



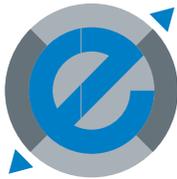
CEEI Ciudad Real
Creación y
Desarrollo de Empresas

manual
para la creación de
spin-off



CEEI Ciudad Real
Creación y
Desarrollo de Empresas

manual
para la creación de
spin-off



CEEI Ciudad Real
Centro Europeo
de Empresas
e Innovación

off

spin-

INTRODUCCIÓN

QUE SE ENTIENDE POR SPIN-OFF

CREACIÓN DE SPIN-OFF

ESTUDIO DE PREVIABILIDAD

- Características del Promotor
- Valoración de la Idea
- Orientación al Mercado

ESTUDIO DE VIABILIDAD

- Promotores
- Descripción de la idea
- Mercado objetivo
- Análisis DAFO
- Previsión de recursos humanos
- Estrategia de marketing
- Previsión económica y financiera

PLAN DE EMPRESA

- Datos de partida
- Estudio de mercado
- Plan de Marketing
- Plan de Recursos Humanos
- Forma Jurídica
- Ubicación
- Estudio Económico y Financiero



introducción

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real, CEEI Ciudad Real, es una Fundación privada sin ánimo de lucro, dedicada a promover la actividad empresarial y la creación de empleo, proporcionando asistencia técnica para la puesta en marcha de proyectos empresariales de carácter innovador, como instrumento de creación de nuevas empresas y la diversificación, desarrollo y mejora de la competitividad de las Pymes.

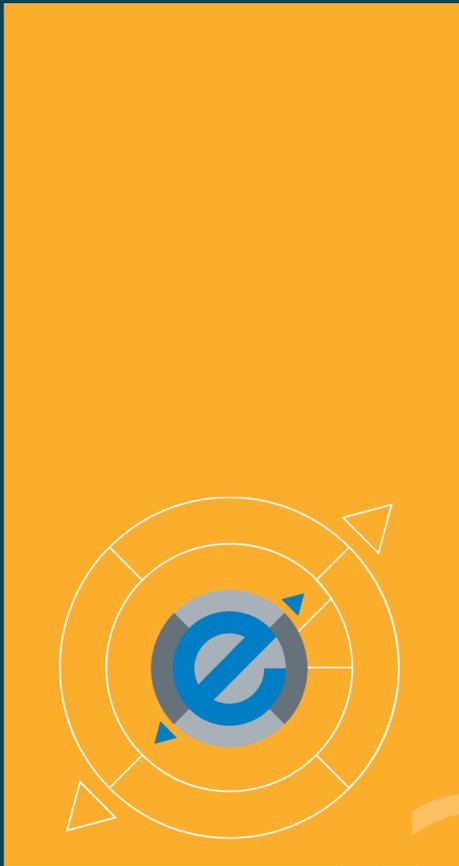
Los objetivos del CEEI Ciudad Real se centran en canalizar las iniciativas emprendedoras, a través de empresas innovadoras y eficientes, fomentar la diversificación y la modernización de las pequeñas y medianas empresas, y contribuir a la mejora del tejido industrial y empresarial, todo ello como instrumento de creación de riqueza y empleo en la provincia de Ciudad Real.

CEEI Ciudad Real trabaja con un amplio conjunto de emprendedores, empresas e instituciones, ofreciendo un abanico de servicios altamente cualificados de consultoría, que van desde la información y asesoramiento para la creación y consolidación de empresas, hasta la consultoría especializada de desarrollo y puesta en marcha de proyectos empresariales.

El “MANUAL PARA LA CREACIÓN DE SPIN-OFF” que a continuación presentamos, tiene como objetivo orientar a los emprendedores, estudiantes, profesores, investigadores y empresarios en el proceso de generación de un Spin-Off, es decir, de la creación de una empresa en el seno de otra empresa, institución o universidad, a partir de un proyecto empresarial de innovación tecnológica, resultante de conocimiento científico, técnico o tecnológico.

Este manual ha sido elaborado en base a la experiencia adquirida por CEEI Ciudad Real en la creación y consolidación de empresas de base tecnológica y el desarrollo de programas específicos para la generación de Spin-Off en el entorno empresarial y académico.

Las actuales políticas económicas han aunado esfuerzos para dotar de mayor relevancia al desarrollo científico y tecnológico fomentando procesos de innovación que permitan fortalecer la competitividad de la red empresarial.



qué se entiende por

spin-off?

qué se entiende por

spin-off

Las actuales políticas económicas han aunado esfuerzos para dotar de mayor relevancia al desarrollo científico y tecnológico, fomentando procesos de innovación que permitan fortalecer la competitividad empresarial.

En este marco surge el concepto de spin-off como cauce para estructurar, comercializar y rentabilizar los conocimientos científicos en el ámbito empresarial en un proceso de mutua regeneración denominado transferencia tecnológica.

El término spin-off es un término anglosajón cuyo significado engloba aquellas empresas creadas en el seno de otra empresa ya existente, pública o privada, que actúa como matriz y que sirve de apoyo en los primeros pasos de su trayectoria.

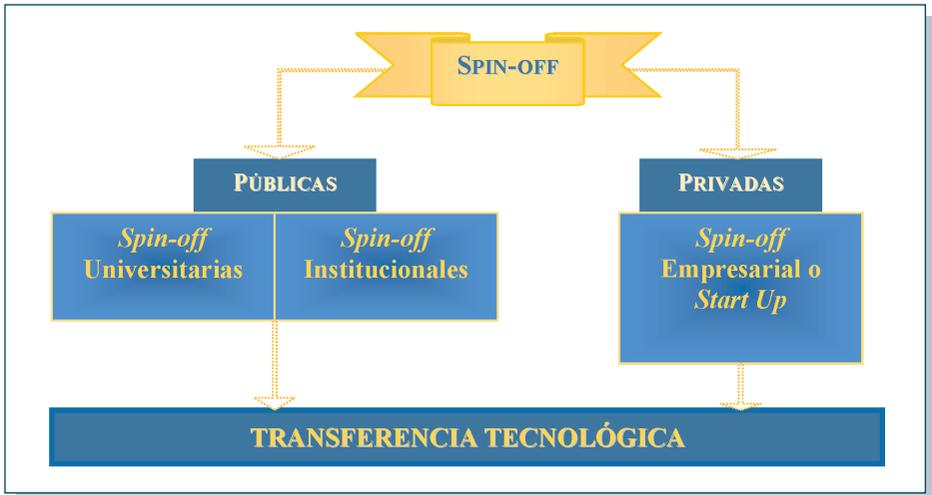
Estas empresas suelen nacer en muchos casos, de las universidades o centros de investigación públicos, si bien con el tiempo adquieren independencia jurídica, técnica y comercial constituyéndose como empresas de nueva creación.

Según la entidad matriz originaria de la que se crea la nueva empresa se establecen diferentes tipos spin-off:

- **Spin-off universitario:** surge a partir del entorno de la universidad por iniciativa de estudiantes, profesores, investigadores o miembros de la comunidad universitaria.

