



MÓDULO 1: CREANDO IDEAS, CREANDO NEGOCIOS



08/11/2021

Módulo 1: Creando ideas, creando negocios

OBJETIVO: Este módulo dotará a los usuarios de las competencias, metodologías y herramientas para ayudar a los emprendedores a definir la estructura y los procesos de creación de un nuevo negocio, comprender y evaluar el potencial impacto de una idea de negocio y desarrollar un plan de Negocio bien elaborado que aborde cuestiones estratégicas y operativas para una empresa nueva o en expansión.

Módulo 1: Creando ideas, creando negocios

MÓDULO 1: CREANDO IDEAS, CREANDO NEGOCIOS



1. ANTECEDENTES

Nota: este módulo debe tenerse en cuenta junto con los siguientes módulos: [Módulo 2](#): Añadiendo Valor a través de la innovación y [Módulo 6](#): "Obtención de fondos para iniciar, hacer crecer y mantener su negocio".

Desde el concepto hasta la comercialización, la idea de negocio evolucionará constantemente. El emprendedor trabajará continuamente en analizar y definir el valor de la idea de negocio / empresa para el cliente (es decir, evaluar o validar la propuesta de valor y definir la propuesta de venta única (PVU)). Esto se puede hacer a través de:

- Investigaciones primarias o secundarias (cuantitativas, cualitativas o ambas)
- Herramientas de análisis como [PESTLE](#), [VRIN/VRIO](#), [DAFO](#), [Cadena de Valor](#), [Modelo de Negocios Canvas](#), etc.

Su docente debe poder orientarle y apoyarle en esta actividad de evaluación y validación, y este módulo, desarrollado como parte del proyecto BIC for SME, ayuda a desafiar al emprendedor al investigar y examinar cuestiones importantes relacionadas con el negocio.

Creando un negocio – Problemas sobre los que reflexionar

- Análisis de mercado, clientes y sectores (también abordado en el [Módulo 2](#))
- Definiendo las oportunidades / Problemas a abordar
- Validación de la demanda de mercado
- Análisis competitivo

Desarrollar un plan para establecer y administrar su idea de negocio

- Descripción / Definición del proyecto y "cómo" se entrega el producto / servicio (abordado en el [Módulo 2](#))
- Impactos sociales y sostenibilidad (si es relevante)
- Estrategia y planificación operativa
- Marketing y ventas
- Operaciones / Elementos técnicos
- Equipo

- Aspectos financieros tales como: necesidades de financiación, fuentes de financiación, análisis financiero y gestión financiera, riesgos y planificación de contingencias (abordados en el [Módulo 6](#))
- Presentar el negocio a las partes interesadas y a los posibles inversores (también se aborda en el [Módulo 6](#))
- Uso de herramientas prácticas / documentación de respaldo que incluye:
 - o Recursos para el desarrollo del plan de negocios
 - o Resumen del modelo de negocios
 - o Modelo de negocios Canvas.
- Tratar temas legales como el registro de una empresa (ver [Módulo 4](#)):

Este proceso de análisis junto con el [Módulo 6](#) le proveerá de una hoja de ruta comercial y financiera para el negocio desde el concepto original hasta la comercialización, y puede abordar cuestiones clave en términos de ventas, competencia, ubicación, acceso al mercado, requisitos de financiación, ingresos, etc.

Nota: La creación de ideas comerciales, el pensamiento crítico y la innovación se tratan en el [Módulo 2](#).

Después de haber completado la evaluación del diagnóstico BIC for SME y haber identificado brechas en términos de conocimiento sobre desarrollo empresarial, este módulo le proporciona una plantilla mediante la cual abordar cuestiones de interés para la empresa, como:

- Desarrollar y evaluar un plan de negocios completo y resumido (desde el concepto hasta la comercialización) para una empresa nueva o existente.
- Desarrollar un enfoque estratégico y operativo para un negocio.
- Validar la oportunidad en términos de demanda de mercado, tecnología y finanzas, comunicando temas clave de la idea de negocio/ negocio con figuras clave en una situación de creación y desarrollo de negocio real.

2. OBJETIVOS DEL MÓDULO (DIAGNÓSTICO DEL MÓDULO, HOJA DE RUTA Y ENTREGA)

2.1 Objetivos del módulo

En la Sección 3, se proporciona un desglose detallado del contenido del Módulo. Sin embargo, los objetivos generales de este módulo son proporcionarle competencias, metodologías y herramientas que le ayuden a evaluar su idea de negocio y a desarrollar un plan práctico para crear un negocio. Al final del módulo, debería poder:

1. Comprender y evaluar el impacto potencial de una idea empresarial.
2. Desarrollar un plan de negocios bien elaborado que aborde cuestiones estratégicas y operacionales para una empresa que se está iniciando o en expansión.
3. Desarrollar, definir, evaluar y presentar una estructura sólida para un nuevo negocio y contenido relevante para un plan de negocios.
4. Evaluar y debatir las razones y los beneficios de la planificación comercial y los planes comerciales.
5. Aplicar los conocimientos adquiridos en otros módulos del programa (especialmente los [Módulo 2](#) y [Módulo 6](#)) para desarrollar un plan empresarial sólido y sostenible.
6. Interactuar de manera eficaz con las partes interesadas clave y terceros para investigar, evaluar y abordar los requisitos comerciales.

2.2 Planificar el Proceso de Aprendizaje del Módulo

2.2.1 Realizar una evaluación de diagnóstico / encuesta de referencia

Para identificar los aspectos clave en la creación de un negocio y desarrollar un plan de negocio exitoso, debe completar la herramienta de diagnóstico para emprendedores BIC for SME con su formador / mentor. Esta herramienta de diagnóstico de BIC for SME destacará las áreas de fortaleza y debilidad en términos de su conocimiento y competencias en este tema y proporcionará una hoja de ruta en términos de las acciones a emprender para mejorar el conocimiento y las competencias. Esta hoja de ruta está respaldada por un mapa conceptual visual (consulte la sección 4), que proporciona una representación visual del módulo que resaltarán las áreas clave a abordar. **Nota:** La herramienta de diagnóstico y el material de capacitación de BIC para PYMES están diseñados para ser utilizados con el apoyo de un capacitador / entrenador / mentor, pero los emprendedores también pueden usarlos por su cuenta si así lo desean.

