GUÍA PARA START-UPS

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA

diputación de **málaga**

PROYECTO DESARROLLADO POR:

COLABORA

En la elaboración de contenidos

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

IDEANTO COMUNICACIÓN SL

© del texto: CEM 2018
© de la edición: CEM 2018

Edición Diciembre 2018

ÍNDICE

PRÓLOGO Javier González de Lara, Presidente CEM y CEA 1
PRÓLOGO Elías Bendodo Benasayag, Presidente de la Excma. Diputación de Málaga 3
INTRODUCCIÓN 5

1 CAMBIOS EN PERSONAS, TECNOLOGÍA Y ECONOMÍA 6

1.1 Cambios económicos a nivel mundial 7
1.2 Cambios en la empresa actual 8
1.3 La tecnología como estrategia competitiva 10

2 ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE UNA START-UP 11

2.1 Empecemos por la idea y su viabilidad ¿qué es el plan de empresa? 14
2.2 Contenido del plan de empresa 17
2.3 Elaboración del plan de empresa: recomendaciones sobre su formato y presentación 31
2.4 Recursos para emprendedores de Start-Ups 32
2.4.1 Recursos en el ámbito europeo 32
2.4.2 Recursos en España 35
2.4.3 Recursos en Andalucía y en la provincia de Málaga 40
2.5 Eventos y premios interesantes para Start-Ups 48

3 IDEAS INNOVADORAS 50

3.1 Necesidades del mercado 51
3.2 Competencia 52
3.2.1 Realidad virtual (VR) 52
3.2.2 Videojuegos 53
3.2.3 Impresión 3D 55
3.2.4 Salud 58
3.2.5 Finanzas 59
3.2.6 Tecnología, alimentación y textil 60
3.2.7 Tecnología limpia 60
3.2.8 Turismo 3.0 61
3.2.9 Educación y empleo 63
3.2.10 Marketing digital 65

4 EJECUCIÓN DE LA IDEA 66

4.1 Cómo poner en marcha la idea 67
4.1.1 Cómo crear y mostrar tracción 71
4.1.2 Cómo generar prueba social 74
4.1.3 Crecimiento de tu Start-Up 75
4.1.3.1 Incubadoras 75
4.1.3.2 Aceleradoras 75
4.1.3.3 Programas 76
4.1.4 Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) 77
4.1.5 Ponte objetivos SMART y diseña tus estrategias SOSTEC 78
4.1.6 El arte de vender 84
4.2 Cómo financiar tu Start-Up y gestionarla 85
4.2.1 Recursos propios: los llamados friends, family and fools (las 3 F) 86
4.2.2 Deuda o préstamos bancarios 86
4.2.2.1 Sector bancario 86
4.2.2.2 Sector público 86
4.2.3 Capital riesgo 87
4.2.4 Términos asociados al ecosistema inversor 88
4.2.5 Listado de fondos de inversión en Andalucía 90
4.2.6 Fintech 91
4.2.7 Exit o salida de la inversión 92

5 TRANSFORMACIÓN DIGITAL 96

5.1 Qué es la transformación digital 97
5.2 Cómo afrontar la transformación digital 98
5.2.2 Involucración del equipo directivo 99
5.2.3 Compromiso de los empleados 99
5.2.4 Cambios en las metodologías y los modelos de organización 101
5.3 El proceso de la transformación digital 101
5.3.1 Aprovechando las oportunidades 102
5.4 Las ventajas de la transformación digital 103
5.4.1 Mejora de la relación con los clientes 103
5.4.2 Acceso a nuevas oportunidades de negocio 104
5.4.3 Visión a medio y largo plazo de la empresa 104
5.4.4 Reducción de los costes 105
5.4.5 Mejora en resultados financieros y rentabilidad 105
5.4.6 Mejora en la gestión de los RR.HH 105
5.4.7 Reconocimiento de marca 105
5.4.8 Proveedores digitalizados 106
5.5 Dificultades para implementar la transformación digital 107
5.6 Start-Ups y transformación digital 108
5.6.1 La empresa autónoma 108
5.6.2 La alineación con la empresa ya creada 109
5.6.3 Los peligros que acechan 110

6 EXPERIENCIAS DE START-UPS 112

6.1 El proyecto emprendedor 113
6.2 Aspectos a tener en cuenta 113
6.2.1 El inicio de la vida cotidiana y sus desafíos 113
6.2.2 Una buena casa debe tener buenos cimientos 114
6.3 Aspectos a mejorar 115
6.3.1 La gestión de recursos humanos: un reto 116
6.3.2 La organización del trabajo pasa por gestionar bien el tiempo 118
6.3.3 Marketing eficiente 120
6.3.4 Clientes y canales de distribución correctos 121

BIBLIOGRAFÍA 123

FUENTES WEB 124

PRÓLOGO PRESIDENTE DE CEM Y CEA

Hemos de comenzar reconociendo, porque así lo indica la evidencia, que el camino de emprender no es sencillo: no se adapta a improvisaciones ni promete un éxito inmediato. Emprender es poner nuestra energía y nuestra constancia en un proyecto en el que creemos firmemente, y en el que logramos comprometer también a los demás, ya sean socios, proveedores, trabajadores o clientes.

Con esta convicción, desde la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM), trabajamos desde hace ya más de 40 años a favor de las empresas y emprendedores de nuestra provincia, apoyando nuevas iniciativas y respaldando también el esfuerzo de aquellos negocios que, a través de los años, siguen prestando servicio a nuestra sociedad.

Es así como, fruto de una iniciativa conjunta de CEM y la Excma. Diputación provincial, surgen estas páginas, que tratan de clarificar conceptos y prestar asesoramiento a quienes, a la aventura de emprender, suman la de hacerlo a través de una empresa Start-Up.

Sabemos que entre los lectores de esta Guía está la semilla de los emprendedores y empresarios del futuro, de aquellos que tomarán el relevo para crear riqueza y desarrollo en nuestra tierra, que generarán oportunidades de empleo y que, con sus ideas y su perseverancia, nos descubrirán productos y servicios que hoy, seguramente, ni siquiera imaginamos.

Por ello, como Presidente de una organización que representa a emprendedores y empresarios, os animo a leer con detenimiento este ejemplar, en el que sin duda encontraréis orientación, y que os ayudará también a haceros inevitables preguntas sobre vuestro propio futuro profesional y la viabilidad de ese proyecto que os ilusiona.

Ser emprendedor implica aprendizaje constante, esfuerzo y, en muchos casos, cierto grado de sacrificio, pero también es una apuesta por uno mismo, por hacer realidad las propias ideas y por servir a los demás. Ser emprendedor de una Start-Up requiere además una especial capacidad para la innovación y la adaptación al cambio, para interpretar el presente con claves de futuro.

Para empezar a afrontar estos importantes retos, desde CEM ponemos a vuestro alcance esta sencilla herramienta, que esperamos ayude a remover vuestras inquietudes, y a germinar en vosotros la semilla del emprendimiento.

Javier González de Lara y Sarria
Presidente
Confederación de Empresarios de Málaga (CEM)
Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA)

PRÓLOGO PRESIDENTE DE LA DIPUTACIÓN DE MÁLAGA

Poner en marcha una iniciativa empresarial es todo un reto que, como sociedad, debemos aplaudir, porque las empresas juegan un papel fundamental en la creación de riqueza y en el sostenimiento y la mejora de nuestro estado del bienestar.

Así que creo que una de las principales premisas de las administraciones públicas es apoyar a las empresas y contribuir a la puesta en marcha de nuevos negocios e iniciativas. Desde la Diputación de Málaga tenemos claro que esa es una de nuestras prioridades y, por ello, en los últimos años hemos intensificado nuestra colaboración con CEM para favorecer la dinamización económica de la provincia y la apuesta por la innovación y el emprendimiento empresarial.

Por ejemplo, hemos cooperado para dotar de mejores herramientas al tejido empresarial de la provincia, para que crezca, se fortalezca y sea más competitivo. Y esta publicación, que es una magnífica guía para orientar y facilitar los primeros pasos de las personas emprendedoras, es también fruto del trabajo conjunto entre las dos entidades.

Quiero incidir en que la Diputación, a través del servicio de Empleo, Recursos Europeos y Nuevas Tecnologías, cuenta cada año con una línea de ayuda de 270.000 euros para emprendedores y trabajadores autónomos de los municipios menores de 20.000 habitantes.

Igualmente, este año hemos reforzado la apuesta por el autoempleo con la organización de diversas jornadas y de actividades de tutorización de iniciativas.

Además, la Diputación de Málaga, a través de la sociedad Turismo y Planificación Costa del Sol, dispone de programas de apoyo a la creación y desarrollo de empresas, como el Premio Costa del Sol a la Iniciativa Turística Emprendedora y el programa de aceleración de proyectos turísticos Costa del Sol Tourism Hub.

Así mismo, la Red Málaga Business Angels es un instrumento de financiación alternativa para todo tipo de proyectos empresariales innovadores que quieran instalarse en nuestra provincia.

Elías Bendodo Benasayag
Presidente de la Diputación de Málaga

INTRODUCCIÓN

A lo largo de las siguientes páginas se presenta la Guía para Start-Ups promovida por la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM) con el apoyo de la la Excma. Diputación Provincial de Málaga.

El objeto de nuestra guía es aportar un manual didáctico cuyo contenido facilite información para la toma de decisiones básicas a todos aquellos emprendedores que opten por iniciar su actividad profesional–empresarial con un modelo de empresa Start-Up. La inmensa mayoría de manuales de apoyo a las personas emprendedoras facilitan información sobre la creación, puesta en marcha, y realización de planes de empresa de cualquier actividad, pero ninguno de ellos atiende a las peculiaridades que tienen este tipo de empresas y se justifica, en nuestro caso, ya que se aborda la figura de la empresa Start-Up.

De lo anteriormente expuesto surge la posibilidad de elaborar un manual práctico con una orientación didáctica, de lectura fácil, amena y, ante todo, en un tono accesible a la generalidad de los emprendedores. Que aporta información objetiva, recomendaciones y consejos útiles para orientar cada uno de los pasos que las Start-Ups deben dar en los momentos iniciales de su actividad.

Son varios los aspectos que se plantean. Definir la diferencia de este tipo de empresas; buscar el problema, necesidad o deseo que resuelven las ideas innovadoras, sentando las bases de clientes con las peculiaridades de este tipo de empresa; determinar los requerimientos de recursos, y escribir el plan de empresa con las particularidades de una Start-Up.

La guía va dirigida a emprendedores que pretendan poner en marcha una Start-Up y puedan tener en cuenta las premisas básicas de empresas con estas características que se reflejan en nuestra guía. Igualmente, está enfocada a los profesionales interesados en identificar estrategias para abordar la transformación digital de su nuevo negocio como Start-Up; o para acometer su transformación personal, adaptándose así al nuevo entorno.

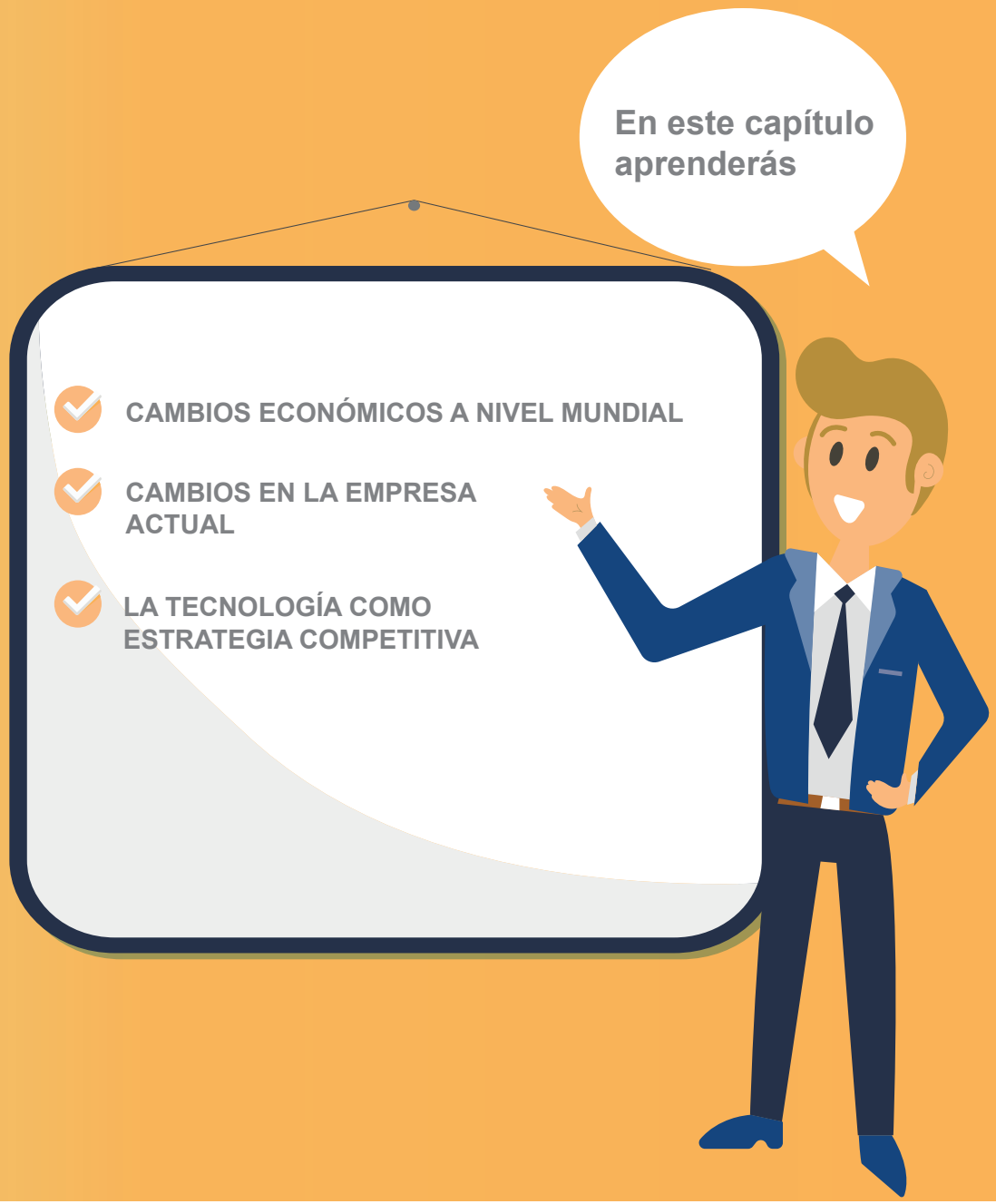
Un manual de estas características aporta un conocimiento suficiente del escenario en el que los emprendedores tendrán que desenvolverse, así como la forma adecuada de hacerlo para optimizar sus recursos y adoptar decisiones con criterio.

El fin último de nuestra guía es facilitar una herramienta a las nuevas Start-Ups que permita chequear el nivel de adecuación de la empresa a las características básicas que debería tener una organización de este tipo. Esperamos honestamente haberlo conseguido.

Esperamos que disfrutéis leyendo estas páginas. Vosotros, lectores, seréis quienes nos confirméis si hemos conseguido nuestros objetivos.

Nota: Una de las medidas en la redacción del siguiente informe es el uso del lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre mujeres y hombres. Para ello y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por el uso de términos genéricos, entendiendo así que todas las menciones representan siempre a mujeres y hombres.

1. CAMBIOS EN PERSONAS, TECNOLOGÍA Y ECONOMÍA



cem CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA
diputación de málaga

1.1 CAMBIOS ECONÓMICOS A NIVEL MUNDIAL

Según el informe del **Banco Mundial** de junio de 2018, después de muchos años de revisiones a la baja, los pronósticos consensuados con respecto al crecimiento de largo plazo se han estabilizado. Esto quizá sea una señal de que la economía mundial finalmente está saliendo de la sombra de la crisis financiera desatada hace una década, en 2008.

Sin embargo, se da la circunstancia de que los **pronósticos consensuados de largo plazo** han sido históricamente demasiado optimistas. De modo que es posible que no hayan contemplado el debilitamiento del crecimiento potencial y los lastres estructurales que pesan sobre la actividad económica, según advierte también en el informe. Eso sí, la naturaleza cíclica de la economía, según todos los expertos, seguirá estando presente[1].

La forma de emitir un pronóstico, a modo de resumen, consiste en apostar por unos determinados escenarios, y una vez aceptados sacar conclusiones. Por citar algunos, puede decirse que los seres humanos cada vez más tendrán acceso a reivindicar sus derechos, y que la tecnología hace que esos derechos sean más transparentes. Quienes son optimistas opinan que vamos hacia un mundo mucho más democrático, y que el capital social va a ir en aumento; también aseguran que surgirán más instituciones que serán mejor utilizadas, y que se generará una mayor solidaridad entre los distintos estratos sociales.

Viviremos más, puesto que los avances en la medicina son indiscutibles. Nuestra vida activa se alargará y veremos envejecer a nuestra descendencia. Los servicios al colectivo de mayores crecerán de forma exponencial.

Seremos más, consumiremos más. Tomaremos un rol más agresivo a la hora de competir. Si la población aumenta también lo hará el riesgo de poder controlarla: requerirá una mejora de la diplomacia y la gestión de los riesgos. Habrá más robots de todo tipo, con prestaciones de un alcance mayor en todos los terrenos. La era de la conectividad acaba justo de comenzar.

Los cambios derivados del clima y de la disponibilidad de las materias primas van a ser un elemento clave en la geopolítica; el agua, por ejemplo, es ya un factor determinante.

[1]KENNEDY, Paul: Auge y caída de las grandes potencias, Barcelona, Debolsillo, 2004, p. 000.

1.2 CAMBIOS EN LA EMPRESA ACTUAL

Venimos de un siglo, el siglo XX, que fue muy fértil en la generación de innovaciones que cambiaron profundamente nuestra forma de vida: el teléfono, el automóvil, la aviación, el televisor, el ordenador…

Las empresas se han ido haciendo eco de estas nuevas demandas en un nuevo contexto donde la innovación toma una nueva forma. Se convierte en base fundamental del cambio y de la competitividad de las empresas en un entorno global y cambiante. Por ello, es necesario aprender a diferenciarse de los competidores y aportar valor a los consumidores.

La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos o servicios, y adopta, o pone a punto, nuevos procesos en su gestión. Innovar y sobrevivir. Si la empresa no innova, sus competidores la alcanzarán.

Y es que los cambios en el modelo actual de negocio se identifican en la forma en la que la organización crea valor y lo facilita a sus clientes. De esta manera, la innovación es la pieza fundamental de las empresas, no solamente de la mano de nuestros productos y servicios y de nuestros procesos, sino también en cuanto al propio modelo de negocio. El cambio producido por la innovación ocurre cuando se altera de forma sustancial el conjunto de elementos, o su interrelación, interviniendo así en la generación de valor para los clientes y en la consiguiente obtención de un beneficio.

En este sentido, la necesidad de la adaptación de las empresas en el siglo XXI estaría justificada por:

- **Los cambios en los clientes** (cambios en las tendencias demográficas, los estilos de vida y los valores culturales de los consumidores)
- **La revolución tecnológica** (incrementa la eficiencia y flexibilidad en el uso de los recursos)
- **Las nuevas dimensiones de la competencia** (globalización de los mercados y su consecuencia, las alianzas estratégicas)
- **Los cambios en la regulación** (apertura económica de los países, privatización de monopolios estatales, modificaciones en las regulaciones técnicas y ambientales)

Esta nueva tendencia ha condicionado la forma en la que las empresas se organizan, definen y generan sus propuestas de valor, segmentan sus clientes y gestionan sus actividades para la producción y venta de sus productos y servicios. Internet, los nuevos métodos de producción, el sentido de lo gratis -más allá de la estrategia de marketing-, así como una nueva generación de consumidores que demandan sentido, sostenibilidad, calidad de vida y acceso antes que propiedad, han hecho que los modelos de negocio evolucionen de manera radical.

La innovación continua no crea nuevos mercados o redes de valor, sino que desarrolla y mejora las actuales, permitiendo que la empresa sea competitiva. Para todo ello es necesario:

- Generar redes y alianzas que potencien la innovación
- Promover una misión comprometida con innovar en segmentos de mercado
- Generar una visión estratégica basada en segmentos de mercado
- Mejorar conocimiento y relaciones con clientes y convertirlo en un negocio de todos
- Diseñar los productos, servicios y procesos orientados para obtener la satisfacción de nuestros clientes

Aun cuando la innovación continua no genere los modelos de valor y ganancias tan grandes como aquella que crea un nuevo mercado, es necesaria, ya que normalmente es la que mantiene viva la empresa.

1.3 LA TECNOLOGÍA COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA

Desde los años ochenta, Occidente ha estado invirtiendo masivamente en I+D a nivel público, esperando que dicha inversión fuese capturada por las empresas para que les terminasen aportando ventajas competitivas. De hecho, existe ya tecnología a su disposición que puede (o debe, más bien) integrarse dentro de su estrategia competitiva.

Desde el punto de vista empresarial, las posibilidades en cuanto a la dimensión en la cual innovar son muchas. Como se ha comentado antes, es posible innovar en producto o servicio, en proceso, e incluso en modelo de negocio. Sin embargo, la tecnología es una dimensión fundamental de la innovación.

La tecnología permite incrementos no lineales de productividad. Se puede incrementar la productividad en una función de producción de muchas maneras: racionalizando los recursos invertidos, buscando mayor eficiencia en la organización del trabajo, generando productos de mayor valor añadido, etcétera. Pero el cambio de la base tecnológica de los procesos permite saltos cuantitativos de productividad. El cambio de paradigma tecnológico permite un salto de productividad absolutamente inimaginable. **Robert M. Solow, Premio Nobel de Economía 1987** por su aportación en el campo de la teoría sobre el crecimiento económico, dijo:*"la innovación tecnológica es la fuente fundamental de productividad y de riqueza de la economía".*

El avance de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) no se distribuye de manera homogénea entre las empresas de los distintos sectores de la economía. Estas comprenden, no solamente el uso de Internet y los sist4emas informáticos, sino otras herramientas relacionadas con su funcionamiento organizativo, así como con el conocimiento del perfil del consumidor.