- **Spin-off institucionales:** también de carácter público surgen en este caso de los centro de investigación públicos no universitarios

- **Spin-off empresarial o start-up:** creadas en este caso a partir de empresas privadas

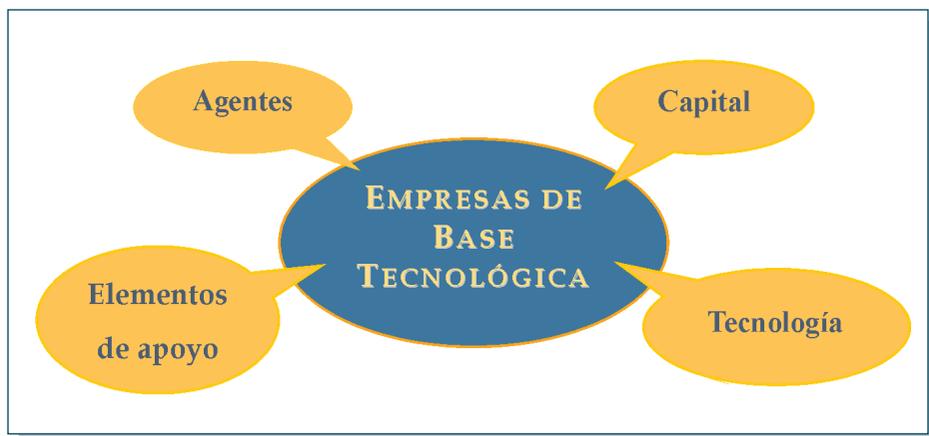


En este manual nos centraremos en el análisis de las spin-off constituidas a partir de la iniciativa pública, concretamente aquellas surgidas a partir del contexto

universitario, tratando de conocer los aspectos característicos de las mismas, así como los pasos necesarios para su creación y consolidación.

Existen otras clasificaciones de las spin-off, entre las que se encuentra la realizada por la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)** que, si bien no establece una auténtica tipología de estas empresas, si marca unas directrices mínimas que contribuyen a definir las características que las consolidan como tales. Entre dichas características destacan, para el caso de las Spin-off universitarias, las siguientes:

- Suelen incorporar tecnologías innovadoras o avanzadas.
- Comienza su andadura, en numerosos casos, al amparo de un CEEI o de alguna infraestructura perteneciente al sector público, y que constituyen, como se verá más adelante, uno de los elementos básicos para el desarrollo de spin-off junto con los viveros de empresas.
- Al menos uno de sus fundadores es un profesor, investigador, estudiante o empleado de la universidad.
- Recibe o ha recibido en su inicio una participación en su capital de la universidad.



Esto permite concretar lo que se entiende por spin-off universitario como aquella iniciativa empresarial en la que el fundador pertenece en alguna medida a la universidad, o bien se crea en base a los conocimientos o tecnología generada por la propia universidad.

Las spin-off están vinculadas por lo tanto al concepto de **transferencia tecnológica** entendido como, la comercialización en el ámbito empresarial de la investigación generada en el entorno universitario, siendo una iniciativa pública que persigue objetivos privados.

Esto permite hablar de **empresas de base tecnológica**, es decir, empresas embrión creadas por estudiantes, investigadores o profesores de la universidad que han desarrollado mediante la investigación, la innovación y la tecnología un **proyecto empresarial de innovación tecnológica** con un elevado potencial económico y una fuerte orientación al mercado.

Ahora bien, la rentabilidad de los resultados de la investigación universitaria no es relevante para la propia coyuntura de la organización matriz ya que no afecta a sus funciones características, en este caso la enseñanza y la investigación, por lo que la **transferencia del producto en negocio** es llevada a cabo a través de las **empresas de base tecnológica** con el apoyo de la universidad pero con **entidad jurídica propia** y con la consideración de **sector estratégico** para el desarrollo industrial.

Todo ello transforma la función última de la universidad, situándola en el centro del desarrollo industrial y vinculándola a la innovación y al progreso.

Los derechos de la universidad sobre su explotación vienen condicionados por la **titularidad**, lo que ha derivado en el establecimiento de un **marco jurídico** que regule dicha titularidad a fin de determinar en cada caso los derechos de ex-

plotación industriales e intelectuales. No obstante la transferencia de conocimiento del contexto universitario al empresarial tiene lugar mediante un **proceso estatutario regulado por ley** que se materializa en diferentes fórmulas.

Las empleadas por las universidades para formalizar su política de transferencia de tecnología son fundamentalmente tres, la **contratación de proyectos con empresas e instituciones**, la **creación de empresas de base tecnológica** vinculadas a patentes o simplemente **patentando su investigación** para poder comercializarla.

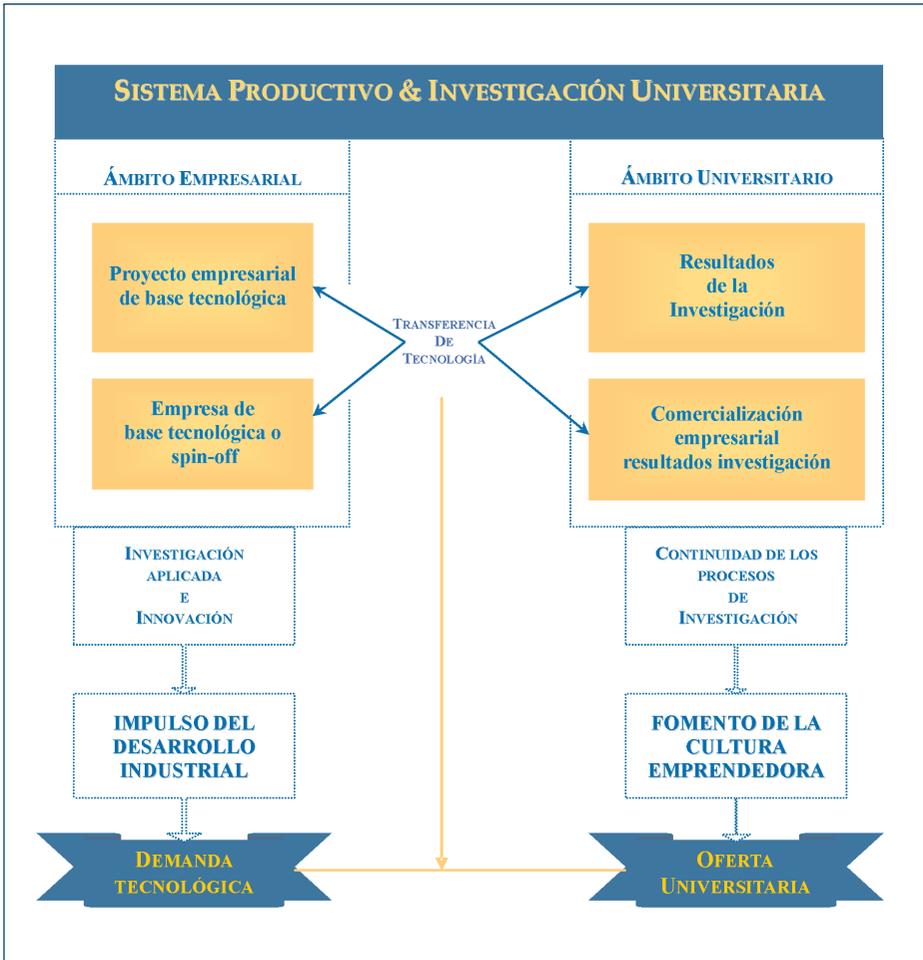
En cuanto a la **normativa** que afecta a la creación de spin-off cabe destacar las siguientes leyes:

-Ley Orgánica de Universidades 6/2000, de 21 de diciembre de 2001 (L.O.U)- en la que se regula la vinculación entre la investigación universitaria y el sistema productivo mediante la constitución de empresas de base

tecnológica en las cuales puede participar el personal docente.