Alternativamente, o en apoyo de la herramienta de diagnóstico BIC for SME, puedes utilizar una herramienta simple de análisis de problemas para encontrar la causa o raíz de los problemas involucrados en el desarrollo de planes de negocios y negocios, como:

- Cinco ¿por qué? : el objetivo principal de la técnica es determinar la causa raíz de un defecto o problema repitiendo la pregunta "¿Por qué?". Cada respuesta forma la base de la siguiente pregunta. El "cinco" en el nombre se deriva de una observación anecdótica sobre el número de iteraciones necesarias para resolver el problema
- Etc.

2.2.2 Desarrolla una hoja de ruta para el aprendizaje

Después del diagnóstico inicial o la evaluación de referencia y para que la intervención de capacitación sea efectiva, su formadores / mentor / consultor puede:

1. Seleccionar los elementos de Creación de un módulo empresarial que se cubrirán y establezca los plazos para los mismos.
2. Establecer la secuencia de capacitación (los formadores deben organizar los temas en función de la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc.).
3. Seleccionar la pedagogía (cómo se van a cubrir los elementos seleccionados del Módulo en términos de trabajo práctico, conferencias, material de lectura, ejercicios, etc., así como vincularlos con otros BIC relevantes para Módulos SME).
4. Establezca el plan de acción y los hitos a alcanzar: KPI (consulte la Sección 5).
5. Determine los productos: evalúe el resultado logrado (consulte la Sección 5).

2.2.3 Docencia del Módulo como Crear una Empresa/Negocio

La docencia del Módulo debería tomar aproximadamente 18 horas (incluido el aprendizaje asistido y (principalmente) independiente).

Nota: El plan de negocios cambia constantemente y, como empresario, debe realizar constantemente su propia investigación directa y revisar su idea de negocio y su plan de negocio con regularidad. Debe tomar el control de estos problemas, ya que debe comprender todos los aspectos del negocio en profundidad.

Este módulo se centra en cuestiones clave al evaluar una idea de negocio (ver [Módulo 2](#)), así como en el desarrollo de un plan de negocio bien investigado para abordar cuestiones estratégicas y operativas, ya sea una empresa nueva o en expansión.

Está vinculado al [Módulo 6](#), que proporciona información sobre cómo evaluar los requisitos financieros de una empresa, identificar fuentes de financiación y cómo realizar análisis financieros para respaldar el desarrollo y la sostenibilidad de una empresa. Deberá poder desarrollar un plan comercial y financiero integral para usted y para las partes interesadas clave. Debe comprender estas herramientas y metodologías en un sentido práctico.

Después de su intervención de formación / tutoría / coaching, puede utilizar la herramienta de diagnóstico para emprendedores y formadores de BIC para pymes por segunda vez y evaluar el progreso que ha realizado en términos de mejora de conocimientos, competencias y habilidades.

3. CONTENIDO DEL MÓDULO

3.1: Contenido del Módulo

Este módulo analiza los problemas clave en la creación de una empresa, incluidos:

3.1.1: Creación de una empresa: cuestiones en las que reflexionar

- Análisis de mercado, clientes e industria (también abordado en el [Módulo 2](#))
- Definición de la oportunidad / problema que se aborda
- Validando la demanda de mercado.
- Análisis Competitivo

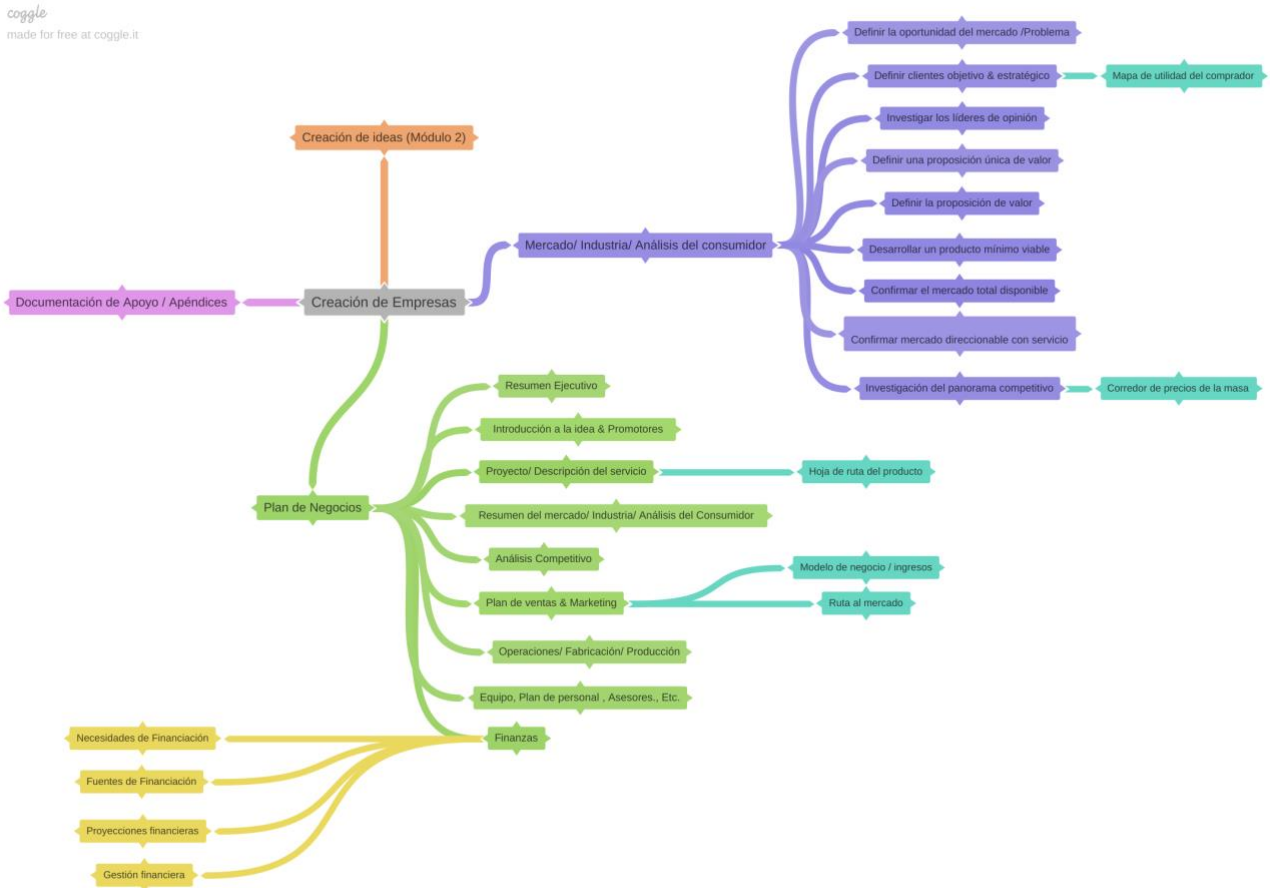
3.1.2: Desarrollar un plan para establecer y administrar su idea comercial