La tecnología es un recurso infinito, puesto que las organizaciones expanden constantemente la frontera del conocimiento. Se dice que cada cinco años se dobla el stock de conocimiento disponible en el mundo. Dicho saber se puede convertir en conocimiento pragmático (tecnología).

La tecnología permite, además, competir en condiciones de monopolio. Si desarrollamos tecnología en exclusiva, propia, no tendremos competencia: nadie más dispondrá del *know how*. Y si la protegemos legalmente, nadie más podrá explotarla. Una patente es una concesión legislativa de un monopolio temporal. Los países que liderarán el futuro serán, sin duda, aquellos que hayan desarrollado una ciencia de excelencia y -en sintonía- un potente liderazgo industrial de base tecnológica.

2. ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE UNA START-UP

En este capítulo aprenderás

- EMPECEMOS POR LA IDEA Y SU VIABILIDAD ¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?
- CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA
- ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA: RECOMENDACIONES SOBRE SU FORMATO Y PRESENTACIÓN
- RECURSOS PARA EMPRENDEDORES DE START-UPS
- EVENTOS Y PREMIOS

cem CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA
diputación de málaga

Una de las mayores influencias en el mundo de las Start-Ups proviene de Eric Ries, que acuñó una metodología llamada Lean Start-Up con la que enseña cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.

¿Por qué fracasan las Start-Ups?

El problema es la tentación de aplicar la metodología convencional a las Start-Ups, pero esto no funciona porque las Start-Ups operan con mucha más incertidumbre. Las Start-Ups todavía no saben quiénes serán sus consumidores o cuáles serán sus productos. Para afrontar correctamente esta incertidumbre necesitamos un nuevo management basado en la innovación continua.

Las planificaciones y previsiones sólo son precisas si se basan en un funcionamiento largo y estable y requieren un entorno relativamente estable. Las Start-Ups no tienen ninguna de estas dos cosas.

Los 10 principales motivos por los que fracasan las "Start-Ups"

Basado en los textos de despedida de 101 fundadores al cerrar sus empresas

* Una start-up puede aducir más de un motivo para su cierre

Parece anti-intuitivo pensar que algo tan disruptivo, innovador y caótico como una Start-Up pueda gestionarse o, para ser exactos, deba gestionarse. La mayoría opina que el proceso de gestión es aburrido y tedioso, mientras que las Start-Ups son dinámicas y excitantes. Pero lo que es realmente excitante es ver cómo las Start-Ups tienen éxito y cambian el mundo. La pasión, energía y visión que aporta la gente a estas nuevas empresas son recursos demasiado valiosos como para derrocharlos. Podemos, y debemos, hacerlo mejor.

El método Lean_Startup nos dice que hay un método riguroso irrepetible para alcanzar éxito. Hay cinco principios básicos que se repiten en el método Lean Startup:

1. Los emprendedores están en todas partes.
2. El espíritu emprendedor es Management.
3. Aprendizaje validado.
4. Crear, medir, aprender.
5. Contabilidad de la innovación.

Para explicar estos principios se divide el método en 3 partes: «Ver», «Dirigir» y «Acelerar».

- **«Ver»** expone la nueva disciplina de Management empresarial. Identifico quién es un emprendedor, defino una Start-Up y diseño un nuevo indicador, el conocimiento validado, para medir si las Start-Ups están progresando. Para alcanzar este conocimiento validado, veremos que las Start-Ups, ya sea desde un garaje o desde una empresa, pueden usar la experimentación científica para averiguar si están construyendo un negocio sostenible.

- **«Dirigir»** profundiza en detalle en el método Lean Startup, mostrando un giro importante a través del núcleo del circuito de feedback de información de Crear-Medir-Aprender. A partir de las asunciones de fe ciega que piden a gritos pruebas rigurosas, se aprenderá cómo crear un producto mínimo viable que le permita probar estas asunciones, un nuevo sistema de contabilidad para evaluar si se está progresando y un método para decidir si pivotar (cambiar de camino con un pie anclado en el suelo) o perseverar.

- En **«Acelerar»** exploraremos técnicas que permitirán que el método Lean Startup avance a través del circuito de feedback de información de Crear-Medir-Aprender tan rápidamente como sea posible, incluso mientras se está creciendo. Tanto si eres un emprendedor como si eres un empresario pensando en lanzar nuevos productos o servicios.

Eric cuenta en su libro **"The Lean StartUp"** dos ejemplos del proceso.

- el primero es la de Zappos. Cuando Nick Summun, su fundador, tuvo la idea de montar una tienda online de zapatos y quiso validar su idea antes de montar un gran negocio detrás. Nick fue a las tiendas de zapatos a sacar fotos y las subía a la tienda online. Una vez que alguien compraba el zapato, Nick personalmente iba la tienda a comprar este zapato y hacía el envío él mismo. De este modo pudo ver que sí tenía demanda antes de montar la tienda.

- el segundo, que desde su Start-Up IMVU, a veces sentía vergüenza cuando lanzaban al mercado algunos programas sin terminar, simplemente para testar si lo que estaban haciendo encajaba con lo que demandaban sus clientes. En 2006 IMVU alcanzó un millón de dólares en la primera ronda de inversión y fue capaz de alcanzar hasta 18 millones de dólares en posteriores rondas. IMVU tiene 40 millones de usuarios en todo el mundo y tiene una facturación de 40 millones de dólares.

Como Eric comenta, las Start-Ups, aunque sean innovadoras y dinámicas, requieren disponer de un plan de empresa donde reflejar su estrategia de ejecución y demostrar a sus inversores su viabilidad empresarial.

2.1 EMPECEMOS POR LA IDEA Y SU VIABILIDAD ¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?

Una vez analizada la validez de la idea de negocio que plantea un emprendedor de una Start-Up, la siguiente fase consiste en hacer la reflexión para que defina su **estrategia empresarial** y la plasme en un documento que se denomina "Plan de Empresa", "Plan de Negocio" o "Business Plan".

Para definir qué es un Plan de Empresa, nos remitimos a la definición que expone la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Energía y Turismo en su portal web:

> *"documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto".*

Por tanto, este documento es ante todo un instrumento o herramienta dinámica y flexible que orientará la reflexión, la planificación, el análisis, la evaluación y la toma de decisiones acerca del negocio que la persona emprendedora pretende poner en marcha.

La finalidad del Plan de Empresa es aportar información al emprendedor acerca de la viabilidad de su idea de negocio y, en especial, de su **viabilidad técnica, económica y financiera.**

El Plan de Empresa tiene dos destinatarios principales. Por un lado, el propio emprendedor para quien este documento es una herramienta de análisis y decisión. Y, por otro lado, aquellas entidades externas como entidades bancarias, inversores privados, etc. a los cuales se entrega el Plan de Empresa con la finalidad de despertar su interés por su proyecto de negocio y lograr su apoyo e implicación.

VIABILIDAD TÉCNICA → ¿La persona emprendedora dispone (o puede disponer) de los medios y recursos necesarios para poner en marcha su negocio/actividad empresarial?

VIABILIDAD ECONÓMICA → ¿El negocio o actividad empresarial que la persona emprendedora desea poner en marcha será rentable? ¿Ha realizado una previsión de la rentabilidad de su actividad empresarial?

VIABILIDAD FINANCIERA → ¿La persona emprendedora ha calculado la inversión económica que necesita para poner en marcha su actividad empresarial? Si no dispone de los recursos económicos necesarios, ¿tiene posibilidad de conseguirlos recurriendo a fuentes externas de financiación? ¿Cómo?

Para alcanzar esta finalidad, el Plan de Empresa debe aportar información sobre todas y cada una de las áreas implicadas en el desarrollo de la actividad empresarial y describir, como veremos en páginas posteriores, la estrategia respecto a cada una de ellas: compras y aprovisionamiento, política de precios, marketing, publicidad, recursos humanos, fiscalidad, etc.

La importancia del Plan de Empresa es crucial en los momentos previos a la puesta en marcha del negocio o de la actividad empresarial puesto que se convertirá en la ***"hoja de ruta"*** de la persona emprendedora.

El Plan de Empresa no se elabora para archivarse una vez puesto en marcha el negocio o actividad empresarial. Su utilidad fundamental en todas las etapas por las que atravesará el negocio es brindar al promotor, o promotores, la posibilidad de **conocer** la situación, **evaluarla** y **anticiparse** a las circunstancias tomando decisiones que permitan reconducir una determinada situación. Por ejemplo, reconducir aspectos comerciales (abrirse a nuevos mercados), productivos (diversificar la oferta, introducir modificaciones en sus productos, etc.), organizativos, financieros, etc.

Es fundamental trasladar a las personas que desean embarcarse en la aventura de crear una empresa que la elaboración del Plan de Empresa no es un trámite meramente administrativo para lograr acceder a una ayuda o subvención, sino que se trata de una tarea esencial al diseñar la estrategia empresarial y por tanto una herramienta fundamental cuando se pretende poner en marcha un proyecto.

2.2 CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA

La literatura especializada ofrece numerosas guías y recomendaciones en cuanto a la estructura de contenidos de un Plan de Empresa.

En la siguiente tabla exponemos los contenidos que se consideran mínimos e imprescindibles ofreciendo orientación acerca del tipo de información que debe ofrecer cada bloque de contenido y su finalidad fundamental:

DENOMINACIÓN	CONTENIDO Y FINALIDAD
PORTADA	Es recomendable incluir una portada o cubierta atractivas donde se indique el título del documento, el nombre de la persona emprendedora y la fecha de elaboración del Plan de Empresa.
ÍNDICE	También es recomendable incluir a continuación una página índice donde se detallen los principales bloques de contenido, o epígrafes, con su correspondiente referencia al número de página del documento donde se encuentra dicha información. La finalidad es facilitar la lectura y localización de contenidos concretos por parte de la persona o entidad que analizará el Plan de Empresa.

DENOMINACIÓN	CONTENIDO Y FINALIDAD
RESUMEN EJECUTIVO	Aunque se sitúa en primer lugar, es recomendable redactar este bloque de contenido una vez finalizada la elaboración del Plan de Empresa puesto que su finalidad es ofrecer un breve análisis resumido de los aspectos más relevantes del proyecto de negocio. Su finalidad es captar la atención y el interés por el proyecto empresarial de la persona o entidad que leerá el Plan de Empresa.
PLAN DE MARKETING	Este bloque de contenido debe ofrecer información sobre el producto o servicio que se pretende comercializar. Es el resultado de realizar un estudio de mercado y, por tanto, en él se describirá a qué clientes se dirige el negocio, qué canales de comercialización se utilizarán, qué precio de venta tendrá el producto o servicio, cuál será la estrategia de ventas, cuál será la estrategia de marketing y publicidad (Plan de Comunicación). La realización del estudio de mercado es fundamental en la fase previa de lanzamiento del negocio o actividad empresarial puesto que permite realizar un análisis DAFO de la idea de negocio, es decir, realizar un diagnóstico de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades a partir de las cuales diseñar una estrategia de marketing efectiva.

DENOMINACIÓN	CONTENIDO Y FINALIDAD
PLAN DE PRODUCCIÓN Y DE COMPRAS	En este bloque de contenido, la persona emprendedora de la idea de negocio debe describir cuál será la estrategia de aprovisionamiento (compras) de materias primas y de material necesario para elaborar el producto o prestar el servicio. Así, en el caso de que sea necesario un proceso de producción (o de fabricación), describirá las fases de dicho proceso, la tecnología necesaria, los mecanismos de control y gestión de existencias (stocks). En el caso de Start-Ups frecuentemente este apartado no es necesario.
PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Este bloque de contenido tiene la finalidad de presentar a la persona emprendedora del negocio y, en el caso de que esté previsto contar con personal contratado, con qué perfiles profesionales específicos se requiere contar y cuál será la estrategia de selección y reclutamiento de dicho personal. Igualmente, se incluirá una descripción de la estructura organizativa plasmada de forma gráfica en un organigrama con detalle de las áreas, cargos, funciones y responsabilidades.
PLAN JURÍDICO FISCAL	Este epígrafe del Plan de Empresa tiene como finalidad ofrecer información acerca de aspectos jurídicos y fiscales del negocio como la elección de la forma jurídica, qué obligaciones fiscales tendrá que hacer frente el negocio cuando esté en funcionamiento, si existiesen determinados permisos o licencias que es necesario obtener para poder desempeñar la actividad empresarial, etc.

DENOMINACIÓN	CONTENIDO Y FINALIDAD
PLAN ECONÓMICO FINANCIERO	El Plan Económico Financiero tiene como finalidad ofrecer información acerca de la política económica y financiera del futuro negocio. En esencia, se trata de una previsión a corto y medio plazo que debe ser lo más realista y exhaustiva posible. Es un bloque de contenido fundamental especialmente para la persona emprendedora que necesite recurrir a fuentes de financiación externas (entidades bancarias, inversores, etc.) puesto que éstas adoptarán sus decisiones en gran medida tomando como referencia la información incluida en este bloque. Por tanto, se detallarán y cuantificarán aspectos como necesidad de recursos financieros, presupuesto de tesorería, política de cobro a clientes y de pago a proveedores, estimaciones de la cuenta de resultados, análisis de ratios de rentabilidad, balance de situación y punto de equilibrio.
ANÁLISIS DAFO	Ya se mencionó al describir el bloque destinado al Plan de Marketing. Pero no sólo en él se encuentra la información necesaria para elaborar un diagnóstico y análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la idea de negocio que se detalla en el Plan de Empresa. Toda la información que la persona emprendedora ha ido plasmando a lo largo de los distintos apartados que integran el Plan de Empresa aportan la información necesaria para elaborar este diagnóstico que aportará valiosa información en la que apoyar la toma de decisiones estratégicas en relación con la idea de negocio que se pretende emprender.

Las orientaciones anteriores pueden concretarse en un índice de contenidos del Plan de Empresa como el que se recoge a continuación extraído del ***Manual Práctico ¿Cómo ser autónom@ y no morir en el intento?*** publicado por la ***Confederación de Empresarios de Málaga y la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Málaga.***

1. Portada

2. Índice

3. Resumen Ejecutivo

3. Presentación del proyecto
- 3.1. Origen y evolución del proyecto
- 3.2. El equipo promotor
- 3.3. La Idea

4. Estudio de Mercado
- 4.1. Macroentorno
- 4.2. Microentorno

5. Estrategia de Marketing y Comercial
- 5.1. Estrategia de producto
- 5.2. Localización del negocio
- 5.3. Estrategia de precios
- 5.4. Estrategia de comunicación
- 5.5. Estrategia de ventas y distribución

6. Producción y Recursos Humanos
- 6.1. Legislación aplicable
- 6.2. Proceso productivo
- 6.3. Proveedores
- 6.4. Recursos humanos
- 6.5. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
- 6.6. Calidad y PRL

7. Análisis económico financiero
- 7.1. Plan de inversiones
- 7.2. Plan de financiación
- 7.3. Cuenta de resultados
- 7.4. Cash flow
- 7.5. Balance
- 7.6. Análisis de ratios

8. Análisis DAFO

RECURSOS COMPLENTARIO

Puedes ampliar estas orientaciones en cuanto a la estructura de contenido del ***Plan de Empresa*** con la lectura del documento titulado Plan de Empresa elaborado por el ***Club de Emprendedores de Málaga*** de la ***Confederación de Empresarios de Málaga (CEM).***

A continuación, y como guión para ayudarte a identificar la información que debes incluir en cada bloque de contenido del Plan de Empresa, te exponemos las preguntas que deberías dar respuesta en cada uno de los bloques y que serían las siguientes:

RESUMEN EJECUTIVO

La orientación fundamental como se avanzó anteriormente es que la redacción de este bloque se realice una vez finalizado el Plan de Empresa, ya que se trata de un resumen o síntesis del proyecto empresarial (o profesional) y al emprendedor le resultará útil tener visión de conjunto para poder redactarlo.

Aconseja a los emprendedores que el resumen ejecutivo ofrezca información sobre los aspectos más importantes, destacados y diferenciales del proyecto. Y, ante todo, que despierte el interés por leer el resto. Para ello, la extensión debe ser breve y el tono de redacción atractivo y directo.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

- **ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PROYECTO**
  El contenido de este apartado debe responder a las siguientes preguntas:

  - ¿Por qué y cómo se te ocurrió tu idea de negocio?
  - ¿En qué situación se encuentra tu idea en el momento en que elaboras el Plan de Empresa?
  - ¿Qué pasos has dado hasta el momento para hacer realidad tu idea de negocio?

- **EL EQUIPO PROMOTOR**
  Ofrece las siguientes orientaciones útiles:

  - Si emprendes en solitario, preséntate, describe tu experiencia, conocimientos, y cómo contribuyen estos aspectos a la viabilidad de tu idea.
  - Y, si sois varios socios, describiros tanto individualmente como en grupo destacando el valor que aporta al proyecto la complementariedad de vuestros perfiles.

- **LA IDEA / PRODUCTO Y SERVICIO**

  El contenido de este apartado debe responder a los siguientes interrogantes:

  - ¿Cuál es el producto que vas a comercializar o el servicio que vas a prestar?
  - ¿Qué necesidad detectada por ti en el mercado va a cubrir?
  - ¿Cuál es su valor diferencial? ¿Qué novedad aporta con respecto a productos o servicios ya existentes en el mercado?
  - ¿Cuál será el modelo de negocio que adoptarás?
  - ¿De dónde provienen los ingresos?

✔ EL ESTUDIO DE MERCADO

- **MACROENTORNO**

  Recomendación fundamental a los emprendedores: ***"En este apartado, no escatimes esfuerzos".***

  En cuanto al contenido concreto, éste debe ofrecer información que permita conocer cuáles son las características del mercado objetivo y qué tendencias pueden observarse en él. Es importante diferenciar entre los factores sociales, económicos, legales y ambientales que pueden condicionar la actividad del negocio o empresa y que se enmarcan en el macroentorno, así como delimitar claramente los factores como innovaciones, estacionalidad de la demanda, etc. que afectarán a la actividad.

- **MICROENTORNO**

  Este bloque de contenido debe ofrecer información respecto a:

  - Clientes
  - Competencia
  - Canales de distribución
  - Proveedores

CLIENTES:

-¿Quién es tu cliente objetivo o target? ¿Son personas? ¿Son pymes? ¿Son organismos?
-¿Qué tamaño tiene tu mercado potencial?
-¿Cuál es el perfil medio de tu clientela? Si son personas: edad, sexo, nivel económico, nivel cultural, ubicación, estilo de vida, gustos, motivo y capacidad de compra. Y, si son autónomos, pymes u organismos, indica cómo son: facturación, funcionamiento, hábitos de compra y criterios de selección de proveedores.
-¿Cómo compran tus clientes? ¿Compran en una época del año determinada?
-¿Cómo pagan? ¿Al contado o a plazos?
-¿Cuántos clientes estimas que debes tener mensualmente?
-¿Qué volumen de compra deberían tener tus clientes?

COMPETENCIA:

Describe tu competencia directa e indirecta e identifica cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades:

- ¿Quién ofrece tu mismo producto o servicio?
- ¿Hay algún líder que sea referencia en el mercado?
- ¿Dónde se encuentran?
- ¿Cómo son? ¿Cuál es su tamaño? ¿Cuánto tiempo llevan en el mercado?
- ¿Cómo funcionan? ¿Cuál es su relación calidad – precio?
- ¿Cómo venden? ¿Hacen promociones? ¿Hacen publicidad?
- ¿Cómo te quieres posicionar respecto a tu competencia? ¿Qué ventajas quieres destacar frente a tu competencia? (mejor servicio, menor precio, más innovación, etc.)

CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

Describe si, para comercializar tu producto o prestar tu servicio, necesitas distribuidores:

- ¿Qué ruta debe recorrer tu producto o servicio para llegar a tus clientes?
- ¿Hay intermediarios en ese camino? ¿Quiénes son? ¿Cómo son? ¿Dónde se encuentran?
- ¿Qué comisiones te cobrarán? ¿Ofrecen facilidades? ¿Trabajan en régimen de exclusividad?
-¿En tu mercado hay prescriptores que influyen en la decisión de compra de tus clientes? ¿Quiénes son? ¿Dónde están? ¿Cómo son?

PROVEEDORES:

- ¿Quiénes serán tus proveedores?
- ¿Qué criterios tomarás de referencia para decantarte por unos proveedores u otros?
- ¿Cuáles son sus precios?
- ¿Qué margen te permite obtener?
- ¿Qué relación tendrás con tus proveedores?
- ¿Qué condiciones de compra te imponen (cantidad mínima, importe, etc.)?
- ¿Acuerdos de exclusividad? ¿Negociación de condiciones de pago ventajosas?

ESTRATEGIA DE MARKETING Y COMERCIAL

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Realiza las siguientes preguntas para describir las características del producto o servicio:

-¿Cómo es tu producto o servicio? ¿Ofreces varias líneas de producto o servicio?
-¿Qué características técnicas tiene tu producto? ¿Envases? ¿Etiquetado? ¿Diseño? ¿Tecnología?
-¿Ofreces servicios complementarios? (información, instalación, reparaciones, mantenimiento, entrega a domicilio, etc.)
-¿Cuál será tu relación calidad – precio? ¿y tu estrategia de calidad?
-¿Cuál será tu nombre comercial o marca? ¿Por qué? ¿Qué imagen quieres transmitir a través de tu marca?

LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO

Orientación útil: Si las características del local y su ubicación en una localidad son factores importantes para la viabilidad del negocio, has de plantearte las siguientes preguntas:

-¿Cuáles son las características de tu local? ¿Dimensiones? ¿Se sitúa en una zona comercial relevante? ¿Está bien comunicado? ¿Es de fácil acceso?
-¿Por qué es un local idóneo para tu negocio?
-¿Es de tu propiedad? ¿Lo vas a comprar o a alquilar?
-¿Está adaptado o reformado para cumplir los requisitos de la normativa que se aplica en tu actividad? ¿Necesitarás reformarlo? ¿Qué reformas? ¿Cuál será el coste de las obras?
-¿Tu local está cerca de tus proveedores? ¿Y de tus clientes?

ESTRATEGIA DE PRECIOS

Analiza cuál será el precio del producto o servicio y compáralo con el de la competencia:

-¿Cuál será el precio de cada tipo o línea de producto o servicio que ofreces?
-¿El precio cubrirá tus costes? ¿Tendrás margen suficiente para que el negocio sea viable? ¿Y para que el negocio sea rentable?
-¿Cuáles son los precios de tu competencia?
-¿Ofrecerás promociones y descuentos? ¿Cuáles?

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En este punto describe las acciones de comunicación, publicidad, promoción y relaciones públicas que tienes previsto realizar para lanzar el negocio y, posteriormente, cuando el negocio ya esté en marcha:

-¿Qué acciones de comunicación realizarás y en qué medios de comunicación te quieres dar a conocer para promocionar tu negocio en la fase de lanzamiento? ¿Y posteriormente?

-¿Qué imagen quieres transmitir a través de tu logotipo o tu nombre comercial?
-¿A qué tipo de eventos tienes previsto asistir para dar visibilidad a tu negocio (ferias, congresos, etc.)?
-¿Qué instrumentos de promoción tienes previsto utilizar? (folleto, catálogo, etc.)
-¿Vas a realizar campañas de promoción? ¿Ofertas? ¿Descuentos? ¿Regalos?
-¿Qué acciones realizarás para fidelizar a tus clientes?
-¿Has pensado en el marketing digital: una página web atractiva, presencia e interacción en redes sociales, crear un blog, etc.? Todas estas estrategias de marketing en internet te ofrecen posibilidades muy interesantes sea cual sea tu actividad.

ESTRATEGIA DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

-¿Vas a asumir tú las labores comerciales o contarás con un equipo de comerciales?
-¿Cómo van a trabajar tus comerciales? ¿Objetivos de venta? ¿Comisiones?
-¿Venderás tu producto o servicio directamente a tus clientes o intervienen intermediarios en la venta? ¿Distribuidores? ¿Representantes? ¿Agentes comerciales?
-¿En tu mercado hay prescriptores que influyen en la decisión de compra de tus clientes? ¿Te darás a conocer entre ellos?

PRODUCCIÓN Y RECURSOS HUMANOS

LEGISLACIÓN APLICABLE

En el caso de que exista alguna normativa específica que tienes que cumplir para poder desarrollar la actividad, deberías dar contenido a este punto contestando a:

-¿Qué legislación debes cumplir para poder desarrollar tu actividad empresarial o profesional?
-¿Cómo cumplirás la Ley de protección de datos de carácter personal?
-¿Y la normativa en materia de prevención de riesgos laborales, seguridad e higiene?

PROCESO PRODUCTIVO

-Para poder vender tus productos, ¿necesitas crearlos o fabricarlos?
-En el caso de los servicios, ¿cómo debes organizarte para prestar tus servicios?
-¿Cuánto tiempo dura el proceso de creación o fabricación? ¿Qué fases o qué tareas implica?
-¿Tramitarás la obtención de alguna certificación en materia de calidad o medioambiental?
-¿Cuál es tu capacidad productiva?
-¿Te apoyarás o necesitarás la tecnología para producir tus productos o prestar tus servicios? ¿Aplicaciones informáticas de gestión empresarial?
-¿Puedes elaborar un mapa de proceso? Se trata de dibujar el proceso que seguirás para vender tus productos o prestar tus servicios. Por ejemplo, desde que recibes la materia prima hasta que la empaquetas y la envías a tu cliente, ¿qué procesos intervienen?: gestión de compras, almacenaje y stock, producción/prestación del servicio, gestión de I + D, marketing, gestión y control informático, etc.

PROVEEDORES / STOCKS

Tienes que describir quiénes serán tus proveedores y cuál será tu estrategia de aprovisionamiento:

-¿Quiénes serán tus proveedores? ¿Cuáles son sus precios? ¿Qué margen te permite obtener?
-¿Qué relación tendrás con tus proveedores? ¿Qué condiciones de compra te imponen (cantidad mínima, importe, etc.)? ¿Acuerdos de exclusividad? ¿Negociación de condiciones de pago ventajosas?
-¿Tienes que gestionar un stock de mercancía o de productos? ¿Cómo lo harás? ¿Necesitarás aplicaciones informáticas para gestionar tu stock?
-¿Qué criterios tomarás de referencia para decantarte por unos proveedores u otros?

RECURSOS HUMANOS

Si vas a contar con personal en tu negocio, describe qué personal necesitas, qué tareas asumirán y cuál será la política de contratación de personal:

-¿Qué tareas vas a asumir tú como titular del negocio?
-¿Vas a necesitar contratar personal? ¿Cuánto personal? ¿Para qué puestos? ¿Cuáles serán sus funciones?

-¿Qué tipo de contrato tienes previsto hacer? ¿Duración de la jornada? ¿Retribución salarial?
-¿Vas a seleccionar tú al personal o te vas a apoyar en los servicios de una empresa especializada?

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

-¿Qué medidas de Responsabilidad Social Empresarial adoptarás tanto a nivel de gestión interna de tu negocio como a nivel externo?
-¿Cuál será tu posicionamiento respecto a los principales problemas económicos, sociales y medioambientales actuales? ¿Cómo contribuirás a la mejora de tu entorno próximo y de tu comunidad?
-¿Adoptarás una posición activa respecto a la mejora de la situación de determinados colectivos sociales (infancia, tercera edad, población discapacitada, etc.)
-¿Qué medidas adoptarás para que tu actividad no tenga impacto medioambiental negativo?

CALIDAD Y PRL

-¿Qué medidas de aseguramiento de la calidad adoptarás tanto en la gestión de tu negocio como en el proceso de producción de tu producto/servicio?
-¿Vas a implantar un sistema de gestión de la calidad acreditado (EFQM, ISO, …)?
-¿Pretendes obtener una acreditación o sello de calidad específicos que cuenten con reconocimiento en tu sector de actividad?
-¿Qué medidas aplicarás para cumplir los requerimientos de la normativa en materia de prevención de riesgos laborales que afecten a tu actividad.

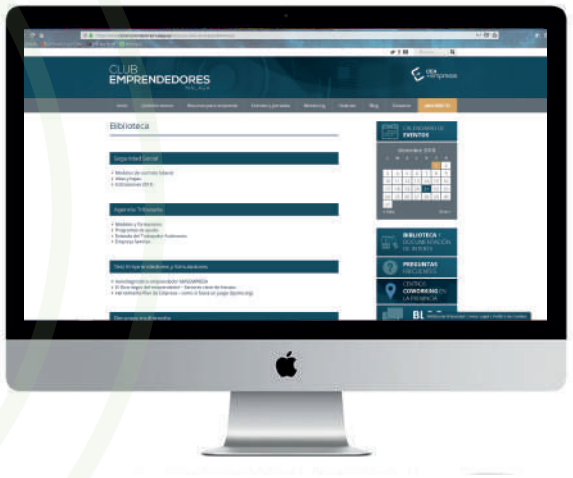
- **DATOS ECONÓMICOS RELATIVOS AL PROYECTO**

Orientación fundamental: **"Recopila toda la información necesaria para transformar tu idea de negocio en cifras y poder evaluar su viabilidad financiera"**. Requerirás de los siguientes documentos que te permitirán dibujar diferentes escenarios económicos e identificar qué recursos financieros necesitas:

- **PLAN DE INVERSIONES**
- **PLAN DE FINANCIACIÓN**
- **CUENTA DE RESULTADOS**
- **BALANCE**
- **ANÁLISIS DE RATIOS**

Te recomendamos especialmente visitar las siguientes páginas webs donde encontrar recursos que te ayudarán a plasmar tu plan de empresa:

- El Club del Emprendedores de Málaga
- El portal PYME (IPYME) de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (DGIPYME) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.



https://www.clubemprendedoresmalaga.es/recursos-para-empresas/biblioteca/

http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/Simula.aspx

2.3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE EMPRESA: RECOMENDACIONES SOBRE SU FORMATO Y PRESENTACIÓN

En el momento de elaborar el Plan de Empresa, se suele decir a las personas emprendedoras que dicho documento será la carta de presentación de su Start-Up.

Es importante trasladar que el Plan de Empresa otorga (o resta) ***credibilidad***, ya que permite atraer socios, inversores, etc. De ahí la importancia de asesorar y dar orientaciones al emprendedor y recomendaciones en cuanto a:

- Velar por la ***calidad de la información*** que se aporta, especialmente si se trata de datos numéricos.

  La información debe ser veraz y debe ser transmitida de forma clara y concisa. Incluso, es recomendable aportar la fuente a partir de la cual se han obtenido los datos para facilitar el contraste de su veracidad y de su actualidad.

- Cuidar la utilización de una ***expresión*** (lenguaje y vocabulario) correcta, adecuada y acorde tanto a la finalidad como a la audiencia que tendrá el Plan de Empresa (inversores privados, proveedores tecnológicos, entidades financieras, etc.)

- ***Estructurar*** el documento de forma que se facilite su lectura y consulta.

- Cuidar el ***aspecto y presentación*** del documento, aplicando un formato (apariencia, diseño, etc.) atractivos, no estridentes o fuera de lugar. De no ser así, la persona que lea el Plan de Empresa puede tener la impresión de que el promotor del proyecto no está capacitado o que se trata de un proyecto inmaduro o poco meditado.

  Debe tratarse de un documento electrónico, usar un tipo de letra legible y ser presentado en papel de calidad aceptable.

  Se recomienda, en este sentido, incluir tablas, gráficos y figuras para facilitar la comprensión de los datos, así como incluir imágenes de los productos, las instalaciones, etc.

2.4. RECURSOS PARA EMPRENDEDORES DE START-UPS

RECURSOS EN EL ÁMBITO EUROPEO

En el ámbito europeo, existen la Red de Ventanillas Únicas de todos los países que integran la Unión Europea, se denomina EUGO.

En la dirección web www.eugo.es puedes acceder a la Ventanilla Única de España:

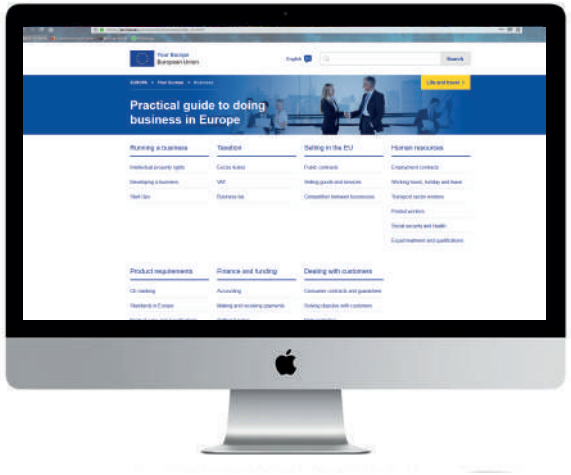
www.eugo.es

Este portal va dirigido a todo aquel que necesite autorizaciones, inscripciones en registros, licencias, etc. que son requisitos para realizar una actividad económica remunerada en España. A través de este portal, es posible acceder a la información necesaria para cumplir los requisitos y hacer la tramitación online.

En relación con la información acerca del acceso a financiación, la Unión Europea ha diseñado una herramienta interactiva de consulta que permite conocer qué entidades gestionan fondos europeos para financiar proyectos.

Puedes acceder a la herramienta a través de la siguiente dirección:

Tan solo debes seleccionar el país – en este caso España – en el mapa y se abrirá en la pantalla el listado de entidades que ofrecen financiación (préstamos, avales e inversión en capital, para diferentes tipos de empresa por tamaños y sectores). Puedes descargar el listado en formato pdf.



http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access, -to-finance/search/es/access-eu-finance-nuts

En el ecosistema europeo de apoyo a los emprendedores es relevante conocer a través de qué programas y líneas es posible acceder a ayudas y financiación.

Así, por ejemplo, los jóvenes emprendedores pueden optar a participar en el programa **Erasmus for Young Entrepreneurs**: http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/page.php?cid=4 que consiste en financiar parcialmente una estancia de entre 1 a 6 meses a jóvenes emprendedores que deseen adquirir habilidades de gestión y dirección de empresas conviviendo y colaborando con empresarios experimentados.

Por su parte, las pymes ya constituidas pueden solicitar financiación a la Unión Europea a través de subvenciones, préstamos, garantías, etc. Para consultar qué líneas y programas se encuentran vigentes en cada momento puedes acceder al Portal Europeo para las pymes en la dirección web:

http://ec.europa.eu/small-business/index_es.htm

O puedes consultar la página web de la representación en España de la Comisión Europea a través de la dirección web.

https://ec.europa.eu/spain/business-funding_es

RECURSOS EN ESPAÑA

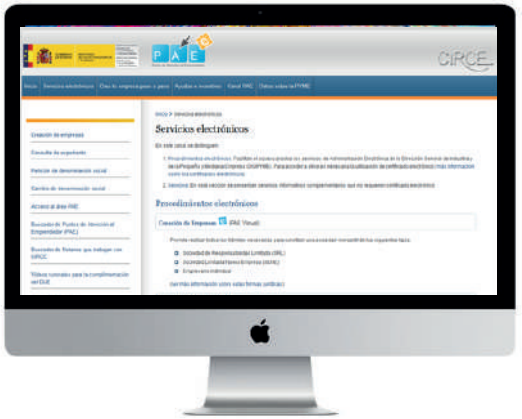
En el ámbito nacional, el portal web de referencia es el de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, donde puedes encontrar recursos de toda índole para informar y asesorar a los emprendedores. La dirección del sitio web es:

http://www.ipyme.org/

Junto a este portal, otra dirección web de referencia es: http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx desde la cual puedes acceder al ***Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)*** y al Sistema de Tramitación Telemática que pueden utilizar tanto los emprendedores como el personal que trabaja en entidades que cuentan con la consideración de ***Punto de Atención al Emprendedor (PAE):***

http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx

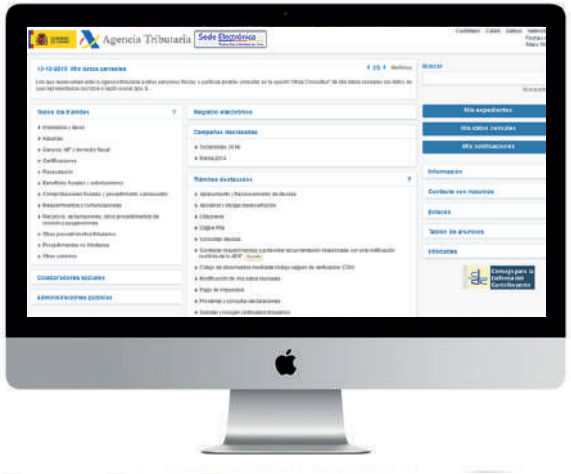
Puedes acceder a la versión virtual de los Puntos de Atención al Emprendedor en la dirección web:



http://www.paeelectronico.es/es-ES/Servicios/Paginas/Servicios.aspx

Las instituciones y organismos vinculados con la creación de empresas ponen a disposición de los emprendedores aplicaciones telemáticas que permiten realizar numerosos trámites. De ahí la importancia de conocer los portales web de las siguientes instituciones pertenecientes a la Administración Pública estatal:

- Sede electrónica de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT):



https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/Inicio/Inicio.shtml

- Sede electrónica de la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS):

https://sede.seg-social.gob.es/Sede_1/index.htm

- Sede electrónica de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social:

http://www.empleo.gob.es/es/sede_electronica_menu/index.htm

- Página web del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE):

http://www.sepe.es/contenidos/autonomos/index.html

- Portal de Autónomos Empléate promovida por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y específicamente dirigida a todas aquellas personas que optan por constituirse como empresarios individuales o autónomos:

https://www.empleate.gob.es/autonomos/index.html#/creaTuEmpleo

- Registro Mercantil Central (RMC):

http://www.rmc.es/

- Página web del **Departamento CERES** (CERtificación ESpañola) para la solicitud del certificado digital de usuario que expide l**a Fábrica Nacional de Moneda y Timbre de la Real Casa de la Moneda (FNMT – RCM)**

http://www.cert.fnmt.es/

RECURSOS EN ANDALUCÍA Y EN LA PROVINCIA DE MÁLAGA

En Andalucía, el portal web de referencia para los emprendedores es el de **Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza** cuya dirección es: http://www.andaluciaemprende.es/ perteneciente a la Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía:

En el portal web de la **Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía IDEA** perteneciente a la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía también puedes encontrar información y recursos útiles para las personas emprendedoras:

http://www.agenciaidea.es/

Las organizaciones empresariales, como la **Confederación de Empresarios de Andalucía** y sus organizaciones territoriales, también ofrecen apoyo y recursos a los emprendedores:

http://www.cea.es/

En Málaga, **la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM**) realiza una intensa labor de apoyo, asesoramiento y realización de los trámites necesarios para la creación de una empresa:

http://www.cem-malaga.es/portal/default.aspx

Fruto de esta labor destaca la creación por parte de CEM del **Club de Emprendedores de Málaga** *"como herramienta que aspira a favorecer la generación de nuevas iniciativas empresariales en nuestra provincia, así como a promover la cooperación entre empresas."*

http://clubemprendedoresmalaga.es/

Así como las iniciativas para el fomento y difusión de la cultura emprendedora que CEM lleva a cabo en estrecha colaboración con la **Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de la Provincia de Málaga:**

http://www.camaramalaga.com/portada/

La **Diputación de Málaga,** a través de su área de Empleo, desarrolla también numerosas iniciativas encaminadas a mejorar la inserción laboral de la población a través del fomento de la cultura emprendedora, apoyo financiero, oferta formativa, etc.:

http://www.malaga.es/empleo/

En el ámbito local, los emprendedores y el personal que les presta servicios de asesoramiento y orientación pueden encontrar en el sitio web del **Instituto Municipal para la Formación y el Empleo (IMFE),** perteneciente al Ayuntamiento de Málaga, un amplio abanico de recursos de utilidad:

http://imfe.malaga.eu/

La sede electrónica del **Ayuntamiento de Málaga** ofrece la posibilidad de realizar trámites cuya gestión corre a cargo de la corporación local, como es el caso de la emisión de determinados permisos y licencias de actividad:

http://www.malaga.eu/

El Ayuntamiento de Málaga a través del Instituto Municipal para la Formación y el Empleo (IMFE) ha creado ***Bitácora Emprendedora,*** una herramienta online que pone a disposición de los usuarios información y recursos para la creación de una empresa:

http://www.bitacoraemprendedora.com/

El Ayuntamiento de Málaga también cuenta con la empresa municipal **PROMÁLAGA**, entidad cuya finalidad primordial es el impulso empresarial, el fomento de la persona emprendedora, la innovación tecnológica y la promoción de la inversión internacional:

http://www.promalaga.es/

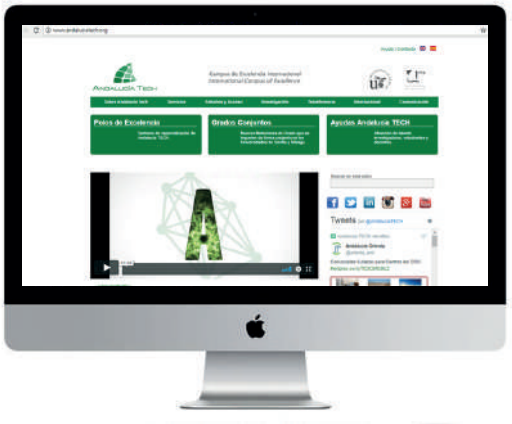
La Red Europea de BICs – *European Business and Innovation Centre Network (EBN)* –: http://www.ebn.eu/ tiene presencia en Málaga a través de Bic Euronova S.A., el Centro Europeo de Empresas e Innovación de Málaga:

http://www.bic.es/

El apoyo a los emprendedor@s que surgen del ámbito universitario es una de las funciones de la **Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI) perteneciente a la Universidad de Málaga**

http://www.uma.es/otri/

Esta labor de promoción y apoyo de las empresas surgidas del conocimiento universitario, también denominadas spin off, se ha materializado en la creación del ***Campus de Excelencia Internacional (CEI) Andalucía TECH*** a iniciativa de la Universidad de Sevilla y de la Universidad de Málaga:



http://www.andaluciatech.org/

Para finalizar, los jóvenes empresarios que quieren desarrollar un proyecto de negocio en Andalucía cuentan con los servicios de apoyo y orientación de la **Fundación Andalucía Jóvenes Empresarios (AJE)**:

http://www.ajeandalucia.org/

Fundación que cuenta con representación en todas las provincias andaluzas. En el caso de Málaga, a través de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Málaga (AJE – Málaga):

http://www.ajemalaga.org/

Como has observado, a lo largo de este capítulo hemos realizado una recopilación de las direcciones web pertenecientes a aquellas entidades públicas y privadas que, tanto en el ámbito nacional, como autonómico y local, consideramos que el futuro emprendedor debe conocer.

