plannegocios.com
planes inteligentes

PLAN de NEGOCIO

EMPRESA DE "WEARABLES"

Los comentarios y textos han sido redactados por emprendedores y ajustados posteriormente por nuestros consultores. Los nombres, marcas y menciones son totalmente imaginarios.

Las imágenes y cuadros que pueda haber junto al texto son puramente ilustrativos, no guardan relación con el plan y tienen como objetivo servir como ejemplo de los datos que deberían visualizarse. Las imágenes adjuntas no pueden usarse con fines comerciales, ni distribuirse de ninguna forma.

Este cuadro y todos los demás puedes eliminarlos simplemente:
(a) seleccionándolos con el ratón y (b) pulsando la tecla "supr."

EMPRESA DE WEARABLES
PLAN DE NEGOCIO

Córdoba, 18 de enero de 2021

Índice

1- Proyecto y objetivos 1
a. El negocio. 2
b. ¿Por qué este negocio? 3
c. Los promotores. 3
d. Mentores. 4
e. Misión. 4
f. Visión. 5
g. Valores. 5
h. Objetivos. 5
i. Necesidades de financiación. 6

2 - Análisis del sector 7
a. Acerca de los «wearables». 8
b. Situación del mercado. 9
c. Principales actores. 11
d. Perspectivas de futuro. 12
e. Claves del sector. 14

3 – Empresa, productos y servicios 16
a. Las instalaciones. 17
b. Nuestra tecnología. 18
c. Gama de productos. 21
d. Proveedores. 22
e. Factores de éxito. 24
f. Factores de riesgo. 25

4 – Mercado y competencia 27
a. Tendencia del mercado. 28
b. Entorno competitivo. 30
c. Tipos de competidores. 31

d. Análisis de la competencia. 32
e. Análisis de competitividad. 34
f. Aspectos diferenciales. 35

5 – Plan de marketing 36
a. Análisis D.A.F.O. 37
b. Imagen corporativa. 38
c. Publicidad y promoción. 39
d. Plan de Marketing – Resumen. 43

6 – Plan de ventas 44
a. Estrategia de ventas. 45
b. Canales de ventas. 46
c. Proceso de ventas. 47
d. Materiales de venta. 48
e. Política de atención al cliente. 49
f. Política de calidad. 50
g. Barreras de venta. 52
h. Plan de ventas del primer año (resumen). 53
i. Estimaciones de venta. 54

7 – Organización y RR. HH. 55
a. Organización de la empresa. 56
b. Equipo directivo. 56
c. Empleados. 57
d. Selección de personal. 58
e. Condiciones de trabajo y remunerativas. 60
f. Previsión de Recursos Humanos. 63

8 – Aspectos legales y societarios 64
a. La sociedad. 65
b. Sede de la empresa. 65
c. Administradores. 66

d. Marca. 66
e. Licencias y derechos. 67
f. Obligaciones legales. 67
g. Prevención de riesgos laborales. 68

9 – Establecimiento y lanzamiento 70
a. Plan de establecimiento. 71
b. Plan de lanzamiento. 72
c. Presupuestos. 73
d. Plan de contingencia. 74

10 – Previsión de resultados 76
a. Premisas importantes. 77
b. Análisis del punto de equilibrio. 79
c. Resultados a cinco años 79
d. Presupuesto de tesorería. 81
e. Ratios financieros más relevantes. 82

11 - Plan de financiación 83
a. Necesidades financieras. 84
b. Plan de financiación. 84

ANEXOS (1) PRESUPUESTOS 89

ANEXOS (2) DOCUMENTOS 91

RESUMEN EJECUTIVO 93

EMPRESA DE WEARABLES

1- Proyecto y objetivos

1. Proyecto y objetivos

a. El negocio.

El objetivo de este plan de negocio es la puesta en marcha de una empresa que opera en el sector de la tecnología ponible o «wearable», que engloba una serie de dispositivos, prendas y complementos pensados para llevar encima del cuerpo y ofrecer diversas funcionalidades «inteligentes».

Nuestra empresa desarrollará y comercializará un innovador software multiplataforma que es capaz de recopilar e integrar la información captada por todo tipo de dispositivos ponibles con el fin de ofrecer novedosas funciones a los usuarios en ámbitos como la salud, deporte, seguridad, etc.

Inicialmente tenemos previsto ubicarnos en un vivero de empresas de la Universidad de Córdoba. Nuestra intención es dirigirnos al mercado global mediante dos líneas de trabajo: B2B (integración de nuestro software en los ecosistemas de wearables de otros fabricantes) y B2C (comercialización de nuestro software como aplicaciones a disposición del público en general).

Para ello contaremos con un equipo de desarrollo propio y un equipo comercial encargado de buscar y negociar los acuerdos de venta en los dos canales en los que operaremos (software para empresas y aplicaciones).

Este proyecto nació como un trabajo de fin de grado mientras sus promotores cursábamos estudios de informática en la universidad.

b. ¿Por qué este negocio?

El mercado de los wearables ha alcanzado dimensiones significativas, sigue creciendo y presenta un enorme potencial de futuro. En 2016, generó unos ingresos de 16.000 millones de euros en todo el mundo y se estima que las ventas crezcan hasta llegar a los 34.000 millones de euros en 2019.

Sin embargo, el enfoque actual se basa en dispositivos de un solo uso y ecosistemas cerrados que limitan las posibilidades para los usuarios, ya que nadie está dispuesto a llevar varios dispositivos encima, uno para cada función. Estamos convencidos de que el futuro pasa por los dispositivos multifunción y la interoperabilidad, que es lo que ofrece nuestro software.

Tenemos desarrollada la tecnología y sabemos que funciona. Incluso hemos recibido contactos de posibles compradores interesados. Pero nuestro objetivo es comercializarla con una empresa propia para desarrollar al máximo su potencial y evitar que esta idea quede arrinconada en la cartera de propiedad intelectual de algún gigante tecnológico actual.

c. Los promotores.

Los promotores de este proyecto somos dos licenciados del Grado de Ingeniería Informática de la Escuela Politécnica Superior de Córdoba.

Marta Ribera - CEO

Tiene 25 años y cuenta con un doble grado en Ingeniería Informática y Administración y Dirección de Empresas. Actualmente está cursando un máster en Marketing y Ventas y ha hecho prácticas en Telefónica y Google.

Eduardo Pozas - CTO

Programador, desarrollador de software e ingeniero informático, desde pequeño la tecnología se ha convertido en su pasión. Ha creado varias apps y trabaja como consultor freelance de empresas tecnológicas.

El trabajo de los dos fundadores se complementará con un reducido pero eficiente equipo centrado en las dos áreas principales de nuestro negocio: el desarrollo de software y aplicaciones, y el marketing y las ventas para llevar nuestra tecnología a los principales mercados internacionales.

d. Mentores

Este proyecto cuenta con el apoyo de la incubadora de empresas de la Universidad de Córdoba, que nos cede el uso gratuito de unas oficinas en sus instalaciones durante los tres primeros años y nos proporciona el asesoramiento de su Comité de Mentores. A cambio, hemos cedido una participación del 20 % de la empresa a una sociedad de inversión del ente.

e. Misión

Crear software y aplicaciones que permitan integrar los datos recogidos por los dispositivos ponibles de cualquier fabricante con el objetivo de ofrecer a los usuarios una vista única de la información y funciones más completas, independientemente de la marca de wearables que utilicen.

f. Visión

Convertirnos en la empresa líder mundial en integración e interoperabilidad de tecnologías ponibles, dando servicio a los principales fabricantes y a los consumidores para la creación de un único ecosistema de dispositivos wearables que ofrezca más valor a todas las partes.

g. Valores

Somos una empresa joven, pero tenemos claros los principios según los cuales tenemos que gestionar nuestro negocio para que salga adelante:

- **Calidad**: nuestra tecnología debe ser impecable para convencer al mercado de las bondades que ofrece nuestra visión del negocio.
- **Innovación**: en un mercado en constante movimiento, debemos ir siempre por delante para poder ofrecer valor a nuestros clientes.
- **Internacionalización**: nos dirigimos a un mercado global en el que las barreras y los límites geográficos ya no tienen ningún sentido.
- **Rentabilidad**: nada de lo que hagamos podrá perdurar si no conseguimos traducirlo en un modelo de negocio que funcione.
- **Convicción**: estamos muy seguros del potencial de nuestra empresa y queremos desarrollarlo nosotros, no dejarlo en manos de otros.

h. Objetivos.

Estos son los objetivos que nos hemos planteado para la etapa inicial:

- **Año 1:** lanzamiento de la empresa y comercialización del software.
- **Año 2:** desarrollo de las apps y nuevas versiones del software.
- **Año 3:** acuerdos con los principales fabricantes de wearables.
- **Año 4:** inicio de la expansión a otros segmentos del mercado.
- **Año 5:** consolidación como empresa de alcance internacional.

i. Necesidades de financiación

El apoyo inicial de la Incubadora de Empresas de la Universidad de Córdoba nos ha permitido llevar a cabo el desarrollo de la primera versión de nuestro software. El siguiente paso es obtener financiación para lanzar los productos al mercado y hacer evolucionar nuestra tecnología de acuerdo con el roadmap que hemos diseñado. Estimamos que necesitaremos aproximadamente 150.000 euros para esta nueva etapa, que esperamos obtener de inversores privados o mediante financiación bancaria.

EMPRESA DE WEARABLES

2 - Análisis del sector

2. Análisis del sector

a. Acerca de los «wearables»

La tecnología ponible (en inglés «wearable») se refiere a un conjunto de dispositivos electrónicos que se incorporan a la ropa, los complementos o alguna parte del cuerpo e interactúan de forma continua con el usuario y con otros dispositivos con la finalidad de realizar alguna función concreta.

Algunos ejemplos de tecnología ponible son los relojes inteligentes o smartwatch, las pulseras que controlan nuestra actividad física o nuestro estado de salud, las prendas con sensores o cámaras, etc. Los orígenes de la tecnología wearable se remontan a la década de los sesenta, con la aparición de algunos relojes y complementos con funciones avanzadas.

Pero no fue hasta la década de 2010 cuando la tecnología ponible empezó a adquirir notoriedad con la aparición de dispositivos como las Google Glass, las pulseras de actividad y otros periféricos vinculados a los teléfonos inteligentes. En la actualidad, la tecnología wearable se halla presente en un extenso abanico de campos como la salud, el deporte, el bienestar, el entretenimiento, el sector industrial e incluso el militar.

La principal ventaja que ofrecen los wearables es que no hay que llevarlos en la mano o en el bolsillo, sino que se incorporan directamente al cuerpo del usuario para ofrecer información y diferentes funciones. Estas funciones se basan en sensores que recogen continuamente información sobre la situación, actividad o constantes vitales del usuario.

Otra de sus ventajas es que, a diferencia de los dispositivos móviles, los wearables no requieren una atención exclusiva durante su utilización, por lo que los dispositivos ponibles se pueden usar de forma pasiva mientras se llevan a cabo otras tareas (como actividades deportivas o de trabajo).

En tercer lugar, los wearables disponen de conexión a Internet, generalmente a través de dispositivos móviles como teléfonos inteligentes o tabletas, con los que se comunican mediante tecnologías como el Bluetooth, infrarrojos o wifi. Esto permite que los datos recogidos sean volcados al Internet de las Cosas y procesados mediante tecnologías informáticas en la nube para utilizarlos en diferentes tipos de aplicaciones.

b. Situación del mercado

En 2016, el mercado de los wearables facturó alrededor de 16.000 millones de euros en todo el mundo según la consultora IDC. Ese año se vendieron 102,4 millones de unidades de pulseras de actividad, relojes, auriculares, ropa y otros objetos de la categoría de la tecnología ponible, lo cual supone un incremento del 25 % respecto a las ventas del año anterior.

