

# Dirección Estratégica y Creación de Empresas de Base Tecnológica

## Tema 2. Análisis de viabilidad de la idea de negocio



**Ana María Serrano Bedia**  
**Gema García Piqueres**  
**Marta Pérez Pérez**

Departamento de Administración de Empresas

Este tema se publica bajo Licencia:

[Creative Commons BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

## Programa

**1. Concepto de viabilidad.**

**2. Análisis de preavibilidad.**

**3. Herramientas de análisis de viabilidad.**

- Lienzo Canvas / Business Model Canvas.
- Plan de viabilidad / Plan de empresa.

- ¿Cuándo se puede decir que una idea de negocio es viable? ¿Qué significa exactamente decir que un proyecto es viable? ¿Cómo se estudia la viabilidad?
- **Se trata de dar respuesta a dos necesidades básicas:**
  - ¿Cómo estructurar toda la información que tiene el empresario para poder decidir, con ciertas garantías, crear una empresa?
  - ¿Cómo comunicar la potencialidad del negocio?

## Concepto de viabilidad:

- Un proyecto es viable cuando la idea está concretada en una transacción para la que se ha detectado una demanda, en un determinado mercado, suficiente, en cuantía y duración, para rentabilizar las inversiones necesarias para producir el producto/servicio objeto de transacción.

# Factores internos / externos

# Análisis de pre-viabilidad: retrato robot del emprendedor



## ¿Cómo analizo la viabilidad?

### DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO (lienzo Canvas)

... Es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.

... Es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero.

... Es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos (quién eres, cómo lo haces, a qué coste, con qué medios y qué fuentes de ingresos vas a tener).

... Definir tu modelo de negocio es saber cuál es tu ADN, cómo está hecho, cómo se puede modificar, cómo pulir, cómo cambiar, cómo moldear...

... Es una herramienta previa al plan de negocio que te permitirá definir con claridad qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, a quién se lo vas a vender, cómo se lo vas a vender y de qué forma vas a generar ingreso.

## ¿Cómo analizo la viabilidad?

# ELABORACIÓN DE UN PLAN DE VIABILIDAD O PLAN DE EMPRESA

... Es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la oportunidad de negocio en un proyecto empresarial concreto.

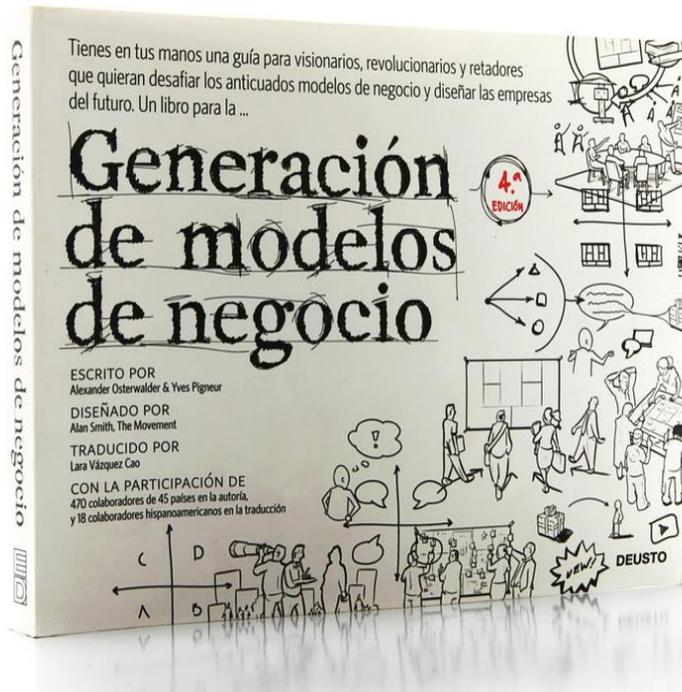
... Es un documento voluntario –no existe una norma pre-establecida sobre su estructura– aunque si existen recomendaciones para su elaboración.

... Debe definir claramente el calendario y plazos máximos de ejecución para cada una de las acciones que se definen en él. La definición de este calendario o plan de operaciones permitirá asignar los recursos necesarios en cada etapa facilitando la planificación.

