



# Metodología para elaborar Planes de Negocio:

## Análisis a realizar y definición de Modelos de Negocio

Enero 2012

Alfredo Fernández Lorenzo



Esta publicación está bajo licencia Creative Commons Reconocimiento, No comercial, Compartirigual, (by-nc-sa). Usted puede usar, copiar y difundir este documento o parte del mismo siempre y cuando se mencione su origen, no se use de forma comercial y no se modifique su licencia. Más información: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>



"El FSE invierte en tu futuro"

## Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Elaboración de un Plan de Negocio .....</b>	<b>5</b>
2.1. Proceso de Elaboración de un Plan de Negocio .....	7
Etapa 1: Concepción del Negocio.....	7
Etapa 2: Análisis estratégico .....	11
<b>Bibliografía.....</b>	<b>32</b>
<b>Anexo: búsqueda de información en Internet .....</b>	<b>35</b>

## 1. Introducción

El **Plan de Negocio o de Empresa** es un documento donde el **emprendedor o empresario plasma** su reflexión estratégica y detalla información relacionada con su empresa, con un fin múltiple:

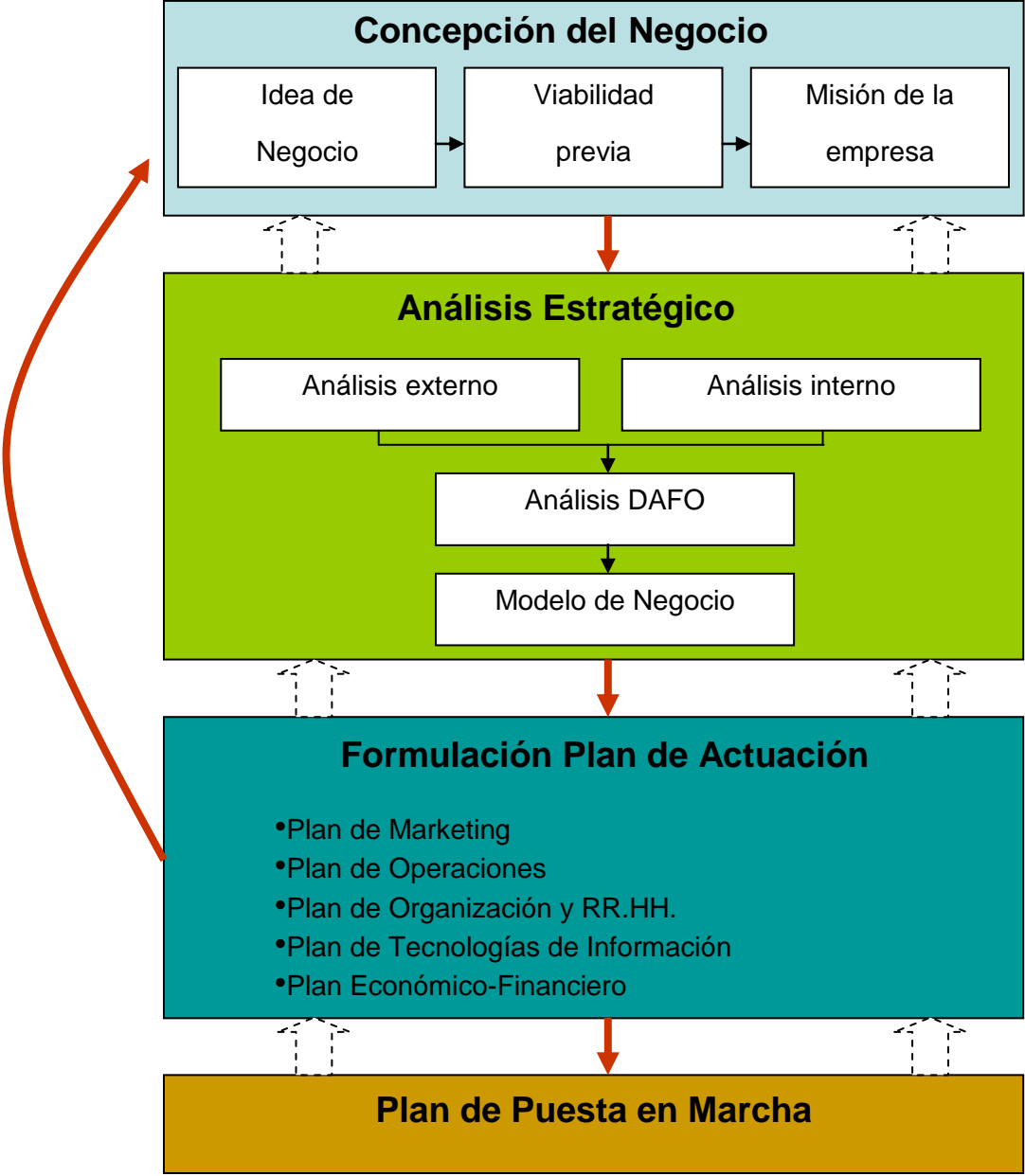
- **Diseñar el proyecto empresarial.** Es la oportunidad de pulir estrategias y equivocarse sobre el papel y no en la realidad, examinando la empresa desde todas las perspectivas (sus objetivos, estrategias, políticas, etc.). De esta manera, se puede contemplar de antemano la viabilidad del proyecto y los posibles problemas que pueden surgir en su implantación.
- **Reflexión y control.** Al poner en marcha una empresa pueden surgir elementos no previstos y si se cuenta con un Plan de Empresa es más fácil analizar e integrar estas novedades. Además, puede utilizarse como elemento de control, comprobando si la evolución de la empresa responde a lo previsto, y debe utilizarse como base del resto de las planificaciones.
- **Comunicación con el resto de socios,** especialmente si no todos ellos han participado en la génesis del negocio. Sirve para acordar enfoques y objetivos, delimitar responsabilidades, etc.
- **Marketing,** sobre todo en la búsqueda de socios o en la obtención de financiación. Las entidades financieras y los posibles inversores aportarán dinero sólo si les convence el plan empresarial (y el emprendedor o grupo de emprendedores que lo plantea), ya que a partir de él podrán analizar el posible riesgo que contraerían y los potenciales beneficios esperables.