El dispositivo wearable más popular son los relojes inteligentes o smartwatch, una categoría a la que pertenecen el 77 % de las ventas en Estados Unidos y el 55 % en Europa según Kantar. El mercado de los smartwatch ha experimentado un aumento del 41 % a lo largo del 2016 respecto al año pasado, gracias a productos como el Apple Watch. En 2015 su peso fue del 40,4 %, consiguiendo casi 32 millones de unidades. Se prevé que el crecimiento de los relojes inteligentes siga en alza, hasta situarse en el 52,1 % de cara al año 2020. Sin embargo, mientras que ahora la demanda del mercado está centrada en los

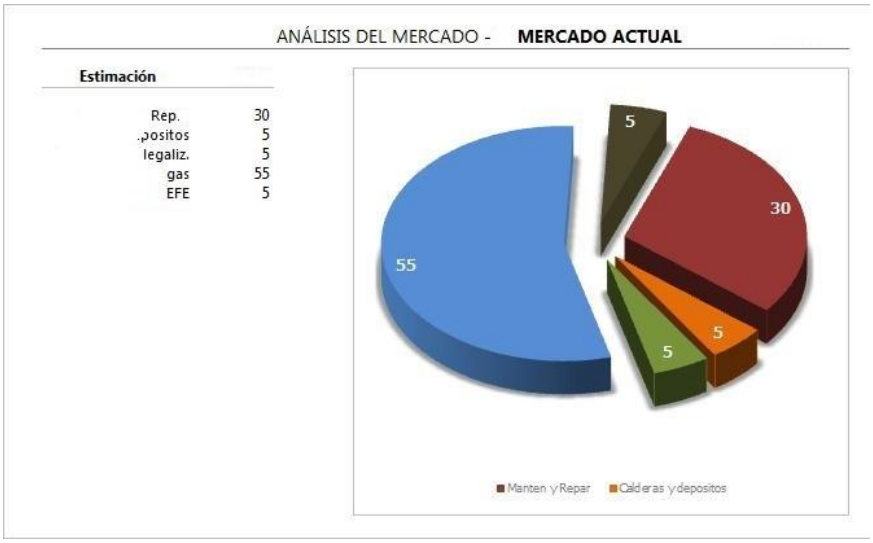
relojes inteligentes, el crecimiento futuro procederá de relojes «básicos» que cuenten con algún tipo de aplicación «inteligente» para regular el ejercicio o medir el sueño.

Después de los relojes inteligentes, las principales preferencias de los consumidores las lideran las pulseras de actividad. A pesar de su sencillez, debido a su precio asequible las pulseras siguen dominando el segmento aunque es previsible que en un futuro cedan la delantera a los relojes.

Finalmente, tienen una presencia mucho menor en el mercado otros dispositivos como gafas, ropa, etc. En el caso de las gafas, y aunque se prevé que supongan menos del 10 % del mercado de los wearables en 2020 en el número de unidades, su peso en el negocio puede rondar el 40 % debido a su elevado precio. Por su parte, la ropa con tecnología ponible supondrá el 7,3 % del mercado en 2020, aunque su uso estará acotado en su mayor parte a actividades específicas como el deporte de élite.

Respecto a los principales usos a los que se destinan actualmente los wearables que hay en el mercado, el 80 % de los usuarios los emplean para controlar su salud y actividad física, frente a un 69 % que los usa para comunicarse y gestionar su dispositivo móvil. Sin embargo, en los próximos años las aplicaciones de los wearables se diversificarán a ámbitos como:

- Pagos móviles
- Control de acceso
- Localización
- Notificaciones
- Productividad empresarial
- Cámaras subjetivas



c. Principales actores

Por fabricantes, las marcas preferidas de los consumidores a nivel global en cuanto a dispositivos wearables son Fitbit, Xiaomi y Apple.

Fitbit es una marca de pulseras deportivas que lidera el sector con un 19,2 % de cuota de mercado y 6,5 millones de unidades vendidas el último año, a pesar de haber retrocedido respecto al ejercicio anterior. En segunda posición figura el fabricante chino Xiaomi, con un 15,2 % de cuota de mercado y 5,2 millones de unidades vendidas. Apple se sitúa en tercer lugar, con un 13,6 % de cuota de mercado y 4,6 millones de unidades vendidas de su reloj inteligente Apple Watch. A estos tres líderes les siguen a bastante distancia otros fabricantes como Garmin o Samsung.

También es necesario mencionar a Google, una empresa que ha realizado una gran contribución a la popularización de los wearables gracias a sus gafas Google Glass, que coparon multitud de titulares en los medios a pesar de que nunca han

llegado a comercializarse de una forma masiva. Recientemente, la compañía del buscador anunció una nueva edición de sus gafas wearables que estará dirigida solo al mercado empresarial.

La penetración de los dispositivos ponibles varía significativamente en función de la región. El 15,2 % de los estadounidenses posee un dispositivo de este tipo, mientras que en los principales mercados europeos la penetración se sitúa en el 8,1 %, según el Kantar Worldpanel ComTech. A pesar de eso, las perspectivas de crecimiento son positivas: el 9,3 % de los estadounidenses que no disponen de un wearable tiene la intención de adquirir un dispositivo de este tipo en los próximos 12 meses, mientras que en Reino Unido, el mercado europeo más avanzado, la cifra es del 11,3 %.

d. Perspectivas de futuro

En 2017 se venderán un total de 125,5 millones de dispositivos wearables en todo el mundo, lo cual supone un crecimiento superior al 20 % respecto al mercado anterior. La consultora IDC estima que el ritmo de crecimiento del mercado se acelerará y alcanzará un total de 240,1 millones de unidades suministradas en 2021. Otro estudio de la misma firma señala que el tamaño del mercado wearable se doblará de los 16.000 millones de euros actuales a 34.000 millones de euros en 2019.

Los principales vectores que impulsarán este crecimiento serán:

- La irrupción de más fabricantes de dispositivos móviles en este segmento.

- La llegada de una nueva generación más avanzada de dispositivos ponibles.
- El crecimiento en nuevos sectores como la productividad empresarial o la seguridad.
- La caída de precios propiciada por la popularización de estos dispositivos.

En este sentido, la principal barrera que frena actualmente el despegue de los productos wearables es su precio. De acuerdo con un estudio de Juniper Research, solo uno de cada cinco usuarios pagaría más de 175 euros por un dispositivo de este tipo, lo cual explica porqué las pulseras de actividad son el tipo de wearable más vendido, gracias a su menor precio.

Otra preocupación es la privacidad de los datos recogidos por los wearables, ya que la mayoría de los usuarios no son favorables a que sus datos personales o de salud se divulguen en las redes sociales o se procesen con fines comerciales en las plataformas de Big Data. Finalmente algunos usuarios todavía consideran que las funciones que realizan los wearables actuales no son suficientemente atractivas, que su uso es excesivamente complejo o que falta una mayor integración entre los dispositivos para poder aprovechar al máximo las funciones ofrecidas.

En este sentido, en la actualidad cada fabricante de wearables crea su propio ecosistema, generalmente vinculado a una marca y una determinada plataforma móvil (como Android o iOS). Esto significa que, si bien una pulsera de actividad física y un smartwatch pueden comunicarse por separado con un mismo dispositivo móvil, no pueden conectarse entre ellos directamente para compartir información y ofrecer funciones avanzadas.

Esta falta de interoperabilidad es uno de los principales aspectos que el sector debería corregir para acelerar su crecimiento de acuerdo con las recomendaciones de un estudio elaborado por la consultora PwC.

e. Claves del sector.

A partir de los datos expuestos anteriormente, resumimos a continuación las principales claves del sector que respaldan nuestro modelo de negocio.

Potencial del mercado

El mercado de los dispositivos ponibles acaba de nacer y ya supone un negocio millonario en todo el mundo. Sus perspectivas de crecimiento son muy positivas a pesar de las barreras que todavía frenan el desarrollo del sector. Por lo tanto, es un buen momento para entrar en esta industria.

Popularidad de los dispositivos

Gracias al trabajo realizado por los grandes fabricantes internacionales, la mayor parte de la población conoce los dispositivos ponibles, los considera atractivos y tiene interés en adquirir alguno en el futuro próximo. El precio sigue siendo la principal barrera, pero se irá reduciendo.

Multiplicidad de campos de aplicación

Actualmente los dispositivos ponibles se emplean para el control de la salud, el deporte y las comunicaciones. Sin embargo, la industria rápidamente se está expandiendo a otros campos de aplicación que harán crecer todavía más el interés por este tipo de tecnologías.

Atomización del sector

No existe un líder claro en el mercado de los dispositivos ponibles y los principales fabricantes apenas alcanzan un 20 % de la cuota de mercado. Esto explica la coexistencia de diversos ecosistemas y plataformas, cuya interconexión se convertirá en un requisito imprescindible a medio plazo.

Interoperabilidad

Tanto los fabricantes de dispositivos ponibles como los fabricantes de dispositivos móviles son cada vez más conscientes de la necesidad de promover una interoperabilidad entre sus plataformas para facilitar el desarrollo de este mercado y ofrecer más valor a los usuarios.

Hemos tenido presente estas claves del mercado para la definición de nuestro modelo de negocio y los objetivos que prevemos alcanzar en los primeros años de actividad de la empresa. Por esa razón, creemos que nuestro proyecto está correctamente enfocado para alcanzar el éxito.

EMPRESA DE WEARABLES

3 – Empresa, productos y servicios

3. Empresa, productos y servicios

a. Las instalaciones

Inicialmente la sede de nuestra empresa será una oficina de 100 metros cuadrados situada en las instalaciones de la Incubadora de Empresas de la Universidad de Córdoba. El alquiler de estas instalaciones es gratuito durante los tres primeros años y solo tendremos que pagar los consumos.

Las instalaciones incluyen 6 puestos de trabajo equipados con:

- Escritorio
- Silla ergonómica
- Extensión de teléfono
- Archivador
- Lámpara
- Soporte para ordenador
- Conexión de datos

Adicionalmente, tendremos acceso a servicios comunes como:

- Conserjería 24 horas con recepción y sala de espera.
- Salas de reuniones, para eventos y conferencias.
- Sistema de telefonía IP con número de teléfono propio.
- Recepción de fax y gestión de la correspondencia.
- Conectividad de banda ancha mediante cable y wifi.
- Sala de reprografía con impresoras multifunción.
- Servicios generales: calefacción, aire acondicionado y limpieza.

- Dos zonas de lavabos de uso compartido en cada planta.
- Zona de office con cocina.
- Cafetería con menú diario.
- Aparcamiento vigilado.

Una vez que cubramos los 6 puestos iniciales, tenemos posibilidad de añadir hasta 2 puestos adicionales a nuestra sala (pagando un suplemento) o bien solicitar el traslado a una oficina de mayores dimensiones en función de la disponibilidad (se ofrecen espacios de 25 a 250 metros cuadrados).

b. Nuestra tecnología

La actividad principal de nuestra empresa será el desarrollo de un software único en el sector que permite la interoperabilidad de la gran mayoría de los dispositivos ponibles que están actualmente en el mercado. Esto supone toda una revolución en el negocio de los wearables, ya que por primera vez se supera el escollo que suponen actualmente los ecosistemas cerrados e incompatibles de los distintos fabricantes.

