante, pero siempre con una proyección temporal de al menos cinco años. Hay que tener en cuenta asimismo que cualquier cosa que se haga ha de recogerse en una escritura pública. Es en tiempos de bonanza y de buena armonía cuando mejor se regulan todas las

alternativas, por lo que hay que prever las contingencias posibles, tanto si el negocio es exitoso como si no sale adelante.



**! Errores frecuentes a evitar:**

- No contactar con asesores profesionales expertos
- Ser demasiado romántico y poco práctico con los socios.
- Tener ideas prefijadas sobre la forma jurídica.
- Pensar que la estructura jurídica es un apartado secundario de poca importancia.

## Tramitación

Si el nuevo negocio conlleva la creación de una nueva empresa jurídicamente independiente, la forma más operativa y barata de proceder es delegar.

Hay asesorías especializadas en la gestión de todas las facetas administrativas, conocen los formularios e impresos, la dinámica de las distintas ventanillas a las que hay que acudir y los plazos de respuesta.

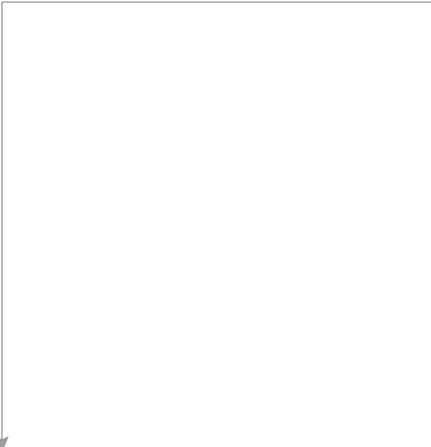
El emprendedor obtendrá un mayor valor añadido de su profesionalidad dedicándose al núcleo del nuevo negocio o *core business* y dejando a expertos externos los aspectos administrativos que solo necesitará realizar una vez.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Desconfiar de las asesorías y pensar que uno mismo lo hará mejor.
- Querer conocer todos los detalles de todas las tramitaciones con la Administración.
- Pensar que es más caro delegar que hacerlo uno mismo.
- Creer que de esta forma se obtendrán más subvenciones.

CAPÍTULO

9



**CONCLUSIONES**

---

*“ Hay que potenciar la verdadera cultura de la meritocracia, que se basa en valorar, y no dificultar, el esfuerzo de los más capaces.”*

Juan Roig  
Emprendedor creador de Mercadona.



En numerosas ocasiones los expertos realizan una lectura selectiva del P.N., de tal forma que comienzan por analizar cuatro o cinco hojas y, si no les gusta lo que han leído, no siguen. Entre lo que se analiza rápidamente a la hora de tener en las manos un nuevo P.N., estarán todos o la mayoría de estos apartados.

1. El índice. Una mirada rápida, para ver si está equilibrado.
2. El resumen ejecutivo. Se leerá con rapidez, completo.
3. La cuenta de explotación, para ver si es un negocio lógico y rentable.
4. El CV del emprendedor o promotor del nuevo negocio.
5. Las conclusiones.

En consecuencia, se deben elaborar las conclusiones con el mismo esmero con el que se elabora el resumen ejecutivo. Y se ha de tener siempre en cuenta que probablemente el lector no ha profundizado en todo el contenido del documento, sino que ha ido dando saltos.

Las conclusiones estarán elaboradas con la máxima profesionalidad y sujetas a los siguientes criterios orientativos:

1. Un par de hojas o tres son suficientes.
2. Hay que elaborar una conclusión para cada uno de los capítulos del P.N., y una más genérica para el conjunto. Es tan contraproducente ser muy escuetos como desarrollar una veintena de conclusiones.
3. Las conclusiones deben ser fieles al contenido, realistas en cuanto al futuro del negocio y moderadamente optimistas sobre su viabilidad, pero sin exageraciones ni calificativos superlativos inútiles.
4. Han de ser atrayentes para el lector.