-Ley de incompatibilidades del Personal al servicio de las Administraciones Públicas 53/11984 , Art. 12.1.b que pone de manifiesto la dificultad para que los profesores participen en el capital social o en los órganos de gobierno de las spin-off, si bien la participación en el capital social no entraña ningún problema siempre y cuando no supere el 10% del importe total y la nueva empresa no dirija sus servicios a la administración.

Pero este proceso de transferencia de tecnología cuya máxima se alcanza con la constitución de la empresa de base tecnológica o spin-off tiene una **doble finalidad** que, al margen de **impulsar el desarrollo industrial** basado en los resultados de la investigación pública, permite **fomentar la cultura emprendedora y la cultura innovadora** desde la propia universidad.



Por lo tanto, las empresas de base tecnológica basan su “saber hacer” en los conocimientos derivados de la investigación para lo cual pasan por tres fases:

- **Identificación de la idea empresarial desde las distintas líneas de investigación.**

- Transformación de la idea en oportunidad, mediante la elaboración de proyectos empresariales de innovación tecnológica orientados al mercado.

- **Desarrollo de la iniciativa empresarial empleando aquellos elementos que tiene a su disposición.**

La puesta en marcha de una idea empresarial pasa, necesariamente, por la ejecución de una serie de estudios que contribuyen a definir y concretar aquellos aspectos que influirán en el éxito o el fracaso de la futura empresa.

En los siguientes apartados se ha tratado de recopilar toda la información significativa para la elaboración de dichos informes.

creación de
spin-off



ESTUDIO DE PREVIABILIDAD

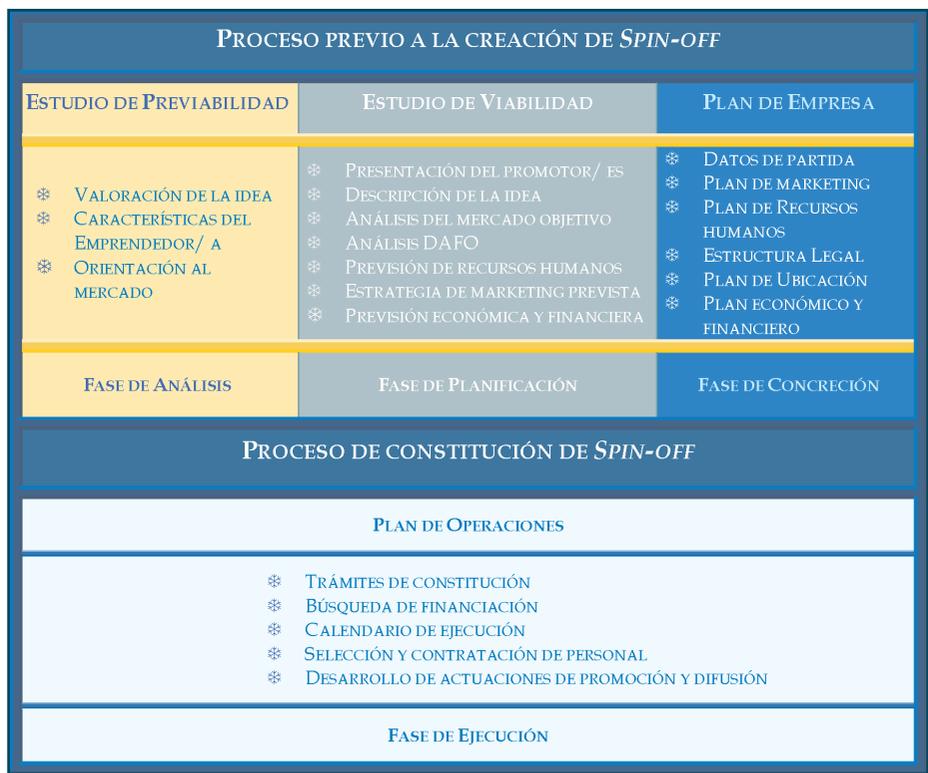
ESTUDIO DE VIABILIDAD

PLAN DE EMPRESA

creación de **spin-off**

A continuación se analizan los diferentes **pasos del proceso de constitución** de una empresa spin-off universitaria cada uno de los cuales entraña **diferentes grados de concreción** que van desde la valoración de la idea hasta la elaboración del plan de empresa.

Es necesario tener en cuenta que, si bien una importante parte del proceso tiene un carácter general para cualquier tipo de iniciativa empresarial, es precisamente su carácter innovador y el aprovechamiento de los conocimientos generados en el contexto universitario lo que instaura una marcada diferencia.





Estudio de previabilidad

El estudio de previabilidad es un paso previo a todo el proceso de desarrollo de la iniciativa empresarial, destinado a valorar aquellos aspectos que pueden determinar, a priori, la viabilidad técnica del proyecto.

Goza de un menor grado de concreción que el estudio de viabilidad y que el plan de empresa y su función fundamental es la de determinar las posibilidades reales que tiene la empresa de llegar a comercializar un determinado producto o servicio.

Se trata, por tanto, de un documento en el que se recogerá un análisis previo de la idea empresarial con la finalidad de conocer si esta constituye una oportunidad de negocio.

Para ello es necesario analizar con detenimiento tres aspectos, las **calidades del emprendedor**, la **idea** que da forma a la iniciativa empresarial y **la orientación al mercado**.

En algunos casos este documento puede ir acompañado de pautas de trabajo para avanzar en el proceso de puesta en marcha de la empresa.

ESTUDIO DE PREVIABILIDAD

PERFIL DEL EMPRENDEDOR

ANÁLISIS PREVIO DE LA IDEA

ANÁLISIS PREVIO DEL MERCADO OBJETIVO

Diagnóstico previo de viabilidad técnica del proyecto

características del promotor

El carácter del emprendedor que impulsa una iniciativa empresarial es determinante para el éxito de la futura empresa. Hoy en día, la complejidad del contexto económico hace necesario contar con un preparación cada vez mayor a fin de poder entender y dar respuesta a las demandas del mismo.

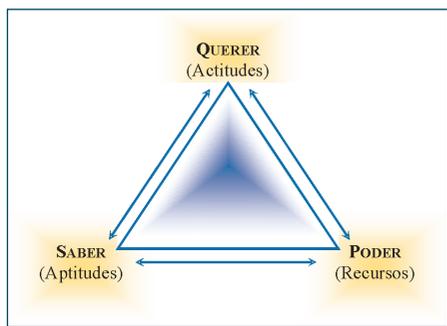
Muchas de las características que definen a un buen emprendedor hacen referencia a conocimientos adquiridos mediante una buena formación, mientras que

otros aluden más a cualidades personales. En cualquier caso, es fundamental que el emprendedor crea en el proyecto empresarial que pretende poner en marcha, estableciendo objetivos claros y contando con la voluntad y las herramientas adecuadas para enfrentar las dificultades.

Existen ciertas cualidades más o menos consensuadas que definen a un emprendedor y que se pueden clasificar en internas y externas.

EL EMPRENDEDOR		
INTERNAS		EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> * Confianza e ilusión en el proyecto * Iniciativa, intuición y energía * Instinto comercial * Espíritu innovador * Creatividad * Resistencia al fracaso * Toma de decisiones * Búsqueda de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> * Conocimiento del mercado * Formación empresarial * Capacidad para gestionar y coordinar * Experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> * Recursos humanos * Recursos Técnicos * Recursos Financieros
ACTITUDES	APTITUDES	RECURSOS

Todo ello se concreta en el llamado "Triángulo del Éxito" que sitúa al emprendedor en el centro del proceso equilibrando el "querer", "poder" y "saber", que representan las actitudes, aptitudes y recursos con los que parte en el desarrollo de su idea empresarial.



