



MÓDULO 1: CREANDO IDEAS, CREANDO NEGOCIOS



08/11/2021

Módulo 1: Creación de Empresas

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: CREACIÓN DE EMPRESAS



1. ANTECEDENTES

Nota: este módulo debe tenerse en cuenta junto con los siguientes módulos: [Módulo 2](#): Creación de ideas e 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 único (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.

El formador debe poder orientar y apoyar al emprendedor en esta actividad de evaluación y validación, y este módulo, desarrollado como parte del proyecto BIC for SME ayuda al formador 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](#))
- Definir 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](#))
- Tratar temas legales como el registro de una empresa (ver [Módulo 4](#)):
- 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.

Al hacer esto, el docente le brindará al emprendedor 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 proporciona una plantilla mediante la cual el formador puede ayudar al emprendedor a 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 del mercado, tecnología y financiación, comunicando las cuestiones clave del negocio/la idea de negocio con las figuras clave en una situación real de creación y desarrollo de la empresa.

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

2.1 Objetivos del módulo

En la Sección 4 se proporciona un desglose detallado del contenido del Módulo. Sin embargo, los objetivos generales de este módulo son proporcionar a los formadores competencias, metodologías y herramientas para ayudar a los emprendedores a:

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

Con el fin de identificar los aspectos clave en la creación de una empresa y el desarrollo de un plan de negocios exitoso para cada cliente, los formadores deben utilizar la herramienta de diagnóstico para emprendedores BIC for SME. Los formadores deben utilizar la misma herramienta para evaluar su propia capacidad para satisfacer esas necesidades como formador / mentor / entrenador.

La herramienta de diagnóstico BIC for SME destacará las áreas de fortaleza y debilidad para el emprendedor y el formador y proporcionará una hoja de ruta en términos de las acciones a emprender para mejorar los conocimientos 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 donde los formadores pueden resaltar áreas clave para abordar.

Alternativamente, o en apoyo de la herramienta de diagnóstico BIC for SME, los formadores y emprendedores pueden 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 el análisis de competencias sea efectivo, es importante que el formador / mentor / consultor:

1. Seleccione los elementos de Creación de un módulo empresarial que se cubrirán y establezca los plazos para los mismos.
2. Establezca la secuencia de formación (los formadores organizan los temas en función de la importancia (según la evaluación del 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).

Inicialmente, los conceptos básicos del tema se pueden transferir al público objetivo a través de lecciones magistrales. Los instructores pueden utilizar diapositivas de PowerPoint, pizarras, estudios de casos y ejemplos.

A partir de entonces, también se puede emplear un método de aprendizaje por parejas a través del trabajo de proyectos en el que los empresarios se dividen en grupos pequeños (3-5), y cada uno trabaja en una empresa o idea de negocio específica. Al final del trabajo del proyecto, cada grupo podría entregar un plan de negocios completo o un modelo negocios Canvas y presentar su trabajo en una presentación de 10 minutos.

Los estudiantes recibirán materiales de formación para el estudio desde casa. El formador, además puede utilizar un orador invitado / estudio de caso (es decir, una presentación de un emprendedor exitoso).

4. Establezca el plan de acción y los hitos a alcanzar: Indicadores clave de rendimiento (consulte la Sección 5).
5. Determine los productos: evalúe el resultado obtenido (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, a medida que el empresario realiza su propia investigación directa, el plan se revisará periódicamente. Es esencial que el formador se asegure de que el emprendedor tome el control de esta sección, ya que debe comprender todos los aspectos de su negocio en profundidad. Por tanto, el resultado deseado para el formador es poder orientar al emprendedor sobre cuestiones clave a considerar al desarrollar una idea de negocio y un Plan de Negocio relacionado.

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 elaborado para abordar cuestiones estratégicas y operativas para una empresa que comienza o se expande. Está vinculado al [Módulo 6](#), que brinda al usuario información sobre cómo evaluar los requisitos financieros de una empresa, identificar las fuentes de fondos y cómo realizar un análisis financiero para respaldar el desarrollo y la sostenibilidad de una empresa.