La **preparación y redacción de un Plan de Negocio puede ser una labor relativamente compleja** para personas de acción poco dadas al proceso de reflexión, que es un perfil muy habitual entre los emprendedores. Sin embargo, y a pesar de estas dificultades, su elaboración es altamente beneficiosa para todo tipo de empresas, tanto de nueva creación como aquéllas que ya están en funcionamiento.

La mayor utilidad del Plan de Empresa es para el propio emprendedor, pero cuando se debe mostrar a terceros debe realizarse con especial cuidado, prestando atención no sólo a la solidez del contenido sino también a su presentación, intentando hacerlo atractivo y fácil de leer, haciendo un buen uso de gráficos o cuadros ilustrativos, incluyendo resúmenes ejecutivos que faciliten su rápida lectura y comprensión y seleccionando la información a transmitir remitiendo los datos secundarios a anexos del informe principal.

## 2. Elaboración de un Plan de Negocio

Para una adecuada elaboración del Plan de Negocio, es aconsejable seguir un proceso lógico en el que del análisis de la situación se extraigan las conclusiones que sirvan de base para el diseño del negocio. Es conveniente no saltarse etapas y seguir un esquema similar al que se contempla en el gráfico siguiente:



De cada etapa se extraerán una serie de conclusiones permitirán avanzar en las siguientes etapas. Es decir, a partir de una Idea de Negocio se debe realizar una evaluación previa de su potencial viabilidad antes de pasar a desarrollar un análisis estratégico que permitirá definir el Modelo de Negocio de la empresa. A su vez, el modelo planteado es la base para formular el plan de negocio que, de presentar dificultades, puede aconsejar asimismo su revisión. Por último, se debe plantear cómo poner en marcha los Planes de Actuación definidos para garantizar su éxito. Además, es muy probable que el desarrollo de una etapa aporte

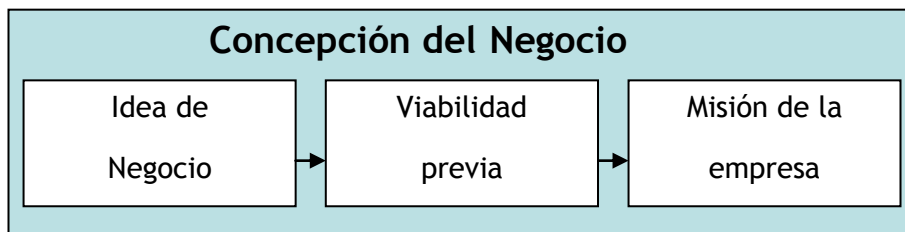
información que aconseje adaptar etapas anteriores (por ejemplo, al realizar el análisis externo, se puede constatar que la Misión planteada no es la más apropiada para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado).

La elaboración del Plan se construye en un **proceso integrado** en el que cada etapa debe ser consecuencia de las anteriores para mantener su coherencia. Es importante seguir esta secuencia, en la que se recogen datos, se analizan, se extraen conclusiones, se formulan hipótesis y se define el Plan de Actuación y no saltar directamente a la formulación de políticas, que es un error típico del emprendedor impaciente.

## 2.1. Proceso de elaboración del Plan de Negocio

Para elaborar el Plan de Empresa seguiremos las etapas reflejadas en el gráfico anterior.

### Etapa 1. Concepción del Negocio



#### Etapa 1.1.- Generación de Idea de Negocio

Evidentemente, todo proyecto empresarial comienza con la identificación y maduración de una idea de negocio. En el módulo 1 se analizó cómo generar ideas de negocio y cuáles eran las causas de fracaso y los riesgos más habituales.

En general, las ideas de negocio se pueden agrupar en las siguientes tipologías:

- **Nuevos productos** o servicios
- **Mejoras de productos** o servicios para mejor **atender las necesidades de los clientes**
- **Nuevos usos** de productos o servicios existentes



- **Nuevos mercados o segmentación** de los existentes

**Etapa 1.2.- Análisis previo de viabilidad**

Una idea puede ser muy válida en teoría, pero no necesariamente dar lugar a una empresa viable. Es conveniente testar esta idea de forma previa, antes de profundizar en el análisis. Debe realizarse un primer **filtro de viabilidad**, a pesar de que todavía no se conocen en detalle ni el mercado, ni los competidores, ni los recursos necesarios para su puesta en marcha.

Es imprescindible realizar una reflexión genérica inicial, recabando información de alto nivel sobre los **siguientes aspectos**:

<p><b>Viabilidad Técnica</b></p>	<p>Debe evaluarse si existen las tecnologías necesarias que permitan fabricar el producto o prestar el servicio, si es factible conseguir la maquinaria necesaria, etc.</p>
<p><b>Viabilidad Económica</b></p>	<p>Contrastando las posibilidades tanto de financiar el desarrollo como de fabricar el producto o de prestar servicio a unos precios asequibles para los potenciales clientes.</p>
<p><b>Viabilidad Comercial</b></p>	<p>Un negocio tendrá éxito si consigue satisfacer las demandas de los consumidores o clientes de forma mejor que la competencia. Por tanto, <b>su viabilidad comercial dependerá de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Las tendencias en la demanda de los clientes</li> <li>● La competencia existente</li> <li>● El grado de innovación de la idea</li> </ul>

**Realizar una reflexión inicial sobre estos aspectos puede ahorrar mucho tiempo y esfuerzo en la elaboración del Plan de Negocio y orientar de forma mucho más precisa el enfoque del negocio.**

### ***Etapa 1.3.- Definición preliminar de la Misión de la Empresa***

Una vez elegida la idea de negocio y realizado el análisis previo de viabilidad, estaremos en condiciones de definir qué es lo que quiere ser la empresa o negocio y para qué queremos crear esta actividad.