Todas estas premisas convierten al emprendedor en el **principal protagonista del proceso de constitución de la empresa** por lo que se hace necesario que además de tener conocimientos empresariales, disponga a su vez de formación y experiencia del sector en el cual desea desarrollar la actividad, lo que por otro lado le confiere un mayor conocimiento del comportamiento del mercado.

valoración de la idea

Existen numerosas fuentes de generación de ideas así como una gran variedad de clasificaciones. A continuación se incluye una de ellas en la que se diferencia entre fuentes internas y externas a fin de poder ubicar el caso concreto de la spin-off universitaria.

Los **cambios externos** provienen del entorno que rodea a la empresa o al emprendedor. Suelen suceder como consecuencia de fluctuaciones del **mercado**, cambios en la tendencia del **sector** o en el comportamiento de los **clientes potenciales**.

También la **competencia** aporta información relevante, ya que conociendo su oferta se pueden llegar a diseñar productos que, aunque existentes, superan sus limitaciones. En otros casos son cambios en la **situación política o legal** lo que abre nuevas perspectivas de negocio.

Dentro de los cambios externos se engloban también los desarrollos tecnológicos surgidos de instituciones de investigación, siendo éste el caso de las spin-off universitarias cuya idea empresarial surge a partir de una **fuentes externa tecnológica**.

Pero estas fuentes no han de ser excluyentes, sino que por el contrario la idea empresarial tiene mayores posibilidades de ser una idea realista orientada al mercado en la medida en que combina motivaciones externas e internas.

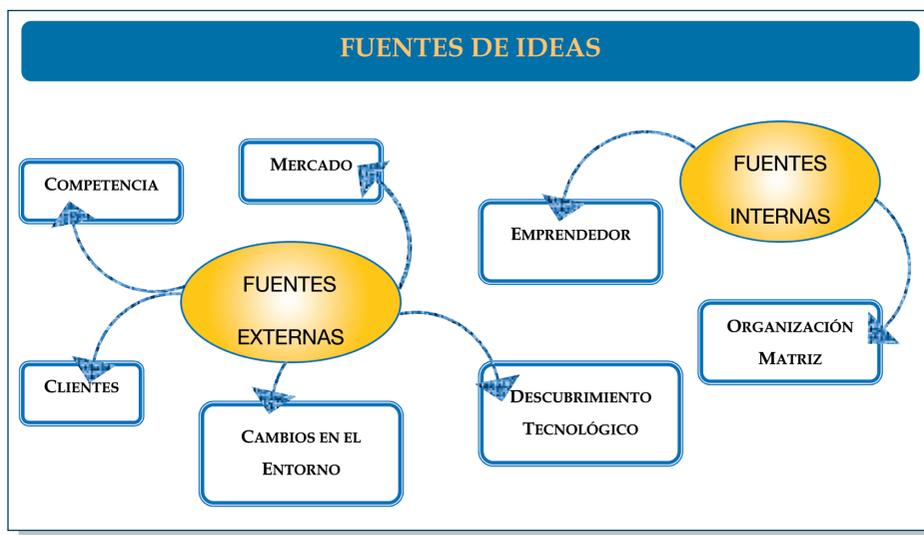
Las **fuentes internas** hacen referencia fundamentalmente a dos cuestiones, la **organización matriz** (en el caso de las spin-off) y los intereses y características del **emprendedor**.

La organización matriz, en este caso la universidad, constituye por su carácter investigador e innovador una fuente inagotable de posibles vías de negocio.

Así mismo, y como se ha visto en el apartado anterior, el emprendedor se erige como una pieza clave para el éxito de la empresa pero también, para detectar y materializar la idea empresarial partiendo de sus propias experiencias en el mercado laboral o sus conocimientos del sector, entre otros factores.

En ocasiones son las investigaciones o desarrollos generados por él, o por su equipo, quienes dan lugar a conocimientos que permitan el desarrollo de un nuevo producto. En otras ocasiones es simplemente una cualidad personal del emprendedor lo que se halla en la base del éxito de una empresa.

Si bien es cierto que la idea empresarial por si sola no garantiza el éxito de la iniciativa, si constituye el punto de partida y el eje central sobre el que se cimentará la futura empresa, de manera que es determinante dedicar tiempo para concretarla y acotarla.



Será necesario, por tanto, una vez expuesto el proceso que generó la idea o la trayectoria de investigación en la que se fundamenta, definir la iniciativa empresarial, es decir, concretar en que consiste y como se pretende llevar a cabo.

Para ello es importante obtener un buen nivel de concreción y resaltar aquellos aspectos que dotan de valor añadido a la empresa, las cualidades innovadoras y las aplicaciones exclusivas del

proyecto o la demanda del mercado a la que da respuesta.

La elección del tipo de negocio es, por lo tanto, un aspecto clave sobre el que es necesario reflexionar detenidamente antes de iniciar ninguna actuación al respecto.

Dicha elección comienza, tal y como hemos visto con la definición de la idea y debe necesariamente continuar con la reflexión de los factores técnicos y económicos

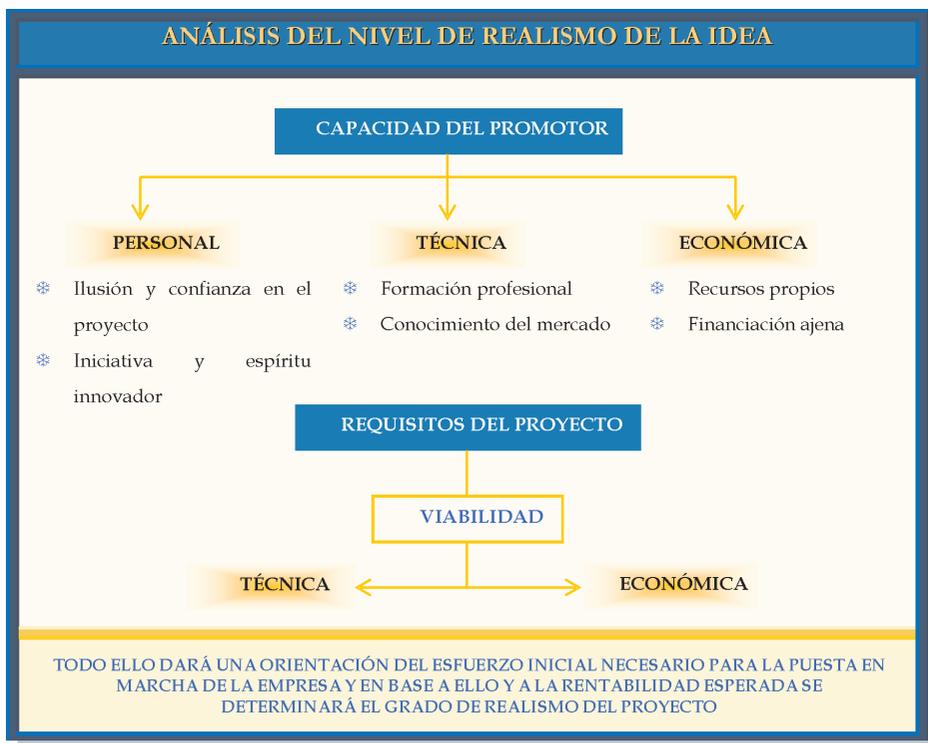
que pueden condicionar su materialización y que complementan la información aportada en el apartado anterior sobre las capacidades

del promotor arrojando luz sobre el grado de realismo del proyecto y contribuyendo a determinar su viabilidad.