El formador debe analizar los problemas y las herramientas de este módulo para comprenderlos en un sentido práctico a fin de instruir adecuadamente a los emprendedores en su uso. A partir de entonces, el formador puede guiar al emprendedor en la evaluación de una idea de negocio y en el desarrollo de un plan financiero y comercial completo utilizando las plantillas disponibles.

Tras la intervención de formación / tutoría / coaching, el formador puede utilizar la herramienta de diagnóstico para emprendedores y formadores por segunda vez para evaluar el progreso realizado en términos de mejora de conocimientos, competencias y habilidades. Alternativamente, el capacitador puede crear una estructura para evaluar el plan de negocios de un emprendedor.

3. CONTENIDO DEL MÓDULO

3.1: Contenido del Módulo

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

3.1.13.1.1 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
- Validar la demanda de mercado.
- Análisis Competitivo

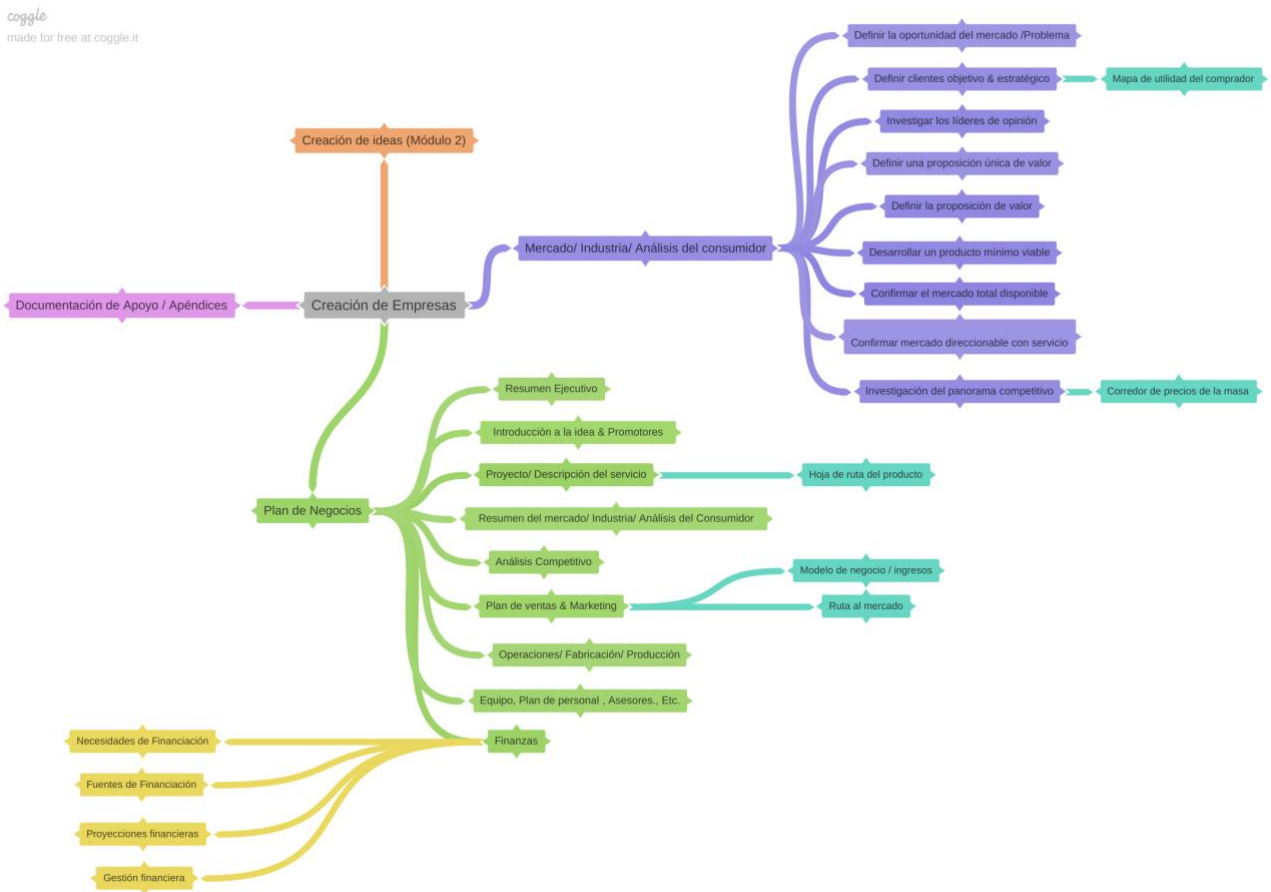
3.1.2: 3.1.2 Desarrollar un plan para establecer y administrar su idea comercial