La **declaración de misión** muestra quién es y hacia dónde se dirige la organización proporcionando a terceros la información necesaria del negocio que lo hace diferente a la competencia.

**Ejemplo de Misión:** "El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey es un sistema universitario que tiene como **misión** formar personas comprometidas con el desarrollo de su comunidad para mejorarla en lo social, en lo económico y en lo político, y que sean competitivas internacionalmente en su área de conocimiento. La misión incluye hacer investigación y extensión relevantes para el desarrollo sostenible del país."

Las preguntas a responder para definir la misión de forma adecuada en esta fase inicial, serían las siguientes:

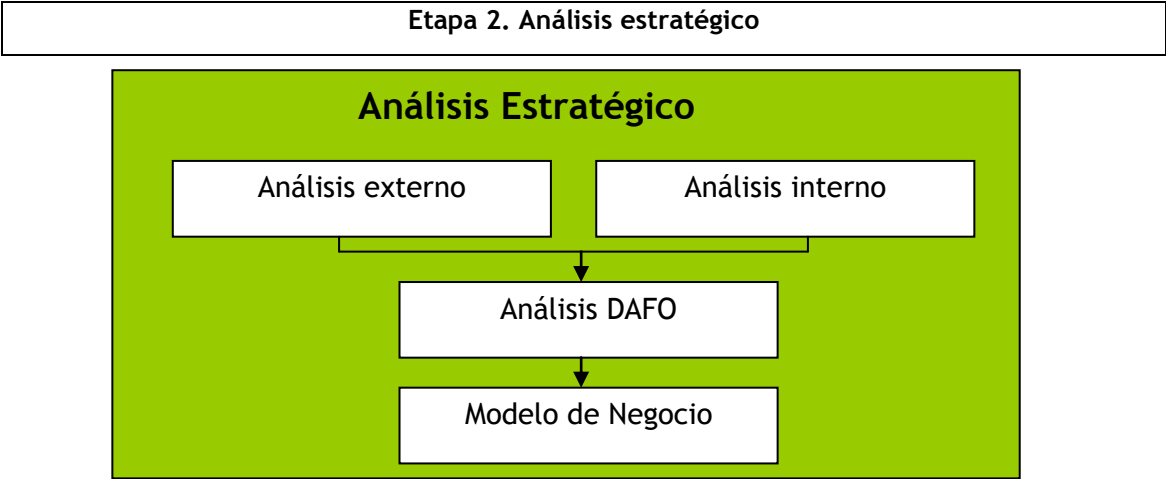
- ¿Qué necesidad se quiere satisfacer con el proyecto?
- ¿A qué clientes, consumidores o usuarios finales se dirige?

- ¿Cómo se satisface la demanda en la actualidad?
- ¿En qué forma el enfoque del negocio es innovador?

Una vez que el proyecto vaya avanzando y se conozcan datos más precisos del negocio, esta misión podrá reformularse o ampliarse. En la fase preliminar, debe procurarse que sea lo más concreta posible para poder servir de punto de referencia a fin de decidir nuevos frentes de análisis sobre los que profundizar y para posibilitar la toma de decisiones.

La **satisfacción de las necesidades del cliente debe ser la base** para que la empresa plasme su Misión, aunque se pueden y deben tener en cuenta otros aspectos que posibiliten **diferenciar la empresa de la competencia y permitir** conocerla mejor: actitud, perspectiva, valores, filosofía, etc.

La **concreción de la Misión de la Empresa** desde la perspectiva de las necesidades de los clientes permitirá **orientar todo el proceso de desarrollo del Plan de Empresa** hacia lo que el mercado está demandando sin caer en el frecuente error de partir de la perspectiva de los productos o servicios que se quieren ofrecer.



En esta etapa se debe configurar el negocio formulado en la Misión antes descrita, plasmado conceptualmente en una Definición del Modelo de Negocio, que es la manera precisa en que se debe definir el enfoque competitivo de la empresa ante sus mercados y clientes y ante sus competidores actuales y potenciales.

Tras un análisis del entorno en el que se debe desarrollar la actividad empresarial (mercado potencial, competencia directa e indirecta, legislación aplicable, etc.) y una revisión crítica de la empresa o enfoque de negocio, que se ven de forma integrada en el denominado Análisis DAFO, el emprendedor estará en condiciones de plantear cuál es su Modelo de Negocio, definiendo unas líneas estratégicas que deben constituir la columna vertebral del posterior desarrollo del proyecto.

En sentido estricto, el Modelo de Negocio definitivo se podrá concretar cuando se hayan definido todos los diversos aspectos del Plan de Negocio, pero en esta etapa es importante realizar un esfuerzo en su definición inicial de manera que pueda servir de guía en la toma de decisiones de las siguientes etapas.

**Etapa 2.1.- Análisis externo**

En el siguiente gráfico se recogen los diferentes **elementos externos que pueden influir y afectar** al proyecto empresarial y que es conveniente conocer muy bien antes de diseñar el plan de negocio.



A la hora de plantear el Análisis Externo debemos diferenciar dos entornos en función de la intensidad de la influencia:

- **Entorno Global o entorno general**
- **Sector de Actividad o entorno específico**

### Análisis del Entorno Global

Todas las empresas se ven afectadas por los factores de su entorno (económicos, legales, tecnológicos, sociales, políticos, etc.) aunque no sea con la misma intensidad en todos los casos, y es conveniente realizar un análisis detallado de este entorno para poder identificar posibles oportunidades o amenazas que puedan surgir del mismo.

Un emprendedor y empresario debe conocer muy bien este entorno global y analizar su evolución de forma continua, anticipando la influencia que puedan tener en el desarrollo de su mercado y, en consecuencia, en su cuenta de resultados.