CUESTIONES CLAVE PARA EXPONER LA IDEA EMPRESARIAL

- ✧ En que consiste la idea que piensa poner en marcha
- ✧ Cual ha sido la fuente de la que ha surgido la empresa
- ✧ Que objetivos persigue a corto y a largo plazo
- ✧ Que producto o servicio va a comercializar
- ✧ Aspectos innovadores del producto o servicio
- ✧ Que ventaja competitiva aporta a los posibles clientes
- ✧ Establecer una previsión en cuanto a la capacidad de negocio que podrá asumir la empresa
- ✧ Cuales son las características o demandas del mercado potencial al cual se dirigirá, y si esté es internacional, nacional, regional o local
- ✧ Que alianzas estratégicas se pueden establecer con otras empresas del sector
- ✧ Analizar si existen ideas similares y cual es su situación actual
- ✧ Analizar cual es la tendencia del sector y las dificultades del mismo
- ✧ Finalmente será necesario conocer y analizar si los hay, los requisitos legales necesarios para la puesta en marcha de la idea, es decir, patentes, licencias, etc

ES CONVENIENTE INCLUIR EN EL ANEXO TODA AQUELLA DOCUMENTACIÓN QUE CONTRIBUYA A EXPLICAR LA IDEA, COMO PROTOTIPOS, TRÁMITES LEGALES, MODELOS DE CONTRATOS, ETC.



orientación al mercado

Llegados a este punto es necesario determinar si el producto o servicio que se va a comercializar cuenta con una buena orientación al mercado, es decir, si realmente existe una oportunidad de mercado o una necesidad insatisfecha del mismo.

Para ello será necesario realizar un análisis previo que permita conocer las tendencias del sector, la oferta de la competencia y las demandas de los clientes.

Todo ello posibilitará, una vez elaborado el plan de empresa, concretar el **posicionamiento** de la nueva empresa, potenciar su **diferenciación** y diseñar una buena **estrategia de marketing**.

Es conveniente partir de una breve **descripción del producto o servicio** que se desea comercializar, resaltando en que consiste, como es el proceso productivo y en que reside su diferenciación.

Esta información debe complementarse con una **descripción del mercado** al cual se dirigirá dicho producto o servicio determinando si este es de ámbito local, regional, nacional o internacional.

Para conseguir esta información será necesario emplear una serie de **fuentes** a través de las cuales obtendremos los datos necesarios para el análisis. Estas se clasifican en fuentes primarias y secundarias.

Finalmente se debe proceder a identificar las **empresas competidoras** y la oferta que dirigen al mercado objetivo así como la **demandas o necesidades no satisfechas de los clientes potenciales**.

Estos aspectos nos permitirán inicialmente determinar si la idea es válida y si existen indicios claros de que pueda ser rentable.

FUENTES DE INFORMACIÓN	
PRIMARIAS	SECUNDARIAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se obtienen datos que han sido recopilados ya por otras entidades con distintos fines ❖ <u>Ventajas:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son fáciles de utilizar ▪ Se obtiene la información con mayor agilidad ▪ Tienen bajo coste ❖ <u>Desventajas:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es necesario cerciorarse de que la información se encuentra actualizada y que es veraz, así como de que los datos son extrapolables al proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Se obtienen datos específicos del estudio que se está realizando de manera que no se pueden extrapolar a otros casos ❖ <u>Ventajas:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Son más fiables ▪ Se obtienen una información más ajustada a las necesidades del estudio ❖ <u>Inconvenientes:</u> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Requieren un conocimiento de los instrumentos empleados ▪ Tienen un mayor coste económico y de tiempo ▪ Conllevan un proceso más largo ▪ Puede ser necesario emplear varias técnicas para corroborar las conclusiones del estudio
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Entrevistas ❖ Sesiones de grupo ❖ Observación ❖ Encuesta de mercado, estructurada o semiestructurada 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Internet ❖ Publicaciones del sector



Estudio de viabilidad

Una vez que se han analizado las características técnicas del producto y que, a priori, puede existir un nicho de mercado al que orientarlo, es necesario ir un paso más allá y concretar los diferentes aspectos que conforman la iniciativa empresarial.

Para ello será preciso realizar un estudio cuya función es la identificación y análisis de los principales factores de la idea que pueden determinar en última instancia la viabilidad o no del proyecto empresarial.

ESTUDIO DE VIABILIDAD

PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES
 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA
 REFLEXIÓN SOBRE EL MERCADO OBJETIVO
 ANÁLISIS DAFO
 PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS
 ESTRATEGIA DE MARKETING
 PREVISIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Diagnóstico de Viabilidad de la Iniciativa Empresarial

La reflexión y la información de cada uno de estos aspectos debe ser de carácter general ya que posteriormente se desarrollará y concretará en el plan de empresa.

En él se deben incluir las siguientes cuestiones:

Promotores del proyecto

Breve curriculum en el que se recojan los datos personales, la formación académica y la experiencia profesional de los promotores.

Descripción de la idea

Haciendo alusión a las características del producto o servicio que se quiere comercializar.

Mercado objetivo

En este caso y partiendo de la información que se recopiló en el estudio previo, se trataría de indi-

car que se va a comercializar, como se pretende lograrlo y cual será su precio. Por otro lado será necesario incluir información sobre los clientes potenciales y las empresas de la competencia.

Análisis dafo

Se trata de detectar las debilidades y las fortalezas tanto de los promotores como de la futura empresa para que, partiendo del reconocimiento de las mismas, se pueda hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado.

Previsión de recursos humanos

Realizar una previsión del personal con el que será necesario contar para el desarrollo de la actividad de la empresa en lo que respecta a la producción, gestión, administración, comercialización, distribución, etc.

Estrategia de marketing

Breve descripción de las actuaciones comerciales que está previsto desarrollar, entorno a las cuatro Ps del marketing: producto, precio, promoción y distribución.

Previsión económica y financiera

Su finalidad es determinar cuanto dinero será necesario para iniciar la actividad y de donde se obtendrá la financiación. Este apartado determinará la viabilidad económica del proyecto por lo que debe concretar de forma coherente y creíble información genérica relativa a las siguientes cuestiones:

PREVISIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

INVERSIONES INICIALES

FINANCIACIÓN

Recursos propios

Recursos ajenos

INGRESOS Y GASTOS

PREVISIÓN DE TESORERÍA

Plan de empresa

El plan de empresa es un documento surgido de la reflexión y el análisis detallado y en profundidad de los aspectos de la iniciativa que se han ido madurando a lo largo de todo el proceso de elaboración de los diferentes estudios.

En él se refleja el contenido completo del proyecto empresarial que abarca desde la definición de la idea hasta la estrategia de desarrollo de la actividad empresarial.

Representa el grado máximo de concreción del proyecto y su finalidad es lograr un mayor conocimiento de todos los aspectos que será necesario tener en cuenta para la puesta en marcha de la empresa, así como de servir de apoyo ante entidades financieras, instituciones, etc.