En unos casos, se trata de entidades que aportan información y realizan una labor de difusión de la cultura emprendedora. En otros casos, se trata de organismos que apoyan y facilitan la creación de empresas, hasta el punto de que algunos de ellos están implicados en el proceso de tramitación para su constitución (AEAT, TGSS, RMC, SEPE, etc.).

2.5. EVENTOS Y PREMIOS INTERESANTES PARA START-UPS

A continuación vamos a enumerar algunas convocatorias de premios donde poder conectar con ecosistemas alineados con las Start-Up. En estos organismos de referencia además puedes encontrar programas de financiación, formación, mentoring, networking…

- Premios empresariales Hacemos Málaga, de la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM)
  http://www.cem-malaga.es/portal/default.aspx
- Premios Spin Off de la UMA (Universidad de Málaga)
  https://www.uma.es/emprendedores/cms/menu/spin-OFF/
- Premios junior para empresas del IMFE (Ayuntamiento de Málaga
  http://imfe.malaga.eu/es/unidad-de-empresas/premio-junior-para-Empresas/#.XCOtVIxKjIV
- Premio Mejor Start-Up del Ayuntamiento de Málaga
  http://emprendedor.malaga.eu/es/premio-mejor-startup-2018/#.XCOtYIxKjIV
- Premios MálagaViva, modalidad Empresa (Diputación Provincial de Málaga)
  http://www.malagaviva.org/

- Premios Andalucía Emprende (Junta de Andalucía)
  https://www.andaluciaemprende.es/etiqueta/premios/
- Premios Revista Emprendedores, Madrid (septiembre)
  https://www.emprendedores.es/
- Ecommerce Awards, Madrid (septiembre)
  http://www.clubecommerce.com/awards-espana/
- Premios Más Humano, Madrid (noviembre)
  http://premiomashumano.com/
- Start-Up Programme, Madrid (enero)
  https://startupprogramme.es/
- Fashion Start-Ups Awards, Barcelona
  https://fashionbiz20.com/fashionstartupawards/
- Emprendedor XXI, Barcelona
  http://www.emprendedorxxi.es/
- Premios CODESPA, Valencia (septiembre)
  https://www.premioscodespa.com/

3. IDEAS INNOVADORAS

3.1 NECESIDADES DEL MERCADO

Uno de los principales criterios para que los inversores se decidan por una **Start-Up** -y no por otra- es **el tamaño del mercado.** Por eso, cuando un emprendedor está investigando su idea, ha de asegurarse que el mercado sea masivo. Solamente así se consigue atraer capital de riesgo.

Para que un negocio crezca y sea escalable, el mercado debe ser proporcionalmente grande, y debe calcularse cuidadosamente por cuota total del sector, así como por cuota del segmento de nuestra actividad. Es más, calcular las cuotas de nuestros competidores ayudará a la nueva empresa a obtener una evaluación comparativa.

Pero, ¿qué pasa cuando un sector está saturado? A veces, la oportunidad y el tamaño del mercado son tan atractivos que los competidores se cuentan por cientos. Ante esto, cabe preguntarse lo siguiente: **¿qué tipo de cuota de mercado le quedaría a la Start-Up en cuestión?** ¿qué cuota se podría obtener? ¿se estaría en disposición de alcanzar una posición de dominio en el sector?

Un mercado saturado supone un desafío. Y la clave está en la propuesta de valor. Es decir: si se quiere triunfar, será necesario ofrecer un producto diferenciado para destacar en el entorno.

¿Cómo elegir un mercado? Hay cuatro factores principales a considerar:

- **Tamaño del mercado:** ¿apuntar a un grupo demográfico regional? ¿Hombres? ¿Mujeres? ¿Niños? Conocer exactamente cuántos clientes potenciales hay en tu mercado objetivo será de gran utilidad.
- **Solvencia del mercado:** ¿el mercado seleccionado tiene el dinero suficiente para gastar en tus productos o servicios?
- **Competencia de mercado:** ¿está saturado el mercado? ¿Existen ya muchos competidores?
- **Propuesta de valor:** ¿contar con una propuesta de valor innovadora es esencial para diferenciarte de la competencia?

La **suma de tecnología y oportunidades de negocio,** en respuesta a un problema que precisa solución, da como resultado un sinfín de nichos de mercado. Además, se da la circunstancia de que hay sectores impermeables a las modas, demandados y por tanto atemporales, como aquellos centrados en mejorar la calidad de vida y bienestar: salud, alimentación, ejercicio físico, desarrollo personal y profesional, solidaridad, ocio y tiempo libre. **La pauta común a todos ellos es que son rentables ahora, y lo serán en un futuro cercano y lejano.**

En cuanto a otros sectores, la economía digital concentra alrededor de dos tercios del empresariado emergente. El tercio restante se extendería a otras áreas, como la alimentación, la tecnología ecológica y la educación.

3.2 COMPETENCIA

Experiencia, conocimiento y trabajo duro son esenciales para alcanzar el éxito en el ecosistema de las Start-Up “tecnológicas”.

3.2.1 Realidad virtual (VR)

La realidad virtual (VR) ha supuesto un gran avance, puesto que sumerge al usuario en una experiencia sensorial realista. La industria está creciendo a una tasa exponencial. Según algunas estadísticas, hacia 2020 sus dimensiones mundiales superarán los 40.000 millones de dólares.

El uso potencial de la realidad virtual, tanto para negocios como para ocio, es prácticamente ilimitado. He aquí algunos ejemplos:

- **Películas 3D.** El visionado de una película en 360 grados VR.
- **Comercialización de bienes tangibles.** Para la búsqueda de vivienda, gracias a la visita virtual en línea a una casa desde nuestro propio hogar.
- **Gaming-VR.** En la industria del juego ha supuesto una revolución, con nuevos títulos de realidad virtual lanzados casi semanalmente.
- **Ejercicios de creación de equipos.** Eventos de formación de equipos gracias a experiencias grupales de realidad virtual.

- **Interacción de realidad virtual en redes sociales.** Interacción entre amigos a través del espacio virtual en línea.
- **Entrenamiento.** La RV aumenta el grado de realismo en los escenarios de entrenamiento. Empresas como UPS están lanzando nuevos programas de capacitación de controladores de entrega que usan esta tecnología.
- **Meditación.** La RV es ideal para la meditación personalizada.
- **Salones de VR (o "salas de escape").** Son aquellas en las que grupos de personas se juntan para jugar a juegos de realidad virtual o realizar aventuras de realidad virtual -resolviendo acertijos grupales-, también están experimentando un gran crecimiento. Si se tiene interés por la tecnología, la realidad virtual puede ser la oportunidad de negocio perfecta.

3.2.2 Videojuegos

La práctica del *gaming* se ha generalizado en todas las franjas de edad. Un 42% de la población juega en el ordenador o la consola. Cuatro de cada cinco jóvenes usan juegos… pero es que una de cada diez personas mayores de 65 años también juegan. Ya no es una cuestión generacional.

El interés por los no jugadores ha aumentado. Por ejemplo, las **gafas de realidad virtual** han posibilitado una experiencia de juego completamente nueva. Realista, impactante. La mitad de los gamers opta por los juegos de acción, entre los que están los *shooting games* (tiradores en primera persona).

Entre los géneros, sin embargo, **son los casuales los más populares**; se trata de títulos caracterizados por un entretenimiento sin complicaciones. A otro gran porcentaje de jugadores le van los juegos sociales, vinculados por lo general a las redes sociales. En este sentido, hay que destacar los dispositivos móviles que también se utilizan para disfrutar de este tipo de juegos.

Un porcentaje menor se decanta por los juegos de carreras y deportes. Sin embargo, los jump 'n' runs conforman un género elegido con frecuencia; se trata de títulos en los que un personaje controlado por el jugador -o la jugadora- debe saltar obstáculos para alcanzar su objetivo.

Pero no se debe vincular videojuego a ocio, al menos no exclusivamente. Las aplicaciones de videojuegos se están utilizando en ámbitos tan dispares como la geriatría. Tanto es así que se están creando **videojuegos destinados a ejercitar la mente y el cuerpo,** y a fomentar las relaciones en una comunidad. Esta tendencia es muy interesante como herramienta para el trabajo con personas mayores, puesto que contribuyen al mantenimiento de su forma física y a un esfuerzo cognitivo importante de cara a combatir enfermedades degenerativas.

- Experiencia: **FraxelGames**

  "Feel for fun" es el lema de una empresa que pretende convertirse en una marca de referencia dentro del mundo del desarrollo de videojuegos y productos lúdicos.

- Experiencia: **Estudio Ábrego S.L.**

  Dedicados a desarrollar videojuegos, se han especializado en el género de rol y en videojuegos de nueva generación (es el caso de 'Noahmund', videojuego de rol de corte japonés que aporta nuevas mecánicas al género).

El equipo de Estudio Ábrego, desarrolladora de videojuegos, al completo.

3.2.3 Impresión 3D

No todo el mundo sabe que la tecnología de la impresión 3D es relativamente antigua: nos acompaña desde hace más de tres décadas. Aunque ha sido durante el último lustro cuando la industria de la fabricación aditiva ha empezado a experimentar un crecimiento imparable. Pero, ¿cuál es la situación económica actual en el campo de la impresión 3D?

El último informe de ARK señala, por ejemplo, que el número de empresas que han mencionado la impresión 3D en sus conferencias cuatrimestrales de resultados están en su punto más alto. Es decir, en este momento, esta tecnología sería un indicador de relevancia de crecimiento. Las compañías que mencionan esta tecnología son, concretamente, usuarios potenciales y finales de la impresión tridimensional.

Las oportunidades para los nuevos profesionales son muchas. Dada la situación de esta industria, su transformación radical, el ejercicio de reorganización por parte de los implicados es máximo. Aunque la competencia también es exigente.

✔ Experiencia: **AstroPrint**

AstroPrint es un sistema operativo cuya función es conectar al usuario de la impresora con un contenido imprimible de calidad, mejorando la eficiencia de la impresión 3D, además de su usabilidad. Se trata de impulsar el uso masivo de la impresión tridimensional, de la misma manera que Windows democratizó la informática a nivel usuario.

Normalizar el uso de las impresoras 3D es el objetivo del proyecto de AstroPrint.

Resulta interesante prestar atención a algunos estudios como uno que recientemente indicaba el siguiente dato: hasta un 70% de los profesionales sanitarios opina que tecnologías de impresión como la que nos ocupa (la 3D) podría cambiar radicalmente la atención al paciente, tanto en lo que respecta a las demandas de estos como en cuanto a la personalización de tratamientos.

Esto, con el panorama que se avecina en relación con la esperanza de vida y la creciente incidencia de enfermedades crónicas en Europa, no es baladí. En tal contexto, las terapias pueden volverse cada vez más complejas ya que han de aplicarse a pacientes de larga duración.

La consecuencia es que un 65% de los proveedores de servicios de salud ya utilizan estas tecnologías de impresión para adaptar los materiales impresos a las diferentes necesidades, incluidas las de usuarios ancianos y remotos. Un 45% de los profesionales de la salud ha llegado a afirmar que, sin inversión en la impresión 3D en los próximos cinco años, podría llegar a ser difícil satisfacer las crecientes necesidades de los pacientes.

Experiencia: **Fiixit Orthotic Lab**

Este proyecto se define como “el I+D de las ortopedias”, puesto que han formado un laboratorio que diseña y fabrica férulas y prótesis impresas en 3D que sustituyen las tradicionales, e incómodas, escayolas. Trabajan con más de 30 ortopedias del país, y siguen desarrollando nuevos servicios destinados a mejorar la calidad de vida de las personas.

Raquel Serrano es la cabeza pensante de Fiixit Orthotic Lab.

3.2.4 Salud

Los desafíos a los que se enfrenta la industria de la salud son enormes. Vivimos en una sociedad que envejece rápidamente, donde las enfermedades se cronifican y afectan a una capa amplia de la población, al tiempo que aumentan los costes de la sanidad pública.

Ante este escenario, cabe pensar que la digitalización del sector es una necesidad. Las expectativas serían altas: habría que establecer procesos más eficientes para mejorar la administración, integrar mejor a todas las partes involucradas (pacientes, profesionales de la sanidad, hospitales y centros de salud), plantear seguros de salud complementarios.

En este sentido, la contribución que pueden realizar las empresas innovadoras a un sector fundamental para la sociedad es grande y significativa. Se trata de prepararse para desafíos futuros con ingenio y flexibilidad. Si se sigue **la tendencia del mercado hacia la individualización,** su aportación puede ser fundamental. Otra de las tendencias planteadas tiene que ver con la involucración del paciente en todos los procesos: desde la prevención hasta el diagnóstico y la terapia. La apertura de miras hacia **el uso de la telemedicina** -vía Skype o a través de las aplicaciones móviles de salud, por ejemplo- es ya una realidad.

Digitalizar los procesos existentes pasa por desarrollar registros electrónicos de pacientes, así como por aplicar las tecnologías a la telemedicina y a los dispositivos que puedan ser innovadores en este campo, a saber: laboratorios automatizados que mejoren la diagnosis del cáncer, dispositivos médicos no invasivos para la monitorización de glucosa en sangre, algoritmos para robots de diagnóstico más eficientes, herramientas para la rehabilitación cardiovascular, sistemas digitales de terapia para pacientes con accidente cerebrovascular, etcétera.

Sin embargo, para que la digitalización de la salud llegue a buen término, es necesario un replanteamiento general de la propia industria que implique a todos: médicos, centros hospitalarios y de salud, aseguradoras de salud y pacientes. Sin olvidar el “estándar de oro”, el contacto personal con la comunidad de pacientes.

¿Cuáles serían **las cifras del volumen de mercado de la industria farmaceútica digital?** Se estima que, gracias a la tendencia Big Data, podría crecer, hacia 2020, en **más de 200.000 millones de euros.** Esto correspondería a un crecimiento anual del 20%, aproximadamente. Y es que el hecho de que cada vez haya mayor cantidad de datos relacionados con la salud está contribuyendo al desarrollo de nuevos modelos comerciales digitales. No son pocos los proyectos que han identificado al sector sanitario como foco de oportunidades y como un mercado de rápido crecimiento.

3.2.5 Finanzas

Como el propio concepto indica, tecnología y finanzas establecen una alianza en la que la primera influye decisivamente en el desarrollo de la segunda. Desde abrir una cuenta bancaria con un selfie hasta robo-advisors que ofrecen asesoramiento financiero automatizado -gracias al empleo de algoritmos-, muchas son las transformaciones que la digitalización está promoviendo en el entorno de los servicios financieros. Las entidades son las primeras en trasladar estos servicios a la nube, adaptándose al contexto económico actual y ampliando las opciones de usuarios que buscan ahorrar tiempo.

Hay quienes sostienen que el fintech va a continuar imparable, creciendo a nivel global (aunque la distinción entre unas y otras Start-Ups será cada vez más difícil de establecer). Crowdfunding, crowdlending, banca online, pagos móviles, tecnología blockchain, data management, apps de ahorro doméstico… son algunos de los campos que presentan mayor potencial en estos últimos años, según *Ticbeat.*

- Experiencia: **Equibit**

  Equibit es una empresa dedicada a organizar la seguridad de las operaciones económicas mediante la tecnología blockchain. Así, permiten que inversores de cualquier parte del mundo transfieran instantáneamente critptomonedas -denominadas equibits-, evitando agentes intermediarios y a un coste muy reducido.

- Experiencia: **Robinhood**

  La propuesta de Robinhood es revolucionar las operaciones bursátiles de los millennials. Esos jóvenes atraídos por la aventura de la inversión dispondrán de una aplicación que les facilite la compra y venta de acciones, desde su propio móvil, y sin pagar comisiones.

- Experiencia: **Etoro**

  Las redes sociales han llegado hasta la banca de inversión. Etoro es una aplicación que ofrece a sus usuarios el acceso a los mercados globales, permitiendo contactar con la comunidad de inversores, y realizar operaciones con seguridad.

3.2.6 Tecnología, alimentación y textil

Pedir comida a domicilio usando el smartphone es una estampa muy del siglo XXI. Si hablamos del *foodtech* -la conexión entre tecnología y alimentación- la entrega de comida al por menor (*food delivery*) registró una actividad que solamente en 2015 generó unos 6.000 millones de dólares en inversión. Cantidad de la que un 60 % correspondería a nuevas STARTUPS vinculadas al reparto de comida preparada, según datos de CB Insights.

Empresas como Just Eat, Deliveroo o Foodora copan los puestos más altos de un mercado servido por industrias que están experimentando un desarrollo gigante, actualmente.

- Experiencia: **Chicfy**

  El mercadillo de ropa online más grande de España.

3.2.7 Tecnología limpia

Las Start-Ups de *cleantech*, se caracterizan por ser compañías jóvenes que trabajan en el sector de la tecnología limpia. Lo hacen, especialmente, en las áreas de energía, eficiencia y movilidad. Se trata de un sector muy atractivo para el capital de riesgo, si bien son muchos los inversores reacios, todavía, a apostar de manera decisiva en las empresas de tecnologías limpias. Dicha cautela se debe, sobre todo, a que a menudo a estas Start-Ups les lleva su tiempo comprobar si una tecnología determinada puede realmente llegar al mercado. En el sector energético, por ejemplo, hay proyectos que dependen del marco legal.

El hecho de que la legislación favorezca determinadas industrias importa para el desarrollo de las mismas. Está pasando con el sector del automóvil eléctrico, que en la actualidad atrae a abundante empresariado y una gran cantidad de capital. Países como Noruega y China han sido pioneros a la hora de impulsar la movilidad eléctrica.

3.2.8 Turismo 3.0

Sector exigente y dinámico, profundamente orientado al cliente. Si se caracteriza por algo es por buscar constantemente las satisfacción de este con nuevas ideas.

- Experiencia: **Yumego**

Plataforma online dedicada a crear grupos de viaje con personas de perfiles similares y de manera automatizada. Trabajan con la compatibilidad entre usuarios de intereses comunes y utilizan la inteligencia artificial para realizar recomendaciones turísticas totalmente adaptadas a las preferencias de dichos usuarios. La idea es contribuir a que toda persona -sea cual sea su nacionalidad, género, edad, raza, estrato social o religión- pueda viajar en compañía de otras afines a cualquier lugar del mundo.

Yumego es una joven Start-Up que trabaja para poner en contacto a viajeros afines.

- Experiencia: **Viajes ETC**

  Esta empresa ofrece asesoramiento personal y especializado en la organización de viajes. Recaba, para sus clientes, toda la información posible en relación con los mejores proveedores, ajustando los precios para que la experiencia sea satisfactoria y económicamente viable.

- Experiencia: **AstroAndalus**

  AstroÁndalus nace con el propósito de trasladar al terreno del sector turístico el ámbito del conocimiento en torno a la astronomía. A través de actividades cercanas, amenas y didácticas, utilizando para ello material óptico de primera calidad.

3.2.9 Educación y empleo

Las TIC's vinieron para quedarse. Y para revolucionar la educación y el empleo, facilitando el aprendizaje en todas sus escalas. Hoy por hoy son inconcebibles la educación y la facilitación de la búsqueda de empleo sin el uso del machine learning y la inteligencia artificial, que hacen del aprendizaje una experiencia personalizada y adaptada a las necesidades de cada persona.

- Experiencia: **Taalentfy**

  Plataforma de reclutación, orientada a headhunters, que pretende unir a personas con empresas para la contratación de profesionales. Yendo mucho más álla del currículum, a través de metodologías y tecnologías disruptivas, con un componente importante de colaboración y aprendizaje. Así, además de encontrar empleo, cada profesional suma conocimientos y experiencias gracias a la interacción con otros compañeros de viaje, con perfiles afines o complementarios.

  Alejandro González es quien comanda **Taalentfy, plataforma para headhunters.**

- Experiencia: **Smartick**

  Plataforma para aprender matemáticas desde casa y online dedicándole tan solo 15 minutos al día.

- Experiencia: **Brainspro**

  La enseñanza online se ha convertido en una opción de negocio para muchos profesionales y empresas que conciben sus conocimientos como una oportunidad de obtener mayores ingresos, mejorar su prestigio digital y conseguir alumnos nuevos. La puesta en marcha de una formación online, sin embargo, requiere disponer de varias herramientas y recursos técnicos: webs de venta con pasarelas de pago integradas, plataforma e-learning, editor de textos y vídeos, alojamiento y dominio… además del conocimiento propiamente dicho, y la capacitación. Brainspro es una plataforma que permite crear y comercializar cursos online desde cualquier web, siguiendo unos pasos muy sencillos y sin complicaciones técnicas.

"Tú pones el conocimiento, nosotros el soporte técnico"

lema de Brainspro

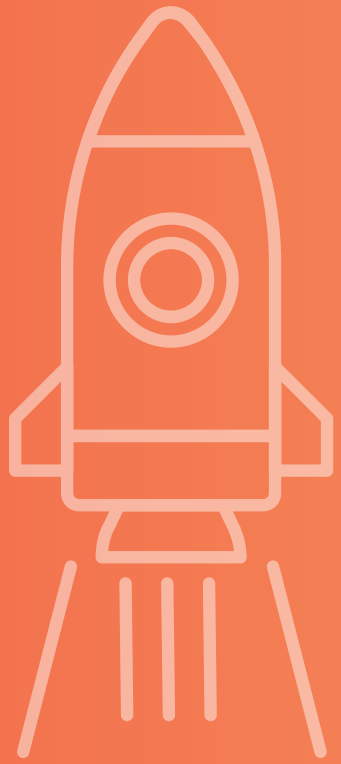
3.2.10 Marketing digital

El paisaje de Start-Ups es rico, si bien cabe recordar que ningún proyecto sale adelante sin trabajar el marketing digital. La comunicación y la creatividad, en los tiempos que corren, son más necesarias que nunca para los nuevos proyectos, con la finalidad de crear una comunidad en entorno online, generando engagement e impulsando la difusión de mensajes virales. Las agencias de marketing digital son las que pueden aportar su conocimiento y experiencia para trabajar la comunicación de cualquier nueva empresa.