- Descripción / Definición del proyecto y "cómo" se entrega el producto / servicio (abordado en el [Módulo 2](#))
 - Impactos sociales y sostenibilidad (si es relevante)
 - Estrategia y planificación operativa
 - Marketing y ventas
 - Operaciones / Elementos técnicos
 - Equipo
 - Temas financieros tales como: necesidades de financiación, fuentes de financiación, análisis financiero y gestión financiera, riesgos y planificación de contingencias (abordados en el [Módulo 6](#))
 - Presentar el negocio a las partes interesadas clave y a los posibles inversores (también se aborda en el [Módulo 6](#))
 - Uso de herramientas prácticas / documentación de respaldo que incluye:
 - Gestionar problemas legales como el registro de la empresa (consulte el [Módulo 4](#))
 - Recursos para el desarrollo del plan de negocios
 - Resumen del plan de negocios
 - Recursos para el desarrollo de planes de negocio
 - Modelo de Negocio Canvas
- Gestionar problemas legales como el registro de empresas (consulte el [Módulo 4](#)):

Nota: La información recopilada anteriormente tiene un impacto directo en la planificación y gestión financiera del negocio (ver [Módulo 6](#)), y también debe considerar otros módulos relevantes del programa para desarrollar un negocio sólido y sostenible.

A continuación, se proporciona una descripción general del contenido y también se puede encontrar en la herramienta de diagnóstico en la hoja de trabajo de la hoja de ruta.

Fig. 1.1 – Mapa conceptual – Creación de empresas



3.1.1 Creación de una empresa: cuestiones en las que reflexionar

Pregunta:

¿Cómo generamos ideas de negocio? ¿De dónde sacamos ideas para crear un negocio?

Respuesta:

A través de la experiencia o la investigación se pueden identificar oportunidades. Es muy poco probable que a alguien se le ocurra un producto o servicio totalmente único que no esté disponible en otros lugares. Sin embargo, alguien puede identificar una mejor forma de hacer las cosas, una forma más rápida o una forma más económica, etc. Esto requiere habilidades y competencias en áreas de pensamiento crítico, generación de ideas y gestión de la innovación y estos temas se abordan en [Módulo 2](#)).

[Entrepreneur.com](#) también sugiere una serie de fuentes para nuevas ideas comerciales, que incluyen:

- Pregúntese: "¿Qué es lo siguiente?"
- Encuentre una solución sobre algo que le moleste.
- Busque nuevos nichos.
- Aplique sus habilidades a un campo completamente nuevo.
- Encontrar un área empresarial que carece de innovaciones recientes.
- Hacer una versión más económica de un producto existente.
- Hable con los compradores

Pregunta:

¿Cómo determinamos si una idea de negocio tendrá éxito?

Respuesta:

Se requieren investigación y análisis de mercado. Las preguntas que deben hacerse (y ser respondidas por el emprendedor) son:

- ¿Por qué los clientes usarían este producto/servicio? ¿Está resolviendo un problema de mercado o abordando una brecha en el mercado?
- ¿Ha reconocido la necesidad del mercado? ¿Han confirmado los [clientes objetivo](#) o los [líderes de opinión clave \(KOL\)](#) que este servicio/producto es necesario y los clientes cambiarán de las ofertas existentes?
- ¿Qué es la USP (propuesta de venta única) o propuesta de valor?
- Además del mercado, ¿puede reconocer la oferta de tecnología/servicio y su adaptabilidad para los usuarios? ¿Está claro que esta oferta de producto/servicio satisface la demanda del mercado y tiene un [MVP](#) (producto mínimo viable) que puede desarrollar aún más?
- ¿Quiénes son exactamente sus clientes? ¿Son los consumidores finales, los [clientes estratégicos](#), las empresas intermediarias, otros?
- En el caso de los mercados internacionales son algunos madurados o en desarrollo, y muestran otras características únicas que deben tenerse en cuenta (riqueza, estructura marcada, distribución, etc.)
- ¿Cuál es el [mercado total disponible](#) (verificable) para esta oferta de producto / servicio?

- ¿Cuál es el mercado disponible útil para este producto / servicio?
- ¿Cuál es la situación competitiva? ¿Puede utilizar el [mapa de utilidad del comprador](#) y la horquilla de precios de los consumidores para identificar qué clientes objetivo comprarán el producto / servicio frente a las ofertas de la competencia y por qué y a qué precio?
- ¿Quiénes son los competidores actuales y de dónde es probable que surjan otros competidores?
- ¿Qué es la Ruta al Mercado (venta directa, venta online, distribuidores, modelo de licencia, etc.) y Modelo de Negocio / Ingresos (B2C, B2B, B2B2C, B2G, etc.)?
- Etc.

Note: haciendo clic en los enlaces de arriba podrá encontrar más información sobre los temas destacados que le ayudarán a perfeccionar y desarrollar mejor su idea de negocio

El desarrollo de un MVP (Producto Mínimo Viable) (véase también el [Módulo 2](#)) puede proporcionar una cantidad significativa de información a los empresarios en términos de demanda de mercado, evaluación de las necesidades de los usuarios, costos, US, etc., etc.

Un [MVP](#) es un producto con suficientes características para atraer a los primeros clientes y validar una idea de producto al principio del ciclo de desarrollo del producto. En industrias como el software, el MVP puede ayudar al equipo del producto a recibir comentarios de los usuarios lo más rápido posible para iterar y mejorar el producto. Esta metodología se basa tanto en la validación como en la iteración de productos basados en la entrada del usuario.