Un buen plan de empresa debe ser tangible y realista, lo que se consigue siguiendo paso por paso los apartados que ayudan a darle coherencia, honestidad y rigurosidad.

PLAN DE EMPRESA

- ✿ **Datos básicos de partida:**
 - * Presentación de los promotores
 - * Actividad de la futura empresa
- ✿ **Estudio de Mercado:**
 - * Dimensión
 - * Clientes
 - * Proveedores
 - * Competencia
 - * Análisis DAFO
- ✿ **Plan de Marketing:**
 - * Producto o servicio
 - * Política de precios
 - * Política de promoción
 - * Política de distribución o venta
- ✿ **Plan de Recursos Humanos**
- ✿ **Plan Operativo**
- ✿ **Forma Jurídica**
- ✿ **Ubicación**
- ✿ **Estudio Económico y Financiero:**
 - * Inversiones y financiación
 - * Ingresos
 - * Costes de personal
 - * Amortizaciones
 - * Cuenta de pérdidas y ganancias
 - * Balance previsional de la situación
 - * Retenciones e IVA
 - * Previsión de tesorería

Maduración de la iniciativa
Planificación empresarial
Instrumento de apoyo a la búsqueda de financiación

Datos de partida

Presentación de los promotores

Al igual que en los casos anteriores, en este punto debe incluirse el currículum de los promotores del proyecto, si bien, en el plan de empresa es conveniente, a su vez, adjuntar todos aquellos datos de los que se pueda disponer y que contribuyan a ampliar el conocimiento de la situación personal.

Actividad de la futura empresa

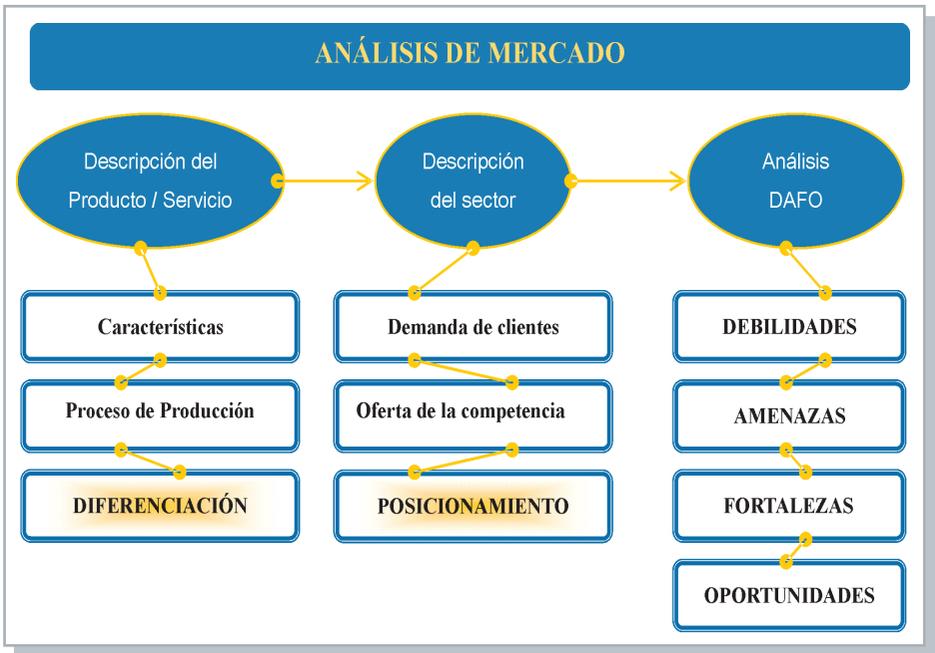
En este punto es tan importante describir en que consistirá la actividad de la empresa como explicar la evolución seguida desde su creación hasta el momento actual. Parte de esta información deberá incluir las reflexiones llevadas a cabo en las fases anteriores.

Estudio de mercado

El estudio de mercado es una parte fundamental del plan de empresa ya que a través del análisis detallado de la situación del mercado potencial al que se orientará la oferta de la empresa podremos conocer las posibilidades reales de éxito de la misma.

El estudio de mercado se puede realizar en **tres fases** que abarcan la **presentación de los objetivos del estudio, la recopilación de información** utilizando los instrumentos mencionados en el estudio de previabilidad y en el **análisis e interpretación** de dichos datos.

En la fase de recopilación será necesario obtener datos de la **demand (clientes potenciales)**, cuantificando el volumen de mercado, de la **oferta (empresas competidoras)**, para conocer si existen empresas que estén ofreciendo productos o servicios iguales o similares que den respuesta a la misma necesidad.



Todo este proceso está orientado a conocer el mercado potencial, su evolución, su previsión de futuro y la tendencia general del sector, facilitando la identificación de nichos de mercado en los cuales encajar la oferta con mayor garantía de éxito, así como potenciar aquellos elementos diferenciadores que posibiliten un buen posicionamiento en el mismo.

El análisis DAFO constituye la fase final del estudio y aporta datos de gran relevancia para el diseño de la estrategia global y de marketing de la empresa.

Este análisis tiene una doble dimensión interna y externa. El primero aporta datos sobre las debilidades y las fortalezas de la nueva empresa, mientras que el análisis externo analiza

las amenazas y las oportunidades del mercado, lo que en última instancia hace referencia al comportamiento de la competencia.

Las conclusiones del mismo permiten obtener una visión global de la situación de la empresa en el mercado, aprovechando las oportunidades y desarrollando estrategias que permitan enfrentar con menor dificultad las amenazas mediante una utilización eficaz de las fortalezas y la comprensión de las debilidades.

Plan de marketing

El plan de marketing debe describir las fórmulas que se van a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales, para lo que es necesario contemplar los diferentes aspectos integrados en lo que se conoce como marketing estratégico y marketing operativo.

El objetivo del marketing estratégico es conocer las necesidades actuales y futuras de los posibles compradores identificando los clientes potenciales mediante la segmentación del mercado.

El marketing operativo se corresponde con la puesta en práctica de la estrategia a través de cuatro variables, conocidas como las cuatro Ps del marketing: el producto, el precio, la promoción y la distribución.

De este modo se puede desarrollar el plan de marketing con los objetivos de posicionamiento buscados.

A continuación se incluyen unas directrices generales que pueden resultar útiles a la hora de reflexionar sobre los instrumentos más adecuados para llevar a cabo un buen proceso de marketing.