- 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:
- Tratar temas legales como el registro de la empresa (Ver [Módulo 4](#))
- Recursos para el desarrollo del plan de negocios
 - Resumen del plan de negocios
 - Modelo de Negocio Canvas
 - Gestionar problemas legales como el registro de empresas (consulte el [Módulo 4](#)):

Además de este módulo, el capacitador debe identificar y exponer al emprendedor a 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 – Creando negocios



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 de hacer las cosas o una forma más económica de hacer las cosas, 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](#)).

Pregunta:

¿Cómo determinamos si una idea de negocio tendrá éxito?

Respuesta:

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

- ¿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 objetivo 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?
- ¿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.

Nota: Entrando en los enlaces de arriba encontrará más información sobre los temas tratados.

Nota: Los problemas del mercado descritos anteriormente tienen un impacto directo en la planificación financiera y la gestión financiera del negocio. Los costos y los ingresos potenciales de los mismos deben considerarse como parte de la ruta de desarrollo comercial general y estos problemas se tratan en el [Módulo 6](#).

3.1.2 Desarrollar un plan para establecer y administrar su idea comercial

Las plantillas del plan de negocios (consulte los enlaces a los que se hace referencia más adelante del [Modelo de plan de negocio resumido](#)) 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 negocios 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 [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 para las que el formador debe preparar a un emprendedor:

- 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 iterativamente 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)
- Introducción a la idea y los emprendedores
- Análisis de mercado: la oportunidad
- Descripción / Oferta del proyecto (incluidos los impactos sociales y la sostenibilidad (si es relevante))
 - Análisis competitivo
 - Marketing y ventas
- Planificación estratégica y operativa: operaciones / elementos técnicos
- Equipo
- Requisitos financieros y fuentes de financiación, análisis financiero y gestión financiera
- Proyecciones financieras, incluidos riesgos y planificación de contingencias
 - Documentación de apoyo
- Dibujos técnicos / Imágenes del producto
- Hallazgos de Propiedad Intelectual
- Etc.
- Manejo de problemas legales como el registro de empresas (consulte el [Módulo 4](#)):

Los siguientes enlaces brindan acceso a las plantillas de planes de negocios que pueden ser considerados por 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&usg=AOvVaw3FfYEKkf_Lm5CnobvWMjGo

<http://dcuinvent.ie/images/uploads/general/InterTradelrelandBusinessPlanningCubeGuide.pdf>

2. <https://masesempresas.cea.es/wp-content/uploads/2016/10/Guia-Creacion-Empresas.pdf>

3. http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New_BusPlanGuide.pdf (Social Enterprise focus)

4. <http://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf> (Social Enterprise focus)

5. The Nonprofit Business Model Canvas [Better Version + WALKTHROUGH] - Bryann Alexandros
<https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8> (Using the Business Model Canvas)

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 centrales que el emprendedor desarrollará para empezar y mantener el negocio.
- Los flujos de ingresos que permitirán al emprendedor sostener su actividad.

Los formadores tendrán que ayudar al emprendedor a pensar en las conexiones entre todos estos elementos. El Modelo de negocio 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

7. SOCIOS CLAVE	5. ACTIVIDADES CLAVE	1. PROPUESTA DE VALOR	3. RELACION CON USUARIOS	2. PERFILES DE USUARIOS
¿Con qué personas u		¿Cuál es el valor que le	¿Cómo me relacionaré	¿Cómo son mis clientes

<p>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>Para otorgar el valor que propongo, cuáles son las actividades que tendré que desarrollar (producción, marketing, venta...)</p>	<p>doy a mi cliente / usuario?</p> <p>¿En qué se diferencia de otras soluciones que encuentran a su demanda?</p>	<p>(estilo de comunicación) con mis clientes?</p>	<p>(elementos sociodemográficos)?</p> <p>¿Que necesitan?</p> <p>¿Cómo resuelven actualmente esta necesidad?</p> <p>¿Qué cosas son importantes para ellos (valores)?</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>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 para el formador.