Eric Ries introdujo el concepto de MVP como parte de su metodología Lean Startup y describe el propósito de un MVP de esta manera: Es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recolectar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo. Un MVP te ayuda a:

- Lanzar un producto al mercado lo más rápido posible
- Probar una idea con usuarios reales antes de comprometer un gran presupuesto para el desarrollo completo del producto.
- Aprender qué concuerda con el mercado objetivo de la empresa y qué no.
- Además de permitirle validar una idea para un producto sin tener que construir el producto completo, un MVP también puede ayudar a minimizar el tiempo y los recursos que de otra manera podría comprometerse a construir un producto que no tendrá éxito.

Puede definir su MVP de la siguiente manera:

- Asegúrese de que su MVP planificado se alinee con sus objetivos comerciales.

- Empiece a identificar los problemas específicos que desea resolver o las mejoras que desea habilitar para su personalidad de usuario.
- Traduzca su funcionalidad MVP en un plan de acción de desarrollo.

3.1.2 Desarrollar un plan para establecer y administrar su idea comercial

Las plantillas del plan de negocios ([Recursos para el desarrollo del plan de negocios](#)

) brindan orientación sobre cuestiones clave a considerar al desarrollar un plan de negocios. Los planes comerciales pueden ser documentos detallados (25 páginas como máximo, incluidas las finanzas), pero ciertamente pueden ser más breves (siempre que se aborden todos los problemas clave). La plantilla de resumen del plan de negocios (consulte el [Módulo 6](#)) y el [Modelo de negocio Canvas](#) se pueden utilizar como una descripción general/guía simple para los emprendedores en la administración diaria de su negocio, al mismo tiempo que son útiles para atraer inversores / partes interesadas clave para el negocio. Algunos ejemplos del modelo de negocio Canvas se pueden encontrar [aquí](#)

Como se destaca en la Sección 1, un plan de negocios:

- Es un documento formal por escrito que describe los objetivos a corto y largo plazo de una empresa y describe cómo se alcanzarán.
- Detalla y evalúa los problemas clave para el éxito y ayuda a establecer la viabilidad del proyecto (es decir, Investigación - Análisis - Toma de decisiones).
- Actúa como un documento de venta a los posibles inversores, ayuda a convencer a las autoridades de subvenciones y las instituciones financieras para que ayuden en el proyecto y establece una estrategia comercial para la empresa.

Al crear una empresa y buscar apoyo tanto para la puesta en marcha como para las empresas en curso, existen algunas cuestiones clave las cuales tener en cuenta:

- Los grupos de interés (inversores, bancos, socios, proveedores, etc.) quieren ver que el emprendedor y el proyecto están ajustados a la realidad social.
- Quieren ver que el emprendedor ha identificado una oportunidad de mercado original y diferenciada, tiene un producto / servicio que puede ser exitoso y un modelo de negocio que puede expandirse.

- Querrán ver que hay un equipo / estructura / asesores de gestión con experiencia relevante (incluidas las habilidades necesarias para crecer y escalar vertical y/o horizontalmente)
- Si bien los inversores / partes interesadas consideran los proyectos previos a los ingresos, se recomienda obtener ciertos resultados en el mercado, por lo que los empresarios deben intentar lograr ventas de productos / servicios ([adaptación al mercado](#) y [producto mínimo viable](#)) lo antes posible o al menos tener un buen prototipo o beta/ investigación de mercado o resultados iniciales.
- Los emprendedores deben demostrar su capacidad para "ejecutar" (es decir, lograr resultados / cumplir objetivos clave) y demostrar la capacidad de comprender que todos los planes cambiarán en interacción con el mercado.
- Comprender la diferencia entre las ventas y el Cash Flow (es decir, la capacidad de administrar el flujo de caja)
- Demostrar que valoran la experiencia y el conocimiento de los demás.

Los elementos básicos de cualquier plan de negocios son los siguientes:

- Resumen ejecutivo (generalmente escrito al final)
 - o En dos páginas, destacar los temas clave de su negocio (El Resumen del plan de negocios puede ayudar aquí).
- Introducción a la idea y los emprendedores
 - o Breve descripción de los orígenes de la idea y de los promotores / emprendedores.
- Análisis de mercado: la oportunidad / problema que se aborda
 - o Resaltar claramente la oportunidad de mercado o el problema que se está abordando y puede poner un valor verificable en el mercado potencial ¿Tiene una dimensión de empresa social?
- Descripción / Oferta del Proyecto
 - o Definir claramente las características y beneficios de su producto y simplemente describir "cómo" funciona, abordando así la oportunidad / problema del mercado. La hoja de ruta de productos y puede proteger su negocio (propiedad intelectual, etc.)
- Análisis competitivo
 - o Comparación con la competencia actual (y potencial) ¿Cuál es su USP / propuesta de valor (única y verificada)?
- Marketing y ventas

- o Ruta al mercado (ventas directas, asociaciones de distribución, licencias, etc.) y [modelo de negocio / ingresos relacionados](#)
- Planificación estratégica y operativa: operaciones / elementos técnicos
 - o Organización del negocio para que funcione eficazmente en el día a día y a largo plazo?
- Equipo
 - o Conjunto de habilidades y personalidades necesita para administrar el negocio, ¿cuándo los necesita. ¿cómo los selecciona y retiene (ver [Módulo 5](#))? ¿Tiene asesores o un comité directivo?
- Requisitos financieros y fuentes de financiación, análisis financiero y gestión financiera (ver [Módulo 6](#))
- Proyecciones financieras, incluidos los riesgos y la gestión de la planificación de contingencias (consulte el [Módulo 6](#))
- Documentación de apoyo
 - o Documentación de respaldo que pueda agregar como un apéndice que aclarará su negocio a las partes interesadas relevantes?
 - o Dibujos técnicos / Imágenes del producto
 - o Hallazgos de Propiedad Intelectual
 - o Etc.
- Manejo de problemas legales como el registro de empresas (consulte el [Módulo 4](#)):
 - o Identifica las cuestiones legales que deben adherirse al establecer una empresa

Los siguientes enlaces brindan acceso a las plantillas de planes de negocios que pueden ser considerados para los emprendedores. No existe un modelo específico recomendado y los emprendedores encontrarán otros recursos disponibles en línea que pueden encontrar más adecuados para sus propias necesidades. Un tema clave es presentar el plan de una manera concisa pero informativa.