Un análisis previo y un adecuado seguimiento de los factores más relevantes del entorno es un instrumento clave para identificar los cambios que se están produciendo y, especialmente, los que se van a producir. Es evidente que este análisis del entorno tendrá una dimensión y enfoque diferente en función de las características y campo de actuación de la empresa o proyecto de que se trate.

Por ejemplo, un comercio de barrio deberá conocer y diagnosticar las tendencias demográficas en su zona, los planes urbanísticos, la legislación municipal de tipo general, las previsiones de evolución de los transportes locales, el marco fiscal, etc, mientras que una empresa con enfoque global deberá preocuparse especialmente del análisis de las tendencias de la coyuntura económica, del tamaño y previsiones de evolución de los mercados mundiales más relevantes para su actividad, de las oportunidades de negocio que pueden derivarse de los cambios políticos, sociales, tecnológicos, ecológicos o legales, etc.

Los factores determinantes del entorno general se agrupan en general en categorías como las definidas en el denominado “Análisis PEST”, acrónimo de análisis Político, Económico, Social y Tecnológico:

Categoría de entorno	Elementos analizados
Político	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación general y sectorial que puede incidir en la iniciativa planteada</li> <li>• Enfoque y programas de gasto público en ámbitos relacionados con la iniciativa</li> <li>• Políticas impositivas, medioambientales, de regulación del comercio exterior, normativa antimonopolio, legislación laboral, de promoción de la actividad económica, etc.</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación y evolución esperada de las variables macro y microeconómicas que puedan afectar a posibles proveedores y clientes (crecimiento económico, inflación, tipos de interés, tasa de desempleo, etc.)</li> <li>• Disponibilidad de formas de financiación</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación y tendencias demográficas de los colectivos de referencia para el proyecto (pirámide de población, distribución de la renta, nivel de educación, movilidad laboral, evolución demográfica, etc.)</li> <li>• Tendencias de comportamiento globales (estilo de vida, conciencia ecológica, grupos de presión, etc.)</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado o expectativas de desarrollo de los hábitos y soportes tecnológicos que pueden afectar al proyecto (extensión de servicios de banda ancha, políticas de apoyo a la I+D+i, madurez de las tecnologías convencionales, líneas de actuación de los centros de investigación sectoriales, etc.)</li> </ul>

**Este pensamiento anticipativo** sobre la evolución del entorno global, permite adelantarse a su evolución y poner en marcha medidas proactivas para aprovechar de forma temprana las Oportunidades que brinda o prepararse adecuadamente ante las Amenazas que puedan surgir.

Normalmente, la **plasmación del análisis del entorno global** suele ser una tabla en donde se reflejan las Oportunidades y Amenazas identificadas. **La importancia de cada una de ellas estará determinada por:**

- Incidencia en la actividad específica de la empresa
- Probabilidad de que ocurra
- Horizonte temporal o plazo hasta que ocurra

**Aunque su utilidad aumenta con la complejidad y el enfoque más o menos global** de la actividad de la empresa, es un ejercicio que debería realizarse por cualquier tipo de empresa o proyecto ya que permite sistematizar el análisis de estas Oportunidades o Amenazas que de otra manera podrían pasar desapercibidas.

Sólo se deben analizar aquellos aspectos que realmente pueden condicionar el desarrollo y viabilidad del proyecto, para lo que se debe identificar cuáles son estos aspectos clave o críticos antes de revisarlos en profundidad

### **Análisis del Sector de Actividad**

Evidentemente, **un aspecto crítico para el emprendedor o empresario** es conocer y comprender la situación y tendencias del mercado donde va a operar o ya está operando. Sólo conociendo a fondo este mercado podrá plantear estrategias de éxito.

Como **resultado de este análisis** se debe llegar a conocer y comprender el volumen del mercado, las empresas que intervienen, los agentes que influyen en el mismo y las interrelaciones entre todos ellos, con vistas a identificar las oportunidades y amenazas específicas del sector de actividad de que se trate.



En esta **fase de la reflexión estratégica** resulta muy útil contactar con la Asociación sectorial del sector de actividad correspondiente, que suelen disponer de información cualificada sobre el mismo.

El análisis del sector de actividad o mercado puede realizarse utilizando el Modelo de las 5 fuerzas de **Porter**, o cualquier otro. Pero el emprendedor debe en esta fase intentar recabar y analizar información que le ayude a comprender los aspectos clave del sector, como por ejemplo:

- Consideraciones políticas, económicas y legales que afecten específicamente a los productos o servicios previstos.
- Tamaño y evolución del sector desde el punto de vista de la oferta.
- Características de los clientes como número y grado de concentración, segmentos o nichos existentes, hábitos de compra, grado de fidelización, etc.
- Competidores (número y características, posicionamiento, cuotas de mercado, resultados económicos, estrategias de éxito, etc).
- Proveedores principales (características, solvencia, grado de concentración, fiabilidad empresarial y técnica, etc)
- Canales de distribución, caso de ser relevantes para el proyecto (márgenes, condiciones de contratación, garantías, etc)
- Tecnología aplicada en el sector (desarrollo y nivel de aplicación tanto de tecnologías genéricas como específicas)
- Otros agentes con influencia en el sector (reguladores, intermediarios, industria auxiliar, etc.) evaluando su situación y capacidad de influencia

Al igual que en el caso del análisis de los Factores del Entorno Global, en el análisis del sector o mercado sólo se deben revisar en profundidad aquellos factores clave o muy relevantes.

### Forma de realizar el análisis externo

En general, los emprendedores encuentran importantes dificultades en la realización del análisis externo, ya que son tantos los aspectos que se podrían analizar que es difícil saber por dónde empezar.