# Lienzo Canvas

## Business Model Canvas:

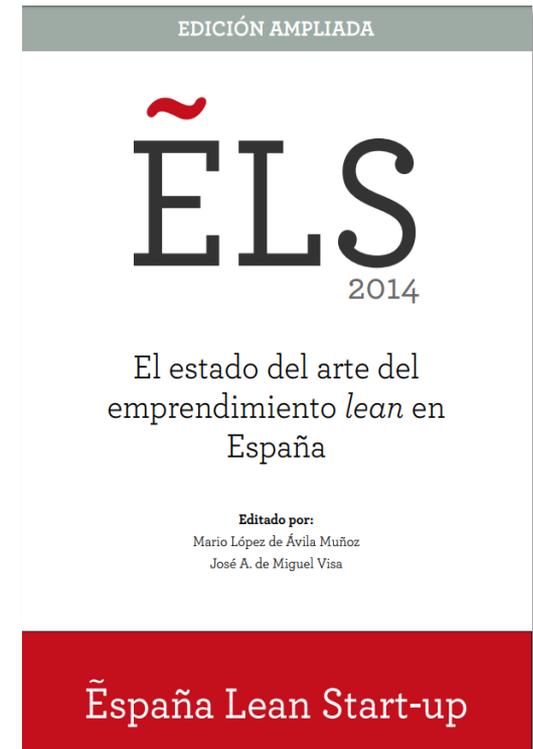
### Metodología de Osterwalder and Pigneur



## Business Model Canvas

**Es una de las herramientas más empleadas en la metodología Lean Startup:**

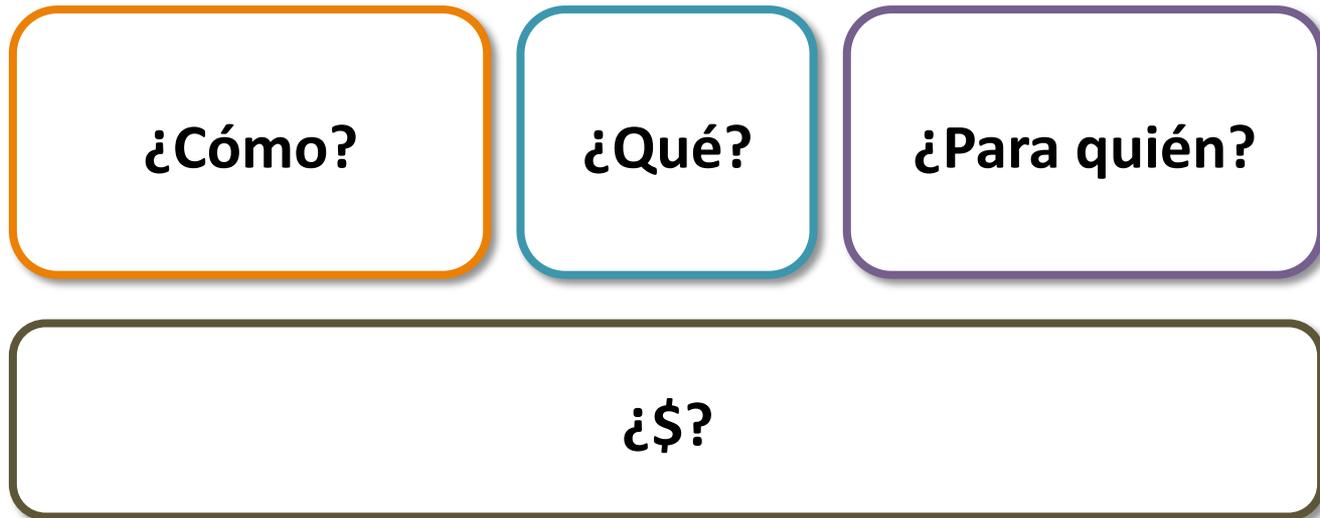
- Búsqueda de cliente objetivo.
- Trabajo activo con el cliente.
- Mejora continua.
- Velocidad en el proceso –proceso de idear, experimentar, medir y decidir–.



## Business Model Canvas

### Ontología:

- Es un esquema conceptual dentro para facilitar la comunicación entre diferentes sistemas y entidades.



# Business Model Canvas





## Bloque 1. Segmento de clientes

### ¿Para quién estamos creando valor?:

- Definición de los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige la empresa –en base a diferencias en necesidades, forma de acceso, tipo de relación, rentabilidad, cuestiones demográficas, etc–:
  - ¿Quiénes son los clientes?
  - ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando?
  - ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
  - ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

## Bloque 2. Propuesta de valor

### ¿Qué atrae a los clientes?:

- El factor que hace que un cliente se decante por la empresa.
- Se presenta como un conjunto de productos y servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.
- Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.
  - ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
  - ¿Qué problemas de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
  - ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?
  - ¿Cuál es nuestra oferta distintiva?