La interoperabilidad tiene éxito cuando los dispositivos interconectados, pueden intercambiar datos de forma efectiva y precisa en tiempo real, para luego realizar acciones basadas en esos datos. Esto requiere que los fabricantes se aseguren de garantizar que sus dispositivos funcionan de forma fiable con otras redes y dispositivos de distintos proveedores.

Cuando esto no es así, se producen cuatro grandes problemas:

1. **Intercambio de información incorrecta:** el intercambio preciso de información entre los dispositivos conectados de un mismo usuario es

imprescindible para que las tecnologías ponibles funcionen correctamente. Si la información que se intercambia es inexacta, la funcionalidad de alguno de los wearables conectados puede verse comprometida, por ejemplo al indicar al dispositivo receptor que haga una acción que no es deseada.

2. Información poco fiable: la fiabilidad y la calidad de los datos es imprescindible para el correcto funcionamiento de los wearables, sobre todo en ámbitos como la salud o el deporte. La información recolectada de wearables sin plenas garantías de fiabilidad no puede utilizarse ya que, aunque contenga datos potencialmente útiles, su uso no resulta seguro. Esto supone un obstáculo para la aplicación del Big Data a los wearables.

3. Sincronización incorrecta de la información: si varios dispositivos intercambian información a diferentes velocidades o de forma que se produzcan latencias, colisiones de paquetes o problemas de buffer, los datos dejan de ser fiables y potencialmente pueden desencadenar una respuesta equivocada o como mínimo ofrecer un análisis poco fiable.

4. Fin prematuro de una conexión: del mismo modo, en las aplicaciones que requieren una supervisión continua (por ejemplo wearables de salud o bienestar), las dificultades de comunicación entre los dispositivos pueden provocar interrupciones de la conexión que impidan usar los análisis o funciones para los cuales se ha desarrollado el aparato.

La cuestión de la interoperabilidad se debate desde hace tiempo en los principales foros y eventos del sector de las tecnologías ponibles, pero todavía ningún fabricante ni organización sectorial ha dado pasos remarcables en este sentido. Es cierto que ha habido algunas iniciativas en el campo de los wearables

para medicina, pero todavía están a un nivel teórico porque no se ha desarrollado ninguna tecnología que lo permita.

En este sentido, hemos desarrollado una novedosa API de software que permite a nuestro sistema comunicarse perfectamente con el 99 % de los lenguajes de programación y sistemas de comunicación que utilizan actualmente los dispositivos wearables de los principales fabricantes del sector. Esta comunicación es bidireccional y se produce en tiempo real, sin apenas latencia, a pesar de las diferencias entre las partes que intervienen.

Entre otras ventajas, la tecnología que hemos desarrollado es:

- **Universal:** permite la interoperabilidad con el 99 % de los productos wearables que están disponibles actualmente en el mercado.

- **Abierta:** puede incorporar los nuevos dispositivos y ecosistemas de wearables que salgan al mercado en los próximos años.

- **Segura:** garantiza la total privacidad y protección de los datos compartidos y los dispositivos conectados mediante la API.

- **Eficiente:** permite compartir información en tiempo real sin apenas latencia incluso con múltiples dispositivos conectados a la vez.

- **Versátil:** se puede adaptar a diferentes usos, como el firmware de los fabricantes de dispositivos o las apps para consumidores.

En los anexos de este plan de negocio se incluye una descripción técnica detallada de la API de interoperabilidad que hemos desarrollado.

c. Gama de productos

Principalmente, usaremos la API de interoperabilidad que hemos creado para desarrollar dos líneas de software que van dirigidas a segmentos muy distintos del mercado: los fabricantes de wearables (mercado B2B) y los consumidores finales (B2C), tal y como explicamos a continuación.

Fabricantes de wearables (B2B)

Nuestra empresa ofrecerá a los principales fabricantes de dispositivos ponibles del sector una tecnología única que permite la comunicación en tiempo real entre todos sus productos wearables, aunque pertenezcan a modelos o familias distintas o aunque sean de otro fabricante (por ejemplo en el caso de la compra de un competidor que usa una tecnología distinta).

Esto supone importantes ventajas para los fabricantes:

- Permite crear ecosistemas de dispositivos más amplios.
- Facilita la interoperabilidad con sus socios del sector.
- Alarga el ciclo de vida de los productos más antiguos.
- Posibilita añadir nuevas funciones a los wearables.

Pensamos que, una vez hayan entendido nuestra idea y hayan visto cómo funciona nuestro software, la mayoría de los fabricantes de importancia van a querer usar nuestra tecnología. Para ello, se requerirá la adquisición de una licencia de uso con el pago de derechos recurrentes, así como servicios de consultoría para la integración del software en sus productos, la realización de las pruebas de funcionamiento, etc.

Consumidores finales (B2C)

A una escala diferente, nuestro software único también se puede adaptar para usarlo en aplicaciones destinadas a dispositivos móviles de uso común entre la población, como teléfonos inteligentes o tabletas.

Estas aplicaciones permitirían, entre otras ventajas:

- Controlar con una sola aplicación todos los wearables, aunque sean de marcas, modelos o fabricantes totalmente diferentes
- Integrar información procedente de otros dispositivos conectados como Smart TV, coches conectados, navegadores de GPS, etc.
- Compartir información con los wearables de amigos y familiares.

Inicialmente, tenemos previsto desarrollar y comercializar las primeras aplicaciones de este tipo por nuestra cuenta, con el doble objetivo de demostrar el potencial de mercado que tiene nuestra tecnología y también para obtener ingresos rápidos a corto plazo con productos fácilmente monetizables; sin embargo, a medio y largo plazo nuestra idea es licenciar el software para que otras empresas puedan utilizarlo con el fin de desarrollar aplicaciones innovadoras, a cambio del pago de derechos y/o de una participación en sus ventas si se planteara esta posibilidad.

d. Proveedores

Para desarrollar nuestra actividad principal no necesitamos ningún proveedor específico o único, ya que trabajamos con equipos y herramientas de desarrollo ampliamente disponibles en el mercado.

En cualquier caso, a continuación figura una lista de los proveedores que hemos seleccionado para la etapa inicial de nuestra empresa:

MTI Systems

Distribuidor de equipos informáticos que nos proporciona las estaciones de trabajo que usarán nuestros técnicos y los ordenadores personales que usarán los empleados de las demás áreas, así como otros dispositivos que necesitaremos como discos de almacenamiento, memorias USB, etc.

Wearable World

Distribuidor de productos wearables con el que hemos llegado a un acuerdo de colaboración para poder acceder en condiciones ventajosas a los dispositivos comerciales que necesitemos para realizar las pruebas de interoperabilidad y funcionamiento de nuestra tecnología y aplicaciones.

Orbit Translations

Agencia de traducciones especializada en localización de software que se encargará de adaptar nuestros productos de software y documentación al inglés o cualquier otro idioma internacional en el que necesitemos trabajar para aprovechar una oportunidad comercial en el mercado.

JYR Marketing

Agencia de desarrollo web, marketing digital y comunicación que se encargará de la creación y mantenimiento de nuestra página web, la comunicación externa y la imagen de marca de la compañía. También nos apoyará para la generación de la documentación comercial y de producto.

Gestoría Fuentes

Empresa que ofrece asesoría fiscal, laboral, mercantil, contable, etc. y a la que tenemos previsto externalizar dichos aspectos de nuestro negocio. Esto nos permitirá ganar eficiencia y evitar sobrecargar nuestra plantilla con perfiles que no sean esenciales para desarrollar nuestra actividad.

e. Factores de éxito

A continuación resumimos los principales factores de nuestra empresa, productos y servicios que apoyan el éxito del modelo de negocio que hemos diseñado:

- **Estructura mínima:** partimos con recursos limitados y queremos concentrarlos en el desarrollo y comercialización de nuestra tecnología. Por esa razón, hemos optado por una oficina de alquiler y por la externalización de los servicios que no son imprescindibles.

- **Tecnología propia:** la base de nuestro modelo de negocio es una tecnología exclusiva que hemos desarrollado y que actualmente no tiene equivalente en ningún otro mercado. Además, se trata de un desarrollo estable, fiable y preparado para su comercialización.

- **Enfoque comercial:** tenemos perfectamente definidos los segmentos del mercado a los cuales nos vamos a dirigir (fabricantes de wearables y usuarios de wearables) y el planteamiento comercial con el cual podremos rentabilizar la tecnología que hemos creado.

- **Necesidad del mercado:** nuestra tecnología resuelve una carencia actualmente existente en el mercado y cuyos efectos se agravarán a

medida que se desarrolle el sector. Por lo tanto, no estamos inventando ninguna necesidad ni debemos evangelizar a nadie.

f. Factores de riesgo

De igual forma, hemos realizado un análisis de los aspectos más críticos de nuestro modelo de negocio y estamos listos para afrontarlos:

- **Recursos limitados:** queremos dirigirnos a un mercado que por sus características es inevitablemente global mediante una estructura y una financiación limitadas. Esto nos obligará a gestionar con eficiencia nuestros recursos para cumplir los objetivos deseados.

- **Mercado novedoso:** vamos a comercializar una tecnología que actualmente no existe y eso requerirá un fuerte empuje inicial para darla a conocer y despertar el interés de los posibles compradores a los que nos vamos dirigir en los segmentos que hemos elegido.

- **Dualidad fabricantes/consumidores:** el hecho de dirigirnos simultáneamente a empresas fabricantes de wearables y a los usuarios de los mismos nos obligará a segmentar cuidadosamente nuestras acciones para transmitir el mensaje adecuado a cada uno.

- **Dependencia del I+D:** la investigación y el desarrollo constantes de nuestra tecnología consumirán la mayor parte de los recursos de nuestra empresa. Sin embargo, debido al perfil de nuestra actividad, creemos que es imprescindible hacer este esfuerzo para tener éxito.

Después de analizar cuidadosamente los factores de éxito y de riesgo anteriormente citados, creemos que el enfoque de la empresa y la gama de productos son los más adecuados para alcanzar los objetivos fijados.

EMPRESA DE WEARABLES

4 – Mercado y competencia

4. Mercado y competencia

a. Tendencia del mercado

Los principales expertos apuntan que el mercado de los wearables es uno de los que más se va a desarrollar en el mundo durante los próximos años, alcanzando unas ventas globales de más de 34.000 millones de dólares en 2019. Este crecimiento se empieza a reflejar en la evolución de las cifras de ventas que se manejan en esta todavía joven industria.

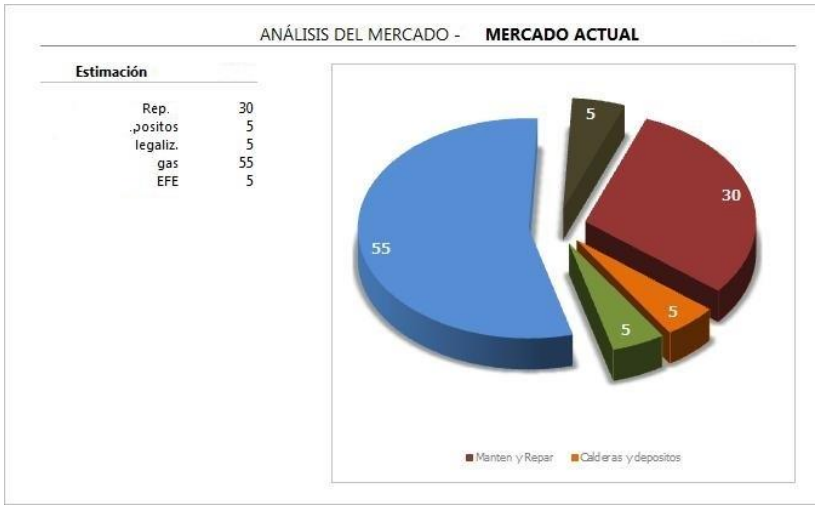
El año pasado se vendieron en el mundo 76,1 millones de dispositivos ponibles, lo que supone un incremento del 163,6 % respecto al año anterior. Las perspectivas apuntan a un crecimiento anual del 22,95 % hasta 2021. Concretamente, se venderán un total de 125,5 millones de dispositivos wearables en todo el mundo y el ritmo de crecimiento del mercado se acelerará hasta a los 240,1 millones de unidades en 2021.