Por ello, es recomendable recurrir al denominado “Análisis de Factores Clave”, que consiste en identificar los elementos especialmente importantes que pueden condicionar la viabilidad de un proyecto y concentrar los esfuerzos de análisis en dichos elementos.

Por ejemplo, si un emprendedor se plantea un negocio de venta de alimentos ecológicos y no conoce mucho del sector, sus preocupaciones serían probablemente las siguientes:

- ¿Cómo me puedo abastecer de alimentos? ¿Debo acudir a los agricultores o es mejor contactar con mayoristas especializados? ¿Cuáles son los mejores proveedores?
- ¿Cómo se almacenan estos productos? ¿además de cámaras frigoríficas, se debe contar con otro tipo de maquinaria o instalaciones para la conservación? ¿qué se hace con los residuos?
- ¿Es mejor ubicar este tipo de establecimientos en centros comerciales o en barrios densamente poblados? ¿qué tipo de clientes compran estos productos?
- ¿Cuáles son los competidores? ¿cuáles son sus características y estrategias? ¿cómo realizan su comercialización?
- ¿Cuál es la legislación aplicable a este tipo de establecimientos? ¿qué permisos hay que obtener? ¿qué registros se deben mantener?
- Etc.

**Es recomendable concentrar las acciones de análisis en torno a estos temas críticos o más significativos** y, conforme avanza el análisis, revisar estos Aspectos Clave e ir añadiendo otros que se manifiesten como críticos y que no se tuvieron en cuenta al principio.

Debe destacarse que el Análisis de Factores Clave no es un fin en sí mismo sino un medio para obtener información relevante para la definición del negocio de manera rápida y eficiente.

Este análisis se puede plasmar en una plantilla como la que se recoge a continuación, aunque cada uno elaborará la que más se adecue a sus necesidades.

Grupo	Preguntas a responder	Análisis a realizar	Posibles fuentes de información	Fecha	
1	Competencia	¿Quiénes son los principales competidores?  ¿Cuáles son sus características?  ¿Cuáles son las estrategias de éxito en el sector?  .....	Tipos de empresas  Facturación de las empresas  Políticas de precios  ....	Informes de Cámara de Comercio  Peticiones de oferta "ficticias"  ....	
2	.....				

La información recogida en esta etapa servirá de base al análisis externo pero también de base para la toma de decisiones a lo largo del desarrollo del proyecto. Por tanto, es posible que sea necesario recabar información adicional más adelante.

En el caso de un proyecto de creación de empresa desarrollado por un equipo de emprendedores, se recomienda seguir una sistemática de trabajo como la que se recoge a continuación para la recopilación y análisis de la información:

1. Tras plantear el análisis de factores clave, cada miembro del equipo se responsabiliza de un área de análisis concreto (normativa aplicable, clientes, proveedores, competidores, etc.) y de recopilar información sobre la misma.
2. Cada miembro del equipo plasma los elementos esenciales identificados en un documento de trabajo accesible por el resto de los miembros (por ejemplo, en un entorno web común), sin dedicar especial cuidado todavía a los aspectos formales o de redacción.
3. Periódicamente se reúne todo el equipo para comprobar avances y contrastar opiniones.
4. Tras cada reunión se reasignan las tareas tanto para continuar los análisis en marcha como para avanzar en nuevos análisis que hayan surgido de la información recogida.

El elemento fundamental de esta etapa, aunque pudiera aplicarse a todas, es evitar la “parálisis por el análisis” que impida avanzar el proyecto porque sea difícil obtener la información o porque el equipo se encuentre inseguro y quiera profundizar más y más en el proceso.

Para ello es crucial plantear y respetar un calendario de trabajo estricto que obligue al equipo a avanzar con el material disponible en cada momento, aunque puedan quedar algunas lagunas que se deberán irse completando conforme se tengan los datos.

**De la realización del Análisis del mercado surgirán otra serie de Oportunidades y Amenazas** en cada uno de los apartados que, como en el caso del entorno global, será preciso identificar y valorar.

*Como en el caso del análisis del entorno, en el análisis del mercado se deben identificar los aspectos clave o críticos del mismo y revisarlos en profundidad*

### **Proceso de recogida de información para realizar el análisis externo**

La respuesta a las preguntas realizadas en el Análisis de Factores Clave vendrá de la búsqueda y análisis de información, que puede obtenerse de documentos existentes (artículos, informes, estudios, estadísticas, etc.) o de la realización de trabajo de campo (encuestas, entrevistas, etc.)

**La recogida de información documental puede realizarse a través de diferentes fuentes:**

- estadísticas oficiales a nivel central (INE, Ministerios, etc.).
- estadísticas autonómicas o locales (consejerías de las CC.AA., concejalías del Ayuntamiento, etc.)
- euroventanillas
- agencias e instituciones de desarrollo local o autonómico
- agencias o instituciones focalizadas en el desarrollo, implantación y protección de tecnologías (CDTI, Oficina Española de Patentes y Marcas, etc.)
- memorias de las principales empresas
- periódicos y prensa especializada
- bancos de datos existentes
- boletines oficiales (BOE, etc.)
- registros y anuarios de empresas
- estadísticas e informes de asociaciones de empresarios (internacionales, nacionales y locales)
- Informes elaborados por Centros Tecnológicos sectoriales

A su vez, el trabajo de campo puede consistir en:

- entrevistas con empresarios relevantes
- entrevistas con profesionales que trabajen en el sector
- entrevistas con expertos en el sector
- entrevistas a clientes
- entrevistas a proveedores
- encuestas a clientes o posibles proveedores
- Otras

Una fuente fundamental de datos relevantes para un proyecto será INTERNET, que es una herramienta muy potente pero que hay que saber utilizar. Al final de este documento se incluye un anexo que recoge diversas recomendaciones para optimizar el proceso de búsqueda en la web.

Del análisis externo, tanto del entorno global como de las características del mercado o sector, se deberían identificar **Oportunidades y Amenazas** como base de partida para el planteamiento del proyecto empresarial.