## Bloque 3. Relación con el cliente

### ¿Qué tipo de vínculo creamos con el cliente?:

- Define el tipo de relación que se quiere mantener con el cliente (personal/automatizada) así como el procedimiento de captación, fidelización y estimulación de ventas (venta sugestiva).
- Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.
  - ¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes?
  - ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?

## Bloque 4. Canales de distribución y comunicaciones

### ¿Cómo se entrega la propuesta de valor al cliente?:

- Explica la forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- Establece los puntos de contacto para dar a conocer el producto/ servicio, acceder a su compra, ofrecer atención postventa, etc.
  - ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?
  - ¿Cómo se conjugan entre ellos?
  - ¿Cómo se integran las actividades diarias de los clientes?

## Bloque 5. Fuente de ingresos

### ¿Cuánto están dispuestos a pagar por la propuesta de valor?:

- Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
  - ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?
  - ¿Qué están dispuestos a pagar los clientes por nuestra solución?
  - ¿Cómo se paga actualmente? ¿Cómo prefieren pagar?
  - ¿Cuáles son las fuentes de ingresos? ¿Cómo contribuye cada fuente a los ingresos totales?
  - ¿Qué margen se obtendrá?

## Bloque 6. Recursos clave

**¿Qué recursos necesitamos para generar la propuesta de valor, hacerla llegar al cliente, relacionarnos con el cliente y generar ingresos?:**

- Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.
- ¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio?  
(Personas, redes, instalaciones, competencias...).

## Bloque 7. Actividades clave

### ¿Qué acciones críticas debemos realizar para operar de manera exitosa?:

- Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.
  - ¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

## Bloque 8. Asociaciones clave

### ¿Qué alianzas críticas debemos realizar para que el modelo sea exitoso?:

- Define los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones (joint ventures, alianzas estratégicas, cooperación...).
  - ¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?
  - ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades?
  - ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

## Bloque 9. Estructura de costes

- Describe los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Se considera tanto los costes de creación y entrega de valor como los de mantenimiento y relación con el cliente (CF, CV, CRRHH, alquileres...).
- ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?
- ¿Cuáles son los recursos clave más caros?
- ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

# **PLAN DE VIABILIDAD O PLAN DE EMPRESA**

## Utilidad

### Desde el punto de vista externo:

- Presentar el proyecto empresarial a cualquier organismo, entidad o persona que nos pida una descripción del proyecto (carta de presentación).
- Optar a las ayudas que ofrecen las administraciones públicas.

### Desde el punto de vista interno:

- Permite un análisis objetivo sobre la viabilidad de la idea empresarial. Será de utilidad para la puesta en marcha de la idea de negocio y para detectar todas las desviaciones que se produzcan respecto a lo inicialmente planificado.
- Descubrir y corregir fallos en la planificación aumentando las posibilidades de éxito.
- Consolidar el compromiso y la motivación del grupo emprendedor.

### ¿Quién lo elabora?

- Asesoramiento externo con participación de todos los promotores del proyecto. La participación colectiva facilita.
  1. El desarrollo de un sentimiento colectivo de pertenencia al nuevo proyecto.
  2. El conocimiento global del proyecto y de sus implicaciones, especialmente cuando cada uno de los promotores es solo especialista en una parte del negocio.
  3. La obtención de un acuerdo tácito sobre los objetivos a alcanzar, las inversiones y gastos a realizar y el volumen de recursos financieros que hay que aportar al proyecto entre los pro- motores, tanto individualmente como colectivamente a través, por ejemplo, de la solicitud de financiación bancaria.

## ¿Quién lo elabora?

**Para su elaboración se pueden utilizar diversas fuentes:**

- **Bases de datos:** SABI, Amadeus, Global Market Information Database (GMID), Banco Mundial, Eurostat, etc.
- **Organismos públicos:** Instituto Cántabro de Estadística (ICANE), Instituto Nacional de Estadística (INE), Agencia Tributaria, Seguridad Social, INEM, Banco de España, Gobierno de Cantabria, Servicio Cántabro de Empleo (EMCAN), Sodercan, Ministerio de Industria, etc.
- **Organizaciones empresariales:** [Cámara de Comercio de Cantabria](#), Guíame, etc.
- **Bancos e instituciones financieras:** tipos de interés, simuladores, etc.
- **Otras:** convenios colectivos, estatutos, escrituras, etc.