- Experiencia: **Muxo Marketing**

  Esta agencia de marketing, diseño y comunicación está orientada a facilitar que las empresas puedan realizar el tránsito del marketing 2.0 al 3.0.

4. EJECUCIÓN DE LA IDEA



cem CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA
diputación de málaga

4.1 CÓMO PONER EN MARCHA LA IDEA

Las ideas son geniales. Hasta aquí, bien. Pero una idea no genera ingresos por el mero hecho de existir. Se necesita materializarla en un modelo de negocio determinado del que se obtengan beneficios suficientes, hasta alcanzar un umbral de rentabilidad… o el punto exacto donde la actividad empresarial permita cubrir gastos. Llegar al equilibrio entre ingresos y gastos. Una vez aquí, el proyecto estaría en un lugar óptimo para buscar fondos.

Eso sí, ello no quita que haya excepciones que rompen las reglas establecidas: ha pasado en casos como Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat. Es decir, en Start-Ups cuyo negocio consistía en acumular usuarios con la finalidad de rentabilizar el proyecto en el largo plazo, sin necesidad de una monetización a corto plazo, puesto que contaban con liquidez suficiente para garantizar su supervivencia por un período largo.

Cuando se ha planificado con minuciosidad cada etapa de una Start-Up, el siguiente paso es validar si el público objetivo estaría dispuesto a pagar por el producto o servicio que se ofrece. Es vital asegurarse de que no se trata de una idea feliz, sin más. Para ello existen diversas estrategias.

Hacerlo “a la americana” sería una muy buena opción. ¿Cómo? Lanzando una primera versión de una plataforma -si se trata de una web, o app-, y comprobando si realmente funciona en el target estudiado a priori. Este primer lanzamiento es comúnmente conocido como BETA tester.

El público objetivo determinará la clase de Start-Up que se es: tipo B2B o B2C.

- **B2B (Business to Business),** o negocio cuyo público objetivo es otra empresa.
- **B2C (Business to Customers),** o negocio cuyo público objetivo son los consumidores.

Tomemos como ejemplo el testimonio de Alejandro González, ideológo de la Start-Up Taalentfy. “Expuse una presentación, observando el feedback, que fue positivo ya que desde el primer momento fue reconocido su potencial. Después creé un equipo inicial con el que ir dando forma a la idea, convirtiéndola en algo palpable. Pasamos por un período en versión BETA, lo que nos permitió aprender mucho del mercado en el que nos movíamos… hasta hoy. Nos estamos haciendo un hueco comercial, ofreciendo servicio a empresas y usuarios”.

La medida del éxito la establece la propia persona emprendedora. Su criterio hace que considere una validación mínima para hacerse a la idea de si el proyecto puede ocupar o no un nicho de mercado. ¿Cómo se obtiene esa validación? Sería, por lo general, en forma de retribución económica, pedidos por adelantado, solicitudes de interés, registros de usuarios, etcétera. Es primordial mantener la cabeza fría, separar emoción de raciocinio: antes de invertir dinero y tiempo hay que testear si la idea de negocio tiene oportunidades de funcionar.

Para validar una idea y convertirla en un modelo de negocio real, yendo más allá de deseos y fantasías, deben seguirse los siguientes pasos:

- **Landing page/web de prueba**. Se trata de lanzar un site básico promocionando la idea -producto o servicio-, utilizando las palabras clave principales después de un rastreo SEO en Google, y promocionándola mediante las redes sociales propias. Esta landing page mostrará las tasas de clic por parte de los usuarios, recopilando además correos electrónicos para clientes potenciales. Si se invierte dinero en publicidad (Google Adwords, anuncios específicos en Facebook, publicaciones ficticias de Craiglist, incluso), las posibilidades de dirigir más tráfico a la web aumentan.

- **Encuesta.** Las encuestas son una herramienta muy poderosa para reunir información de interés en los estadios iniciales de toda Start-Up que se precie, pues consiguen datos sobre necesidades reales de los clientes potenciales o del propio mercado. Eso sí, las preguntas han de estar bien formuladas, enfocadas a conseguir respuestas relevantes. Internet muestra múltiples ejemplos de cómo hacer un cuestionario de estas características, gracias a herramientas como Google Form o SurveyMonkey.

- **Reflexión.** Todo este proceso no tendría sentido si la persona promotora de la idea no se pregunta, a sí misma, si usaría ese producto o servicio: si pagaría por un producto, si contrataría un servicio determinado. Sinceridad y honestidad son claves para dilucidar este punto.

- **Experimentación.** Las encuestas permiten recopilar un volumen de datos apreciable, pero también podrían arañar solo la superficie. Para profundizar es necesario hablar con cada cliente potencial, poniendo en práctica el elevator pitch, observando cómo encaja la idea en sus necesidades reales. Escuchar al cliente es fundamental: se obtienen respuestas valiosas, se observan carencias y oportunidades.

Está claro que hay que trabajar y esforzarse al máximo. El trabajo puede conducir una Start-Up hacia sus primeras ventas. Llegar al punto de albergar la sensación de que se está enfocado y bien encaminado es de un valor incalculable.

Haz el Canvas de tu modelo de negocio

El Canvas del modelo de negocio es una plantilla de gestión que nos permite reflejar de forma gráfica todo el proceso de negocio que está detrás de tu idea y ver como interactúan y se relacionan todas las partes que conforman tu modelo de negocio.

En el eje central establecemos nuestra propuesta de valor y en torno a ella definiremos nuestro segmento de clientes, relación con el cliente, actividades claves, aliados, costes, recursos clave, canales de distribución y los ingresos.

Business Model Generation Book.

El modelo de negocio más usual por toda Start-Up es el Modelo Freemium.

El modelo Freemium es cuando ofreces tu producto de forma gratuita pero con la opción de adquirir una versión del producto con más funcionalidades a un determinado precio, es decir, obtener la opción Premium. La versión gratuita siempre es una opción interesante de ganar tracción, que tus clientes prueben el producto y les encante. Con esta estrategia de modelo Freemium podrás conseguir muchos suscriptores y deberás conocer el valor añadido que ofrece tu producto Premium, “de pago” por el que estarán dispuestos a pagar tus clientes.

La mayoría de las veces si tu producto Premium realmente ayuda o facilita a mejorar la cuenta de resultados de la empresa entonces es más que probable que consigas un cliente Premium.

4.1.1 Cómo crear y mostrar tracción

La tracción es un concepto fundamental para los negocios en general y en el territorio de las Start-Ups en particular. La tracción supone reivindicar una Start-Up para dotarla de validez, mostrar al mundo -y a los posibles inversores- que un proyecto de emprendimiento es viable. En realidad, se basa en el sentido común. Si se trata de una empresa que proporciona valor, tendrá su público; en caso contrario, no lo tendrá.

Sin embargo, la tracción no se limita simplemente a una posible base de usuarios o a los ingresos que pueda generar una empresa. Un negocio muestra múltiples facetas, de ahí que la tracción aparezca en cualquiera de ellas; en cualquier caso, siempre será beneficiosa. Algunos consejos para generar tracción y prueba social son los que siguen:

- **Clientes**

  Captar clientes supone obtener ingresos, rentabilidad. No hay forma mejor de demostrar tracción, de garantizar una inversión. Atraer clientes de pago aumenta el valor de una Start-Up, antes de que sus promotores recurran a inversor alguno. De hecho, son muchos los proyectos que consideran estratégico conseguir usuarios de pago en primera instancia, puesto que eliminarán, en gran medida, la necesidad acuciante de reunir capital.

La persona emprendedora debe atraer clientes potenciales para su negocio, de manera que no vea limitado el desarrollo de su producto o servicio. Si se cuenta con testimonios o cartas de intención, o mejor todavía, con personas realmente interesadas en el producto o servicio, esta limitación desaparecerá. Aunque tampoco hay que extralimitarse con el valor de los testimonios, para no caer precisamente en la sensación de que es un mero proyecto publicitario. Y en cualquier caso, el testimonio deberá ser siempre objetivo, sincero y transparente, para que dote de credibilidad al lanzamiento.

Por otro lado, los clientes gratuitos, conocidos como usuarios, son otra buena opción para demostrar la tracción. Y es que no todos los clientes han de pagar para demostrar que un producto o servicio “lo vale”. ¿O no existe, tradicionalmente, la idea de la muestra gratuita para atraer al usuario?

Igualmente, a los clientes BETA iniciales se les puede otorgar un acceso anticipado con descuento; esto sería muy útil, pues puede proporcionar a la persona emprendedora un feedback real de los clientes, ayudándole a construir una base de datos de usuarios.

Otro modelo de ingresos reciente es el que se resume en la siguiente frase: “adquiere usuarios ahora e intenta monetizarlo más tarde”. Aunque pocos negocios han cosechado éxito así, es cierto que dicho modelo tiene un punto fuerte, el valor de acumular atención en un producto determinado.

Desarrollo de productos y equipos

Cada compilación e interacción de un producto o servicio muestra tracción. Es necesario tomar nota de las diferentes etapas en la evolución de un producto determinado: alfa, beta, lanzamiento completo. Así se puede marcar cada paso en el desarrollo del negocio, mostrando igualmente todo lo aprendido durante el proceso. Que debe ser mucho.

Levantar una empresa es un indicador crucial de tracción (también la muestra del crecimiento de un equipo). Suele afirmarse que los inversores “apuestan por el jockey, no por el caballo”; es más, para muchos es la filosofía que hay que seguir. Y es que el equipo fundador y sus empleados iniciales son piezas fundamentales del éxito de la empresa. Es recomendable contratar a fuego lento. Se asegurará el uso eficiente del tiempo y los recursos en una fase crítica, la de crecimiento.

Cada persona emprendedora es reclutadora y vendedora de su propia visión, que a su vez será un reflejo del potencial del negocio. Quien es capaz de atraer a profesionales de talento a una empresa emergente está poniendo de manifiesto que las personas más inteligentes y preparadas ven y valoran el potencial de dicha empresa. La oportunidad de mercado que representa. Por eso, al emprender hay que esforzarse en lograr la aprobación social, así como el respaldo de gente influyente o que ocupen una cuota de poder lo más alta posible.

Conocer las diferentes maneras de mostrar tracción es importantísimo, ya se ha visto. Pero, ¿cómo se puede construir esta tracción y, específicamente, impulsar el tráfico y atraer a los usuarios? Existen expertos capaces de explicar varias estrategias diferentes y exitosas, incluidas las relaciones públicas tradicionales y no tradicionales, la estrategia de branding, la optimización en el motor de búsqueda (SEM, SEO), la creación de blogs, la elaboración de vídeos virales, y otras acciones de marketing digital.

4.1.2 Cómo generar prueba social

La prueba social es el respaldo que otros otorgan a un negocio determinado. El valor y la legitimidad de la prueba social son proporcionales al valor y la legitimidad de quienes respaldan el proyecto. Cuatro son las fuentes donde se genera esa prueba social, por lo general: **asesores, clientes, medios e inversores.**

Disponer de asesores creíbles es una buena señal, en particular para los inversores, que asumirán la idea de una Start-Up como meritoria, con posibilidades reales de triunfar en el mercado. A menudo ocurre que los asesores de una compañía determinada aseguraron la inversión previamente, en el pasado, y a posteriori aportan esa influencia positiva al negocio en ciernes. Si el nombre de la persona emprendedora es importante para estos asesores, gozará entonces de una credibilidad susceptible de aumentar.

Los clientes también aumentan la legitimidad de una empresa. Es por ello aconsejable que tengan su espacio en la web, en los contenidos de los blogs, en los dosieres destinados a otros clientes. Un cliente conocido es un prescriptor ideal, puesto que moviliza a otros clientes con facilidad, mostrando así la pertinencia de la Start-Up en el mercado. Demostrando que la demanda existe.

Una empresa cuya actividad cubra un medio de comunicación acreditado y fiable gozará, igualmente, de mayor credibilidad. No hay mejor publicidad que convertirse en objeto del interés periodístico, siempre y cuando se hable bien de la empresa. Genera confianza hacia ella. Al igual que los clientes prescriptores de renombre, ocupar un espacio en medios relevantes da una idea del valor de un producto o servicio determinado.

En cuanto a los inversores, su respaldo es incuestionable. Que alguien confíe en un negocio emergente con sus recursos, con la expectativa de una devolución futura, constituye una señal inequívoca de cara a otros mecenas, independientemente de la cantidad que se aporte.

4.1.3 Crecimiento de tu Start-Up

Muchas son las estructuras que, en los últimos años, han proliferado para apoyar a las Start-Ups, con el fin facilitar la salida al mercado y su crecimiento.

4.1.3.1 Incubadoras

Una incubadora ayuda a desarrollar Start-Ups en su fase temprana, normalmente a cambio de una participación. La ayuda puede basarse en espacios de trabajo, estrategias de crecimiento o apoyo en la formación del equipo.

4.1.3.2 Aceleradoras

Una aceleradora es una organización que impulsa Start-Ups. Funciona con un programa con convocatorias que tiene una duración establecida. Durante el proceso de aceleración, los emprendedores siguen un plan de trabajo personalizado e individualizado para ellos y su negocio. Las aceleradoras dan forma a cada proyecto gracias a la ayuda de mentores, preparando a las empresas para salir al mercado y buscar inversión.

4.1.3.3 Programas

He aquí algunos de los principales programas de incubación y aceleración, tanto públicos como privados;

- **Andalucía Open Future.** Andalucía Open Future es un programa impulsado por Telefónica y la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio de la Junta de Andalucía. Ofrece a las Start-Ups un programa de aceleración 100 % gratuito basado en servicio, y dispone de cuatro espacios en sus centros de coworking (con capacidad para alojar entre ocho y doce compañías). Los cuatro espacios son: El Cubo (Sevilla), La Farola (Málaga), El Cable (Almeria) y El Patio (Córdoba) donde se pueden alojar entre 8-12 compañías.

- **Programa Minerva.** Minerva es un programa de emprendimiento promovido por la Junta de Andalucía y Vodafone para el impulso de proyectos empresariales del sector tecnológico en la región andaluza. En cada convocatoria se seleccionan 30 proyectos. Sus promotores entran en un programa de emprendimiento con el objetivo de acelerar el desarrollo de su proyecto empresarial.

  Sus promotores entran en un programa de emprendimiento con el objetivo de acelerar el desarrollo de su proyecto empresarial.

- **Programa Go2Work.** Programa especializado en la aceleración de proyectos de Videojuegos, AR/VR y medios digitales impulsada por la Escuela de Organización Industrial (EOI) y el Ayuntamiento de Málaga a través de Promalaga.

- **Bic Euronova.** Bic Euronova es el centro europeo de empresas e innovación (CEEI) de Málaga que apoyó la creación, incubación y consolidación de empresas innovadoras dentro del Parque Tecnológico de Andalucía (PTA). Cuenta con 400 empresas en la actualidad.

- **Red Innprende.** Programa de aceleración para proyectos empresariales en los sectores de hostelería, turismo y agroalimentación ubicados en Andalucía (o que aporten valor al territorio andaluz). Han incorporado un programa nacional RETOS HEINEKEN enfocado al sector de la hostelería.

- **Sprita Start-Ups.** Aceleradora corporativa del grupo empresarial TOPdigital para articular su estrategia de diversificación.

- **Link by UMA-ATech.** Link es un espacio común para la Universidad y las empresas, para la creatividad, la innovación y el emprendimiento. Un lugar en el que la comunidad universitaria tiene la oportunidad de aprender y experimentar, al mismo tiempo que las empresas descubren a grandes profesionales. Nace como un hub de innovación, un espacio que conecta distintos actores del ecosistema de innovación y emprendimiento. Es un lugar para co-crear valor, basado en el talento y el conocimiento. Ofrece soluciones para quienes desean idear y desarrollar nuevas iniciativas emprendedoras. Aquí tienen cabida todo tipo de perfiles, desde estudiantes hasta grandes empresas que comparten ideas y progresan juntos.

4.1.4 Reglamento general de protección de datos (RGPD)

Ahora más que nunca las Start-Ups deben ser conocedoras de sus derechos y obligaciones respecto al tratamiento de datos y se deben regir bajo el principio de **responsabilidad proactiva** y es que el nuevo RGPD describe este principio como la necesidad de que el responsable del tratamiento de datos aplique medidas técnicas y organizativas apropiadas a fin de garantizar y poder demostrar que el tratamiento es conforme con el Reglamento. En términos prácticos, este principio requiere que las organizaciones analicen qué datos tratan, con qué finalidades lo hacen y qué tipo de operaciones de tratamiento llevan a cabo. A partir de este conocimiento deben determinar de forma explícita la forma en que aplicarán las medidas que el RGPD prevé, asegurándose de que esas medidas son las adecuadas para cumplir con el mismo y de que pueden demostrarlo ante los interesados y ante las autoridades de supervisión. En síntesis, este principio exige una actitud consciente, diligente y proactiva por parte de las organizaciones frente a todos los tratamientos de datos personales que lleven a cabo.

- REGLAMENTO (UE) 2016/679 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos)

4.1.5 Ponte objetivos SMART y diseña tus estrategias SOSTEC

No hay peor resultado que una idea mal ejecutada. Puedes tener miles de ideas pero sólo aquellas que ejecutas con respaldo de información y con un objetivo claro van a reflejar la buena marcha de tu Start-Up.

- **Establece tus objetivos SMART**

En la práctica empresarial, el establecimiento de metas es uno de los pasos fundamentales para cualquier estrategia. Sin embargo, la realidad es que pocas organizaciones marcan los objetivos adecuados, y en consecuencia, no obtienen los resultados que desearían.

En este sentido, el método SMART para fijar objetivos es una de las herramientas más efectivas para lograr buenos rendimientos. El método de objetivos SMART ayuda a enfocar los esfuerzos de la empresa y a usar los recursos de una forma más eficiente y productiva. Guiando a la empresa hacia lo que desea conseguir. Además, facilita la medición y evaluación de las estrategias y acciones de la empresa. Permitiendo, así, observar la evolución de los resultados y tomar medidas correctoras, en su caso.
En definitiva, este método permite determinar los objetivos de una empresa de forma inteligente. De ahí, el término SMART (Acrónimo en inglés de:)

- **S** de “Specific”= Específico.
- **M** de “Measurable”= Medible.
- **A** de “Achievable”= Alcanzable.
- **R** de “Realistic”= Realista.
- **T** de “Time Bound”= Calendario determinado o Fecha límite.

Aplicaremos la metodología SMART al establecimiento de los objetivos de nuestra estrategia social media.

Social media Plan

- Define un objetivo claro antes de plantearte ninguna estrategia de medios sociales.
- Pregúntate
  - ¿El objetivo de tu empresa es generar ventas o crear clientes?
  - ¿Tienes un método adecuado para identificar dónde has generado un cliente?
  - ¿Tus acciones en medios sociales están pensadas para tus clientes actuales?
  - ¿La acción tiene bien diseñados los mecanismos por los que un cliente actual puede recomendarte a un tercero? ¿Cuáles?

Objetivos del Plan Social Media

Specific	Measurable	Achievable	Realistic	Time-Bound
S	**M**	**A**	**R**	**T**
Específico	**Medible**	**Alcanzable**	**Realista**	**Temporal**
Claro, sencillo, sin ambigüedad	Para valorar el cumplimiento	Ambicioso, no imposible	Adaptado a las capacidades	Acotado, sujeto a plazos
Qué	Cuánto	Cómo	Con qué	Cuándo

METAS

Las Redes sociales

Las redes sociales son una de las formas más populares de promocionar tu contenido y llegar a tus clientes potenciales. En esta estrategia puedes apoyarte en los “influencer” ya que pueden generar miles de nuevos clientes potenciales por lo que las redes sociales son muy valiosas para las nuevas empresas.

Las Start-Ups tienden a elegir las redes sociales en las que participan sin mucha estrategia. Los dos errores más comunes son tratar de dominar todas las redes e intentar dominar ciertas redes solo porque la competencia lo está haciendo. Si todos tus competidores están en Facebook, Twitter y LinkedIn, tú también deberías estarlo, ¿verdad?. Quizás, pero tal vez no.

Facebook, Twitter, LinkedIn, Tumblr, Reddit, Pinterest y ahora Instagram, son algunas de las redes sociales más populares en la actualidad. Todas ellas pueden ser excelentes herramientas de promoción de contenido y creación de comunidad, pero todas tienen características únicas.

- En **Linkedin** encontramos el ecosistema profesional, es ideal para negocios B2B y hacer tu marca personal.
- **Facebook**, te permite segmentar a tu público objetivo y es más económica que linkedin. Te permite programar publicaciones y analizar tus métricas.
- **Twitter**, responde bien a los enlaces (por ejemplo, enlaces de blog).
- **Instagram**, se visualizan imágenes y los contenidos se publican al instante a diferencia de facebook y otras RRSS.
- **Tumblr** se dirige a un público joven y relajado al que gusta compartir citas inspiradoras e imágenes divertidas. Si te diriges a esta audiencia, no pierdas tu tiempo en LinkedIn.

Evidentemente toda estrategia de marketing requiere un **presupuesto** y la regla de oro dice que cuanto más inviertes en marketing inteligente más ingresos obtendrás. ¿Cuánto puedes gastar en tu estrategia de marketing?

Atento al dato: "El 57% de los gerentes de marketing Start-Up no basan sus presupuestos de marketing en ningún análisis de ROI." ¡Sé parte de los que analizan datos antes de invertir su dinero!