En España, el tamaño del mercado es bastante más reducido, si bien las perspectivas son también positivas. Un 65 % de los españoles conoce los dispositivos ponibles, pero solo un 3 % los utiliza de manera habitual.

Los relojes inteligentes y las pulseras de actividad son los dispositivos que despiertan un mayor interés, con un 50 % de los españoles que estarían dispuestos a utilizan un wearable de este tipo. En segundo lugar figuran los wearables de tipo médico, con un 37 % de españoles interesados. Por el contrario, la ropa inteligente es la que genera un menor interés entre los españoles con solo un 17 % de usuarios interesados.

A pesar de que el ritmo de crecimiento del mercado ha sido más lento que en otros países, según la consultora Newzoo, el 16 % de los españoles tiene la intención de comprar un producto ponible durante el próximo año. Se trata de la tasa más elevada de Europa y Norteamérica (en Estados Unidos y Francia se sitúa en el 12 % y el 10 %, respectivamente).

En este sentido, la amplia penetración que tienen en nuestro país los dispositivos móviles en comparación con otros mercados es un aspecto que puede facilitar la popularización de los dispositivos ponibles, ya que estos van vinculados generalmente a un teléfono inteligente o tableta.



Incluir aquí

GRÁFICOS DE ANÁLISIS DEL MERCADO

Mercado es: cifra de clientes potenciales o similar.

Debes incluir:
1/ Mercado actual: (a) Cuadro con cifras concretas, si es posible segmentado o (b) Gráfico reflejando claramente lo anterior.

2/ Mercado a medio plazo: bastará con un gráfico (con datos) con la evolución prevista del mercado a varios años.

3/ Tendencia (opcional): lo mismo anterior, pero aún a más largo plazo.

Usa siempre que puedas fuentes de reconocida solvencia y refleja el origen de los datos en tu Plan.

¿Cómo hacerlo?

Puedes elaborarlos fácilmente con Excel®. Te recomendamos que en el plan nunca incluyas cuadros de datos o gráficos en versión original, crea una imagen e insértala; de esta forma solo tú podrás modificar dichos datos y saber de dónde proceden.

En nuestra web puedes encontrar utilidades que te facilitarán mucho el trabajo: «Gráficos y cuadros» elabora los gráficos automáticamente y contiene muchas plantillas de cuadros esquemáticos para ilustrar tu plan.

b. Entorno competitivo

En España están registradas alrededor de 30 empresas que operan en el sector de la tecnología ponible, según un informe elaborado por El Economista. Se trata de una cifra relativamente modesta en comparación con las más de 500 empresas de este tipo que existen en los Estados Unidos o las cerca de 100 del Reino Unido, de acuerdo con Statista.

La mayoría de las empresas españolas se dedican al desarrollo de aplicaciones de software para utilizar con los dispositivos wearables existentes en el mercado; si bien también hay algunas que se dedican a desarrollar

plataformas que permiten interconectar diferentes tipos de wearables, aunque generalmente se dirigen a un sector vertical específico.

Por su parte, existen pocos fabricantes nacionales de hardware para wearables, que tienen una presencia residual en el mercado. La falta de tradición en la fabricación de tecnología en nuestro país y la fuerte competencia de los fabricantes asiáticos frenan a este tipo de negocios.

Finalmente, el entorno competitivo del sector de las tecnologías ponibles en España se completa con las empresas dedicadas a la comercialización de los dispositivos wearables, generalmente a través de Internet.

c. Tipos de competidores

De acuerdo con lo manifestado en el apartado anterior, podemos distinguir los siguientes tipos de empresas en nuestro sector:

- **Desarrolladores de aplicaciones:** se trata de empresas que desarrollan aplicaciones pensadas para usar con los principales dispositivos ponibles que están disponibles en la actualidad. Estas empresas suelen ser de pequeño tamaño y estar muy especializadas en un segmento específico del mercado. Son competencia de nuestra empresa en la línea de negocio de desarrollo de apps.

- **Desarrolladores de interoperabilidad:** son un número muy reducido de empresas que están realizando desarrollos con el objetivo de integrar dispositivos wearables de diferentes plataformas y fabricantes. Su actividad es muy similar a la nuestra, si bien las compañías de este

tipo que conocemos están enfocadas a sectores específicos, como por ejemplo la integración de dispositivos médicos.

- **Desarrolladores de hardware:** son compañías que se dedican al desarrollo de dispositivos wearables, con el objetivo de ofrecer alternativas autóctonas a los grandes fabricantes internacionales. Su peso en el sector es casi testimonial y en muchos casos no pasan de ser proyectos de crowdfounding, pero debemos estar atentos por si deciden dar también el salto al desarrollo de software para ponibles.

- **Tiendas de wearables:** se trata de empresas dedicadas a la distribución y comercialización de dispositivos ponibles. En general realizan su actividad a través de tiendas online pero en algunos casos también con tiendas físicas. A priori no son competencia nuestra porque no nos dedicamos a la comercialización

d. Análisis de la competencia

Una vez descritas las características básicas de los principales tipos de competidores que participan en la industria de la tecnología ponible en España, a continuación procedemos a resumir en un cuadro ilustrativo las principales debilidades y fortalezas de sus modelos de negocio.

		Principales competidores	
		Puntos Débiles	**Puntos Fuertes**
Desarrolladores de aplicaciones	1.	Tamaño reducido	Barreras de entrada bajas
	2.	Amplia competencia	Monetización fácil
	3.	Ecosistema atomizado	Mercado creciente
Desarrolladores de interoperabilidad	1.	Mercado nuevo	Necesidad del mercado
	2.	Altos costes de I+D	Alianzas con fabricantes
	3.	Desinterés de los fabricantes	Potencial del mercado
Desarrolladores de hardware	1.	Tamaño reducido	Demanda del mercado
	2.	Fuertes inversiones	Especialización sectorial
	3.	Competencia global	Interés mediático
Tiendas de wearables	1.	Mercado nuevo	Mercado creciente
	2.	Ecosistema atomizado	Barreras de entrada bajas
	3.	Precios elevados	Precios a la baja

Incluir aquí

CUADRO DE ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES Y-O GRÁFICOS

Incluye aquí un cuadro comparativo de los principales competidores (no más de 5) con la valoración de puntos débiles y fuertes.

Incluye también (opcional) un gráfico de posicionamiento y (si tienes datos) gráficos con cuotas, estimaciones de ventas, clientes, unidades de negocio o similares (que ofrezcan una idea clara de los volúmenes comparados).

Junto a cada gráfico pon una breve explicación de su significado o tus conclusiones.

¿Cómo hacerlo?

Puedes elaborarlos fácilmente con Excel©

En nuestra web encontrarás una utilidad que te recomendamos:

«Gráficos y cuadros» elabora los gráficos automáticamente.

También te servirá si quieres prestaciones más específicas:

«Análisis de la competencia» para generar cuadros y gráficos detallados.

Bájatelas de la web o pídelas a atencion@e.ditor.com

e. Análisis de competitividad

Partiendo del análisis anterior, realizamos una evaluación de los principales atributos de los competidores analizados previamente para compararlos con el modelo de negocio que propone nuestra empresa.

Competitividad

		La competencia	Nosotros
Desarrolladores de aplicaciones	1	Barreras de entrada bajas	Tecnología ya desarrollada
	2	Alta especialización	Múltiples aplicaciones
	3	Mercado creciente	Mercado universal
Desarrolladores de interoperabilidad	1	Inversión en I+D	Tecnología ya desarrollada
	2	Alianzas con fabricantes	Plataforma abierta
	3	Mercado especializado	Experiencia en el sector
Desarrolladores de hardware	1	Tamaño reducido	Operativa eficiente
	2	Especialización	Múltiples aplicaciones
	3	Interés mediático	Estrategia de marcom
Tiendas de wearables	1	Mercado creciente	Mercado universal
	2	Barreras de entrada bajas	Tecnología ya desarrollada
	3	Precios a la baja	Licencias y derechos

Incluir aquí

CUADRO COMPETITIVIDAD

Cuadro comparativo con:

- Los principales competidores o la competencia general (los mismos anteriores) y los puntos con que vas a compararte (normalmente los débiles).
- Tus puntos fuertes en relación a la competencia.

¿Cómo hacerlo?

Puedes elaborarlos fácilmente con Excel©.

En nuestra web encontrarás utilidadades muy prácticas:

«Estudio de mercado».

f. Aspectos diferenciales

Para finalizar este capítulo, vamos a resumir los cinco principales aspectos que diferencian a nuestra empresa del resto de los competidores:

1. **Tecnología propia y probada** que ya tenemos completamente desarrollada y podemos empezar a comercializar de inmediato.

2. **Dos líneas de negocio** (software para fabricantes y apps para consumidores) que nos permiten un flujo de ingresos diversificado.

3. **Enfoque en un problema real** del mercado que tarde o temprano se deberá resolver y nos ahorra tener que evangelizar a los clientes.

4. **Estructura ligera y eficiente** centrada en el desarrollo de nuestro software, sin distraer fuertes recursos en actividades paralelas.

5. **Alcance universal** debido a que nuestra tecnología funciona con prácticamente todas las plataformas y tipos de dispositivos.

En conclusión, pensamos que nuestra empresa tiene un enfoque competitivo adecuado para diferenciarnos de los demás actores y consolidarnos en el mercado, con el fin de asegurar una rentabilidad estable a largo plazo y convertirnos en los líderes dentro de nuestro sector.

EMPRESA DE WEARABLES

5 – Plan de marketing

5. Plan de marketing

a. Análisis D.A.F.O.

Para comenzar este apartado, vamos a realizar un análisis mediante la matriz D.A.F.O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

D.A.F.O.	
DEBILIDADES	**FORTALEZAS**
Empresa de nueva creación Personal limitado Recursos limitados Costes de I+D Instalaciones cedidas	Conocimiento del mercado Foco en el negocio Eficiencia operativa Tecnología propia Apoyo de la incubadora
AMENAZAS	**OPORTUNIDADES**
Sector incipiente Desconocimiento de los clientes Aumento de la competencia Atomización del sector Ecosistemas cerrados	Sector con gran potencial Necesidad del mercado Especialización en nuestro nicho Compatibilidad con todos los dispositivos Interoperabilidad del producto

En el apartado de **debilidades**, somos una empresa de nueva creación con un personal y unos recursos limitados, la mayor parte de los cuales estamos destinando al I+D de nuestra tecnología. Además, trabajamos en unas instalaciones cedidas por la incubadora de empresas que nos apoya.

Respecto a las **fortalezas**, conocemos el mercado al que nos dirigimos y tenemos claro el modelo de negocio que queremos desarrollar. Contamos

con una tecnología propia lista para comercializar y disponemos del apoyo y asesoramiento de la incubadora para alcanzar los objetivos de la empresa.