## ***Etapa 2.2.- Análisis interno***

Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de un proyecto o empresa, con el fin de:

- evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer su situación y capacidades.
- detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que posibiliten neutralizar o eliminar las debilidades.

**Esta fase del análisis tiene una repercusión especial en el caso de las empresas que ya están en funcionamiento** y que se plantean realizar una reflexión estratégica. Pero también **es de utilidad para proyectos de nueva creación** ya que permite a los emprendedores reflexionar sobre sus verdaderos elementos diferenciales.

### **Análisis interno para empresas en funcionamiento**

Un análisis interno para empresas en activo se puede realizar de distintas maneras, una forma de hacerlo es a través del siguiente proceso:

- **Determinar la información que se quiere recabar sobre la empresa**

Normalmente, los factores sobre los que se suele recabar información son los siguientes:

- Factores comerciales: productos o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de las mismas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.
- Factores técnico/productivos: nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes. Seguridad e higiene, etc.
- Factores humanos y de gestión: estructura jurídica o accionarial, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc
- Factores financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.

- **Determinar fuentes de información**

En segundo lugar, se determinan las fuentes a través de las cuáles se puede obtener la información requerida, que pueden ser, por ejemplo, estados financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, etc.

- **Recolección de información**

Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, se realiza la tarea de recolectar o reunir la información.



- **Análisis de la información**

Una vez recolectada la información, se analiza o evalúa con espíritu crítico teniendo muy presente la situación de las empresas competidoras (debe intentarse comparar la situación de la empresa respecto a la media del sector o bien respecto a las empresas líderes o referentes.). El resultado de este análisis se puede representar mediante una lista de elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo del proyecto.

En definitiva, de resultados de este análisis interno se podrán identificar los puntos fuertes (fortalezas) de la empresa o los puntos débiles o a mejorar (debilidades). Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

Al igual que en la etapa anterior, puede que **como consecuencia de este análisis deba modificarse o actualizarse** la idea de negocio establecida en la etapa primera de este Plan.

### Análisis interno para empresas de nueva creación

En el caso de las empresas de nueva creación, es conveniente centrar el análisis interno sobre:

- a) Proyecto empresarial
- b) Capacidades de los socios o promotores

### a) Proyecto Empresarial

A la luz de las características del mercado identificadas en el análisis externo, se estará en condiciones de revisar con espíritu crítico aspectos como:

- Innovación del proyecto y elementos diferenciadores
- Productos y/o servicios planteados
- Tecnología desarrollada o utilizada
- Necesidades de capital
- Alianzas estratégicas
- Etc.

### b) Capacidades de los promotores

En un proyecto de nueva creación, las características y capacidades del equipo promotor son críticas para garantizar el éxito del proyecto así como para poder involucrar a nuevos socios o para conseguir la financiación necesaria.

Las **capacidades** más relevantes para un emprendedor podían ser las siguientes:

- **Técnicas**
  - Conocimiento del sector
  - Conocimiento del producto o servicio
  - Conocimiento del proceso productivo
  - Conocimiento de la tecnología
  - Capacidad comercial
  - Formación

- **De gestión**
  - Visión estratégica
  - Capacidad de dirección
  - Conocimientos y experiencia en gestión
  - Capacidades personales (entusiasmo, perseverancia, etc.)
  
- **Financieras**
  - Fondos propios
  - Capacidad de crédito
  - Reputación
  - Contactos y Vinculaciones

En base a los diferentes criterios definidos en cada caso, la empresa o el equipo de promotores debe evaluarse y visualizar su situación, identificando **fortalezas** a mantener o reforzar y **debilidades** a mejorar o compensar.

### **Etapa 2.3.- Análisis DAFO**

En las dos fases de análisis anteriores hemos identificado por un lado las posibles oportunidades que ofrecen los mercados y las amenazas que afectan al sector de actividad, y por el otro los puntos fuertes y débiles de la empresa o proyecto empresarial.

La forma más habituales de ver integrados ambos tipos de factores con el fin de poder tomar decisiones estratégicas es el Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas) ya comentado. El emprendedor debería realizar su propio análisis DAFO en función de los aspectos críticos que haya identificado en el análisis externo e interno, pero algunos ejemplos de los factores que podrían considerarse en cada categoría pueden servir de ayuda en su proceso de reflexión:

#### **Debilidades**

- Escaso conocimiento del sector de actividad.
- Reducida experiencia en gestión empresarial.
- Falta de algunas habilidades clave.
- Limitada capacidad de generación de recursos.
- Precios superiores a la competencia.
- Tecnología obsoleta.
- Tecnología insuficientemente protegida.
- Mala imagen en el mercado.
- Productos en cartera en la fase final de su ciclo de vida.
- Rentabilidad inferior a la media.
- Significativos problemas operativos internos.
- Instalaciones obsoletas.

- Instalaciones o procedimientos inapropiados para cumplir la legislación medioambiental.
- Etc.

#### **Amenazas**

- Mercados en declive.
- Falta de barreras de entrada al mercado.
- Problemas de suministro de materias primas o servicios.
- Aumento del número de productos o servicios sustitutivos.
- Aumento de la presión social y medioambiental.
- Cambios tecnológicos.
- Gran poder de los proveedores con tendencia a la integración.
- Aumento del poder de negociación de los clientes.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países.
- Cambios demográficos adversos.
- Etc.

#### **Fortalezas**

- Prestigio de los promotores.
- Elevado conocimiento y experiencia en el sector.
- Buena imagen de empresa y marca.
- Amplio número de clientes y lealtad de los mismos.
- Política de I+D+i de la compañía.
- Capacidades fundamentales en actividades clave.
- Propiedades de la tecnología principal.
- Buena capacidad de fabricación.

- Ventajas en costes.
- Acceso a las economías de escala.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.
- Capacidad directiva y Flexibilidad organizativa.
- Etc.