Herramienta 1: Recursos para el desarrollo del plan de negocios

1. https://www.google.com/url?q=https://www.enterprise-ireland.com/en/Start-a-Business-in-Ireland/Do-I-qualify-as-a-HPSU-/Business-Plan-Template-.doc&sa=U&ved=0ahUKEwiN5eGKva7fAhVHbVAKHcX3Bg8QFggEMAA&client=internal-uds-cse&cx=000825887272978772436:nbqkywijhyo&usq=AOvVaw3FfYEKkf_Lm5CnobvWMjGohttp://dcuinvent.ie/images/uploads/general/InterTradeIrelandBusinessPlanningCubeGuide.pdf

2. http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New_BusPlanGuide.pdf (Social Enterprise focus)
3. <http://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf> (Social Enterprise focus)
4. The Nonprofit Business Model Canvas [Better Version + WALKTHROUGH] - Bryann Alexandros <https://www.youtube.com/watch?v=ZKkiBy9hq9U> (Using the Business Model Canvas for a Social Enterprise Business).

Herramienta 2: Modelo de Negocios Canvas

Además de las herramientas para la planificación empresarial descritas anteriormente, los formadores también pueden alentar a los emprendedores a seguir el **modelo Business Canvas** (plantilla a continuación). Es una forma muy sencilla y gráfica de ver todos los elementos del Modelo y cómo se relacionan entre sí dentro de una empresa. El modelo demuestra cómo los cambios en un elemento pueden tener un impacto en los demás. Es una buena manera de percibir una iniciativa empresarial o social como una realidad dinámica (no estática), sujeta a cambios provenientes de factores internos o externos.

Al utilizar el modelo, los usuarios primero deberán establecer los elementos del negocio:

- Producto o servicio: no solo los elementos técnicos o físicos, sino también el valor que le da al usuario.
- El perfil de cliente / usuario, especialmente en lo que respecta a las demandas, necesidades y valores del cliente.
- Las actividades principales que el emprendedor desarrollará para empezar y mantener el negocio.
- Los flujos de ingresos que permitirán al emprendedor sostener su actividad.

Deberás, con la ayuda del docente, pensar en las conexiones entre todos estos elementos. El Modelo de Negocios Canvas (abajo) muestra en una sola hoja los principales elementos del negocio. Los números son indicativos de un orden que los emprendedores podrían seguir, pero como cada elemento está relacionado con los demás, virtualmente podrían comenzar en cualquiera de ellos.

Fig 1.2: Modelo de negocio Canvas: Developed by Alexander Osterwalder

<p>7. SOCIOS CLAVE</p> <p>¿Con qué personas u organizaciones cuento para desarrollar mi proyecto?</p> <p>Primero, piense en sus proveedores, pero también podría pensar en sus amigos y familiares, que lo apoyarán, o un banco, que le permitirá un crédito...</p>	<p>5. ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Para otorgar el valor que propongo, cuáles son las actividades que tendré que desarrollar (producción, marketing, venta...)</p>	<p>1. PROPUESTA DE VALOR</p> <p>¿Cuál es el valor que le doy a mi cliente / usuario?</p> <p>¿En qué se diferencia de otras soluciones que encuentran a su demanda?</p>	<p>3. RELACION CON USUARIOS</p> <p>¿Cómo me relacionaré (estilo de comunicación) con mis clientes?</p>	<p>2. PERFILES DE USUARIOS</p> <p>¿Cómo son mis clientes (elementos sociodemográficos)?</p> <p>¿Que necesitan?</p> <p>¿Cómo resuelven actualmente esta necesidad?</p>
	<p>6. RECURSOS CLAVE</p> <p>Para desarrollar estas actividades, ¿qué recursos necesitaré?</p>		<p>4. CANALES</p> <p>¿Cuáles son los canales que utilizaré para mostrarles mi oferta?</p> <p>(ide "boca a boca" anuncios de televisión!)</p>	<p>¿Qué cosas son importantes para ellos (valores)?</p>
<p>8. ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Teniendo en cuenta tanto los recursos que necesitaré como los socios clave que tendré que compensar (si son proveedores, está claro), ¿cuáles serían mis principales líneas de costo?</p>		<p>9. CORRIENTES DE INGRESOS</p> <p>Considerando mis costes, ¿cómo obtendré los ingresos para asegurar el lanzamiento y desarrollo de mi idea? En pocas palabras: ¿cómo conseguiré el dinero?</p>		

3.2 Materiales útiles y plantillas

Los links para el material y más información se encuentran adjuntados justo debajo:

Temas	Enlaces
<ul style="list-style-type: none"> • USP (Propuesta de venta única) 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/unique-selling-proposition-usp
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación secundaria 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.entrepreneur.com/encyclopedia/secondary-market-research
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación primaria 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.thehartford.com/business-insurance/strategy/market-research/primary-second-research
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis PESTLE 	<ul style="list-style-type: none"> • http://dl.icdst.org/pdfs/files/2d89fe2521e3327388a4e68bbf59a72b.pdf
<ul style="list-style-type: none"> • VRIN/VRIO 	<ul style="list-style-type: none"> • https://strategicmanagementinsight.com/tools/vrio.html
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis DAFO 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

• Cadena de Valor	• https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
• Consumidores Objetivo	• https://blog.hootsuite.com/target-market/
• Consumidores Líderes de Opiniones	• https://www.activecampaign.com/blog/key-opinion-leaders
• MVP (Producto mínimo viable)	• https://www.forbes.com/sites/quora/2018/02/27/what-is-a-minimum-viable-product-and-why-do-companies-need-them/#e0fefca382ca and https://blog.leanstack.com/minimum-viable-product-mvp-7e280b0b9418
• Clientes Estratégicos	• https://hbr.org/2014/03/choosing-the-right-customer
• TAM (Mercado total disponible)	• https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som
• SAM (Mercado útil Disponible)	• https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som
• Mapa de utilidad del comprador	• https://hbr.org/2000/09/knowing-a-winning-business-idea-when-you-see-one
• Horquilla de precios general	• https://hbr.org/2000/09/knowing-a-winning-business-idea-when-you-see-one
• Aceptación en el mercado	• http://www.venturechoice.com/articles/market_validation.htm
• Modelo de Negocios Canvas	• https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas
• Modelo de ingresos	• https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models

Herramientas de utilidad son también proporcionadas en los apéndices:

- Apéndice 1: [Plan de negocio resumido](#)