En cuanto a las **amenazas**, trabajamos en un sector muy reciente que todavía no ha acabado de despegar debido al desconocimiento de muchos usuarios respecto a los wearables. También nos enfrentamos a un sector fuertemente atomizado sin ningún fabricante ni plataforma con un liderazgo establecido y en el que cada marca crea su propio ecosistema cerrado. Así mismo, es previsible que la competencia en nuestro nicho se incremente.

Finalmente, entre las **oportunidades** que están a nuestro alcance figuran el hecho de dirigirnos a un mercado con excelentes perspectivas de crecimiento y en el que existe una clara necesidad de nuestra tecnología. Hemos definido un nicho muy específico para posicionarnos y podemos trabajar para cualquier fabricante del mercado debido a la interoperabilidad de nuestra plataforma con todos los dispositivos y ecosistemas existentes.

b. Imagen corporativa

La marca de nuestra empresa será «Wearable xChange». Hemos elegido esta denominación en base a los criterios expuestos a continuación:

- Incluye la palabra clave («wearable») que define nuestra actividad.
- El concepto «xChange» («Nuevo») evoca la interoperabilidad.
- Actualmente no hay otra empresa de nombre similar en el sector.

El logotipo y la imagen corporativa de nuestra marca serán desarrollados por una agencia especializada según el plan que incluimos en los anexos. Esta agencia también se encargará del desarrollo de la página web y los materiales de marketing de nuestra empresa con un estilo visual limpio y moderno.

Especialmente, evitaremos recargar gráficamente las páginas y los contenidos digitales para facilitar su uso y visualización en todo tipo de soportes y pantallas siguiendo los estándares de diseño web adaptable.

Todos los textos corporativos serán elaborados por una agencia de marketing con un tono riguroso pero cercano, en la línea de la comunicación B2B que realizan las empresas de referencia en el sector. El objetivo es transmitir los mensajes con precisión y de manera inteligible, para centrarnos en los beneficios por encima de los detalles técnicos.

c. Publicidad y promoción

Somos conscientes de que el éxito de nuestra empresa depende principalmente de que seamos capaces de llegar a los clientes-objetivo. Para ello hemos diseñado una estrategia de publicidad y promoción en los canales online y offline cuyos aspectos básicos resumimos a continuación.

Canal online

Nuestro objetivo es que los clientes potenciales que hagan búsquedas en Google relacionadas con la interoperabilidad de las tecnologías y los dispositivos ponibles nos encuentren entre las primeras páginas de resultados de Google y se interesen por la actividad de nuestra empresa. Para ello tendremos una amplia presencia online con varios elementos.

Página web

Nuestro sitio web será el eje principal de nuestra estrategia de captación. Se tratará de un sitio desarrollado mediante la tecnología WordPress que nos

permitirá añadir periódicamente nuevos contenidos sin depender de nadie. En la web ofreceremos una presentación de nuestra empresa, una visión general de nuestra tecnología aplicada a los diferentes sectores de la tecnología ponible, una descripción detallada de la plataforma y las ventajas que ofrece para el cliente y para el usuario final. Nuestra página web estará disponible inicialmente en español e inglés para el mercado internacional.

Blog

Contaremos con un blog dedicado a los wearables integrado en nuestro sitio web. Ofrecerá información de calidad sobre las novedades del sector, ferias y eventos, desarrollos de los diferentes fabricantes clientes, etc. con un foco específico en las iniciativas enfocadas a la interoperabilidad. El blog será alimentado por la agencia de marketing en colaboración con nuestro personal, que sugerirá los temas y enfoques para los contenidos. También esperamos contar con colaboraciones de empresas a través de los contactos que estableceremos en el sector de las marcas de wearables.

Biblioteca de marketing

Dispondremos de una biblioteca de materiales de marketing que ofrecerá información sobre nuestra tecnología de interoperabilidad como white papers, casos de éxito, estudios técnicos, guías de integración, etc. Serán elaborados por nuestro personal con apoyo de la agencia de contenidos y su objetivo será dar a conocer mejor nuestra tecnología.

Páginas de aterrizaje y minisitios

Además de la página web oficial, contaremos con varias páginas de aterrizaje y minisitios que usaremos para promocionar campañas puntuales o las aplicaciones que prevemos lanzar inicialmente para el gran público. El

objetivo es multiplicar las posibilidades de captar tráfico en Internet ofreciendo unos mensajes más acotados para cada uno de los proyectos.

Publicidad en buscadores

Aunque nuestra web estará diseñada para lograr un buen posicionamiento en los buscadores de Internet de forma natural con nuestras palabras clave, también contrataremos anuncios en buscadores con el fin de aparecer en las primeras posiciones cuando el usuario busque conceptos relacionados con la interoperabilidad de dispositivos ponibles.

Lista de correo

Todos los usuarios que descarguen algún material o soliciten información en nuestra web entrarán a formar parte de nuestra lista de correo. De este modo, empezarán a recibir boletines con las novedades de nuestra empresa. Así pretendemos ir creando una comunidad de clientes y usuarios interesados en la tecnología que ofrece nuestra empresa.

Redes sociales

También tendremos presencia en dos redes sociales cuidadosamente elegidas debido a su potencial para ayudarnos a llegar al perfil empresarial que nos interesa captar: LinkedIn y Twitter. Para ello, crearemos perfiles de nuestra empresa que estarán conectados a nuestros recursos online, de forma que nuestras cuentas se alimentarán constantemente con las actualizaciones de la web, blog y biblioteca de materiales de marketing.

Canal offline

Si bien la mayor parte de nuestro esfuerzo se centrará en el canal online, también realizaremos algunas inversiones en el canal offline con el objetivo de reforzar la captación de clientes potenciales fuera de Internet.

Catálogo corporativo

Vamos a desarrollar un catálogo general de presentación de nuestra empresa y la tecnología que ofrecemos, pensado para un primer contacto con los clientes potenciales en ferias, llamadas a puerta fría, etc. Se trata de un documento de diez páginas con un cuidado diseño e impresión que resume la historia, enfoque, valores y servicios de nuestra compañía.

Documentación de servicios

Dispondremos de diversos materiales de apoyo a las ventas, que incluyen un folleto de presentación, hojas de producto con las especificaciones técnicas y otros documentos de tipo especializado. Los elaborará la agencia de marketing con el apoyo de nuestro personal.

Ferias y conferencias

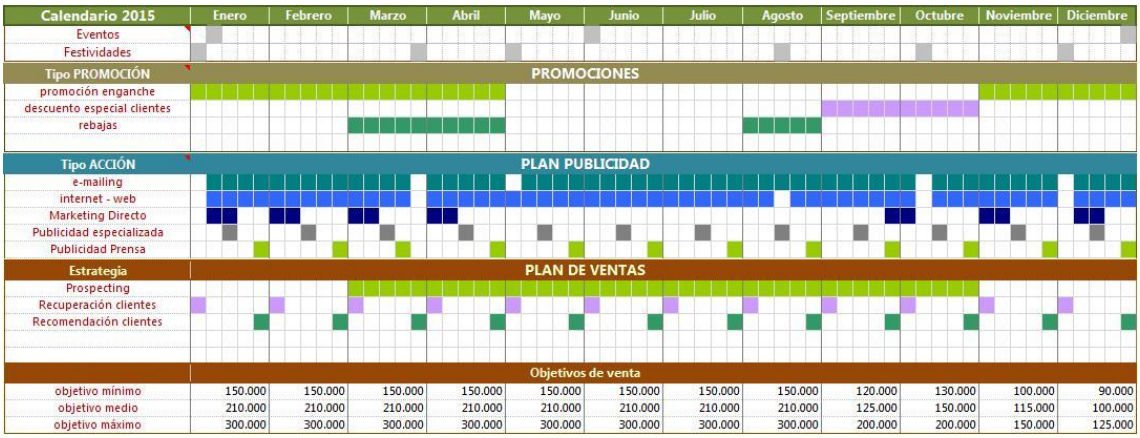
Participaremos como expositores en algunas ferias y conferencias internacionales del sector de los wearables, en las que contaremos con un stand propio o en colaboración con los fabricantes para dar a conocer nuestras soluciones. También valoraremos asistir a eventos de móviles.

Patrocinios

Finalmente, tenemos previsto realizar algunos patrocinios de cursos, conferencias e iniciativas en el sector de la tecnología ponible. El propósito es posicionarnos como una empresa de referencia en nuestro sector, generar contactos comerciales y crear una reputación de marca sólida.

d. Plan de Marketing – Resumen.

El siguiente cuadro recoge las acciones de marketing previstas para el primer ejercicio de la empresa, según hemos descrito anteriormente.



EMPRESA DE WEARABLES

6 – Plan de ventas

5. Plan de ventas

a. Estrategia de ventas

Nos dirigimos a un mercado relativamente acotado, formado principalmente por las empresas que desarrollan dispositivos ponibles y están potencialmente interesadas en conseguir su interoperabilidad. Por ese motivo, hemos apostado por una estrategia de venta consultiva que implica un contacto personalizado con el cliente y su seguimiento posterior.

Para ello emplearemos el clásico embudo de ventas o «sales funnel», que contempla las siguientes etapas en el proceso de captación comercial:

1. **Etapa de lead:** es la primera etapa del proceso y consiste en cuando una persona visita nuestra página web y solicita información o descarga los materiales informativos que tenemos. Para ello, debe proporcionar sus datos de contacto en los formularios de la web,

2. **Etapa de prospecto:** analizamos la información recopilada del cliente para valorar si puede convertirse en una oportunidad de venta y en qué productos y servicios puede estar interesado. Para ello, complementamos los datos recogidos con investigación propia.

3. **Etapa de oportunidad:** tras analizar la información, contactamos con los clientes cualificados como oportunidad de ventas para analizar sus necesidades en profundidad y preparar una visita o propuesta. Esta propuesta se basa en la información recopilada previamente.

Este modelo permitirá un buen enfoque de nuestra actividad comercial para evitar perder tiempo y recursos persiguiendo clientes potenciales que finalmente no se ajusten al perfil de los servicios de nuestra empresa.

b. Canales de ventas

Los canales de venta que utilizaremos para la comercialización de nuestra tecnología de interoperabilidad serán los siguientes.

- **Departamento comercial:** las funciones comerciales serán realizadas por los fundadores, que se encargarán de visitar a los fabricantes para presentar la tecnología que hemos creado.

- **Página web:** nuestro sitio web ofrecerá completa información sobre los servicios que proporcionamos. También se podrá solicitar un presupuesto de servicios, o pedir una visita o llamada informativa.

- **Acciones de marketing:** además tenemos previsto captar clientes potenciales a partir de las acciones de marketing y promoción que haremos como envío de e-mailings, ferias, patrocinios, etc.

- **Prescriptores:** finalmente, esperamos contar con colaboradores que nos ayudarán a difundir nuestros servicios, como consultorías especializadas, empresas de software y entidades sectoriales.

Estos canales de ventas nos permitirán empezar a detectar posibles clientes desde el primer día de funcionamiento de nuestra empresa, con el objetivo de asegurar las ventas e ingresos desde los inicios de la actividad.

c. Proceso de ventas

El proceso de venta de nuestra empresa será similar al de cualquier otra firma del sector. Los clientes tendrán conocimiento de los servicios a través de nuestra página web u otros medios de contacto (folletos, teléfono, e-mail, visita a nuestra oficina etc.), o bien mediante las empresas prescriptoras.

Una vez establecido el contacto, el proceso de venta y prestación de los servicios ofrecidos será básicamente el que se describe a continuación:

1. Analizaremos las **necesidades del cliente** con el fin de identificar el tipo de integración o desarrollo que se puede ajustar mejor a sus requerimientos. En algunos casos, será necesaria una evaluación de sus productos y una reunión técnica para definir mejor sus necesidades.