MARKETING OPERATIVO	
PRODUCTO	<p>Partiendo de la idea de que el producto constituye el elemento central de todo el plan de marketing, parece obvio que exista un apartado específicamente destinado a ofrecer información detallada de los productos o servicios que forman parte de la oferta de la empresa. Para ello, se deben explicar las diferentes líneas de productos, incidiendo en las características innovadoras y en las cualidades exclusivas que lo diferencian de la competencia, analizando las necesidades a las que pretende dar respuesta.</p>
PRECIO	<p>El precio de los diferentes productos o servicios debe establecerse teniendo en cuenta varios factores entre los que se encuentran el coste que dicho producto o servicio supone para la empresa, el comportamiento de la demanda, o los precios de los productos competidores o sustitutivos.</p>
PROMOCIÓN	<p>Existe un gran número de vías para promocionar un producto o servicio, si bien todas ellas se clasifican en función del público objetivo al que se dirigen, diferenciando entre estrategias de comunicación masiva y estrategias de comunicación dirigida o enfocada.</p>
VENTA Y DISTRIBUCIÓN	<p>Describiendo cuales serán los canales de distribución que se van a utilizar así como valorando los costes de los mismos y las posibilidades de exportación, distribución, etc.</p>

Plan de recursos humanos

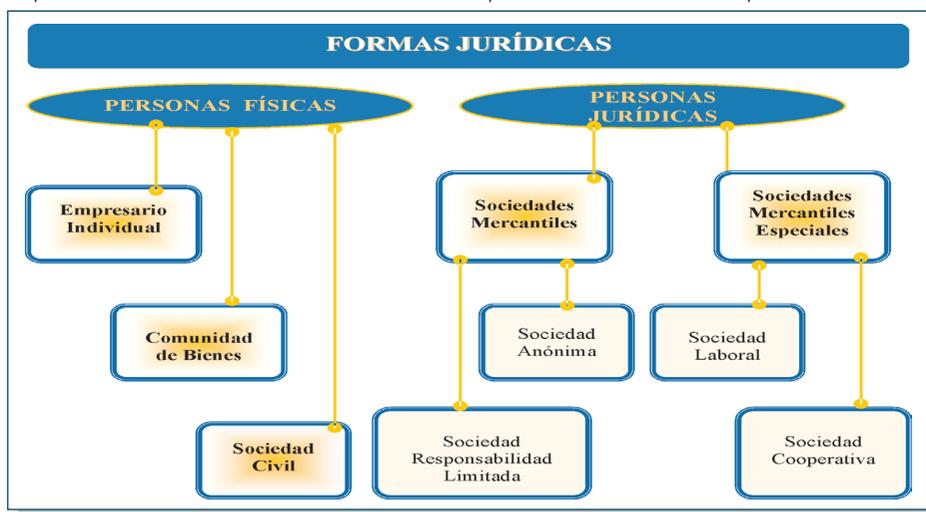
La elección del equipo humano que formará parte de la empresa constituye otra parte fundamental del plan de empresa ya que hace referencia a la política de contratación de la misma, motivo por el cual debe incluir toda la información disponible de las personas que participarán en el proyecto.

Esta información debe recoger la formación y experiencia de cada uno de los miembros del equipo haciendo especial hincapié en aquellos conocimientos relaciona-

dos con las tareas específicas que realizarán en la organización.

Es importante que la previsión de recursos humanos guarde una estructura coherente en la que las funciones de cada uno de ellos sean complementarias, evitando la duplicidad de actuaciones.

Finalmente, será necesario hacer mención a la modalidad de contratación así como a la duración de los mismos, describiendo la política de promoción de la empresa.



Forma jurídica

Para elegir la forma legal que mejor se adapta al desarrollo de la actividad empresarial hay que tener en cuenta las posibilidades que establece la ley, ya que esto nos dará una idea de las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

A continuación nos referiremos, de modo general, a las formas jurídicas más comunes en nuestro país a fin de dotar de un carácter práctico a este manual, si bien hay que tener en cuenta que existe una gran variedad de opciones que es recomendable valorar a fin de adaptar la decisión a las características concretas de la iniciativa empresarial que se pretende poner en marcha.

Personas físicas

Hace referencia a un concepto básicamente jurídico que alude a personas de existencia real, es decir, al constituir una sociedad bajo esta forma jurídica se considera que la persona a quien atañe la titularidad de la misma está dotada de unas características determinadas fijadas por la normativa vigente al respecto que reconocen personalidad jurídica propia y en consecuencia capacidad para actuar como un sujeto de derecho.

Dentro de esta categoría existen tres modalidades a las que se hace referencia a continuación, cada una de las cuales tiene establecidos unos requisitos determinados.

PERSONAS FÍSICAS			
FORMA JURÍDICA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
Empresario Individual	1	No se establece mínimo legal	Ilimitada
Comunidad de Bienes	Min. 2	No se establece mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Civil	Min. 2	No se establece mínimo legal	Ilimitada

Personas jurídicas

Este concepto también goza de un marcado carácter jurídico, ya que a través de las normas jurídicas se reconoce a las entidades constituidas de este modo la capacidad para contraer obligaciones y disfrutar de derechos en la ejecución de fines colectivos.

Entre las posibles fórmulas jurídicas que subyacen en este concepto se diferencia entre so-

iedades mercantiles y sociedades mercantiles especiales.

La elección de la forma jurídica debe adecuarse a una serie de criterios:

- Número de socios
- Capital
- Complejidad de los trámites
- Necesidad de financiación externa
- El riesgo personal de los socios
- Aspectos fiscales y de Seguridad Social

PERSONAS JURÍDICAS			
Sociedades Mercantiles			
FORMA JURÍDICA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Min. 1	3.005,06€	Limitada al capital aportado
Sociedad limitada Nueva empresa	Min. 1	3.012€	Limitada al capital aportado
Sociedad Anónima	Min. 1	60.101,02€	Limitada al capital aportado
Sociedades Mercantiles Especiales			
FORMA JURÍDICA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
Sociedad Laboral	Min. 3	Mín. S.A.L. - 60.101,02€ Mín. S.L.L. -3.005,06€	Limitada al capital aportado
Sociedad Cooperativa	Min. 3	Mín. fijado en los estatutos	Limitada al capital aportado

Ubicación

La ubicación puede ser una cuestión determinante en el éxito de una nueva empresa, por lo que será necesario reflexionar sobre el lugar de establecimiento de la misma a fin de seleccionar aquel que reúna entre otros aspectos unas buenas características de acceso tanto para proveedores como para los clientes y facilidad para el establecimiento de relaciones estratégicas o sinergias con las empresas cercanas.

En el caso concreto de las Spin-off, actualmente existe una red de entidades creadas con la finalidad de apoyar la creación y consolidación de estas empresas, erigiéndose con elementos básicos para el apoyo de las Spin-off.

Entre dichas infraestructuras se encuentran los centros europeos de empresas e innovación (CEEIs), las incubadoras o viveros de empresas y los parques científico tecnológicos.

Los **Centros Europeos de Empresas e Innovación** ofrecen información, asesoramiento y apoyo para la creación y puesta en marcha de nuevas empresas de carácter innovador, la consolidación de las empresas ya cradeas y el fomento de la innovación empresarial.

Para ello, los CEEIs ayudan al emprendedor tutorizándole y guiándole en el desarrollo de su plan de empresa, a través de una metodología contrastada y homologada a nivel europeo, ofreciéndole asesoramiento individualizado y formación para la creación y el desarrollo de su proyecto empresarial.

Las **incubadoras o viveros de empresas** están fuertemente vinculadas al concepto de desarrollo regional y local orientado al fomento de innovación en el tejido empresarial y su diferencia radica fundamentalmente en el requisi-

to tecnológico que se solicita a la nueva empresa.

A demás de ofrecer un espacio físico acorde a sus necesidades, se garantizan una serie de servicios logísticos y administrativos de apoyo empresarial, así como servicios de formación o consultoría entre otros. Estos centros permiten también establecer sinergias que contribuyen a garantizar su supervivencia y crecimiento.

Habitualmente la estancia tiene un carácter temporal de manera que a medida que la empresa se va consolidando se trasladará a otra ubicación más acorde con la nueva situación.