Bibliografía

1.	Enterprise Ireland Website (searched December 2018) - https://www.google.com/url?q=https://www.enterprise-ireland.com/en/Start-a-Business-in-Ireland/Do-I-qualify-as-a-HPSU-/Business-Plan-Template-.doc&sa=U&ved=0ahUKEwiN5eGKva7fAhVHbVAKHcX3Bg8QFggEMAA&client=internal-uds-cse&cx=000825887272978772436:nbqkywjhyo&usq=AOvVaw3FfYEKkf_Lm5CnobvWMjGo
2.	InterTradeIreland Website (Business Cube Guide – searched December 2018) - http://dcuinvent.ie/images/uploads/general/InterTradeIrelandBusinessPlanningCubeGuide.pdf
3	Primeros pasos para la creación de un plan de empresa: https://masempresas.cea.es/wp-content/uploads/2016/10/Guia-Creacion-Empresas.pdf
4	http://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf (searched December 2018)

5	<i>The Nonprofit Business Model Canvas [Better Version + WALKTHROUGH] - Bryann Alexandros</i> https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8 (searched December 2018)
6.	Youtube articles on business plan development – see Useful Links section
7.	www.hban.org - https://www.hban.org/fileupload/HBANGuide(Entrepreneur).pdf (Page 26) – (searched January 2019)
8.	http://transitionproject.eu/tag/ebn/ - (searched January 2019)

Términos claves

Términos clave	
<i>Las palabras claves relacionadas con este tema</i>	
Modelo de negocios	Un documento que establece una estrategia comercial para la empresa que será importante cuando se busque el apoyo de las partes interesadas clave.
Grupos de Interés	Personas / organizaciones que pueden tener un impacto en su negocio o en quienes su negocio puede afectar (inversores, bancos, socios, proveedores, clientes, etc.)
Ejecución del plan de negocios	La capacidad de lograr resultados / cumplir hitos clave
Flujo de Caja, pérdidas y ganancias, balances...	Estos son elementos clave en la preparación de proyecciones financieras para una empresa, ya sea en la etapa inicial o en expansión.
Modelo de negocios de una página	Este es un simple resumen / "instantánea" del plan de negocios general diseñado para atraer el interés de posibles contribuyentes a la empresa (partes interesadas)
Mesa/ronda de presentación de ideas de negocios	Esta es una presentación PPT de 10/12 diapositivas que actúa como un documento de venta a los posibles inversores, ayuda a convencer a las autoridades que ayuden con subvenciones y a las instituciones financieras para que ayuden al proyecto y establece una estrategia comercial para la empresa.
Metodología del modelo de negocios Canvas	Esta es una representación gráfica de los elementos clave dentro de una empresa y cómo se relacionan entre sí y cómo los cambios en uno de estos elementos pueden tener un impacto en los demás.
Consumidores objetivos	El tipo de persona a la que una empresa quiere vender sus productos / servicios. Necesita el producto adecuado para satisfacer las necesidades de su cliente objetivo.
KOLs (Consumidores Líderes de Opinión)	Los KOL se consideran expertos en determinados temas. A menudo se los considera confiables y auténticos. Su autenticidad les permite influir en las opiniones y preferencias de las audiencias en su ámbito de especialización.
MVP (Producto mínimo viable)	Un producto mínimo viable es la versión de un nuevo producto que permite a un equipo recopilar la máxima cantidad de aprendizaje validado sobre los clientes con el menor esfuerzo. En general, el propósito de este producto es probar la demanda.
Consumidores estratégicos	Un cliente estratégico puede representar al público objetivo de un producto/servicio, poseyendo una excelente reputación en su campo.
TAM (Mercado total disponible)	La demanda total del mercado de un producto o servicio.
SAM (Mercado útil disponible)	El segmento del TAM al que apuntan sus productos y servicios que se encuentra dentro de su alcance geográfico.
Mapa de utilidad del comprador	Una herramienta para ayudar a los gerentes a pensar desde una perspectiva del lado de la demanda. Describe todos los mecanismos que las empresas pueden utilizar para ofrecer una utilidad excepcional a los compradores, así como las diversas experiencias que los compradores pueden tener con un producto o servicio. Tiene dos dimensiones: el ciclo de experiencia del comprador (BEC) y los mecanismos de servicios útiles.

Horquilla de precios general	La herramienta que los emprendedores pueden usar para determinar el precio correcto para desbloquear una masa clave de compradores objetivo. Al fijar los precios, los gerentes deben evaluar los importes que los compradores consideran al tomar su decisión de compra, así como el nivel de protección legal y de recursos que impedirá que otras empresas imiten su oferta.
Aceptación del mercado	La validación del mercado es el proceso de presentar un concepto para un producto a su mercado objetivo y aprender de esos compradores potenciales si vale la pena seguir la idea o no. Este proceso suele tener lugar al principio de la etapa de concepción, antes de que se haya realizado una inversión significativa en el desarrollo del producto.

Estudios de caso / Buenas prácticas / Ejercicios

Los planes comerciales son confidenciales y, por lo tanto, no podemos proporcionar muestras / ejemplos aquí, aparte de las plantillas / herramientas que ya hemos proporcionado. Se proporcionan instrucciones detalladas dentro de las plantillas sobre cómo deben usarse.

Preguntas de Autoevaluación

Preguntas de Autoevaluación <i>Preguntas de opciones múltiples. (min. 5)</i>
Pregunta 1: Algunos desafíos a los que me enfrento como emprendedor son:
a) Incapacidad para elaborar estrategias, planificar y gestionar el crecimiento
b) Estructura de gestión de costes y precios deficiente, así como fuentes de ingresos insuficientes
c) Débiles estrategias y gestión de ventas y marketing
d) Selección de ubicación débil
e) Todas las anteriores
Respuesta correcta: Todas las anteriores
Pregunta 2: ¿Por qué la planificación es importante para los emprendedores?
a) Ayuda a mantenerse concentrado en los objetivos.
b) Mantiene las finanzas encaminadas.
c) Indica la cantidad de ingresos que esperamos obtener.
d) Destaca las cosas que se deben evitar.
e) Ayuda a realizar un seguimiento del progreso
Respuesta(s) correcta(s): a, b y e
Pregunta 3: ¿Cuáles son las barreras potenciales para un negocio exitoso?
Las barreras potenciales para un negocio exitoso incluyen:

- falta de forma / estructura de gestión consultiva
- falta de equipo / personal adecuado,
- falta de financiación (interna, externa y dentro de las asociaciones) y una gestión financiera adecuada.
- falta de estudios de mercado y de clientes adecuados
- competidores dominantes
- falta de refinamiento del producto

Pregunta 4: ¿Se pueden utilizar las siguientes fuentes para generar nuevas ideas comerciales?