En la conclusión genérica elaborada para el conjunto, la base conceptual dejará entrever una filosofía posibilista. Hay que trasladar que

“querer es poder”, que se han marcado unos retos y se trabajará para conseguirlos. Para ello, las conclusiones del P.N. recogerán:

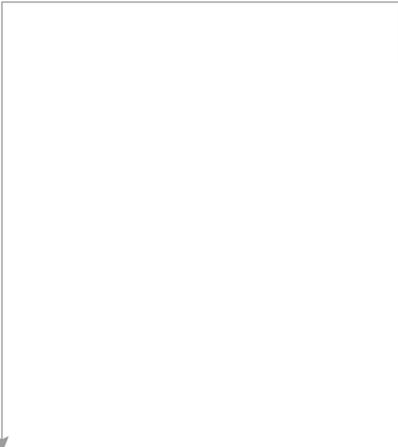
- Primero, que se ha descubierto que existe una necesidad no cubierta o que va a existir en un futuro próximo.
- Segundo, se va a satisfacer esa necesidad creando un producto o servicio que tenga algo distinto a los que ya existen.
- Tercero, en torno al emprendedor hay un buen equipo, al que se va a delegar con confianza y que asumirá el proyecto como suyo.
- Cuarto, es evidente que todo el negocio está focalizando en el cliente, no en el accionista, ya que será quien marque la evolución del producto o servicio.
- Y, finalmente, que se sabe perseverar, que a pesar de las ocasiones que puedan surgir para dejarlo, el emprendedor continuará.

## **! Errores frecuentes a evitar:**

- Escribir todo seguido, de tal forma que sea difícil identificar cada conclusión.
- No reflejar suficientemente la oportunidad del nuevo negocio.
- Reflejar demasiadas conclusiones, mezclando las importantes con las secundarias.
- Ser demasiado frío y no tratar de entusiasmar al lector.

CAPÍTULO

**10**



**INCORPORACIÓN DE ANEXOS**

---

*“Liderar, al igual que nadar,  
es algo que no se puede aprender  
leyendo sobre el tema.”*

Henry Mintzberg  
Gurú del management.

En los anexos del P.N. se recogerán principalmente cuadros numéricos y cualquier estudio que se haya podido subcontratar a consultoras, centros tecnológicos, etc.

Asimismo suele ser interesante incluir cuadros con las visitas realizadas, personas entrevistadas, contactos mantenidos, etc. La calidad y cantidad de los contactos puede ser determinante para calificar con más o menos calidad el P.N. y su valía.

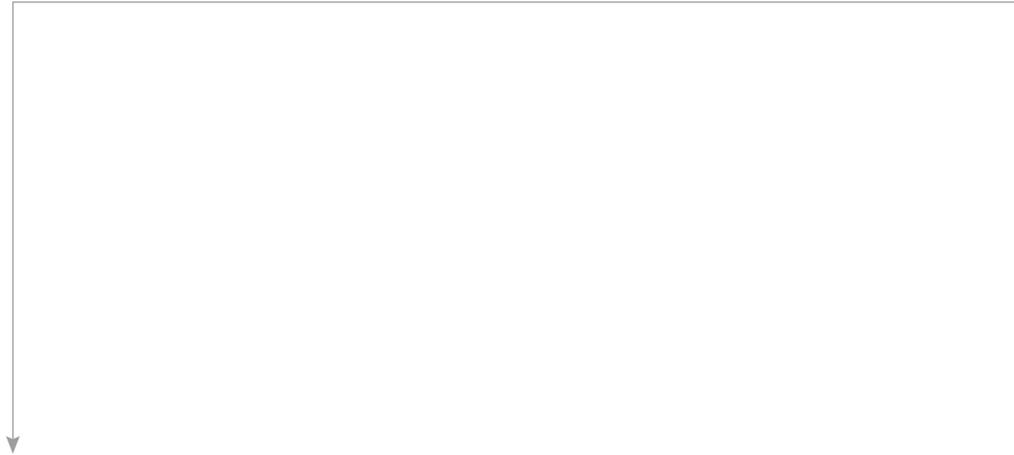
Aportar muestras de los catálogos de la competencia, de productos o servicios similares, fotografías, logotipos, etc., puede ayudar a complementar el P.N., siempre con discrecionalidad.