2. Elaboraremos una **propuesta de servicios** en la que se recogerán aspectos clave como el presupuesto, características del desarrollo, tiempo de implementación, licencias y derechos, garantías, etc. En los casos en que sea posible, ofreceremos varias alternativas al cliente.

3. Tras aceptar la propuesta planteada, el cliente tendrá que firmar un **contrato de prestación de servicios** y abonar un porcentaje del presupuesto. Este pago se podrá realizar mediante transferencia o domiciliación bancaria en el caso de los presupuestos fraccionados.

4. Enviaremos al cliente una **declaración del trabajo** que recogerá todos los detalles del desarrollo contratado: entregables, personal, plazos de implementación, teléfonos de contacto, preparativos previos, etc.

5. En las fechas acordadas, se presentarán al cliente los **entregables definidos** para cada etapa: requerimientos técnicos, diseño de la solución, prueba de concepto, prototipo y versión final de producción.

Este proceso ha sido diseñado para que sea lo más eficiente posible, a la vez que intentamos asegurar la máxima satisfacción del cliente durante la actividad y realizar un seguimiento adecuado de los servicios prestados.

d. Materiales de venta

Para desarrollar la tarea comercial, dispondremos de diversos materiales de ventas que resumimos a continuación:

- **Contenidos web:** nuestra web incluirá un folleto de presentación de la empresa, descripciones de la tecnología, hojas de datos técnicos, casos de éxito y otros materiales de apoyo a la venta que los clientes podrán descargar para conocer mejor la actividad que realizamos.

- **Documentación comercial:** además de las propuestas comerciales, contratos de servicios y declaraciones del trabajo, también dispondremos de otros documentos para la actividad comercial como argumentarios de producto, preguntas frecuentes, tarifarios, etc.

- **Unidades de demostración:** contaremos con demostraciones de las aplicaciones de nuestra tecnología a varios sectores y tipos de dispositivos, con las que podremos realizar demostraciones en nuestras instalaciones o en las oficinas del cliente si es preciso.

- **Merchandising:** además de la documentación comercial y las descargas de la web, tendremos un surtido de objetos promocionales decorados con nuestra imagen de marca para entregar a los clientes como carpetas, bolígrafos, pequeños wearables de regalo, etc.

e. Política de atención al cliente

La excelencia en la relación con los clientes y su fidelización son dos de los pilares en los que deberemos fundamentar nuestro éxito para alcanzar una posición sólida en el mercado. Para ello, nuestra política de atención al cliente se basará en los elementos expuestos a continuación.

- **Área de clientes:** dispondremos de un área de clientes en la página web, en la que el cliente podrá acceder a la información técnica de los servicios, hacer consultas, descargar documentos y facturas, etc.

- **Tickets de consulta:** el área de clientes incluirá también un sistema de tickets mediante el cual el cliente podrá enviar una consulta en cualquier momento al departamento técnico y hacer el seguimiento.

- **Atención telefónica:** el teléfono de nuestra oficina estará disponible en un amplio horario, con objeto de atender las consultas y resolver las dudas que surjan a los clientes en cualquier momento.

- **Contacto por e-mail:** los clientes podrán contactar por correo electrónico con los representantes de la empresa y los responsables de su proyecto, con el fin de plantear cualquier duda o pregunta.

f. Política de calidad

Nuestra empresa tendrá un compromiso firme con la mejora continua de la calidad de nuestros servicios. Esto incluye asegurar una óptima prestación de los mismos mediante la capacitación de nuestro equipo humano, así como la optimización de los procesos y recursos con el fin de lograr la máxima satisfacción de los clientes, empleados y colaboradores.

Así mismo, estaremos comprometidos con la calidad de nuestros servicios, implementando actividades encaminadas a prevenir y controlar los riesgos relacionados con la seguridad que afecten a los procesos de las personas y empresas que depositan su confianza en nuestra organización.

En este sentido, los objetivos de calidad que nos hemos fijado son:

1. **Proporcionar información transparente** a los clientes desde el primer momento para que conozcan con rigor los resultados que pueden lograr con nuestra tecnología y evitar falsas expectativas.

2. Ofrecer un **servicio personalizado** que lleve a los clientes a sentir que, detrás de la tecnología y las soluciones que ofrecemos, se hallan profesionales totalmente comprometidos con sus necesidades.

3. **Resolver los problemas** que puedan tener nuestros clientes de una manera eficiente, rápida y eficaz. No se trata solo de prestar un servicio adecuado, sino de resolver imprevistos y ser proactivos.

4. **Analizar rigurosamente a los proveedores** para asegurar que los productos y soluciones que nos suministran cumplen los más altos estándares de calidad y se ajustan a las necesidades del negocio.

5. Lograr una **gestión eficaz** desde el punto de vista interno que nos permita prestar un servicio óptimo con el menor esfuerzo y gasto, asegurando así una óptima rentabilidad y retorno de las inversiones.

6. Conseguir que los empleados y colaboradores se sientan parte de la empresa y **se identifiquen** con la misión, visión y valores que hemos definido como hoja de ruta para el desarrollo de la organización.

Con ese fin, dispondremos de una política de gestión de la calidad de los productos y servicios acorde con las necesidades de la empresa y enfocada a ir más allá de los requisitos legales estrictamente obligatorios.

Esta política se basará en los elementos que se indican a continuación:

- **Responsable de Calidad**: en nuestra empresa habrá una persona designada para medir y mejorar la calidad constantemente, con una especial incidencia en las quejas y reclamaciones de los clientes.

- **Acuerdos de Nivel de Servicio**: como parte del contrato de servicios o de forma separada, se incluirán los resultados y métricas que nos comprometemos a alcanzar en la prestación de los servicios.

- **Garantía de Calidad**: además, nuestros contratos de servicios incorporarán cláusulas específicas para compensar al cliente si el desarrollo no alcanza los estándares de funcionalidad acordados.

- **Encuesta de satisfacción:** enviaremos a todos los clientes una encuesta al final del proyecto con el fin de que puedan valorar su satisfacción con los servicios recibidos y ayudarnos a mejorar.

A partir del tercer año de actividad, nos plantearemos iniciar los trámites para solicitar una certificación de calidad ISO 9001 en nuestra empresa.

g. Barreras de venta

Gracias a nuestra experiencia y conocimiento del mercado, somos conscientes de los obstáculos que cualquier empresa suele afrontar en su actividad comercial, especialmente si se trata de una compañía nueva en un sector tan incipiente y sujeto todavía a un gran nivel de desconocimiento.

Por ese motivo, hemos previsto las principales «barreras de venta» que nos podemos encontrar en nuestro mercado y cómo superarlas:

Las mayores barreras de venta a las que nos enfrentamos son:

- **Desconocimiento de la empresa:** ante la desconfianza del cliente ante una empresa de la que no ha oído hablar o que lleva poco tiempo en el mercado, nos referiremos a la experiencia del equipo fundador y a las fortalezas de la tecnología que hemos desarrollado.

- **Desconfianza en la tecnología:**, puede suceder que el cliente no quiera arriesgarse a usar tecnología novedosa como la que ofrecemos en un proyecto importante. Para ello deberemos referirnos a casos de éxito propios o de otras empresas en sectores similares.

- **Movimientos de los competidores:** es previsible que, en los grandes clientes y proyectos, tengamos que rivalizar con los principales competidores, para lo cual deberemos esforzarnos por preparar la mejor propuesta y ofrecer un servicio muy competitivo.

- **Precio del servicio:** los precios de nuestros servicios son ajustados teniendo en cuenta el tipo de desarrollos a medida que ofrecemos. Para evitar que sea percibidos como «caros» por el cliente, debemos comunicar las prestaciones y ventajas que ofrece nuestra tecnología.

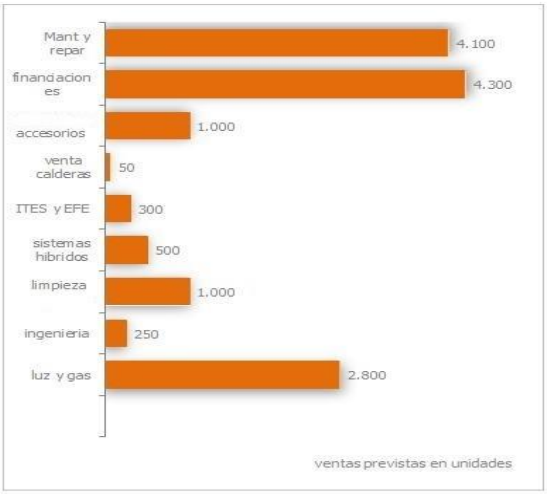
A medida que surjan barreras de venta más específicas o puntuales en el trato con los clientes, desarrollaremos las estrategias para superarlas.

h. Plan de ventas del primer año (resumen).

En el siguiente cuadro mostramos el plan de ventas previsto para el primer año. El fuerte empuje inicial se debe al efecto «novedad» y a las intensas inversiones en marketing y promoción que realizaremos con el objetivo de darnos a conocer y ganar tamaño desde el primer momento.

PREVISIÓN VENTAS - 1er. AÑO

Previsión	
Mant y repar	4.100
financiaciones	4.300
accesorios	1.000
venta	50
ITES	300
sistemas hibridos	500
depositos	1.000
ingenieria	250
luz y gas	2.800
Total	**14.300**



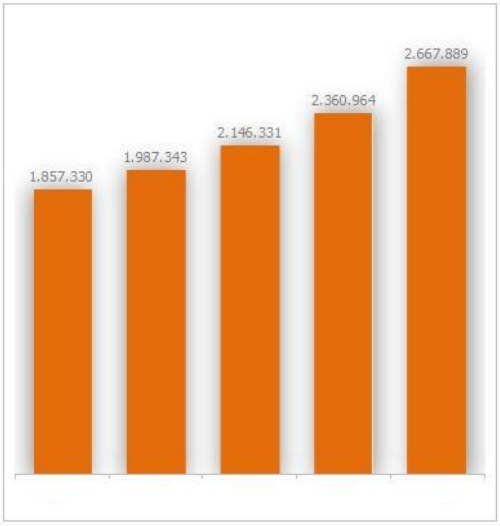
i. Estimaciones de venta.

Hemos estudiado con detenimiento el mercado total y el flujo de clientes previsibles y hemos llegado a la conclusión de que el potencial comercial de la empresa es considerable. No obstante y en aras de la prudencia, hemos reducido nuestras expectativas para ajustarlas al escenario más conservador. Aún así, las cifras de venta previstas son más que notables.

En los gráficos siguientes se muestran estas proyecciones detalladas para el periodo inicial de 5 años que contempla el presente plan de negocio.

ESTIMACIÓN DE VENTAS - 1 · **VENTA TOTAL PREVISTA**

Años	Ventas
201	1.857.330
201	1.987.343
201	2.146.331
201	2.360.964
201	2.667.889



EMPRESA DE WEARABLES

7 – Organización y RR. HH.

7. Organización y RR. HH.

a. Organización de la empresa

La organización de la empresa será relativamente sencilla, al contar con una plantilla reducida y una estructura muy horizontal. Este planteamiento facilitará la toma de decisiones y la transmisión de la información con rapidez y eficacia entre los diferentes niveles de la organización.