- Empleados
- Servicio de atención al cliente
- Sistemas de quejas de clientes
- Ideas antiguas / archivadas
- Fuerza de ventas / equipo de ventas
- Cambio en las condiciones del mercado (ciclos económicos de auge y caída, cambios demográficos (migrantes, diferentes estructuras familiares, etc.), etc.
- Ventajas de ubicación / sectoriales
- Impulsores legislativos
- Fuentes / suministro de materias primas
- Evaluación comparativa con otras empresas / industrias

Respuesta (s) correcta (s) - sí para todos - todo lo anterior se puede utilizar como fuente de nuevas ideas

Pregunta 5: ¿Es cierto decir que los emprendedores toman grandes riesgos y dejan las cosas al azar? Si o no

Respuesta (s) correcta (s) - No

- Los emprendedores buscan oportunidades y están alerta a las oportunidades comerciales.
- Generalmente son generadores de ideas proactivos, innovadores, con buenas capacidades organizativas y prosperan con el cambio.
- Los emprendedores también quieren responsabilidad, tienen la necesidad de lograr y están comprometidos con la realización de un proyecto.
- Un emprendedor está dispuesto a adoptar una estrategia financiera amplia.
- Asumen riesgos calculados.

Resumen de puntos clave

- El desarrollo empresarial es un proceso dinámico / activo

- Los emprendedores recopilarán / analizarán información a medida que avanzan hacia su objetivo de establecer una empresa.
- A medida que la empresa se desarrolla, el emprendedor encontrará que el modelo de negocio y quizás el servicio / producto inicial cambiarán en función del Feedback del mercado y las fuerzas internas y externas del entorno empresarial. Es posible que tengan que revisar lo que ya han hecho y volver a evaluar cómo deben proceder. Este es un paso necesario en el desarrollo de una empresa.
- Los empresarios deben mantener un enfoque de mercado; es importante identificar claramente los segmentos de mercado adecuados para su producto / servicio
- Los segmentos del mercado pueden definirse en términos de consumidores con características geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento comunes que pueden medirse, recibir un servicio adecuado y generar un rendimiento.

4. HOJA DE RUTA Y PLAN DE ACCIÓN

Una vez completada la evaluación de diagnóstico y habiendo identificado los problemas clave o lagunas de conocimiento en términos de apoyo a una empresa, el formador habrá podido establecer una hoja de ruta de formación sobre cuestiones específicas relacionadas con la generación de ideas, la creación de una empresa y el desarrollo de una Plan de negocios.

Como se describe en la Sección 2.2.2, la hoja de ruta de formación (ruta de aprendizaje) es una secuencia estructurada de actividades de aprendizaje propuestas para enseñar un tema. Si bien debe ser integral, también debe ser práctico para organizar el aprendizaje en una serie de sesiones. Garantizará que los formadores no omitan contenido crucial por falta de tiempo y que los emprendedores logren fluidez en los elementos clave del tema. Los pasos clave son:

1. Establecer los objetivos derivados de la herramienta BIC for SME para la verificación de necesidades de diagnóstico (consulte la Sección 2)
2. Establezca la hoja de ruta y el plan de acción seleccionando los elementos del módulo que se cubrirán y los plazos (consulte la Sección 2)
3. Seleccione la pedagogía (cómo se cubrirán los elementos seleccionados del módulo en términos de conferencias, material de lectura, ejercicios, etc.) (consulte la Sección 2)
4. Establecer secuencia: los capacitadores deben organizar los temas según la importancia (según la evaluación de diagnóstico), el impacto, las interacciones, etc. (ver la Sección 2)
5. Confirmar el plan de acción y los hitos: Indicadores clave de rendimiento.
6. Resultado: evaluar el resultado obtenido

Habiendo entendido y habiendo demostrado al emprendedor cómo utilizar las diversas herramientas contenidas en el Módulo (pasos 1 - 4 anteriores), el formador debe confirmar un conjunto de elementos de acción que incluyan un cronograma que indique: qué se debe hacer, quién lo hará, cuándo y cómo. A continuación, se proporcionan ejemplos:

4.1 Plan de Acción

Qué	Quién	Cuándo	Como
Definir la Idea de negocio y por qué el emprendedor planea desarrollarla. • ¿Existe una brecha u oportunidad en el mercado para ofrecer una mejor oferta?	Emprendedor	2 semanas	Consultar con el formador

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay algún problema en el mercado que no esté siendo abordado? 			
<p>Investigar clientes potenciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué los clientes usarían este producto / servicio? • ¿Qué es la USP (propuesta de venta única) o la propuesta de valor que se ofrece a los clientes? • ¿Quiénes son exactamente los clientes objetivo (qué características poseen y se pueden identificar las características comunes en un mercado significativo)? • ¿Se pueden identificar los clientes estratégicos? 	Emprendedor	6-8 semanas	Consultar con el formador
<p>Valor de mercado / clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es el mercado total disponible (verificable) para esta oferta de producto / servicio? • ¿Cuál es el mercado disponible útil para este producto / servicio (es decir, a qué parte del mercado puede atender la empresa de manera realista)? 	Emprendedor	6-8 semanas	Consultar con el formador
<p>Validar la necesidad del mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Han confirmado los clientes objetivo o los líderes de opinión clave (KOL) que este servicio / producto es necesario? • ¿Cambiarán los clientes objetivo de las ofertas existentes que ya están disponibles? • ¿Existe un MVP (producto mínimo viable disponible)? 	Emprendedor	8-12 semanas	Etc.
<p>¿Cuál es el panorama competitivo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los competidores actuales (directos e indirectos)? • ¿Es probable que surjan nuevos competidores? 	Emprendedor	Etc.	Uso del mapa de utilidades del comprador y la horquilla de precios del modelo junto con el entrenador.