### ***Oportunidades***

- Crecimiento del mercado.
- Aparición de nuevas tecnologías.
- Utilización de Internet para satisfacer las necesidades de los clientes de forma más rápida y eficiente.
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos.
- Cambios sociales y en los estilos de vida.
- Entrar en nuevos mercados o segmentos.
- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes.
- Diversificación de productos relacionados.
- Integración vertical.
- Etc.

Por supuesto, cada proyecto empresarial o sector de actividad presentará sus características propias ya que el DAFO debe construirse para cada caso de forma específica.

**Etapa 2.4.- Definición del Modelo de Negocio**

Una vez realizado el Análisis DAFO, y si el proyecto se sigue percibiendo como viable, el emprendedor estará en condiciones de plantear el modelo concreto de negocio, es decir, la forma en que el negocio deberá interactuar con el mercado, en un entorno determinado y teniendo siempre presente que el objetivo final será satisfacer las necesidades de los clientes y hacerlo mejor que la competencia.

Es importante parar a reflexionar sobre el Modelo de Negocio en este momento en que ya se conoce suficientemente el entorno y el sector al que nos dirigimos ya que permite definir el enfoque de la empresa y orientar mejor el desarrollo de los diferentes planes de actuación.

Una forma muy visual de definir este modelo de negocio es utilizar el modelo **CANVAS**, analizado en la documentación sobre Estrategia Empresarial. Si se entiende que este modelo puede ser muy complejo, se puede optar por una versión simplificada del mismo que se recoge a continuación:

<b>CÓMO</b> Capacidades o recursos	<b>QUÉ</b> Propuesta de valor	<b>QUIÉN</b> Clientes
<b>FLUJOS ECONÓMICOS</b> Ingresos y costes		

Al menos, el emprendedor debería determinar en esta etapa el Posicionamiento que quiere para su empresa y los objetivos estratégicos que pretende conseguir.

\* \* \*

A partir de la definición del modelo de negocio, el emprendedor estará en disposición de definir los diferentes planes operativos que lo van a desarrollar (Plan Comercial, Plan de Operaciones, etc.). Sin embargo, y como en las etapas anteriores, al desarrollar estos planes funcionales puede identificar aspectos clave que aconsejen modificar o adaptar este modelo de negocio.

El desarrollo de los diferentes planes se abordará en los siguientes módulos.



## Bibliografía

### Libros

- “*El emprendedor visionario*” - ALFARO BAUS MANUEL; QUINTANO MICHELE; PEDREROL SAGALES, ALLEN, M. (2001). Ed. Empresa Activa
- “*Emprender con éxito*” - AMAT, O. (1.996). Ed. Gestión 2000
- “*Cómo crear su propia empresa*” - BARROS, M. (2.000). Ed. Pirámide
- “LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PROPIA: CONSEJOS PRÁCTICOS PARA SU PUESTA EN MARCHA CON ÉXITO” - BERMEJO, M. ET AL. (1.997). Ed. McGraw-Hill
- “*Cómo crear y hacer funcionar una empresa*” - GIL ESTALLO, M.A. y GINER DE LA FUENTE, F. (2007). Ed. Esic
- “*Manual para la creación de empresas por universitarios*” - GÓMEZ GRAS, J.M., et. al. (2002). UMH: Observatorio Ocupacional
- “*Creación de Empresas. Guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*” - GONZÁLEZ DOMÍNGUEZ, F.J. (2003). Ed. Pirámide
- “*Tu propia empresa: un reto personal. Manual útil para emprendedores*” - MAQUEDA, J. et. al. (2003). Ed. Esic.
- “*Creación de Empresas. Teoría y Práctica*” - MATEO, R Y SAGARRA, R. (2004). Ed. McGraw-Hill.
- “*El arte de crear empresas y sus artista*” - sNUENO, P. (2.001). Ed. Deusto
- “*Aprender a elaborar un plan de negocio*” - VELASCO, F. (2007). Ed. Paidos Iberica, S.A.
- “The Book on Business Planning” - Hurdle (2004). Ed. Palo Alto Software
- “Writing a convincing Business Plan” - Arthur R. DeThomas (2001). Ed. Barron’s Business Library Series
- “The Successful Plan: Secrets and Strategies” - Eugene Kleiner y Rhonda Abrams (2003). Ed. The Planning Shop
- “How to Write A Business Plan” - Mike McKeever (2005). Ed. NOLO
- “Building a Successful Business PPlan: Advice From The Experts” (2005). Ed. Socrates Media

- “Business Plan Workbook (Business Enterprise S.)” - Colin Barrow (2003). Ed. Times newspapers
- “Small Business: An Entrepreneur’s Business Plan” - J.D, Ryan y Gail Hiduke (2003). Ed. Thomas Learning Inc
- “Business Plans Made Easy” - Mark Henricks (2002). Ed. McGraw-Hill
- “Cómo Desarrollar un Plan de Negocio” - Brian Finch (2002). Ed. Gedisa
- “So you need to write a Business Plan” - Jerome Osteryoung y Diane Denslow (2002). Ed. South-Western Educational Publishing
- “Write your Business Plan” - Alain Samson 2001.
- “Business Plans That Work for your Small Business” - y S. Crow (2003). Ed. CCH Incorporated, Riverwoods
- “Incorporate! An Easy Step-By-Step Plan for Entrepreneurs” - K.B. Nathan y A.H. Magos (2003). Ed. McGraw-Hill
- “Successful Business Planning in 30 Days” - P.J. Patsula (2002). Ed. Mansfield
- “Winning Business Plans. Made E-Z” - William Fredricks (2000). Ed. Deerfield Beach
- “Manual de Preparación de un Plan de Negocio” - McKinsey & Company (2003).
- “Guía para elaborar proyectos Proinvest: Cómo estructurar un plan de negocio” - BID (2003).
- “The Market Planning Guide: Creating a plan to successfully market your business, products or service” - David H. BANGS (1990). Ed. Upstar Publishing Company
- “El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios” - Rafael Alcaraz Rodríguez (2001). Ed. McGraw Hill