Modelo SOSTAC

Complementario a establecer nuestros objetivos SMART es el modelo SOSTAC para desarrollar nuestra estrategia de marketing. Este modelo fue desarrollado por Paul R. Smith y es usado por miles de profesionales en su implantación de planes de marketing y social media. SOSTAC es acrónimo de:

- Situación
- Objetivos
- Estrategias
- Tácticas
- Acciones
- Controles

Situación

¿DÓNDE ESTAMOS?

- Objetivos de rendimiento (5's)
- Análisis del mercado
- Análisis DAFO
- Percepción de marca
- Análisis interno

Objetivos

¿DÓNDE QUEREMOS LLEGAR?

- Objetivos de (5's)
  - Sell: captación y retención de clientes
  - Serve: satisfacción de clientes
  - Sizzle: duración visitas, atracción del site
  - Speak: número de clientes leales
  - Save: mejoras de eficiencia cuantitativas

Estrategias

¿CÓMO VAMOS A LLEGAR?

- Segmentación, cliente, objetivo, posicionamiento
- Proposición de valor online
- Secuencia (credibilidad antes que visibilidad)
- Integración
- Herramientas (web, email, redes sociales, móviles)

Tácticas

¿QUÉ VAMOS A HACER?

- Emarketing mix, incluyendo mix de comunicación y social networking
- Detalles de la estrategia de contacto
- Calendario de iniciativas

Acciones

¿CÓMO LO VAMOS A HACER?

- Responsabilidades y tareas
- Recursos internos y aptitudes
- Agencias externas

Control

¿HEMOS LLEGADO?

- Analítica web. KPIs
- Test de usabilidad/comprador misterioso
- Encuestas de satisfacción
- Perfil de visitantes
- Frecuencia de informes
- Proceso de informes y acciones

4.1.6 El arte de vender

El objetivo de tu negocio es vender. Céntrate en la calidad de tus productos y servicios, pero sin perder de vista este objetivo.

Como se ha comentado antes, uno de los peores resultados que una Start-Up puede obtener es descubrir que las personas no están dispuestas a comprar su producto o servicio (después de haber invertido mucho tiempo y dinero en diseñar este producto o servicio).

Se pueden ofrecer trabajos de forma manual, viendo así su repercusión antes de proceder al lanzamiento y a la automatización completa del producto o servicio.

Vende la visión

Con lo único que cuenta el promotor de una Start-Up es con su visión de futuro. Es uno de los pocos activos de los que puede presumir.

Las Start-Ups se mueven y evolucionan tan rápido que no hay margen de tiempo ni razones para pensar detenidamente en lo que una empresa en ciernes es hoy en día: es necesario concentrarse en la visión del futuro del proyecto.

Mostrar un producto o servicio a otra persona por primera vez es como venderle fuego a un ser humano de las cavernas. Aunque pueda ver que es nuevo e impresionante, no se hará a la idea de qué es lo que está mirando. Depende de la persona emprendedora descomponer el discurso de manera que resulte, a la vez, emocionante y sencillo de entender.

Sea como fuere de intrínseca o complicada esta solución, será crucial explicarla en términos simples, para ayudar a quien esté escuchando a asimilarla. Cuanto más colorida, significativa y fácil sea la explicación, mejor se comprenderá. Es importante ser breve y relevante: describir cada una de las características distintivas del producto o servicio en cuestión.

Hay que ganarse el interés del interlocutor, dejando una impresión positiva para continuar después. Dándole la oportunidad de reflexionar sobre ello, y ampliar la información a posteriori.

4.2 CÓMO FINANCIAR TU START-UP Y GESTIONARLA

Acceder a financiación siempre es importante ya que para emprender no basta con tener una buena idea. Es clave una buena ejecución y hacer un uso adecuado de los recursos de los que disponemos.

Las **Start-Ups tecnológicas**, basadas en Internet, tienen asociados unos **costes de desarrollo menores** que empresas de otros ámbitos. Esto hace que las necesidades de financiación para su puesta en marcha sean sensiblemente inferiores, lo que facilita otro aspecto clave mencionado anteriormente: su crecimiento en el medio y largo plazo.

La gran mayoría de Start-Ups no utilizan fuentes de financiación tradicionales, como puedan ser créditos de bancos y otros vehículos similares, **optando por capital aportado por inversores a cambio de un porcentaje de la empresa,** incluso en aquellos casos en los que la Start-Up no cuenta aún con un modelo de negocio (en sus primeros meses de vida).

Antes de conseguir financiación, hay que estudiar cual es la fórmula que se ajusta más a la estrategia del proyecto. A pesar de la amplia gama de fuentes de financiación, existen tres categorías generales: **recursos propios, deudas y capital riesgo.** Veamos las distintas posibilidades de acceso a la deseada financiación.

4.2.1 Recursos propios: los llamados friends, family and fools (las 3 F)

La tipología de inversores en el mundo del emprendimiento es muy amplia y empieza por los FFF (friends, family and fools), que suelen ser claves en los primeros años de vida, puesto que permiten trabajar en la validez del proyecto sin contraer grandes compromisos.

Los expertos recomiendan que quede por escrito en qué va a consistir el acuerdo que se va a establecer; si se trata de un préstamo o de una inversión. En ese acuerdo también deben concretarse los plazos de devolución, siendo la fórmula más habitual fijar el reembolso cuando la Start-Up cuenta con ingresos suficientes.

4.2.2 Deuda o préstamos bancarios

La deuda -en pocas palabras- es el capital que se tiene que devolver. Es posible dividirla en dos tipos, según la naturaleza de la procedencia de los fondos.

4.2.2.1 Sector bancario

Se trata de la fuente de financiación históricamente más utilizada -lo sigue siendo- por parte de las empresas españolas, a través de los créditos bancarios. Tras unos años de escasez de liquidez, las entidades bancarias se están reinventando y se acercan a las Start-Ups lanzando líneas específicas.

4.2.2.2 Sector público

Las entidades públicas también han creado nuevas opciones de financiación dirigida a Start-Ups y emprendedores. Las instituciones financian líneas específicas de emprendimiento, de modo que debemos conocer bien las condiciones que están publicadas en las bases de las convocatorias.

Existen ayudas locales, regionales y nacionales. Entre estas últimas las más conocidas son las del **Instituto de Crédito Oficial (ICO), así como los fondos Enisa (organización integrada en el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo)**, o del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial **(CDTI, dependiente del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades)**, especialmente dirigidas a empresas en fases iniciales. Se trata de ayudas que dotan de recursos financieros a emprendedores que desarrollan un modelo de negocio innovador, tecnológico y con ventajas competitivas.

Existen otras convocatorias dirigidas a empresas en crecimiento, como son el Instrumento PyME o SME Instrument, subprograma del Marco Europeo de financiación de la I+D+i Horizon 2020 (instruyen en la Fase 2), Eurostars, AEESD, CDTI, H2020, así como el programa LIFE.

4.2.3 Capital riesgo

El capital riesgo es aquel capital que un fundador de una Start-Up recibe a cambio de acciones en su compañía. Se trata de unas operaciones de capital a menudo atractivas para el empresariado, debido a que no se basan en el crédito personal o la garantía, ni tienen que ser pagadas de inmediato en forma de cuotas.

Las inversiones de capital son más valiosas en negocios que implican alto riesgo, y normalmente requieren de un período más largo para el retorno de la inversión. Las compañías que requieren bastante inversión recurren a la equidad, ya que no pueden permitirse realizar pagos regulares de deuda antes de generar ingresos. Además, no se trata solamente de capital monetario: las Start-Ups pueden aprovechar la red y la experiencia de un inversor, extremadamente beneficiosas para el proyecto.

Algunas desventajas asociadas al capital riesgo consisten en renunciar a la propiedad (y, a veces, al control) de la Start-Up. Otorgar otra participación individual en una Start-Up vincula al promotor del proyecto con ese inversor durante la vida de la empresa. Es muy poco probable que se recupere la propiedad de la empresa una vez que se ha accedido a prescindir de ese porcentaje, y esto puede crear desafíos para los promotores.

4.2.4 Términos asociados al ecosistema inversor

He aquí una serie de conceptos que hay que tener en cuenta para conocer a fondo el ecosistema de las inversiones.

- **Venture Capital (Fondos capital riesgo).** Dinero invertido por una empresa de Capital riesgo en una Start-Up pequeña con potencial, susceptible de aumentar su valor y obtener beneficios más adelante en el tiempo. Es una opción que permite una inyección de capital importante, pero exige una rentabilidad mayor e implica una serie de repartos de propiedad ante los que se debe tener cautela.

- **Venture Capital o VC (Inversor de capital riesgo)**. Inversor que trabaja en una empresa de capital riesgo e invierte en Start-Ups que conoce. La diferencia con el Business Angel es que el VC usa fondos de la empresa, mientras que el Angel invierte con fondos propios.

- **Business Angels (Inversores privados).** Son la opción más buscada para recaudar fondos cuando la Start-Up ya ha validado su modelo de negocio y está preparada para crecer. Cuando el Business Angel invierte se convierte en socio con un porcentaje de la Start-Up. Una de las ventajas de los business angels es que no sólo aportan capital, sino que suelen incorporar beneficios intangibles: experiencia, know-how y contactos dentro del sector. Para cualquier Start-Up, incorporar al Business Angel adecuado es una catapulta a su negocio. Estos inversores particulares se pueden encontrar en aceleradoras, asociaciones empresariales o en las redes de Business Angels.

- **Board of Directors (Junta directiva).** Se trata de un grupo de profesionales responsables de supervisar el crecimiento de la empresa. Suele estar formado por los fundadores de las Start-Ups, y los inversores que se suman al proyecto.

- **Lead Investor (Inversor líder).** Se trata de un inversor o fondo de inversiones que organiza una ronda de financiación para una Start-Up. Esta persona o empresa usualmente invierte la mayor cantidad de fondos.

- **Elevator Pitch.** Breve discurso por parte del fundador de una Start-Up utilizado en entrevistas y en rondas de inversores, donde se dedica a explicar con habilidad en qué consiste el modelo de negocio, con qué equipo cuenta y la rentabilidad (ROI) que se prevé con dicho modelo de negocio. El objetivo del Elevator Pitch es convencer a posibles inversores de la viabilidad del proyecto para recaudar fondos.

- **Exit (Salida).** Forma parte del modelo de negocio de las Start-Ups, puesto que un buen número de ellas terminan siendo vendidas a otras empresas más grandes.

- **Adquisición.** Cuando una empresa compra una parte de otra empresa. Puede ser una compra amigable (con acuerdo previo) u hostil (sin acuerdo).

- **Bridge Loan (Préstamo puente).** Se trata de un préstamo rápido mientras llega la financiación.

- **Non Disclosure Agreement (NDA).** Contrato entre dos partes para proteger información confidencial.

- **Networking.** Red de contactos y relaciones entre profesionales con el fin de crear sinergias para cerrar negocios y colaboraciones.

4.2.5 Listado de fondos de inversión en Andalucía

A continuación presentamos varios fondos de inversión a los que se puede acceder si la Start-Up radica en Andalucía:

Tartessos Ventures, Cádiz

- **Inversiones** Tesander, Prosander, Media Sport Europe, Altea charter, LockUp, ciudadaumentada, TalentingGaming, Irispeople, BSF2015, etc.
- **CEO y fundadora** Carmen Carpintero (Twitter: @carpinterocubic y Linkedin: carmencarpinterocubicarte)
- **Tartessos** es un fondo de inversión formado por un equipo sólido de profesionales con amplia experiencia en emprendimiento e inversión, así como en identificación, desarrollo de talento y gestión empresarial. Buscan empresas con alto potencial por medio de un proceso de selección, con una visión de internacionalización basada en tres valores: honestidad, ética y profesionalidad. Les obsesiona la identificación del talento y buscan siempre responsabilidad, rentabilidad y sostenibilidad. Tartessos utiliza su programa de coaching, mentorización y aportación de capital para acelerar Start-Ups.

Idún Inversiones, Málaga

- **Inversiones** Aganova, Fugaqua, Talent Clue, Nootric, Chipi, etc.
- **CEO y fundador** Julián Recuenco (Twitter: @jrbow01 y Linkedin: julian-recuenco)
- **Idún** es un Familiy Office con más de treinta años de experiencia en desarrollo de negocios relacionados con el sector de la logística y el transporte. Destaca por su atención al ecosistema emprendedor español, invirtiendo en proyectos que utilizan la tecnología como palanca para crear modelos de negocio disruptivos que se caracterizan por aprovechar las oportunidades que ofrece la economía digital.

Tartec Fund, Málaga

- **CEO y cofundadora** Anna Longoni (Twitter: @annaelongoni y Linkedin: alongoni)
- **Tartec Fund** es un fondo de capital riesgo andaluz que busca Start-Ups innovadoras en fase semilla, dentro del territorio nacional. Se definen por aportar capital inteligente en proyectos con aúnen talento, experiencia y una visión de negocio. Además del capital ofrecen su red de contactos y mentoring para acceder a áreas estratégicas del ecosistema.

SouthUp Ventures, Sevilla

- **Inversiones** Checkin, Estudio Ábrego, Mission Box
- **CEO y cofundador** Manuel Villalón (Twitter: @mvillalon73 y Linkedin: manuel-villalon-suarez)
- En **SouthUp Ventures** buscan proyectos y empresas con un componente de innovación relevante y alto potencial de crecimiento, que aún se encuentren en sus primeras etapas de desarrollo (seed y early stage). Les interesan los proyectos y empresas escalables, con modelos de ingresos claros, equipos con capacidad de ejecución y una orientación obsesiva al cliente. Han participado en la creación de la asociación andaluza de Business Angels, con el objeto de apoyar el emprendimiento en Andalucía.

4.2.6 Fintech

La escasez de liquidez durante la crisis por parte del sector bancario, el acceso a internet y los modelos de negocio disruptivos han inducido al nacimiento de una amplia variedad de alternativas de financiación, las denominadas fintech: es decir, servicios financieros que utilizan la tecnología para realizar sus operaciones. Estas vías conceden financiación de forma más rápida y adaptada a las necesidades de la compañía, aunque suelen contar con tipos de interés más altos.

En los últimos años, el crowdfunding en plataformas se ha convertido en una poderosa fuente de financiación. Nos encontramos con distintas variaciones, como el **equity crowdfunding**, que se corresponde con **una plataforma que ofrece la posibilidad de invertir en Start-Ups en fase early o growth stage tanto a inversores institucionales como individuales.**

Los proyectos presentados a través de estas plataformas de equity suelen tener que superar un proceso de valoración exhaustivo, presentando métricas que justifiquen su modelo de negocio. Algunos ejemplos son los que siguen a continuación.

- **Fellow Funders** www.fellowfunders.es
- **La Bolsa Social** www.bolsasocial.com
- **Start-Upxplore** www.Start-Upxplore.com
- **Ulule** www.es.ulule.com
- **einicia** www.einicia.es

4.2.7 Exit o salida de la inversión

Cuando has logrado que todo tenga un ritmo diario de trabajo, los clientes van creciendo, te estableces en el mercado y ahora la gente se acerca para ofrecerte propuestas de negocio, entonces empiezas a preguntarte si deseas estar en tu propia empresa o como obtener el mayor retorno a tu inversión o esfuerzo inicial (ROI).

- **Dos ideas principales:**
  - La necesidad de financiación varía según las diferentes etapas de la vida de una Start-Up.
  - Los inversores invierten dinero en compañías con un objetivo en mente: obtener un retorno de su inversión. Los inversores de capital riesgo, los Business Angels y otros tipos de inversores no buscan una salida en los primeros años de una Start-Up, pero en el año 3-5 probablemente comenzarán a sentirse ansiosos si no se vislumbra algún tipo de liquidación de dividendos.

El exit de la mayoría de las Start-Ups se miden en base a los siguientes factores;

- Número de usuarios.
- Ingresos y rentabilidad.
- Tecnología desarrollada y protegida bajo patentes o propiedad intelectual.

Las Start-Ups se valoran por cualquiera de estos tres factores, por lo que es estratégico tenerlos siempre presente a la hora de medir el éxito y hablar con inversores para planificar los objetivos de tu Start-Up.

¿Cuáles son las opciones y estrategias de salida para las nuevas Start-Ups y los inversores?

Opciones de salida para Start-Ups e inversores.

- Adquisiciones

La principal estrategia de salida para las Start-Ups es vender la compañía a una más grande para obtener ganancias. Tanto desde el punto de vista de los fundadores como de los inversores.

El comprador se hace cargo de la puesta en marcha utilizando efectivo o acciones como compensación, y los ejecutivos y empleados clave de la puesta en marcha a menudo permanecen en la empresa durante un período de tiempo para poder retirar y otorgar sus acciones. Las salidas proporcionan capital a los fundadores e inversores. Las adquisiciones de Start-Ups son mucho más frecuentes en los EE. UU por ejemplo, en Silicon Valley es frecuente un tipo diferente de adquisición que es (adquisición + contratación). En este caso, el comprador no está tan interesado en el producto como en el equipo, el talento. Las adquisiciones a menudo conducen al cierre de los productos y servicios que se han adquirido y los empleados son transferidos a una empresa y generalmente reciben importantes bonificaciones de contratación.

- Salida a Bolsa

Una salida al mercado de valores, vendiendo un número significativo de sus acciones en el proceso a inversores institucionales y no institucionales. Estas grandes empresas son el sueño de VC (Venture Capital), ya que a menudo proporcionan grandes sumas de capital a todas las partes involucradas (fundadores, empleados tempranos e inversores).

Una tendencia interesada en el mundo de las Start-Ups cuando se trata de salir a bolsa es que cada vez más empresas tardan más tiempo en salir a bolsa. Esto es una consecuencia de la gran cantidad de capital disponible en el mercado de inicio de Venture Capitalists, firmas de capital privado y otras instituciones de inversión.

- Fusiones

Estas transacciones generalmente implican una fusión con una compañía similar y más grande. Este tipo de salida a menudo es elegido por las grandes empresas que buscan habilidades complementarias en el mercado, y comprar una Start-Up más pequeña es una manera de desarrollar un producto.

- No vender una Start-Up

De la misma manera que no todas las nuevas empresas necesitan recaudar dinero a través de la fórmula de capital riesgo y Business Angels, no todas las Start-Ups necesitan venderse a una compañía más grande para proporcionar un retorno a los fundadores, empleados e inversores.

Las empresas que pueden establecer un modelo de negocio sólido y escalar pueden optar por mantenerse independientes y reinvertir las ganancias en la empresa. Parte de esas ganancias también pueden distribuirse entre los inversores como un dividendo, proporcionando liquidez a socios externos al tiempo que se evitan los mercados públicos y las obligaciones que los acompañan.

- La gran pregunta: ¿cuándo es el momento adecuado para salir?

¡Seguramente es la pregunta del millón! ¿Cuándo debo vender mi empresa? ¿Cuándo es el momento adecuado para buscar compradores? Como inversor, ¿cuándo debo comenzar a buscar un retorno de mi inversión?

El sentido común dice que para que las nuevas empresas maximicen su precio de venta deberían buscar una salida cuando sus tasas de crecimiento son altas en lugar de cuando son muy rentables.

- Cierre

La estrategia de exit que todo emprendedor debería tener es la de cierre (con la intención de no usarla nunca). Cuando se plantee esta situación la tensión será demasiada como para encontrar buenas soluciones. Si ya existe un plan de acción todo será más fácil y posiblemente se resuelva mejor el cierre. Cuestiones como **el reparto de responsabilidad entre los socios**, qué haría cada uno, **hasta cuándo aguantar en pérdidas** o qué ocurrirá con la plantilla deberían estar claras de antemano.

RECAPITULAMOS

La financiación para Start-Ups está disponible de diversas formas, y la persona que emprende debe considerar y evaluar, con sensatez, todas las opciones de capital disponibles para cada etapa de su negocio. A medida que la Start-Up crece y evoluciona, las diferentes posibilidades de capital tendrán más sentido y estarán disponibles para cada etapa, pasando de simples deudas de tarjetas de crédito y ahorros personales a fuentes más complicadas como inversores y préstamos comerciales.

En general, si el capital riesgo está al alcance, la mayoría de los empresarios aprovecha la oportunidad. Sin embargo, el capital riesgo no está accesible para la mayoría de la gente que decide emprender un proyecto, y perder mucho tiempo tratando de atraer inversiones en el escenario equivocado de un negocio puede ser perjudicial a largo plazo.

Las opciones de endeudamiento para arrancar y probar un negocio en el mercado real a menudo son la mejor opción para las personas emprendedoras pese a que la idea de endeudarse suene aterradora y complicada.

cem CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA
diputación de málaga

5. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En este capítulo aprenderás

- QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- CÓMO AFRONTAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- EL PROCESO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- VENTAJAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- DIFICULTADES PARA IMPLEMENTAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- START-UPS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

cem CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA
diputación de málaga

5.1 QUÉ ES LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Quizá debamos empezar este capítulo definiendo la transformación digital como el proceso por el cual las empresas reorganizan sus métodos de trabajo y estrategias para así obtener más beneficios gracias a la implementación de las nuevas tecnologías.