Entre los requisitos que se solicitar para acceder a ellas destacan:

- Domiciliación de la empresa en la provincia o municipio en el que se encuentre ubicado el centro
- Creación de puestos de trabajo

- Presentación de un estudio de viabilidad y plan de empresa

En el caso de los **parques tecnológicos**, aunque proporcionan también suelo industrial que los ayuntamientos ponen al servicio de las empresas, se diferencian de los centros de empresas, entre otras cuestiones, en los requisitos tecnológicos e innovadores que exigen a las organizaciones ubicadas en ellos, ya sean estas pymes o empresas de gran tamaño fuertemente consolidadas en su sector y que ubican en estos centros sus líneas de innovación.

Por otro lado, las **sociedades de garantía recíproca** son entidades sin ánimo de lucro cuyo objetivo es la concesión de avales que faciliten el acceso a financiación a las pequeñas y medianas empresas.

Suelen abarcar un ámbito de actuación autonómico logrando mediante el aval, unas buenas condiciones de financiación que

garantizan mediante la firma de convenios o líneas de crédito.

Las **sociedades de capital riesgo** son estructuras privadas que constituyen un importante apoyo a la creación de spin-off.

A nivel general se puede decir que su participación en la nueva empresa se materializa mediante aportaciones financieras con el objetivo de rentabilizar a medio plazo su inversión y abandonar al cabo de un período establecido el proyecto empresarial. Su peculiaridad es que dicha participación no se refiere exclusivamente al capital de la empresa sino que traspasa al plan estratégico de la misma participando en el proceso de toma de decisiones.

Los **Business Angel** son inversores privados que, a título individual, participan de forma minoritaria en el capital de una empresa de base tecnológica apoyando su crecimiento. Suele tratarse de personas con una dilatada experiencia comercial o empresarios de éxito que proporcionan orientación empresarial práctica y contactos comerciales para apoyar el crecimiento de la nueva empresa.

El **capital semilla** está igualmente enfocado a facilitar la creación de una compañía, si bien en este caso la financiación está más orientada a realizar un estudio que garantice la viabilidad del proyecto empresarial o una pequeña participación en el capital social.

ESTRUCTURAS DE APOYO A LA CREACIÓN DE SPIN-OFF

PÚBLICO	PRIVADO
INCUBADORAS O VIVEROS DE EMPRESAS	CEEI
CENTROS DE EMPRESAS	SOCIEDADES DE CAPITAL RIESGO
PARQUES TECNOLÓGICOS	<i>BUSINESS ANGELS</i>
SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA	CAPITAL SEMILLA

estudio económico y financiero

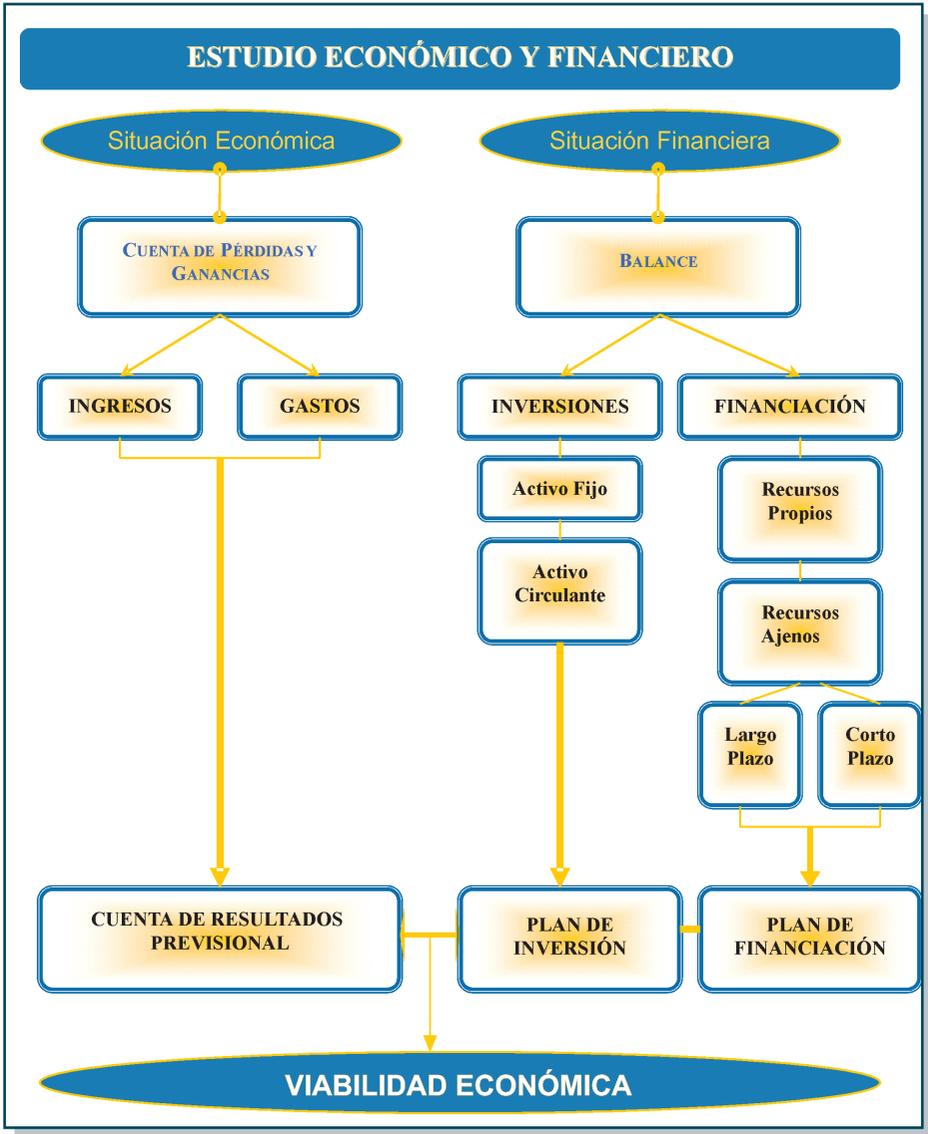
Al igual que en los apartados anteriores, el estudio económico y financiero alcanza en el plan de empresa su máximo nivel de concreción siendo necesario en algunos casos acompañarlo de documentación que sustente la información incluida en el mismo.

De este modo el estudio permitirá comprobar las previsiones económicas para la nueva empresa en el horizonte temporal que abarque, por lo que cuanto más realista sean sus resultados, mayores serán las posibilidades de ajustar la es-

trategia empresarial a la situación particular de la nueva empresa.

Si bien en este apartado sería necesario un análisis más detallado de los diferentes conceptos que conforman un estudio económico y financiero el objetivo eminentemente práctico de este manual ha llevado a orientarlo a la definición global de un estudio de estas características, valorando los pasos necesarios para su elaboración así como el papel que ocupa en el plan de empresa.

De este modo, se puede decir que la elaboración del estudio económico y financiero debe incluir información veraz y realista relativa a las siguientes cuestiones:



Spin-

off



CEEI Ciudad Real
Centro Europeo
de Empresas
e Innovación

PATRONATO CEEI CIUDAD REAL

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CIUDAD REAL
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE CIUDAD REAL
CAJA CASTILLA-LA MANCHA
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



Cofinanciado por:



Castilla-La Mancha

Consejería de Industria y Tecnología



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Oficinas CEEI Ciudad Real
Edificio Cámara de Comercio
C/ Lanza, 2 - 2ª Planta
13004 Ciudad Real

Tel.: 926 27 30 34
Fax: 926 21 63 98
e-mail: ceei@ceeicr.es
<http://www.ceeicr.es>

Parque Empresarial
Polígono de Larache
c/ Pedro Muñoz, 1
13005 Ciudad Real