La suma de hojas de los Anexos no parece lógico que sean más de un tercio que la dimensión completa del P.N. No hay que olvidar que los anexos son información de segundo nivel, cuya función principal es aclaratoria.

### **! Errores frecuentes a evitar:**

- No ordenarlos ni clasificarlos con nitidez.
- Utilizar diferentes formatos que puedan dificultar su comprensión.
- Incluir cuadros con información no vinculada directamente a los capítulos del P.N.





↓  
**BIBLIOGRAFÍA**

---

*“El artista no es una persona especial. Cada persona es una clase especial de artista.”*

Michael Michalko

Gurú de la creatividad empresarial



- ACOSTA, J.M. (2011), *100 errores en la dirección de personas*. ESIC, Madrid.
- ALLEN, T.J. (2006), *The Organization and Architecture of Innovation: Managing the Flow of Technology*. Butterworth-Heinemann, Boston.
- BARROW, C. (2006), *Emprender un negocio para Dummies*. Granica, Barcelona.
- BHIDE, A. y otros (1999), *Harvard Business Review on Entrepreneurship*. Harvard Business School Press, Boston.
- BRAMSTOM, D. (2010), *Basics Product Design: idea searching*. Parramón Ediciones, Barcelona.
- CASANI, F. y otros (2010), *Industrias de la creatividad. Sectores de la nueva economía 20+20*. Fundación EOI, Madrid.
- CASTRO, I. y RUFINO, J.I. (2010), *Creación de empresas para emprendedores*. Pirámide, Madrid.
- CHAMPY, J. y NOHRIA, N. (2001), *Ambición: los secretos de los grandes líderes*. Gestión 2000, Barcelona.
- CHESBROUGH, H. (2005), *Open Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- COLQUITT, J. y otros (2009), *Organizational Behavior. Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Irwin, New York.
- COLLINS, J. (2011), *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*. Deusto, Barcelona.
- COVEY, S. (2011), *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós Ibérica, Madrid.
- CUBEIRO, J.C. (2011), *Por qué necesitas un coach: verdades y mentiras sobre el mundo del coaching*. Alienta, Madrid.
- DEMING, D.E. (2000), *Out of the crisis*. MIT Press, Boston.
- DONOSO, R. (2011), *Sistemas de costes e información económica*. Pirámide, Madrid.
- DORF, R. y BYERS, T. (2005), *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*. McGraw-Hill, New York.
- DOWLING, P. y otros (2008), *International Human Resource Management*. Cengage Learning EMEA, Andover.

- ESCORSA, P. y VALLS, J. (2003), *Tecnología e innovación en la empresa*. Ediciones UPC, Barcelona.
- ETZKOWITZ, H. (2008), *The triple helix: university-industry-government innovation*. Routledge, New York.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2009), *1010 consejos para emprendedores*. Madrid, IID Editorial.
- FERNÁNDEZ ROMERO, A. (2005), *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid.
- FLORIDA, R. (2010), *La clase creativa. La transformación de la cultura del trabajo y el ocio en el siglo XXI*. Paidós, Barcelona.
- FREEMANTLE, D. (2010), *El factor estímulo*. Prentice Hall, Madrid.
- GAJO, J. (2009), *Consejos de empresarios para empresarios*. Grupo Difusión, Madrid.
- GARCÍA, J.R. (2010), *Innovar en la era del conocimiento*. Netbiblo, A Coruña.
- GISBERT, M.C. (2005), *Creatividad e innovación en la práctica empresarial*. Fundación Cotec para la innovación tecnológica, Madrid.
- GOLDRATT, E. (2001), *Necesario pero no suficiente: una novela empresarial sobre la teoría de las limitaciones*. Díaz de Santos, Madrid.
- GOLEY, F. (2011), *The Comprehensive Business Plan Workbook. A Step by Step Guide to Effective Business Planning*. ABC Business Consulting, London.
- GUMPERT, D. (2003), *How to Really Create a Successful Business Plan*. Independent Publishers Group, New York.
- HAMEL, G. (2008), *El futuro del management*. Paidós Ibérica, Madrid.
- HEIZER, J. y RENDER, B. (2001), *Dirección de la Producción. Decisiones tácticas*. Prentice Hall, Madrid.
- HJORTH, D. (2003), *Rewriting Entrepreneurship: for a new perspective on organisational creativity*. Copenhagen Business School Press, Malmö.
- HUETE, L. (2005), *Construye tu sueño*. IID Ed. Empresarial, Barcelona.
- IRIZAR, I. (2004), *Cómo crear una empresa*. Gestión 2000, Barcelona.
- IRIZAR, I. (2008), *Intra-emprendizaje*. Díaz de Santos, Madrid.
- KATZ, R. (2004), *The Human Side of Managing Technological Innovation*. Oxford University Press, New York.
- KATZENBACH, J. y SMITH, D. (1995), *Sabiduría de los equipos*. Díaz de Santos, Madrid.
- KOMISAR, R. (2001), *The Monk and the Riddle*. Harvard Business School Press, Boston.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. y SETIAWAN, I. (2010), *Marketing 3.0*. IID Editorial, Madrid.