## ¿Cómo se prepara y se difunde?

- Debe difundirse entre todos los agentes externos que se consideren relevantes para conseguir la puesta en marcha del proyecto –personas que queremos captar como socios, inversores o trabajadores claves, a entidades financieras a las que se les va a solicitar un préstamo, a entidades publicas que conceden subvenciones y a posibles proveedores o clientes claves para comenzar la actividad del negocio–.
- Debe cuidarse el formato, la estructura (ordenado y claro) y la forma de presentar la información (apariencia visual).

## ¿Cómo se prepara y se difunde?

- **Claridad.** Redacción sencilla y directa, utilizando tablas y gráficos para apoyar el texto.
- **Objetividad.** El lector debe creer en la viabilidad del proyecto por lo que necesita que se le aporten datos concretos, evitando generalidades y expresiones ambiguas y subjetivas.
- **Honestidad.** Hay que contar los aspectos positivos del proyecto, pero también los posibles aspectos negativos, limitaciones o dificultades que se encontrarán.
- **Concisión.** Las personas destinatarias del plan de negocios suelen tener poco tiempo, por lo que el documento no debe ser muy largo y complejo de leer.
- **PLANTEA LA REALIZACIÓN DE UN ELEVATOR PITCH.**



## Estructura de un plan de empresa

### Un plan de viabilidad está integrado por distintas partes:

- Descripción de la idea y presentación de promotores.
- Análisis de la situación.
- Viabilidad comercial.
- Viabilidad técnica.
- Organización de RRHH.
- Viabilidad financiera.
- Aspectos jurídicos.
- Conclusiones y análisis de riesgo.



# 1. Descripción de la idea y presentación de promotores

- **Definición:** características generales del proyecto (a qué nos vamos a dedicar, motivos y razones).
- **Localización de la empresa:** donde estará la sede social de la empresa y sus instalaciones. En el caso de negocios de ámbito exclusivamente local (un restaurante, una tienda, una guardería...), es recomendable indicar la ubicación prevista, es decir, en qué zona o barrio se situaría.
- **Producto/servicio/características diferenciales – ventaja competitiva:** ¿por qué van a elegir los clientes mi empresa/producto?



# 1. Descripción de la idea y presentación de promotores

- Perfil de los promotores: formación y experiencia profesional (incluido becas, prácticas, colaboraciones).
- Experiencia o habilidades de los promotores que hagan posible la puesta en marcha y gestión del nuevo negocio.
- Descripción del equipo que formará tu empresa (formación, experiencia, experiencia en el sector a fin de demostrar su competencia). Dedicación y responsabilidades en el proyecto empresarial. Se indicará el grado y tipo de implicación que tendrán los promotores en el desarrollo del proyecto, así como sus funciones futuras, especificando sus posibles cargos directivos y si serán socios-trabajadores o simplemente socios-inversores.

## 2. Análisis de la situación

- **Adecuación de la VC al tipo de entorno del momento actual:**
  - Mayor presión de los competidores.
  - Tiempo reducido para adaptarse a los cambios de entorno.
  - Incremento gradual de la incertidumbre.
- **Éxito de la empresa:** conocer y anticipar la evolución de su entorno.
- **Analizar dos tipos de entorno:**
  - Entorno genérico: abarca aspectos sociológicos, políticos y macroeconómicos, que afectan de forma similar a todas las empresas.
  - Entorno específico: factores de la demanda, del comportamiento consumidor/ cliente o de la estructura competitiva que afecta de manera claramente diferenciada a cada tipo de empresa.



## 3. Viabilidad comercial/Plan de marketing

- **Definir el perfil de cliente al que desea dirigirse y sus necesidades (mapa de empatía):**
  - Identificar oportunidades de negocio o segmentos del mercado atractivos.
  - Determinar los objetivos comerciales para un periodo de tiempo determinado.
  - Perfilar qué aspectos de la oferta se desean potenciar para diferenciarse de la competencia.
  - Posicionar la marca y/o productos.
  - Diseñar la política de producto y marca.
  - Elegir el camino o ruta que el producto va a seguir hasta el punto de venta.
  - Escoger las herramientas de comunicación que apoyarán la promoción de la empresa y de sus productos.



## 4. Viabilidad técnica

- Especificar, con detalle, los medios técnicos que necesita la empresa para ejercer su actividad: locales, mobiliario, instalaciones, procesos productivos, subcontratación, seguridad y prevención de riesgos laborales, cuestiones medioambientales, etc.
- Decisiones sobre la gestión de aprovisionamiento –política de compras, selección de proveedores–, gestión de stocks y control de calidad.
- Necesidades de licencia.