Y es que, en los tiempos que corren, no se puede comprender el significado real de lo que es un negocio si no se habla previamente de la **transformación de las empresas en la era digital.** El mundo digital podría describirse a través de las siguientes características:

- **Disponibilidad de información omnipresente,** puesto que los usuarios de hoy acceden fácilmente a la información relevante en cualquier parte del planeta.
- **Virtualización social,** vida social real y virtual se han unificado, de alguna manera. La disposición de los usuarios a compartir su vida social en línea permite nuevos servicios de redes sociales como Facebook y Twitter.
- **Movilidad absoluta,** cada usuario tiene acceso a redes, productos y servicios en cualquier momento y en cualquier lugar. Esto permite servicios de telemetría móvil tales como monitoreo remoto móvil, controles de salud, así como servicios de navegación en el sector automovilístico.
- **Accesibilidad permanente,** que permite ofrecer a los usuarios ofertas relevantes en cualquier momento. En las aplicaciones de extracción, los usuarios solicitan activamente productos y servicios.
- **Localización,** cada usuario puede ser localizado a unos pocos metros con la ubicación geográfica. Esta opción abre aplicaciones móviles específicas como servicios basados en la ubicación.
- **Tecnologías potentes,** puesto que la transformación digital no habría progresado tan rápido sin el desarrollo acelerado en el rendimiento del dispositivo móvil. Los smartphones que se usan hoy día no son comparables con los dispositivos de hace cinco años en términos de capacidad informática y funcionalidades inteligentes (GPS, sensores de huellas dactilares, sensores de almacenamiento, etcétera). Además, las herramientas de análisis inteligentes brindan oportunidades sin precedentes para analizar el flujo de datos que los usuarios producen y para anticipar el posible desencadenante y comportamiento de compra.

Así pues, todas estas características de digitalización mencionadas han contribuido a la aparición de una variedad de nuevos servicios digitales. Este proceso de desarrollo está lejos de terminar. Tampoco es un fenómeno que se limite a la esfera privada. En la actualidad, las personas se conectan en línea para obtener información previa a la compra, publicar informes sobre productos y servicios, encontrar nuevos trabajos en las redes sociales. Hay empresas innovadoras, ágiles y flexibles de nuevas industrias que irrumpen en el mercado a pasos agigantados tal como muestran las denominadas GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple).

Mediante la transformación digital lo que se intenta, básicamente, es aplicar innovaciones digitales a la búsqueda y el aprovechamiento de oportunidades que antes no estaban incluidas… como el hecho de automatizar procesos, minimizar costos y maximizar la eficiencia.

5.2 CÓMO AFRONTAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La **transformación digital** es un proceso disruptivo, si bien su implantación debe ser personalizada y adecuada al ritmo de cada compañía, con el fin de poder asumir cambios. Se trata de un proceso que afecta a todos los departamentos de la empresa y que debe ser asumido por todos sus integrantes: desde la persona de recepción al consejo de dirección. Es imprescindible involucrar a cada una de las áreas de la empresa, puesto que se trata de una cuestión de actitud y de organización. El impulso ha de realizarse desde la dirección, promoviendo el desarrollo del talento de las personas, motivándolas para que se impliquen, aportando bienestar y reforzando el sentimiento de pertenencia. La idea es facilitar el cambio.

La globalización, así como la rápida evolución tecnológica, han conducido a que muchas de nuestras empresas estén rezagadas y no consigan mantener este vertiginoso ritmo.

La digitalización supone, sin duda, un cambio cultural que trae aparejados ciertos avances tecnológicos que permiten una simplificación y automatización de los procesos, acelerando el acceso a la información, facilitando la toma de decisiones y optimizando la implicación de los recursos.

Este cambio supone, claramente, una metamorfosis mental que en la mayoría de las ocasiones suele ser el mayor obstáculo en el momento de tránsito de las empresas de la era digital.

5.2.2 Implicación del equipo directivo

No es necesario recordar que, como responsable de una empresa Start-Up, cada cual será un ejemplo de lo que desea que su equipo realice. En este sentido, la implicación de la persona emprendedora en ello debe ser evidente y percibida por el resto. No es necesario que sea un directivo quien lidere la transformación digital, pero sí es imprescindible que forme activamente parte de ella.

Algunos empresarios son muy conscientes de ello y ya han puesto en marcha su proceso de digitalización. Otros, en cambio, intentan solo mantener actualizado un blog o abrir perfiles en las redes sociales, pensando que con eso es suficiente para estar al día en un mundo 2.0. No son conscientes todavía de que para que un proceso de transformación digital tenga éxito, la primera en digitalizarse ha de ser la dirección.

Los directivos son los encargados de fomentar una cultura de cambio, de transmitir este momento disruptivo como algo ilusionante y positivo para todo el organigrama. Su postura ha de ser la de facilitar cada uno de los cambios que lleva consigo este proceso. Ellos son, simplemente, los espejos tridimensionales en los que se refleja la digitalización en su empresa.

5.2.3 Compromiso de los empleados

No se puede perder el foco: es importante recordar que son las personas quienes hacen este proceso posible. La transformación digital supone un valor añadido para la empresa, pero especialmente para las personas, puesto que el objetivo principal se centra en lograr simplificar y optimizar su trabajo gracias a las herramientas tecnológicas.

Así pues, en todo este cambio es muy importante el análisis de necesidades de los departamentos técnicos que evalúan y deciden los mejores medios para lograr los objetivos.

Es muy habitual, en la bibliografía especializada, hablar de las personas como uno de los aspectos claves para que la transformación digital de una empresa sea exitosa. Y es que resulta evidente que, si los implicados no ponen de su parte para construir y participar activamente en un proyecto de mejora empresarial (el que sea), dicho proyecto no llegará a buen término… da igual si hablamos de digitalización o disrupción de los procesos.

La persona deberá estar previamente formada, conocer en qué consiste este cambio, con el fin de que pueda implicarse. De hecho, los empleados más capacitados actualmente poseen esa formación digital porque entienden a la perfección el mundo tecnológico en el que transcurren los negocios.

Si se pone a disposición de los futuros colaboradores la posibilidad de aplicar conocimientos y habilidades, estaremos hablando de una empresa atractiva para ellos. En caso contrario, se corre el riesgo de caer en la obsolescencia; la mano de obra cualificada no estaría interesada en una empresa que no esté al día en lo que a transformación digital se refiere.

Hay algo más. La gente que vaya a trabajar en una empresa actualizada tecnológicamente querrá saber qué beneficio obtendrá en cuanto a su carrera profesional.

Cada nueva incorporación tendría que estar satisfecha de trabajar en un proyecto Start-Up. Por eso, la formación continuada a los empleados, actuales o recién llegados, dota de seguridad y motivación; sobre todo cuando esta formación confirma las bondades de la digitalización en sus trabajos respectivos. La palabra clave aquí sería “mejora”.

Cuando esto sucede, el equipo rinde más y dispone de más tiempo para realizar trabajos en los que prima la calidad sobre la cantidad. Ello se traduce, para el grupo, en motivación. Para la empresa esto significa dos cosas: productividad y eficacia.

5.2.4 Cambios en las metodologías y los modelos de organización

Es necesario orientar estructuras y modelos hacia las metodologías y formas de trabajar que están llevando al éxito a las mejores empresas de la economía digital. Las que realmente han sido y son capaces de cambiar las reglas del juego.

Introducir en la agenda palabras como Lean Start-Up, Design Thinking, Internet de las cosas, Big Data, Smart Cities, Social Selling, Holocracy… es fundamental. Asumir nuevas maneras de trabajar basadas en “pruebas de concepto”, prototipos y mínimos productos viables. Palabras, todas ellas, sumamente familiares para los grandes innovadores de la era digital.

5.3 EL PROCESO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Una alta tasa de cambio e innovación está dando forma al cambio evolutivo en la economía digital. Para lograr **una ventaja competitiva sostenible,** una estrategia de transformación digital puede ser una visión a medio plazo, teniendo en cuenta las condiciones competitivas y de mercado, las capacidades y los recursos, las competencias básicas y el desarrollo tecnológico. Por lo tanto, el desarrollo de la estrategia digital requiere la integración con los conceptos de estrategia existentes, puesto que ambos pueden funcionar como parte de la estrategia corporativa planteada, posicionándose como un modelo de negocio independiente.

Hay que señalar, no obstante, que un modelo de procedimiento detallado para el desarrollo de la estrategia siempre es específico de la empresa. Se trata de un tema cuya complejidad iría más allá de las páginas -y del propósito didáctico- de esta guía.

5.3.1 Aprovechando las oportunidades

La digitalización, a través de servicios y tecnologías, está transformando modelos comerciales completos. Hablamos de nuestro entorno laboral, nuestra forma de comunicación, de cómo vendemos. Las empresas emergentes con ideas innovadoras e inusuales se mezclan con las empresas antiguas… Estas últimas, por su parte, terminan abandonando los modelos existentes para digitalizarse.

La transformación digital ofrece un gran número de oportunidades y ventajas competitivas: aumentar las ventas a través de nuevos productos y servicios digitales, mejorar la experiencia del cliente y fidelizarle, reducir los costos, aumentar la eficiencia operativa...

Sin embargo, la idea más importante surgida en el último lustro, dentro del campo de la digitalización, sería la siguiente: el tiempo es dinero.

Cualquiera que dedique demasiado tiempo a digitalizar su modelo de negocio internamente corre el riesgo de ser expulsado del mercado por jugadores nuevos, ágiles e innovadores a medio y largo plazo.

La digitalización ya no es una opción. Ocurría hace una década, pero esto ha cambiado. Ahora es una cuestión prioritaria que determina la competitividad -e incluso la supervivencia- de un negocio. Se estima que el 25% de la economía será digital en 2020. Pero es que ese porcentaje aumentará exponencialmente de aquí a 2050. Este proceso ya no es opcional, es una necesidad para todas las compañías que quieran continuar sus negocios y, por supuesto, que quieran ser referentes en su sector.

El proceso de la transformación digital es un proceso evolutivo, un camino que debe plantearse a corto, medio y largo plazo, de forma racional, estudiando, con criterios objetivos de medida, para sacar el máximo provecho de los beneficios que pueda reportarnos; para adaptarnos a nuevas necesidades que puedan surgir.

Pese a los esfuerzos, la mayoría de pymes españolas no acaba de encontrar el camino adecuado para no quedarse atrás. Las razones de ello son de lo más variadas. En muchos casos es fundamental contar con el asesoramiento personalizado de una persona experta: alguien que pueda evaluar las necesidades de la empresa y dar una respuesta acorde a sus necesidades.

Está claro que la falta de entendimiento de este concepto es, probablemente, la principal razón por la que las empresas no arrancan con este proceso con éxito.

5.4 LAS VENTAJAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Se sabe que la velocidad a la que se digitalizan los consumidores es más alta que la de las empresas. Por este motivo, una organización transformada digitalmente obtiene unos beneficios que no tiene el modelo tradicional de negocio.

5.4.1 Mejora de la relación con los clientes

¿Cuánto tiempo ocupa una reinvención, una mejora, o la creación de una nueva experiencia con el cliente? ¿Le involucramos, acaso, en este proceso de definición?

Invitar a los consumidores a colaborar en los procesos de concepción, evaluación y desarrollo, así como en la creación de la estrategia de negocio, es fundamental para conocer con exactitud si lo que estamos haciendo conecta con la demanda real del mercado. Los clientes están digitalizados, acceden a infinidad de información, y su poder de decisión es inimaginable.

La transformación digital de una empresa la coloca al mismo nivel de digitalización que sus clientes. Esto permite que la organización utilice los mismos canales de comunicación, facilitando el entendimiento entre ambas partes.

Igualmente, la optimización de la experiencia del cliente es un factor clave fundamental. Algunos datos también revelan cómo digitalizar ciertos procesos de la empresa acrecienta los niveles de retención de clientes hasta en un 33%.

5.4.2 Acceso a nuevas oportunidades de negocio

La digitalización permite a muchas empresas estructuras empresariales acceder a mercados que, en sus modelos de negocio tradicionales, les estaban vedados. Esto abre nuevas puertas para operar en un mundo global donde la facilidad de trato con un cliente no depende de los kilómetros que separan a los interlocutores.

5.4.3 Visión a medio y largo plazo de la empresa

La adaptación al entorno forma parte de cualquier empresa. Quien mejor la realiza, vive; quien no, se extingue. Fuera del entorno propio, los procedimientos se desarrollan y exigen avances sociales, culturales y empresariales.

Las nuevas tecnologías se implantan cada vez en mayor número de organizaciones. Las actualizaciones de softwars se suceden unas a otras: los sistemas han de saber hablar el mismo lenguaje de clientes y colaboradores.

La transformación digital de la empresa Start-Up permite estar al día de lo que ocurre fuera, aleja a cualquier proyecto del desfase, y favorece la continuidad del negocio.

5.4.4 Reducción de los costes

La optimización de los procesos internos, en todos y cada uno de los departamentos, genera ahorro de tiempo, de diseño, de materiales, de transporte y, en general, de todas las variables que intervienen en la realización de tareas.

Todo ello hace que la venta de un producto o servicio se realice con mayor facilidad y rapidez. La incorporación de servicios Cloud Computing y la transformación digital son aspectos clave para la reducción de costes de carácter económico.

5.4.5 Mejora en resultados financieros y rentabilidad

Diferentes estudios muestran cómo las empresas españolas que han invertido en tecnología o han implantado prácticas que han ayudado a actualizar algún aspecto del negocio, han obtenido resultados inmejorables, incrementando un 21% sus ventas, y un 39 % sus ingresos.

5.4.6 Mejora en la gestión de los RR.HH.

Las compañías que abogan por el cambio se vuelven centros clave para captar a profesionales especializados, atraídos tanto por la cultura corporativa como por las oportunidades laborales que el proyecto ofrece. Gracias a la transformación digital, los empleados consiguen ser más productivos.

5.4.7 Reconocimiento de marca

Ser una marca reconocida y respaldada por una buena reputación digital, en la economía global en la que vivimos, abre puertas a nuevas oportunidades de negocio. Porque aspirar a ser una marca con prestigio en un sector determinado implica mucho trabajo. Y posibilidades de vender más.

Convertirse en la primera marca en la que piensa un cliente objetivo no se crea de la noche a la mañana. Se necesita planificación y presencia donde el cliente esté. En este sentido, la conversación digital y el compromiso social son los pilares básicos para lograrlo.

5.4.8 Proveedores digitalizados

Contar con ellos afecta a toda la cadena de colaboradores: socios, proveedores y subcontratistas deben adaptarse para la idoneidad de toda la cadena. Es imprescindible explicar los beneficios que se obtienen e invitar a estos proveedores a unirse.

Con respecto a la negociación de cara a proveedores y socios comerciales de la cadena de suministro, es necesario contar con una homologación o estandarización de proveedores. Es decir, trabajar con los mismos parámetros de evaluación para todos los proveedores: capacidades, disponibilidad, relaciones de confianza o de colaboración en la cadena de suministro, etcétera. Evita correr muchos riesgos.

Otro aspecto que habrá que concretar es la evaluación cuantitativa del desempeño, a saber: tiempos de entrega, cantidades de las que dispone, cómo respetan las condiciones de los contratos...

Igualmente, la gestión de los subcontratistas de servicios conlleva aplicar criterios de selección y de evaluación, amén de una sincronización de los medios digitales que implementen los que ofrecemos a nuestros clientes. Al fin y al cabo, se es responsable frente a los clientes de cada uno de los proveedores y subcontratistas. La gestión de estos permite, además, optimizar los recursos del departamento de compras con la información anteriormente aportada. La digitalización, pues, de este departamento -es decir, la implantación de herramientas tecnológicas como un CRM u otras tecnologías de automatización de procesos-, el uso de Internet y de las redes sociales, las aplicaciones en la nube... serán fundamentales si se quiere optimizar su gestión en los aspectos descritos, y si se considera el importante efecto que puede tener hoy en día la gestión del responsable de procesos (CPO) en las decisiones estratégicas de las compañías.

5.5 DIFICULTADES PARA IMPLEMENTAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

La digitalización de una empresa se explica, a veces, como un proceso que pone patas arriba todo el organigrama y el conjunto de procedimientos internos. Por este motivo, no son pocas las empresas ubicadas en España que están perdiendo pie en esta carrera con respecto a aquellas cuya digitalización ya es un hecho.

Sin embargo, si se forma y se informa a las personas implicadas de forma adecuada, vivir esta transformación puede ser motivante y emocionante. Precisamente la falta de información sobre el proceso que se inicia y sus consecuencias es una de las mayores dificultades que suelen aparecer.

A menudo, supone trabajar con algo que no se entiende. Puede, incluso, generar incertidumbre sobre la continuidad de los puestos de trabajo. Se recomienda, en este caso abrir la mente a la contratación de servicios externos digitales que, tal y como se ha apuntado anteriormente, ayuden a la consecución de los objetivos marcados por la empresa.

Otro obstáculo se produce desde la perspectiva del cliente, generando muchas veces una distorsión sobre todo lo que respecta a la dinámica de relación con ellos. Esto sucede a veces porque los clientes ya dan por sentada la existencia de lo digital para resolver dudas o satisfacer sus necesidades.

La transformación digital de las empresas tiene que estar preparada para dar respuestas a sus clientes, quienes demandarán que la tecnología esté a su servicio.

Un escollo más en este proceso se da cuando **muchas de las empresas no acaban de comprender en qué consiste.** Es habitual que piensen que con una nueva web y con estar presentes en Linkedin y Facebook será más que suficiente. Efectivamente, no es así.

Es importante que sepan que existen otros procesos importantes en la empresa que forman parte de este avance tecnológico que quieren efectuar. Por supuesto, tener un plan de social media marketing es una de esas piezas clave en la estrategia, si bien también lo es tener un ERP en la nube. Por ejemplo.

Hay empresas, por otro lado, reticentes a utilizar aplicaciones que ya existen en internet y que están creadas especialmente para ellas. Estas son, lisa y llanamente, herramientas que están esperando a ser utilizadas por un emprendedor o una micropyme.

5.6 START-UPS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Como se ha podido ver en los puntos anteriores, cualquier empresa u organización que esté en proceso de transformación digital -o que ya haya pasado por él- debe ser consciente de que la innovación disruptiva tiene que crear un modelo de negocio que aporte una dosis extra de valor para el consumidor.

En este contexto, tal y como se ha señalado, las organizaciones están forzadas a reinventarse. No solo para adaptar su oferta a la nueva demanda... también para competir con otras empresas que nacen y ocupan cada nuevo nicho de mercado.

Las Start-Up gozan de evidentes ventajas en este marco competitivo: hacen que lo digital sea un aliado potente y, además, no arrastran burocracia, ni limitaciones corporativas típicas que se puedan interponer en su camino.

5.6.1 La empresa autónoma

Tanto la innovación como la adopción de las nuevas tecnologías son aspectos claves en una Start-Up. Dos factores que motivan y propician un rápido crecimiento, minimizan riesgos en sus procesos, construyen relaciones duraderas con los clientes y, en consecuencia, la fortalecen en un nicho de mercado concreto.

La aventura y el arte de ser una empresa emergente es uno de los grandes retos que tienen las grandes compañías en la actualidad. El alineamiento de la tecnología con el negocio es lo mismo. Ese arte de ser rápidos, flexibles, adaptativos e innovadores. Repensar y crear el futuro es una tarea apasionante, y los cambios que vienen invitan a soñar.

La aparición de nuevos modelos de negocio disruptivos con el statu quo existente proviene, en muchas ocasiones, de pequeñas Start-Up que, haciendo un uso intensivo de la tecnología, logran hacerse con una parte del negocio. En muchos casos para eliminar intermediarios en los procesos del modelo existente.

5.6.2 La alineación con la empresa ya creada

No solamente se trata de pequeñas empresas que surgen. En algunos casos la idea consiste en crear grupos de trabajo dentro de las grandes compañías que funcionen como si de pequeñas Start-Up internas se tratase... propiciando de este modo la agilidad a la hora de actuar; un punto fuerte característico de las empresas emergentes, por otro lado.
Las empresas deben incorporar en su ADN la capacidad de reinventarse constantemente, de modo que una vez que se ha conseguido un cambio o transformación se acometa el siguiente reto.

A veces, se le otorga más importancia a mantener la misma actividad fructífera en el mercado que a tratar de desarrollar nuevos métodos o ideas. Esta función característica de las Start-Up puede desarrollarse como una parte tan fundamental para una empresa como podrían ser los procesos de marketing o finanzas.

El sector financiero ha sido de los primeros en vivir este fenómeno con las compañías fintech, si bien después la digitalización se ha aplicado al asegurador, al de servicios, e incluso a otros sectores más industrializados donde las aparentes barreras de entrada serían mucho más altas, a saber: la industria química, las farmacéuticas, el sector del automóvil, la logística o el retail. Por eso, el hecho de dedicar esfuerzos y recursos a I+D+i hace que las marcas se diferencien del resto, que estén en disposición de competir en los nuevos escenarios que se han creado.

Cualquier invento o novedad que implique reducción de costes o aumento de beneficios puede convertir a una empresa en el foco de atención de su sector.

Los cambios que se deben realizar en la empresa podrían ser tan relevantes que se habla de una especie de “refundación”. Esto obligaría a la compañía a reinventarse, ya que estaría encomendándose a la innovación y probablemente fuese necesaria una nueva estructuración de los métodos de trabajo. En otras palabras, se trataría de romper con los modelos tradicionales para intentar imitar la flexibilidad de que disfrutan las Start-Ups a la hora de reacondicionarse de acuerdo con las exigencias del mercado.

5.6.3 Los peligros que acechan

Las revistas de negocios y las librerías especializadas están repletas de casos de éxito empresariales, con multitud de ejemplos del camino que es necesario seguir para convertir una simple idea en una compañía de referencia. Sin embargo, los emprendedores que acaban siendo objeto de análisis y admiración son la excepción a la regla: todos los días mueren Start-Ups. Y puede que esos casos sean más ejemplificadores que los de éxito. El principal motivo de fracaso de las Start-Ups es claro; simplemente no ofrecen el producto o servicio que el mercado demanda, motivo que aduce el 42% de los emprendedores para explicar el cierre de su empresa.

Puede que estas compañías hayan hecho un gran trabajo, pero el consumidor no busca premiar con su dinero a la persona más competente, sino resolver una necesidad. Un ejemplo sería el cierre de Intronet, una Start-Up que pretendía competir con Linkedin, pero que solo duró tres años. Uno de sus fundadores reconocía que no habían sido capaces de ofrecer lo que el mercado demandaba.