El siguiente organigrama muestra la estructura de la empresa:

Este planteamiento reduce los costes operativos y ofrece la flexibilidad necesaria para el crecimiento previsto de la empresa. A continuación vamos a describir los principales perfiles y la composición de cada área.

b. Equipo directivo

En este apartado describimos el perfil y funciones de los profesionales que componen la estructura directiva de la empresa, que está formada por los miembros fundadores. Ambos fundadores se repartirán las principales responsabilidades de gestión en esta etapa inicial del negocio.

Marta Ribera - CEO

Tiene 25 años y cuenta con un doble grado en Ingeniería Informática y Administración y Dirección de Empresas. Actualmente está cursando un máster en Marketing y Ventas y ha hecho prácticas en Telefónica y Google.

Su responsabilidad en la empresa abarcará el liderazgo de la estrategia del negocio, así como la gestión económico-financiera y administrativa. También será la interlocutora de la empresa en las tareas comerciales.

Eduardo Pozas - CTO

Programador, desarrollador de software e ingeniero informático, desde pequeño la tecnología se ha convertido en su pasión. Ha creado varias apps de éxito y trabaja como asesor de varias empresas tecnológicas.

Su responsabilidad incluye el roadmap, pruebas e implementación de las sucesivas generaciones de nuestro software de interoperabilidad; el diseño de las aplicaciones e integraciones de clientes; y el programa de I+D.

c. Empleados

Para la realización de nuestra actividad, vamos a necesitar los perfiles laborales que indicamos a continuación y que formarán parte de la plantilla de nuestra empresa. En cada caso se indica entre paréntesis el número de perfiles necesarios para la fase inicial del negocio, que se puede ampliar en el futuro en función de la evolución y carga de trabajo de la empresa.

Ingeniero de software (1)

En estrecha colaboración con el CTO, sus funciones incluirán el desarrollo de las sucesivas generaciones de nuestro software de interoperabilidad y de las aplicaciones e integraciones con los clientes. Para este perfil pensamos en un profesional con mínimo 5 años de experiencia

Ingeniero de sistemas (1)

Su función consistirá en diseñar y administrar la plataforma de hardware que dará soporte a nuestra tecnología, así como realizar las pruebas de interoperabilidad e integración con los dispositivos y ecosistemas de nuestros clientes. Se requieren mínimo 3 años de experiencia.

Desarrollador de aplicaciones (1)

Se encargará del desarrollo de las aplicaciones comerciales basadas en nuestra tecnología, así como de las pruebas de integración de nuestro software con las aplicaciones disponibles en el mercado y el firmware de los dispositivos de los fabricantes. Se necesitan 2 años de experiencia.

Responsable de marketing y ventas (1)

En estrecha colaboración con los fundadores, se encargará de implementar la estrategia de ventas de la empresa apoyando los contactos con clientes y promoviendo la marca de la empresa en Internet, los medios especializados y los eventos. Buscamos un licenciado en publicidad.

Adicionalmente, tenemos previsto reforzar los equipos de trabajo mediante la contratación de personal eventual de estos y otros perfiles similares cuando los proyectos que pongamos en marcha lo requieran.

También tendremos la posibilidad de incorporar personal en prácticas de los diferentes grados técnicos de la Universidad de Córdoba, a través del programa de Prácticas Profesionales que ofrece esta institución.

d. Selección de personal

La selección del personal la realizaremos principalmente en bolsas de empleo especializadas del sector, la bolsa de trabajo de la universidad y

dirigiéndonos directamente a trabajadores de otras empresas del sector. Aquellos que colaboren con la empresa deberán cumplir estos requisitos:

- Titulación adecuada que les capacite para desarrollar las funciones que se les encomienden en los diferentes perfiles requeridos.

- Experiencia y conocimientos profesionales acreditados, realizando tareas similares a las requeridas en otras empresas del sector.

- Dominio del inglés en el entorno laboral, dado que nos dirigimos principalmente a un mercado global dominado por este idioma.

- Capacidad de relación que les permita atender a los clientes de acuerdo con los estándares que regirán nuestra empresa.

- Trabajo en equipo, con objeto de poder colaborar y apoyar al resto del personal de la empresa para alcanzar los objetivos comunes.

- Compromiso de compartir la visión que tenemos sobre el negocio y la empresa, e implicarse en el esfuerzo de implantarla y mejorarla.

- Estabilidad y deseo de desarrollar su carrera profesional en nuestra empresa aprovechando las posibilidades de promoción interna.

Debido al atractivo del proyecto y las condiciones laborales que ofreceremos, no prevemos dificultades especiales para atraer al talento necesario para cubrir los diferentes perfiles que requiere la empresa.

e. Condiciones de trabajo y remunerativas

Nuestro objetivo en materia de recursos humanos es captar y fidelizar una plantilla adecuadamente dimensionada, que constituya el núcleo de la empresa y dé continuidad y estabilidad al proyecto. Para ello buscaremos a los profesionales más adecuados, no solo desde el punto de vista de la capacitación, sino también en su dimensión humana y de trabajo en equipo.

Nuestra política de RR.HH. se basará en los siguientes principios:

1. Todas las posiciones del negocio son importantes. Por esta razón no infravaloraremos ningún proceso de selección procurando, en lo posible, incorporar personal con experiencia, formación y vocación.

2. Nuestra empresa nace en el siglo XXI y, en consecuencia, deberá estar siempre dirigida bajo criterios de liderazgo, modernidad, motivación, espíritu de equipo, fidelidad, honestidad y respeto.

3. Toda la actividad de las personas que conforman la plantilla de la empresa deberá estar orientada a: (1) los resultados, (2) el servicio al cliente, (3) la calidad y (4) la profesionalidad. Sin excepciones.

A partir de estos principios, a continuación resumimos los principales aspectos que compondrán nuestra política de recursos humanos y se reflejarán en las normativas internas de aplicación en la organización.

Remuneración

El salario de todo el personal, incluidos los fundadores, lo hemos fijado según se establece en las categorías correspondientes del Convenio de

Empresas Tecnológicas. Los empleados percibirán el 80 % de los ingresos en 14 pagas y el otro 20 % en bonos sujetos a los objetivos de la empresa.

Por su parte, el personal eventual que contrataremos puntualmente para cubrir puntas de trabajo o bajas del personal en plantilla de la empresa recibirá la remuneración que haya sido acordada en el contrato, sin tener derecho a bonos ligados al rendimiento al no formar parte de la plantilla fija.

Horario

El horario de trabajo será de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00. En verano, se aplicará una jornada continua de 8:00 a 15:00. Sin embargo, dada la naturaleza de nuestra actividad, en ocasiones puede ser necesario realizar horas extras para cubrir las necesidades del servicio.

Vacaciones

Las vacaciones tendrán una duración de 22 días laborables, más 5 días al año para asuntos propios sujetos a la discrecionalidad de la empresa. Se podrán disfrutar en cualquier momento del año, aunque siempre previa autorización de la empresa conforme a las necesidades del negocio.

Beneficios sociales

Estableceremos un paquete básico para todos los empleados, formado por cheques de comida y mutua sanitaria. En función del perfil se ofrecerán otros incentivos adicionales, como teléfono móvil y ordenador portátil.

Confidencialidad

Todos los empleados y colaboradores estarán obligados a firmar un acuerdo de confidencialidad, no concurrencia y no competencia que tendrá validez durante todo el contrato y dos años después de su finalización.

Formación

La empresa prevé realizar las formaciones internas que estime oportunas para dotar al personal de los conocimientos y habilidades necesarias mediante un programa de formación continuada. También contaremos con una formación inicial básica incluida en el plan de acogida.

Además, en función del perfil ofreceremos la posibilidad de realizar formación externa con el fin de mejorar la capacitación profesional. A cambio se exigirá un compromiso de permanencia en la empresa una vez finalizada la formación que haya sido financiada por nuestra compañía.

Desplazamientos

Cuando un trabajador tenga que desplazarse fuera de la localidad donde tiene su sede la empresa por necesidades del servicio, tendrá derecho a percibir las dietas que fija el convenio. Además, en el caso de que no se desplace a cargo de la empresa, tendrá derecho a que se le abone el billete del medio de transporte que haya empleado, o bien el kilometraje correspondiente si usa su vehículo. Los gastos deberán justificarse y reclamarse de forma mensual mediante el sistema fijado internamente.

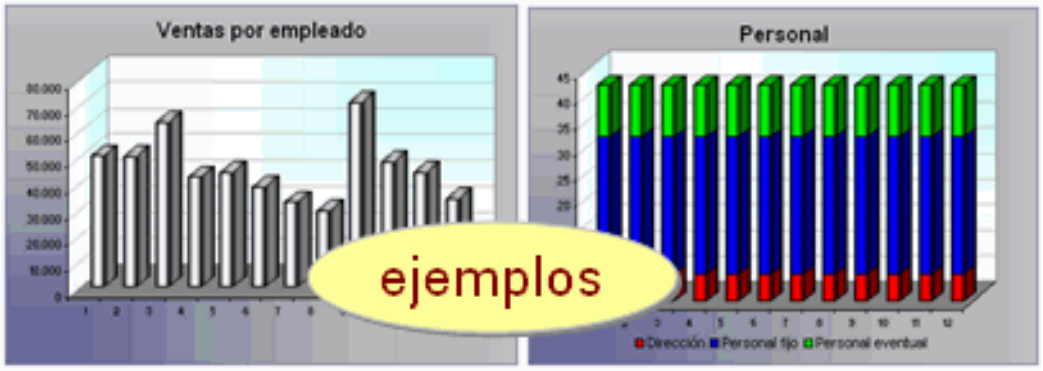
Conciliación

Nuestra empresa adoptará medidas específicas respecto a la duración y distribución de la jornada laboral con el fin de que los empleados puedan hacer efectivo el derecho a la conciliación de la vida personal, familiar y laboral. En este sentido, ofreceremos la posibilidad de acogerse al teletrabajo algunos días a la semana según el perfil, adaptar la jornada en caso de maternidad o paternidad y cierta flexibilidad dentro de los horarios.

f. Previsión de Recursos Humanos

Una de las claves de nuestro éxito radica en una estructura compacta que resulte muy productiva pero limite los costes fijos. Por ese motivo, el crecimiento de la plantilla deberá ser progresivo y siempre sujeto a las necesidades del negocio, en función de la expansión de la empresa.

A continuación mostramos la previsión de recursos humanos de la empresa, así como el cálculo de la evolución de los costes salariales.



EMPRESA DE WEARABLES

8 – Aspectos legales y societarios

8. Aspectos legales y societarios

a. La sociedad

Para el desarrollo de nuestra actividad, hemos optado por constituir una sociedad de responsabilidad limitada que hemos denominado **Wearable xChange, S.L.** y que fue registrada en Córdoba el 18 de enero de 2021, con un capital social de 3.006 €. Sus socios somos los promotores del proyecto:

- Marta Ribera = 40 %
- Eduardo Pozas = 40 %

El 20 % restante de la participación será suscrito por Innovative Projects, S.A. una sociedad de inversión perteneciente a la Universidad de Córdoba, a cambio de la cesión de las oficinas y el asesoramiento en el proyecto.

En los anexos adjuntamos una copia de los Estatutos de la Sociedad. En los estatutos se contempla que, de mutuo acuerdo, los fundadores pueden reducir su participación para dar entrada a nuevos inversores y accionistas.

Sin embargo, en ningún caso la entrada de nuevos accionistas puede implicar que la participación de uno de los fundadores llegue a ser inferior a la del otro si no se modifican los estatutos previo consenso entre ellos.

b. Sede de la empresa

La sede de nuestra empresa se ubicará en unas oficinas cedidas por un periodo inicial de tres años en la incubadora de empresas de la Universidad

de Córdoba, con la que ya hemos firmado un convenio de colaboración. Por sus características, pensamos que este espacio será perfectamente adecuado para acoger con holgura la actividad de la compañía como mínimo durante los cinco ejercicios que contempla el plan de negocio.

c. Administradores.