## 5. Organización de recursos humanos

- Puestos de trabajo que se van a crear a fin de definir la dimensión óptima de la empresa (combinar nivel de atención necesaria con nivel adecuado de costes e inversión ajustados a volumen de ventas real).
- Distribución por categorías y asignación de responsabilidad: perfiles, selección, forma de contratación.
- Previsiones de crecimiento de empleo y formación.



## 5. Organización de recursos humanos

- **Organigrama de la compañía:** diseño gráfico de la estructura organizativa de la nueva compañía. Determina los diferentes niveles jerárquicos (directivos, mandos intermedios, operarios, etc.) y acota las diferentes funciones o áreas de actividad (marketing, producción, finanzas, personal, etc.).
- **Composición del equipo directivo:** detallar los miembros que componen el equipo directivo indicando su experiencia laboral, sus habilidades, formación académica, nivel de especialización, logros profesionales, funciones que va a desempeñar, responsabilidades a asumir, grado de dedicación que va a prestar (tiempo parcial, completo).
- **Identificar perfiles y puestos requeridos:** fundamentalmente mandos intermedios y personal operativo. Es conveniente organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas).
- **Establecer la política de recursos humanos:** política de reclutación/retribución e incentivos/evaluación del rendimiento/formación y desarrollo personal.
- Analizar las necesidades de personal y perspectivas de crecimiento.

## 6. Viabilidad financiera

- Necesidades económicas del proyecto.
- Identificación y selección de las fuentes de financiación ajena.
- Plan financiero.

# Rentabilidad / Estructura Fcra.



## 6. Viabilidad financiera: necesidades económicas del proyecto

- Análisis de las necesidades económicas del proyecto: recursos propios, recursos ajenos e inversiones.
- Estudio de la oferta financiera existente en el mercado: préstamos bancarios, leasing, líneas de crédito, descuento comercial de efectos...
- Deben tenerse en cuenta aspectos tales como:
  - Plazo de amortización.
  - Existencia de periodos de carencia.
  - Tipos de interés.
  - Garantías adicionales (avales).
  - Tiempo de disposición de dinero.

## 6. Viabilidad financiera: identificación y selección de las fuentes de financiación ajena

- Entidades financieras y bancos.
- Cooperativas de crédito.
- Sociedades de leasing.
- Sociedades de factoring/confirming.
- Aplazamiento de pagos a proveedores.
- Cobro anticipado a clientes.
- Sociedades de capital-riesgo.
- Business Angels.

## 6. Viabilidad financiera: plan financiero

- **Previsiones de ingresos y gastos en un horizonte de 1 a 3 años:**
  - **Gastos fijos:** alquiler, costes financieros, gastos de limpieza...
  - **Gastos variables:** consumo de suministros, transporte, mercancías compradas, campañas de publicidad...
- Previsión de ventas mensual.
- La previsión de tesorería determinará el diseño del presupuesto financiero y las decisiones que se tomen en función de su resultado.

## 6. Viabilidad financiera: plan financiero

### Entre las partidas de gastos a considerar se encuentran:

- Alquileres.
- Suministros básicos.
- Salarios.
- Costes de Seguridad Social.
- Mercancías y mat primas.
- Embalaje/almacenaje.
- Distribución.
- Limpieza.
- Seguridad.
- Gestoría.
- Seguros.
- Gastos de representación.
- Costes impuestos.
- % imp. beneficios.
- % retenciones facturación.
- Web de la empresa.
- Registro marcas y logos.
- Papelería corporativa.

## 7. Aspectos jurídicos

- **Elección de la forma jurídica del proyecto:** conocer características de cada modalidad y los aspectos relativos a su gestión (obligaciones/repercusión fiscal/bienes conyugales).
- **Formas jurídicas:**
  - Empresario individual.
  - Sociedades con personalidad jurídica (mercantiles o especiales).
  - Colectividades sin personalidad jurídica.



## 7. Aspectos jurídicos

- **Elección de la forma jurídica del proyecto:** conocer características de cada modalidad y los aspectos relativos a su gestión (obligaciones/repercusión fiscal/bienes conyugales).

- **Formas jurídicas:**

- Empresario individual.
- Sociedades con personalidad jurídica (mercantiles o especiales).
- Colectividades sin personalidad jurídica.