- LIKER, J. (2010), *Las claves del éxito de Toyota: 14 principios de gestión del fabricante más grande del mundo*. Gestión 2000, Barcelona.
- LÓPEZ, F. (2008), *El poder del networking*. Netbiblo, A Coruña.
- LUECKE, R. (2004), *Desarrollar la gestión de la creatividad de la innovación*. Deusto, Harvard Business Essentials.
- LUQUE, T. (2011), *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Pirámide, Madrid.
- MARTIN, M.L. y otros (2003), *Dirección de la producción. Problemas y ejercicios resueltos*. Prentice Hall, Madrid.
- MARINA, J.A. (2010), *La educación del talento*. Ariel, Barcelona.
- MASLOW, A. (2001), *Visiones del futuro*. Kairós, Madrid.
- MATSUSITA, K. (2010), *The path*. MacGraw-Hill, New York.
- MEDINA, A. (2012), *Hoja de ruta para emprendedores. Por qué hacerlo, cuándo hacerlo y cómo hacerlo*. Pirámide, Madrid.
- MICHALCO, M. (1999), *Thinker Toys. Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- MICHALCO, M. (2000), *Los Secretos de los Genios de la Creatividad (cracking creativity)*. Gestión 2000, Barcelona.
- MILES, R. y SNOW, Ch. (2005), *Collaborative entrepreneurship*. Stanford Business Books, Stanford.
- MINTZBERG, H. (2009), *Managing*. Berrett-Koehler Publishers, Quebec.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (2001), *Knowledge Emergence, Social, Technical and Evolutionary dimensions of Knowledge Creation*. Oxford University Press, New York.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2011), *Generación de modelos de negocio*. Deusto-Gestión 2000, Barcelona.
- PEALE, N. (2006), *El principio positivo: cómo alcanzar lo imposible a través de la inspiración y la motivación*. Obelisco, Barcelona.
- PÉREZ DE LAS HERAS, M. (2010), *¿Estás comunicando?* Lid, Madrid.
- PÉREZ GOROSTEGUI, E. (2006), *Introducción a la economía de la empresa*. Ramón Areces, Madrid.
- PÉREZ, A. (2011), *Expertología. La ciencia de convertirse en un profesional de referencia*. Ol. Alienta, Madrid.
- PETERS, T. (2005), *Talento, desarróllalo, véndelo, vívelo*. Pearson Educación, Madrid.
- PINK, D.H. (2009), *DRIVE. The Surprising Truth About What Motivates Us*. Penguin Group, New York.
- PONTI, F. (2006), *Pasión por innovar*. Granica, Barcelona.