### Enlaces

- [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org)
- [www.alegsa.com.ar/Diccionario/diccionario.php](http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/diccionario.php)
- [www.maestrosdelweb.com](http://www.maestrosdelweb.com)
- [www.desarrolloweb.com](http://www.desarrolloweb.com)
- [www.googlemania.com](http://www.googlemania.com)
- [google.dirson.com](http://google.dirson.com)

- [www.upv.es](http://www.upv.es)
- [educared.org.ar](http://educared.org.ar)
- “Análisis de datos comerciales”:  
<http://www.google.es/books?id=G5doCJOaYNUC&pg=PA134&dq=busqueda+de+informacion+en+internet#v=onepage&q=&f=false>
- “Cómo buscar información en Internet”: <http://www.agapea.com/libros/Como-buscar-en-Internet-isbn-844152579X-i.htm>
- “Búsqueda en Google”: <http://www.scribd.com/doc/8721420/Busqueda-en-Google>
- “Búsqueda de información en Google”:  
<http://www.scribd.com/doc/7099804/Busqueda-Google>
- Evaluando Información Encontrada en Internet:  
<<http://www.library.jhu.edu/elp/useit/evaluate/>>
- Evaluación Crítica de Recursos:  
<<http://www.lib.berkeley.edu/TeachingLib/Guides/Evaluation.html>>

## Anexo: Búsqueda de Información en Internet

Una vía especialmente importante de acceso a esta información es Internet, en donde el principal problema es ser capaz de cribar la información recogida y de discriminar la fiabilidad de las fuentes que la aportan.

Algunas recomendaciones para facilitar el proceso de búsqueda de información en INTERNET serían:

- Recorra a la utilidad de **Búsqueda Avanzada**, que incluyen muchos de los buscadores y que permite focalizar la labor de investigación que se está realizando.
- En primer lugar, **seleccione las palabras clave**, abreviaturas y nombres más específicos que identifican mejor y de forma más exclusiva el tema a buscar.
- Si lo encuentra necesario, seleccione el **formato del fichero** si el buscador lo permite. Por ejemplo, se pueden solicitar páginas con ficheros en Excel, Word, pdf, Power Point, e incluso si sólo se desean imágenes, sonidos, vídeos, etc.
- **Acote la fecha**. La mayoría de los buscadores en el apartado de búsqueda avanzada, permiten delimitar la fecha o el intervalo de fechas del documento.
- Seleccione el **idioma** si es un factor que puede ser problemático.
- **Controle las mayúsculas**. Algunos buscadores no distinguen entre mayúsculas o minúsculas y es indiferente ponerlo de una u otra forma. Pero para otros, las minúsculas es el caso general y si se pone la palabra en mayúsculas (o sólo la primera letra) únicamente buscará aquellas palabras que se hayan escrito con mayúsculas. Por lo tanto, es recomendable usar solamente minúsculas para evitar problemas.
- Tenga cuidado con los **caracteres especiales**. En general es preferible no poner acentos o caracteres similares.
- **Anote los resultados de la búsqueda**. Con el fin de evitar bucles y no volver a entrar en enlaces ya consultados, es conveniente ir anotando los resultados de cada búsqueda o consulta.

- **Agregue a favoritos.** Si hemos encontrado una página de especial interés, se debe agregar a favoritos para posibilitar su rápida consulta en otro momento.

### Ficha de trabajo

Antes de comenzar cualquier trabajo de búsqueda de información en Internet es muy recomendable preparar una “ficha” donde iremos reflejando los resultados, esta ficha no es un documento estándar prefijado, se trata de una tabla preparada por cada usuario siempre a la medida de los resultados que quiera buscar/obtener. Es una herramienta muy útil que nos ayudará a no “dispersar” nuestra navegación y evitará “desenfocar” el objetivo que se pretende cubrir con la búsqueda.

Por ejemplo:

Viaje a Puerto Rico - Mayo 2012						
URL	Propietario	Fecha	Valor	Result 1	Result 2	.....

### *Fiabilidad de la información*

Puesto que la información que se publica en Internet no está sometida a ningún tipo de examen previo por parte de editores o profesionales del sector ni a ningún control de calidad, debe ser objeto de un riguroso análisis que nos asegure su fiabilidad. Alguno de los aspectos a contrastar serían:

- **Autoridad:** fijándose en quién es el autor del recurso, cuál es su filiación profesional, si es una persona de prestigio en la materia, si el autor tiene otras publicaciones sobre el mismo tema, ¿aparece una dirección de correo para poder contactar con él? ¿se trata de una página personal o la información se encuentra en el web de alguna institución de reconocido prestigio?
- **Contenido:** fijándose si la información se presenta con objetividad, si incluye bibliografía y citas, en la exhaustividad y profundidad de los contenidos, si hay errores gramaticales y faltas ortográficas, si aparece la fecha de creación del recurso.

- **Actualización:** ¿aparece la fecha de la última actualización del recurso? ¿hay un apartado de novedades?.
- **Tipo de publicación:** ¿Es educativa, comercial, informativa, etc.? ¿Con qué intención se ha creado el sitio o documento? ¿Contiene información relevante respecto al tema que nos ocupa? ¿Hay más información adicional que nos pueda interesar aquí?
- **Destinatario:** Teniendo en cuenta el tono, estilo y contenido de la página ¿a qué destinatario está dirigido? ¿Va dirigido a alumnos, académicos, público general, etc.? ¿Se ajusta a nuestras necesidades?

En definitiva, no se trata de juzgar la información a través de un solo criterio, sino de abordar múltiples modos de evaluar la credibilidad de un material.