Para saber más

CIRCE



## 7. Aspectos jurídicos

### Entre los criterios a valorar se encuentran:

- **Nº de promotores:** si se opta por desarrollar la actividad en solitario, podemos optar por limitar o no la responsabilidad. Cuando hay más de una persona implicada, es recomendable acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil.
- **Responsabilidad frente a terceros:** mientras que las sociedades permiten limitar la responsabilidad con los bienes afectos al negocio, el empresario individual responde de forma ilimitada con su patrimonio empresarial y personal.

## 7. Aspectos jurídicos

- **Trámites administrativos:** las sociedades mercantiles son de constitución más compleja, ya que adquieren personalidad jurídica, mientras que las personas físicas sólo realizan los trámites administrativos del ejercicio de su actividad. Actualmente, la [Sociedad Limitada Nueva Empresa](#), en su versión telemática, se caracteriza por su rapidez de constitución.
- **Capital mínimo para la constitución:** las personas físicas no necesitan aportar un capital mínimo, mientras que las jurídicas (salvo excepciones) sí.
- **Tributación de los beneficios:** las personas físicas tributan en el Impuesto sobre la Renta de la Personas Físicas (IRPF), mientras que las sociedades lo hacen a través del Impuesto sobre Sociedades (IS).

## 8. Conclusiones y análisis de riesgo

- El cierre del plan de empresa debe reflejar los medios y capacidades con las que cuenta el proyecto empresarial –análisis crítico del proyecto que plasme tanto elementos positivos y negativos–.
- Una herramienta muy utilizada es el análisis **DAFO** (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**bstáculos). Ayuda a, una vez recopilados los datos recogidos, realizar un análisis estratégico (interno y externo).



## 8. Conclusiones y análisis de riesgo

- Es conveniente que en la elaboración del DAFO participen varias personas.
- Es conveniente realizar una o varias sesiones de debate (pueden organizarse en forma de “tormenta de ideas”), donde se pongan sobre la mesa las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas.
- El DAFO debe surgir de los datos e información recogidos en el análisis estratégico, evitándose incorporar opiniones previamente formadas y subjetivas que no se hayan contrastado, del tipo *“yo sé que...”*, *“aunque no lo han dicho, la verdad es que...”*, *“aunque los datos no lo indican, yo creo que...”*.

# **NÚCLEO CENTRAL DE AMBAS HERRAMIENTAS: CONOCER A FONDO A TU CLIENTE...**

## **¿CÓMO LO HAGO?**

# Mapa de empatía



## Contextualizando el mapa de empatía

### ¿Qué piensa?

- ¿Qué es lo que le mueve?
- ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- ¿Qué es lo que le importa realmente (y qué no dice)?
- ¿Cuáles son sus expectativas?

### ¿Qué escucha?

- ¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional?
- ¿Qué le dicen sus amigos y familia?
- ¿Quiénes son sus principales influenciadores?
- ¿Cómo lo hacen (a partir de qué medios)?

### ¿Qué dice o hace?

- ¿Cómo se comporta habitualmente en público?
- ¿Qué dice que le importa?
- ¿Con quién habla?
- ¿Influencia a alguien?
- ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?

### ¿Qué ve?

- ¿Cuál es su entorno?
- ¿A qué tipo de ofertas está expuesto?
- ¿Quiénes son las personas clave de su entorno?
- ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?

### ¿Dolores?

- ¿Qué le frustra?
- ¿Qué miedos o riesgos le preocupan?
- ¿Qué obstáculos encuentra en el camino de sus objetivos?

### ¿Ganancias?

- ¿Qué es lo que de verdad le gustaría conseguir?
- ¿Para él/ella qué es el éxito?
- ¿Cómo intenta alcanzarlo?

## Referencias de interés

- Megias Terol, J. (2012): «*Herramientas: el mapa de empatía (entendiendo al cliente)*».
- Müller, R.M. & Thoring, K. (2012): «*Design thinking vs. lean startup: a comparison of two user-driven innovation strategies*». Leading through design, 151.
- Muñiz, L. & González, L.M. (2010): «*Planes de negocio y estudios de viabilidad: software con casos prácticos y herramientas para elaborar DAFO y evaluar un plan de viabilidad*». Profit Editorial I.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010): «*Business model canvas*». Self published. Last.
- Ries, E. (2012): «*El método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*». Grupo Planeta (GBS).
- Rojas, J. & Bertran, S. (2010): «*El plan de viabilidad: guía práctica para su elaboración y negociación*». Profit Editorial. Barcelona.