El segundo motivo es en realidad una consecuencia. La Start-Up se queda simplemente sin dinero para continuar operando, bien porque su producto o servicio no ha tenido el éxito esperado, bien porque los inversores se han cansado de destinar fondos sin obtener resultados.

Es lo que sucede en el 29% de los casos. Al menos, en el caso de estos emprendedores, tuvieron la oportunidad de llegar más lejos que el 8%, que reconocería el insuficiente interés para parte de los inversores desde las primeras rondas de financiación.

En este sentido, uno de los principales retos de las compañías innovadoras es, una vez que ya tienen el producto o servicio que soñaban, acertar con la política de precios, que deberá ser lo suficientemente alta para cubrir costes y generar beneficios, pero lo suficientemente baja como para atraer consumidores. Un 18% de los emprendedores sin suerte reconoce que no dio con la fórmula, y cita la política de precios como uno de los motivos de su fracaso.

Junto a los motivos financieros aparecen otros más ligados al gobierno corporativo, la “química” empresarial o la mera naturaleza humana. Así como contar con un equipo poco adecuado es, según este análisis, la tercera causa de mortalidad.

Cuando Standout Jobs –un portal de empleo– decidió echar el cierre, dejó por escrito una valiosa lección, asegurando que “si el equipo fundador no es capaz de crear su producto por sí solo, o con una pequeña ayuda de colaboradores, entonces no deberían fundar una Start-Up". Fichar desde el principio esos perfiles profesionales, ofreciéndoles una parte del capital de la compañía, es la alternativa.

RECAPITULAMOS

Hay muchas maneras de equivocarse, casi tantas como de tener éxito. De ambos casos se pueden extraer lecciones interesantes.

6. EXPERIENCIAS DE START-UPS

cem CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE MÁLAGA
diputación de málaga

6.1 EL PROYECTO EMPRENDEDOR

Un paso hacia la libertad. Así puede considerarse el iniciar una empresa de nueva creación. No obstante, todo comienzo es difícil, y está plagado de obstáculos.

"El mayor riesgo en el mundo de los negocios es no arriesgarse". Esto lo dijo Mark Zuckerberg, y podríamos tomarlo como una enseñanza muy útil. Nunca están de más los consejos y las frases inspiradoras. Con esta, concretamente, lo que el fundador de Facebook quiere transmitir es que en este camino emprendedor no faltan las oportunidades… ni los problemas. El riesgo sería lo de menos.

Iniciar una empresa de nueva creación -en especial una Start-Up es sinónimo de riesgo. Pero quien realmente cree en sí mismo, o en sí misma, y en sus productos o servicios... alcanzará el éxito.

6.2 ASPECTOS A TENER EN CUENTA

¿Qué se necesita para tener éxito emprendiendo? No existe una garantía, pero los siguientes aspectos son la base del éxito futuro.

6.2.1 El inicio de la vida cotidiana y sus desafíos

Los procesos no siempre se ejecutan sin problemas. Rara vez los emprendedores tienen tiempo para ejecutarlos todos ellos directamente. Especialmente en Start-Ups jóvenes con una alta rotación de empleados y en rápido crecimiento, muchos procesos son inmaduros.

¿Cuáles pueden ser las consecuencias de esto? Que las tareas no se distribuyan de manera eficiente, que el equipo se actualice sobre las últimas novedades; o que las consultas importantes de los clientes se pasen por alto, simplemente porque nadie se siente responsable de esta tarea.

Para que los procesos y las responsabilidades sean eficientes y organizados desde el principio, los fundadores deben confiar en diferentes herramientas de ayuda. Porque… ¿en qué áreas es particularmente fácil caer en el caos, si la gestión es incorrecta? ¿Qué herramientas pueden usar los emprendedores para gestionar mejor?

6.2.2 Una buena casa debe tener buenos cimientos

Construir sólidamente una buena idea es básico para quien quiere arrancar con una Start-Up. Una idea de negocio puede derivarse, entre otras cosas, de las siguientes consideraciones o situaciones:

- **Nuevo producto/nuevo servicio.** En este caso, hay una base sólida para comenzar un negocio. Cualquiera que ofrezca a los clientes potenciales una solución que antes no estaba disponible, puede despertar necesidades completamente nuevas, sentando así las bases de su éxito. Fundamentalmente, un nuevo producto o servicio debe corresponderse con una necesidad real de los clientes potenciales, y cumplir lo que promete.

- **Mejora de productos y servicios existentes.** Cuando se utiliza un producto o servicio de repente puede surgir la idea de una mejora fundamental. Una sugerencia: la mejora debería ser realmente importante para muchos usuarios.

- **Copia de conceptos de éxito de otros mercados.** Una idea funciona muy bien en Estados Unidos o China. Esta puede ser la razón para crear una oferta similar en España y para ello es importante: asumir los aspectos de éxito de la idea, crear posibilidades de demarcación y evitar problemas legales. Una gran parte de las Start-Ups son el resultado de un disparador de las compañías existentes, una especie de “spin-off” con nuevas ideas. Sin embargo, algunos principiantes también están ocupados con innovaciones completamente desconocidas, y deberían estar bien preparados para la fase de desarrollo.

Hay algunas formas y métodos para desarrollar una idea:

- **Problema: solución.** Encontrar soluciones para los problemas existentes de muchas personas sigue siendo uno de los conceptos más exitosos para la puesta en marcha de una Start-Up. Quien sabe lo que necesitan las personas o lo que les hace la vida más fácil, las enriquece y presta atención a un aspecto o estados de ánimo actuales, lleva un camino recorrido para su proyecto emprendedor.

- **La evolución de las ideas.** Mejorar los productos o servicios que ya existen es una oportunidad muy viable, puesto que muchos clientes y usuarios proporcionan con sus comentarios experiencias sobre una base establecida, y ponen de manifiesto unos deseos que a menudo no son escuchados. Si se reconoce el potencial de mejora, es posible desarrollar una idea propia.

6.3 ASPECTOS A MEJORAR

A menudo, las experiencias negativas demuestran ser instructivas, de ahí que cada socio de la Start-Up pueda salir fortalecido de las dificultades. La perseverancia es, por lo tanto, uno de los factores de éxito para los jóvenes emprendedores.

Cualquiera que haya emprendido el camino hacia el autoempleo, creyendo en la viabilidad de una Start-Up, sueña a menudo con comerse el mercado. Sin embargo, antes de que eso suceda, queda por delante un camino rocoso con muchas dificultades potenciales.

No hay una receta ideal. Muchas ideas buenas desaparecen durante la fase inicial de puesta en marcha. Sin embargo, la gran motivación de los fundadores de Start-Ups no debería desaparecer en la primera fase, sino que debería usarse activamente para asegurar la financiación de los primeros años, así como para crear un plan de negocios óptimo. Los fundadores de la compañía necesitan coraje, resistencia y flexibilidad para sobrevivir.

He aquí un consejo. A pesar de su tremenda ayuda, demasiadas herramientas pueden hacer lo contrario: generar confusión y caos. Los emprendedores deben tener cuidado de no abrumar a su equipo con demasiadas aplicaciones, porque así es como se pierde de vista la esencia de la nueva empresa. Especialmente importante en la selección de herramientas son la adaptabilidad a las necesidades de la puesta en marcha y la facilidad de uso.

¿Es la seguridad del IT (tecnología informática) el talón de Aquiles de una Start-Up? La respuesta es sí. El lema sería: "mejor prever que lamentar". Y es que los fundadores digitales están expuestos a muchas amenazas de cibercrimen. Para implementar una de las medidas de seguridad más importantes en TI es, a saber: la introducción de contraseñas seguras y cambiantes, gracias a herramientas de administradores de contraseñas. No solo se trata de administrar todas las contraseñas, sino que también generar barreras seguras.

6.3.1 La gestión de recursos humanos: un reto

Quizás la tarea más complicada y relevante en la gestión de una Start-Up sea la gestión de los recursos humanos.

Especialmente para Start-Ups con alta rotación de empleados o equipos de rápido crecimiento, herramientas como Personio o heavenHR valen la pena para hacer un seguimiento de los contratos, los salarios y las vacaciones de sus empleados.

- **El reclutamiento correcto.** Se debe considerar una estrategia esencial el reclutamiento profesional. El CEO aprenderá a identificar empleados competentes y motivados.

- **Equidad y colaboración en lugar de estricta jerarquía.** Al comenzar con un puñado de personas, las jerarquías suelen ser muy planas en este tipo de empresa. La distribución de tareas a menudo es flotante. Para muchos solicitantes, el ambiente de la compañía a menudo cuenta mucho, además de las oportunidades de desarrollo. En la puesta en marcha, las jerarquías planas son necesarias para poder reaccionar de manera flexible a los cambios. El clima laboral positivo alienta a los empleados a involucrarse con la empresa. El equilibrio trabajo-vida es la palabra clave de la década, ya que muchas empresas jóvenes quieren mantener a sus empleados y darles la opción de establecer horarios de trabajo flexibles.

- **Formación y más formación.** Las empresas emergentes están usualmente formadas por una o dos mentes creativas que, en el curso de su fase de inicio y proyecto, van sumando a personas adicionales encargadas de otras tareas. El crecimiento rápido de la empresa es fundamental: después de todo se trata de diseminar el producto o servicio, generando una buena facturación. Tiene sentido formar a los empleados con reciclaje y acciones formativas específicas, con regularidad, aprovechando al máximo la empresa; o desarrollarse de forma sostenible con la ayuda de formadores externos e internos. Especialmente, las nuevas empresas necesitan mantenerse actualizadas para poder competir.

- **Comunicación interna.** Cuando se trata de la comunicación interna del equipo, las empresas jóvenes optan por Skype, Slack o Google Hangouts. Los canales generales se pueden usar para difundir rápidamente anuncios en toda la empresa, o cargar documentos. Para mensajes breves y directos a colegas, estas herramientas son mejores que los correos electrónicos.

6.3.2 La organización del trabajo pasa por gestionar bien el tiempo

En el trabajo diario como fundador de Start-Up queda claro -rápidamente- que cada individuo, en particular, tiende a completar una gran cantidad de tareas diferentes. No solo debe ocuparse de un área específica, sino que también ha de completar todas las áreas importantes de la puesta en marcha:

- Búsqueda de clientes (marketing, ventas)
- Creación de servicio (producto o servicio)
- Contabilidad e impuestos
- Servicio al cliente (devoluciones, atención al cliente, servicio posventa)
- Cuidado de las relaciones comerciales
- Organización del desarrollo posterior

Los siguientes consejos pueden ser útiles a este respecto:

- **Mantén el orden.** El orden siempre debe prevalecer en el ordenador y en el escritorio. Al buscar documentos y archivos importantes, se desperdicia mucho tiempo innecesariamente.
- **Aprende a delegar.** Dependiendo de la situación, los empleados u otros profesionales independientes suelen ser la opción correcta para las tareas nuevas. Es imposible que el fundador asuma todo, y muy negativo para su propia labor diaria.

- **Prioriza las tareas.** Siempre hay más trabajo por hacer de lo que se puede hacer: un sistema de clasificación puede ayudar mucho, jerarquizando las tareas. Por supuesto, la buena administración del tiempo puede garantizar que haya pocas tareas urgentes. Aquellos que planean con anticipación, realizando tareas de fechas fijas con unos días de anticipación, enfrentarán mejor las incertidumbres del momento.

- **Evita la multitarea.** Realizar varias tareas al mismo tiempo solo funciona en casos excepcionales. Por esta razón, tiene sentido crear un horario para el día. Al completar tareas muy complejas, la propia accesibilidad también puede ser limitada.

- **Gestiona los proyectos.** Los numerosos procesos en la gestión de proyectos con muchos empleados involucrados están literalmente pidiendo a gritos una herramienta que lo aclare todo. Las soluciones de uso frecuente son Asana, JIRA o InLoox. Por supuesto, difieren de proveedor a proveedor en términos de funcionalidad y de enfoque de gestión, pero tienen una cosa en común: llevan a los miembros del proyecto a una mesa virtual y fomentan la comunicación y colaboración en todas sus etapas.

- **Gestión de las relaciones con los clientes (CRM).** La gestión de relaciones personalizadas se refiere a las estrategias que dan forma a la relación e interacción entre los clientes y la empresa. Las medidas están destinadas a aumentar el éxito de la puesta en marcha y, de forma simplificada, incluyen la atención al cliente. Gestionar los contactos con los clientes, documentar los clientes potenciales y las oportunidades, establecer objetivos: todo esto no es solo mucho trabajo sin un software resumido, sino que también ofrece mucho margen para errores y oportunidades sin explotar. En este sentido, el elemento de control central es la base de datos: toda la información, análisis y pronósticos sobre los clientes y el desarrollo se unen ahí. El marketing, las ventas, el servicio al cliente y la adquisición pueden funcionar de manera más efectiva, con estos datos, adaptando así sus estrategias. La empresa mejora la calidad de las relaciones con los clientes, lo que le permite fidelizar e involucrar a nuevos clientes de manera más efectiva.

6.3.3. Marketing eficiente

La falta de presupuesto para marketing y comunicación es un problema que arrastran las Start-Ups, en especial en sus primeras etapas.

El marketing, además, no suele ser todo lo efectivo que se quisiera desde la casilla de salida. Es fundamental iniciar medidas de marketing realmente específicas con una alta eficiencia. Las siguientes consideraciones serán de gran ayuda:

- ¿Dónde está el grupo objetivo? ¿En las comunidades de Facebook, los usuarios de YouTube o los lectores del periódico?
- ¿Cómo se compone el grupo meta? ¿Deben hacerse las diferenciaciones dentro del grupo objetivo?
- ¿Cómo se puede abordar el grupo objetivo? ¿Qué tonalidad, tipo de publicidad, más emocional o de hecho, serán las pertinentes?
- ¿Qué canales de comercialización aportan? ¿Qué costes acarrean?

El sitio web debe mostrar una apariencia atractiva y un diseño claro, es la primera impresión que un cliente o socio comercial recibe de la empresa y es por eso que debe ser lo más sostenible posible. La apariencia debe ajustarse al estilo y la orientación de la puesta en marcha; a través de animaciones, galerías de fotos, videos o estructuras claras que ofrezcan la imagen que queremos transmitir. Las comunicaciones corporativas sostenibles tienen que ser fluidas, a través de los muchos canales existentes en la compañía.

Cuando reciben una llamada, los clientes deciden si vale la pena o no. Una pronunciación clara y un tono amistoso ya están ayudando a romper el hielo. La comunicación directa es importante, pero no debe exagerarse. La capacitación telefónica es esencial para que los posibles empleados obtengan una rutina para las consultas. Internet, por otra parte, ofrece oportunidades de comercialización en línea para la adquisición de nuevos clientes.

6.3.4. Clientes y canales de distribución correctos

Dado que el marketing y las ventas está íntimamente relacionados, deben integrarse desde el inicio. La elección del canal de distribución dependerá, entre otras cosas, del tipo de producto o servicio que la Start-Up ofrece.

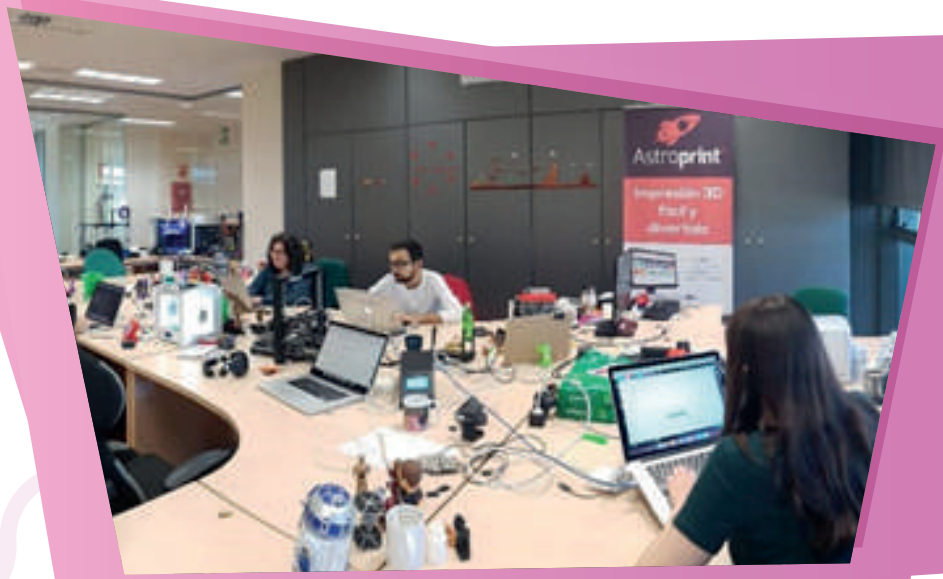
El grupo objetivo ya debería estar incluido en la planificación corporativa, porque es la pieza clave del éxito de nuestra idea de empresa. Es útil distinguir los grupos destinatarios en consumidores y clientes comerciales, analizando progresivamente qué personas realmente usan y necesitan nuestra idea. Los factores que pueden reducir el cliente objetivo pueden variar mucho según la orientación del producto/servicio:

- Residencia
- Edad
- Situación ocupacional
- Estado civil
- Educación
- Necesidades

Se puede agregar a este listado la evaluación de cuánto pagaría por el producto o servicio. Estos datos se pueden recabar con la ayuda de encuestas y estudios de mercado, y ayudarán a filtrar si la idea realmente importa y dónde todavía puede darse margen de mejora. También es útil mirar más allá de la caja, concretamente en la competencia, permite alumbrar el propio nicho o mejorar el producto/servicio.

Experiencia Astroprint

Empezamos como un mercado de modelos imprimibles y evolucionamos a abordar el software de gestión de la impresora. Trabajar directamente con el usuario del producto a través de dos campañas en Kickstarter, una comunidad activa y otros canales, nos ayudó bastante a entender los problemas del usuario y qué querían. Con ese producto y conocimiento pudimos ofrecer un producto que los clientes realmente quieren. Daniel Arroyo (Astroprint).



BIBLIOGRAFÍA

- KENNEDY, aul: Auge y caída de las grandes potencias, Debolsillo, 2004.
- COVEY, Steve: Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós.
- PORTER,Michael: Ser competitivo, Deusto Ediciones, 2009.
- ERIC, Ries: El método Lean Start-Up: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua, Crown Publishing Group, 2011.
- SMITH, Paul R.: SOSTAC Guide To Your Perfect Digital Marketing Plan, Planning Guides Book, 2018.
- OSTERWALDER, Alexander: Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers.

FUENTES WEB

- El Referente: “Conectando el ecosistema emprendedor”. Disponible en web: http://www.elreferente.es/
- Consultora CB Insights: “The Top 20 Reasons Start-Ups Fail“. Disponible en web: https://www.cbinsights.com/research/Start-Up-failure-reasons-top/
- Web BBVA: “Capital riesgo: ¿Quiénes son los inversores más importantes?”. Disponible en web: //www.bbva.com/es/capital-riesgo-quienes-inversores-mas-importantes/.
- Emprende Pyme: “¿Qué es una compañía Start-Up? Disponible en web: https://www.emprendepyme.net/que-es-una-compania-Start-Up.html
- Web Computing: “Transformación digital y Start-Ups”. Disponible en web: http://www.computing.es/mundo-digital/opinion/1102027046601/transformacion-digital-y-Start-Ups.1.html
- Forbes: “What is a Start-Up?”. DIsisponible en web: https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-Start-Up/#419b6ea04044
- Steve Blank: “Failure and Redemption”. Disponible en web: https://steveblank.com/2013/02/26/failure-and-redemption/
- Novobrief: “Facts and _gures: the Spanish Start-Up ecosystem in 2014”, Jaime Novoa. Disponible en Web: https://novobrief.com/spanish-Start-Ups-2014/1425/
- Neil Patel: “The Ultimate Guide to Start-Up Marketing” Disponible en web: https://neilpatel.com/blog/ultimate-guide-Start-Up-marketing/

FUENTES WEB

- Quicksprout: “What is growth hacking” Disponible en web: https://www.quicksprout.com/the-definitive-guide-to-growth-hacking-chapter-1/
- Forbes:“90% of Start-Ups Fail: Here’s what you need to know about the 10%”, Neil Patel. Disponible en web: https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-Start-Ups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#5c71cca96679
- Fundable: “Start-Up Guide”. Disponible en web: https://www.fundable.com/learn/resources/guides/Start-Up
- Web Telefónica:“Start-Up Ecosystem Report”. Disponible en web: https://www.telefonica.com/es/web/public-policy/blog/articulo/-/blogs/entrepreneurship-and-innovation-the-change-of-the-global-Start-Up-ecosystem
- Maestros del web:” Guia Start-Up para emprendedores ingeniosos”. Disponible en web: http://www.maestrosdelweb.com/Start-Up-estrategias-empresas-operativa-proyecto/
- AEPD: “Guía del reglamento general de protección de datos”. Disponible en web: https://www.aepd.es/media/guias/guia-rgpd-para-responsables-de-tratamiento.pdf
- CECARM: “Tu plan de marketing en redes sociales: Implantación y estrategias”. Disponible en web: http://www.cecarm.com/tu-plan-de-marketing-en-redes-sociales-implantacion-y-estrategias.pdf-6121

FUENTES WEB

- Programa Garaituz:"Guía para el diseño de modelos de negocios basado en el Modelo Canvas". Disponible en web: https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/Gu%C3%ADa+para+el+dise%C3%B1o+de+modelos+de+negocios+basado+en+el+Modelo+Canvas.pdf

- "The business model generation". "The business model canvas.", Yves Pigneur, Alan Smith y Patrick Van der Pijil Inboundmas "Objetivos Smart de una empresa" https://www.inboundmas.es/inbound-marketing/objetivos-smart-empresa-ejemplos/