¿Cuál es el mejor modelo de negocio / ingresos? • Ventas directas; Ventas en línea; distribuidores; modelo de licencia; B2C; B2B; B2B2C; ¿B2G?	Emprendedor-Formador	Etc.	Etc.
¿Se ha desarrollado un plan de marketing / ventas?			
¿Existe un equipo para desarrollar y hacer crecer el negocio o cómo se desarrollará el plan de personal?			
¿Hay disponible un plan de negocios completo?		Etc.	Etc.
Etc.			Etc.

Dicho plan de acción se proporcionará como "para llevar" para el emprendedor en forma de folleto / infografía, proporcionándoles así una guía práctica sobre las tareas que deben completar.

4.2 Contramedidas

No todos los elementos de acción progresarán según lo planeado. Por lo tanto, es importante que el formador considere algunas contramedidas (si es posible).

- No definir o perfeccionar correctamente la oferta de productos / servicios (discuta con su entrenador / mentor los enfoques alternativos para este problema crítico)
- Crítica del MVP inicial - (revise los comentarios e identifique características / beneficios alternativos que puedan mejorar el producto / servicio)
- Comentarios no concluyentes de la investigación de mercado (clientes de prueba, KOL, etc.) (revise los comentarios e identifique mercados alternativos o de nicho)
- No se puede poner un valor exacto en el mercado basado en una investigación secundaria (buscar experiencia profesional / realizar una investigación primaria).

5. SEGUIMIENTO Y RESULTADOS

Al igual que con todos los planes, es importante que controle los resultados obtenidos en comparación con la evaluación de diagnóstico, la hoja de ruta y el plan de acción originales (puede llevar a cabo esto con el apoyo de su entrenador / mentor / consultor):

Tarea / Objetivo	Resultados (Fecha)
Líderes clave de opiniones	Cosas que hacer
Establecer el valor global del mercado	Hecho
Establecer el panorama competitivo	Hecho
Desarrollar un producto mínimo viable	Trabajo en proceso

6. APÉNDICES

- [APPENDIX 1: Summary Business Plan](#)

Apéndice 1: Plan de negocio resumido

PROPUESTA DE INVERSIÓN

Toda la información contenida en este documento es confidencial y está destinada a los Business Angels Registrados en la Red de Negocios Más Business Angels.

Requisitos

Una empresa con sede en Co. Donegal, busca una financiación de 150.000 euros de inversores de capital que será igualada por una financiación de 100.000 euros de acciones preferentes aprobadas por EI/WDC/Údaras. La inversión se utilizará para desarrollar la estrategia de marketing y comercialización de la empresa en los próximos 12 meses.

¿Qué hace la empresa AN other?

La empresa AN other ofrece una solución de software de XXXXXX y XXXXXX centrada en sistemas avanzados de monitorización de pacientes que proporcionan una serie de métricas/mediciones clave además de registros sin papel..... La solución ofrece mejoras cuantificables y reduce los costes asociados a la observación y gestión de los pacientes, incluyendo un ahorro medio del XX% del tiempo del personal en la realización de las observaciones de los pacientes y en la elaboración de informes/visión del historial de los mismos; y una reducción de hasta el XX% en los errores de medición y registro. Su uso es flexible: un paciente o varios, una habitación o todo el centro, un sistema independiente o altamente integrado con las inversiones existentes.

Posición actual:

Se han llevado a cabo ensayos y procedimientos de prueba del producto de la empresa AN Other en empresas, incluso internacionales, con sede en Irlanda (AN Other, AN Other, AN Other, AN Other). A lo largo de 2013 se han recibido fuertes muestras de interés por parte de revendedores internacionales de software para suministrar el producto de la empresa a sus principales clientes con sede en Irlanda, Estados Unidos, Europa y etc.....

Ventas y marketing

Está previsto que las ventas del producto comiencen durante el primer trimestre de 2014. A corto plazo, la empresa AN Other utilizará los contactos de los responsables de la toma de decisiones dentro de las organizaciones asociadas (por ejemplo, AN Other, AN Other, AN Other), así como los canales de socios de mercado y revendedores estratégicos (por ejemplo, AN Other, AN Other, AN Other) para lograr las ventas. También aumentarán su fuerza de ventas directas para dirigirse a las PYMES en Irlanda y el Reino Unido utilizando el apoyo de la web y el marketing digital. Entre los competidores se encuentran AN Other, AN Other, AN Other, AN Other.

La oportunidad

Según PwC, el mercado estadounidense de soluciones de software para pacientes de XXXXXX y XXXXXX está valorado en 18.500 millones de euros, mientras que los problemas de ineficiencia en la gestión sanitaria y de residuos cuestan a las empresas británicas 33.000 millones de euros al año (UK Centre for xxx). Basándose en una amplia investigación realizada hasta la fecha, los promotores han detectado que los hospitales no están rentabilizando al máximo su inversión en capital humano, sin que haya habido soluciones innovadoras para este problema desde hace más de 20 años. AN Other Company ofrece la solución, proporcionando mejoras rentables y a largo plazo en el área de XXXXX y XXXXXXX.

Resumen financiero

Resumen	2015	2016	2017	2018
Ingresos totales	€200,000	€500,000	€1,200,000	€2,500,000
Margen bruto %	60%	40%	40%	50%
Beneficio neto (después de impuestos)	€ (50,000)	€ (20,000)	€500,000	€1,500,000
Margen de beneficio neto	-30%	-%	%	%
Empleados	8	10	12	14

Empresa: AN Other Company

Ref.: BMN00X

Etapas de Desarrollo: Start-Up

Inversión necesaria: €250K

Sector: Logística / Software

Competencias buscadas: Desarrollo estratégico y de mercado.

Ingresos:
 2015: €200,000
 2016: €500,000
 2017: €1,200,000
 2018: €2,500,000

Documento creado: abril de 2014

Gestión y accionario:

AN Other - CEO (Product Dev & Sales) - La experiencia previa incluye

AN Other - Director financiero (Finanzas, Gestión de proyectos, Estadística) - Ha desempeñado funciones como

AN Other - CTO (arquitecto de plataformas de software)

El detalle anterior se basa en la información suministrada por la empresa La Red de Business Angels de Haino recomienda que, antes de realizar una transacción que implique la adquisición o suscripción de acciones, los inversores obtengan el asesoramiento de una persona autorizada en virtud de la Ley de Intermediarios de Inversión de 1995 que se especialice en el asesoramiento de inversiones de este tipo y obtengan la debida diligencia, la fiscalidad y el asesoramiento jurídicos.