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

Temas / Links	
<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
<ul style="list-style-type: none"> • Cadena de Valor 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_66.htm
<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores Objetivo 	<ul style="list-style-type: none"> • https://blog.hootsuite.com/target-market/
<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores Líderes de Opiniones 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.activecampaign.com/blog/key-opinion-leaders
<ul style="list-style-type: none"> • MVP (Producto mínimo viable) 	<ul style="list-style-type: none"> • 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
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes Estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> • https://hbr.org/2014/03/choosing-the-right-customer
<ul style="list-style-type: none"> • TAM (Mercado total disponible) 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som
<ul style="list-style-type: none"> • SAM (Mercado útil Disponible) 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som
<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de utilidad del comprador 	<ul style="list-style-type: none"> • https://hbr.org/2000/09/knowning-a-winning-business-idea-when-you-see-one
<ul style="list-style-type: none"> • Horquilla de precios general 	<ul style="list-style-type: none"> • https://hbr.org/2000/09/knowning-a-winning-business-idea-when-you-see-one
<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.venturechoice.com/articles/market_validation.htm
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Negocios Canvas 	<ul style="list-style-type: none"> • https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

<ul style="list-style-type: none"> Modelo de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> https://fi.co/insight/the-10-most-popular-startup-revenue-models
--	---

Herramientas de utilidad son también proporcionadas en los apéndices:

- Apéndice 1: Resumen del plan de negocios

Bibliografía

<i>Referencias usadas como Fuente de información</i>	
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:nbqkywijhyo&usq=AOvVaw3FfYEKkf_Lm5CnobvWMiGo
2.	InterTradelreland Website (Business Cube Guide – searched December 2018) - http://dcuinvent.ie/images/uploads/general/InterTradelrelandBusinessPlanningCubeGuide.pdf
3.	Forth Sector Development Website (Business plan Guide – searched December 2018) - http://www.forthsectordevelopment.org.uk/documents/New_BusPlanGuide.pdf
4.	http://diytoolkit.org/media/DIY-Toolkit-Full-Download-A4-Size.pdf (searched December 2018)
5.	The Nonprofit Business Model Canvas [Better Version + WALKTHROUGH] - Bryann Alexandros https://www.youtube.com/watch?v=ZKkjBy9hq9U (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 Clave

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.

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 de la retroalimentación 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 del BIC para la verificación de necesidades de diagnóstico de las PYME (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. Producto: 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
<p>Definir la Idea de negocio y por qué el emprendedor planea desarrollarla.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe una brecha u oportunidad en el mercado para ofrecer una mejor oferta? • ¿Hay algún problema en el mercado que no esté siendo abordado? 	Emprendedor	2 semanas	Consultar con el formador
<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
Valor de mercado / clientes.	Emprendedor	6-8 semanas	Consultar con el formador

<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)? 			
<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.
<p>¿Cuál es el mejor modelo de negocio / ingresos?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas; Ventas en línea; distribuidores; modelo de licencia; B2C; B2B; B2B2C; ¿B2G? 	Emprendedor-Formador	Etc.	Etc.
<p>¿Se ha desarrollado un plan de marketing / ventas?</p>			

¿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?	Quien?	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 correctamente, refinar la oferta de producto / servicio - (investigar el trabajo realizado por el empresario y asesorar sobre 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 puede poner un valor exacto en el mercado basado en una investigación secundaria (buscar experiencia profesional / realizar una investigación primaria).

5. SEGUIMIENTO Y RESULTADOS

Es importante que el capacitador / mentor / consultor controle los resultados obtenidos en comparación con la evaluación de diagnóstico, la hoja de ruta y el plan de acción originales. Por ejemplo:

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

APÉNDICE 1: Resumen del plan de negocios

Apéndice 1: Modelo de plan de negocio resumido

PROPOSTA DE INVERSIÓN

Toda la información contenida en este documento es confidencial y está destinada a los Inversores Ángels Registrados en la Red de Negocios Halo 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%	-4%	4%	6%
Empleados	8	10	12	14

Empresa: AN Other Company

Ref.: BMWXXX

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 Ángels de Halo 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 Intermediarias 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.