- PRADO, J.C. y otros (2000), *Dirección de logística y producción*. Universidad de Vigo, Vigo.
- PRIEDE, T. y otros (2010), *Creación y desarrollo de empresas*. Pirámide, Madrid.
- RIDDERSTRÄLE, J. y NORDSTROM, K. (2000), *Funky Business*. Pearson Education, Madrid.
- RODRIGO, C. y MOLI, J. (2008), *Prácticas de dirección de producción*. Sanz y Torres, Madrid.
- ROGERS, E. (2003), *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York.
- ROJAS, L. (2005), *La fuerza del optimismo*. Santillana Ediciones Generales, Madrid.
- ROMÁN, C. (2001), *Aprendiendo a innovar: el papel del capital social*. IDR, Sevilla.
- RONCO, E. y BARBER, I. (2005), *El reto de gestionar talento*. Deusto, Barcelona.
- ROVIRA, A. y TRÍAS DE RES, F. (2004), *La buena suerte: claves de la prosperidad*. Empresa activa, Barcelona.
- SÁINZ DE VICUÑA, J.M. (2006), *El plan de marketing en la práctica*. ESIC, Madrid.
- SAHLMAN, W. (1997), *Writing a Great Business Plan*. Harvard Business School Press, Boston.
- SAHLMAN, W. (2008), *How to write a Great Business Plan*. Harvard Business School Press, Boston.
- SARATXAGA, K. y SALCEDO, J. (2010), *El éxito fue la confianza*. K2K, Bilbao.
- SARRIES, L. y otros (2008), *Buenas prácticas de recursos humanos*. ESIC, Madrid.
- SCHNARCH, A. (2006), *Creatividad aplicada. Más allá de la información y el conocimiento*. Main Intelligence Institute, Miami.
- SCHRANGE, M. (2000), *Serious Play. How the World's Best Companies Simulate to Innovate*. Harvard Business School Press, Boston.
- SENIOR, D. y SINGER, S. (2011), *Start-up Nation. The Story of Israel's Economic Miracle*. Hachette Book Group, New York.
- ST. HILAIRE, Ch. (2011), *27 Técnicas de persuasión*. Random House Mondadori, Madrid.
- SWAN, R.L. (2009), *El método Obama. Las 100 claves comunicativas del hombre que ha revolucionado el mundo*. Random House Mondadori, Barcelona.
- TIMMONS, J. (1999), *New Venture Creation. Entrepreneurship For The 21st Century*. Irwin/McGraw-Hill, New York.
- TRÍAS DE BES, F. (2007), *El libro negro del emprendedor*. Empresa Activa, Madrid.

- ULRICH, K. y EPPINGER, S. (2008), *Product Design and Development*. Irwin/McGraw-Hill, New York.
- URCOLA, J.L. (2011), *La revolución pendiente: las personas en el centro de las organizaciones*. ESIC, Madrid.
- UTTERBACK, J.M. (1996), *Mastering the Dynamics of Innovation*. Harvard Business School Press, Boston.
- VENTRELLA, S.W. (2002), *El poder del pensamiento positivo en los negocios*. Gestión 2000, Barcelona.

## Páginas web

- BARRABES, Carlos: [www.barrabes.com](http://www.barrabes.com)
- COLLINS, Jim: [www.jimcollins.com](http://www.jimcollins.com)
- CORPORACIÓN MONDRAGON: [www.mondragon-corporation.com](http://www.mondragon-corporation.com)
- CUBEIRO, Juan Carlos: <http://jccubeirojc.blogspot.com>
- REVISTA EMPRENDEDORES: [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)
- GENERAL MOTORS: [www.gm.com/investors/earnings-releases](http://www.gm.com/investors/earnings-releases)
- FINANCIACIÓN COLECTIVA: [www.kickstarter.com](http://www.kickstarter.com)
- MIT-Concurso de Plan de Negocio:  
[www.mit100k.org/contests/business-plan-contest/faq](http://www.mit100k.org/contests/business-plan-contest/faq)
- MONTPELLIER BP:  
[www.business-plan-capalpha.com/decouvrez/decouvrez.php3](http://www.business-plan-capalpha.com/decouvrez/decouvrez.php3)
- OFICINA ESPAÑOLA DE PATENTES Y MARCAS: [www.oepm.es](http://www.oepm.es)
- PÉREZ DE LAS HERAS, Mónica: <http://monicaperezdelasheras.blogspot.com>
- PETERS, Tom: [www.tompeters.com](http://www.tompeters.com)
- SPRINGWISE: [www.springwise.com](http://www.springwise.com)
- VARSAVSKY, Martin: <http://spanish.martinvarsavsky.net>
- ZAPPOS, empresa de venta de zapatos on-line: <http://about.zappos.com>