La empresa estará dirigida por un Consejo de Administración formado por siete miembros y un secretario no-consejero.

Composición inicial:

Presidente: Marta Ribera

Consejero Delegado: Eduardo Pozas

Vocales:

María Ribera

Rafael Pozas

Juan Prados

Miguel Santos

1 vocal a disposición de nuevos inversores.

Secretario no consejero: Julián Bertar

d. Marca

La empresa operará con la marca comercial **Wearable xChange**.

La marca y el logotipo están en proceso de diseño y registro. Hemos procedido a solicitar el alta del nombre comercial en el Registro de la Propiedad Industrial, como se acredita en los anexos del plan de negocio.

e. Licencias y derechos

Hemos registrado, además, las siguientes direcciones de Internet:

- WearablexChange.com
- WearablexChange.es
- WearablexChange.net y 14 extensiones de dominio adicionales.

Todas están en proceso de tramitación. Además, hemos registrado los perfiles con la denominación WearablexChange en las redes sociales y hemos solicitado la validación oficial de las cuentas en los casos en que se ofrece esta posibilidad, para evitar posibles usurpaciones y conflictos.

f. Obligaciones legales

Nuestra empresa no requiere de ninguna autorización especial para poder operar. Con el fin de desempeñar la actividad indicada, simplemente deberemos realizar los trámites indicados a continuación:

- Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.
- Alta en el Impuesto de Actividades Económicas
- Firma de la escritura de constitución de la sociedad.
- Alta de los empleados en el Régimen General de la Seguridad Social.
- Comunicación de apertura del centro de trabajo.
- Registro de los ficheros de datos personales en la Agencia de Protección de Datos acreditando su debida seguridad.
- Contratación del seguro de responsabilidad civil obligatorio.

- Registro de los dominios de nuestra página web.
- Firma de un precontrato de arrendamiento del inmueble.
- Contratación de una gestoría para la gestión mercantil, laboral, etc.
- Contratación de un seguro de responsabilidad civil para la sociedad.

Adicionalmente, deberemos cumplir las disposiciones que nos afecten de las siguientes normativas:

- Ley 34/2002, de 11 de julio, de Servicios de la Sociedad de la Información y del Comercio Electrónico.
- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

La gestoría que contrataremos se ocupará de realizar todos estos trámites legales y asegurar el cumplimiento de estas normativas.

g. Prevención de riesgos laborales

Tanto en la actividad que realicen los empleados propios de la empresa como en la de los colaboradores externos o contratados de forma eventual, se aplicarán con rigor todas las estipulaciones recogidas en estas leyes:

- Ley 31/1995, 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 54/2003 de 12 de diciembre, de reforma del marco normativo de la prevención de Riesgos Laborales.
- Real Decreto 486/97 sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.

- Real Decreto 488/97, de 14 de abril, sobre disposiciones mínimas de seguridad y salud en equipos que incluyen pantallas de visualización.
- Real Decreto 773/97 sobre equipos de protección individual.

Además, queremos ir más allá del mínimo que fija la ley para implantar una política de prevención de riesgos laborales basada en estos principios:

- Todo el personal contratado por la empresa deberá tener garantizado el mayor nivel de seguridad e higiene laboral que requiera su tarea en función de la ley vigente y las mejores prácticas del sector.

- Vamos a contratar a una consultora especializada para que lleve a cabo el desarrollo de un plan de prevención, seguridad e higiene laboral específico para nuestra empresa y sector de actividad.

- Dicha empresa deberá organizar las formaciones necesarias para el desarrollo de la actividad preventiva entre los trabajadores. También creará la figura del trabajador designado, así como la del delegado de prevención o comité de seguridad y salud, cuando corresponda.

- Se considerará como infracción grave cualquier falta de respeto, abuso de autoridad, recurso injustificado a la violencia, actitud o conducta intolerante, xenófoba o discriminatoria durante el horario de trabajo o que repercuta en la empresa de cualquier otra manera.

- El consumo de alcohol, tabaco o sustancias psicoactivas, así como la realización de actividades imprudentes, lesivas o peligrosas dentro de las instalaciones de la empresa estará considerado falta grave y podrá ser motivo de despido procedente según la legislación vigente.

EMPRESA DE WEARABLES

9 – Establecimiento y lanzamiento

9. Establecimiento y lanzamiento

a. Plan de establecimiento

Desde hace meses, los fundadores de la empresa hemos iniciado los preparativos para la puesta en marcha de nuestra actividad. También tenemos identificado el inmueble donde nos instalaremos y al personal imprescindible para la primera fase del negocio. Por otro lado, hemos establecido preacuerdos con los principales proveedores de la empresa

De modo que, una vez asegurada la financiación, los siguientes pasos que tendremos que dar serán los siguientes:

- Formalizar el alquiler del inmueble.
- Instalarnos en nuestras oficinas.
- Formalizar los contratos del personal.
- Realizar la formación de acogida del personal.
- Formalizar los contratos con proveedores.
- Diseñar y programar la página web de la empresa.
- Desarrollar la documentación técnica y comercial.
- Realizar las acciones de promoción iniciales.
- Proceder al lanzamiento oficial de la empresa.

Estos pasos van a requerir aproximadamente seis meses, ya que tenemos perfectamente claro cómo llevarlos a cabo y contamos con los recursos y la experiencia necesarias para evitar los típicos errores iniciales.

De modo que, cuando obtengamos la financiación, estaremos en disposición de completar la fase de establecimiento y salir al mercado con gran rapidez. A continuación se resumen los siguientes pasos a adoptar para la puesta en marcha definitiva de la actividad de la empresa.

Resumen plan de establecimiento:

PLAN DE ESTABLECIMIENTO		RESUMEN GENERAL - Tareas preparatorias				
	Acción / Tarea	Cuantificación	Responsable	Fecha inicio	Duración estimada en DIAS	Fecha final
1	acuerdo proveedores		Director general	01/09/20:	60	31/10/20
2	estudios mercado		director marketing	01/06/20	90	30/08/20:
3	marketing táctico		director marketing	01/09/20	60	31/10/20:
4	planes de formación		director técnico	01/09/20:	60	31/10/20:
5	publicidad		director marketing	01/11/20_	60	31/12/20.
6	sondeos financiación		director financiero	01/09/2C	90	30/11/20:
7	licencias y permisos		director técnico	01/06/20	180	28/11/20
8	constitución sociedad		director general	01/09/20_	90	30/11/20:
9	locales , vehículos , maquinaria		director financiero	01/06/20.	180	28/11/20:
10	certificaciones ISO		director técnico	01/03/20.	300	26/12/20:

b. Plan de lanzamiento

El objetivo de nuestro plan de lanzamiento es iniciar la actividad comercial y empezar a cerrar contratos con los primeros clientes a la mayor brevedad posible. Para ello vamos a realizar un esfuerzo especial en los primeros meses de funcionamiento que esperamos que nos ayude a acelerar la captación de clientes y la puesta en marcha de los servicios.

c. Presupuestos

i. Gastos de nuevo establecimiento:

MIEMPRESA **Presupuesto de establecimiento**

Concepto	importe	observaciones
gastos amortizables	**32.630**	
Notaría	1.000	
Asesorías	5.200	
Legalizaciones	230	
Impuestos y varios	200	
Alquileres Previos	12.000	
Diseño Marcas	13.000	
Registros	1.000	
Gastos no amortizables	**922.000**	
Stock inicial	900.000	
salarios	9.000	
producción/servicio	3.000	
marketing/ventas	3.000	
administración/DG	3.000	
marketing y vtas		
generales y adm		
inmovilizado financiero		
Depósitos alquileres		
Fianzas	3.000	
Total gastos establecimiento	**975.630**	

ejemplo
Los datos son aleatorios

ii. Presupuesto de inversiones:

MiEMPRESA **Presupuesto de inversiones** (resumen)

Concepto	importe	adquisición	observaciones
Terrenos, edificios y locales			
Oficina			
Obras e instalaciones	**100.000**		
Reformas	100.000	LEASING	
Electricidad			
Maquinaria y Utillaje	**253.000**		
Maquina 1	230.000	CASH	
Maquina 2	23.000	LEASING	
Vehículos y elementos transporte	**36.000**		
Furgonetas	36.000	LEASING	
Mobiliario y enseres	**143.000**		
Mobiliario oficinas	62.000	CASH	
Almacenes	81.000	CASH	
Equipos informáticos	**63.000**		
Ordenadores	42.000	CASH	
Otros equipos	21.000	CASH	
Inmovilizado inmaterial	**3.200**		
Licencias	3.200	CASH	
Total inversiones	**598.200**		

En los anexos se incluyen los proyectos y presupuestos siguientes:

- Alquiler del inmueble.
- Compra de equipos.
- Desarrollo de la web y los materiales de marketing.
- Otros proveedores.

d. Plan de contingencia

Durante el proceso de preparación de este proyecto empresarial, hemos definido también un plan de contingencia que contempla las actuaciones necesarias en caso de que no se cumplan los plazos y objetivos previstos:

- **Dificultades para obtener financiación:** en caso de no encontrar suficiente financiación bancaria o privada para iniciar el proyecto, nos plantearemos la entrada de otros socios o bien aumentar las aportaciones de los fundadores para obtener los fondos necesarios.

- **Dificultades de desarrollo:** nuestra tecnología ya está lista para su comercialización, si bien hemos definido un ambicioso roadmap de desarrollo para incorporar nuevas mejoras. Si topamos con algún problema de desarrollo, mantendremos operativa la versión anterior.

- **Bajo rendimiento comercial:** si no se cumplen las previsiones de ventas, redoblaremos los esfuerzos promocionales aumentando el presupuesto a partir de las asignaciones para los siguientes años. También nos plantearemos ofrecer precios más bajos inicialmente.

- **Falta de tesorería:** un aspecto crítico en los primeros años será el flujo de tesorería. Para asegurarlo, manejaremos costes fijos muy controlados, hemos realizado previsiones extremadamente realistas y reservaremos parte de la financiación para las necesidades de caja.

- **Salida de un fundador/a:** los dos promotores del proyecto nos hemos comprometido a una dedicación plena al proyecto. Si uno de nosotros decide abandonarlo, de forma preferente deberá ofrecer su participación al otro a un precio de tasación independiente.

En las restantes situaciones de contingencia que se puedan producir, actuaremos de la forma que consideremos más apropiada en cada momento, asesorándonos si es preciso antes de tomar las decisiones.

EMPRESA DE WEARABLES

10 – Previsión de resultados

10. Previsión de resultados

a. Premisas importantes.

A continuación se recogen algunas premisas que es necesario tener en cuenta a la hora de consultar o valorar los datos y previsiones financieras que incluye este plan de negocio, especialmente en los siguientes capítulos.

Confidencialidad del documento

La información que contiene este documento es confidencial y propiedad de nuestra empresa, que se la ha facilitado exclusivamente a usted para su uso personal. No está autorizado a divulgar, copiar o reproducir este documento, o a comentar la información que contiene con ninguna otra persona, a menos que obtenga previamente un permiso por escrito. Al aceptar la entrega de este documento, usted se compromete a mantener la confidencialidad de los contenidos y no revelarlos a terceras partes.

Proyecciones y previsiones

Este documento contiene proyecciones y previsiones de futuro que están basadas en suposiciones respecto a eventos del futuro que son inciertos y subjetivos. Nuestra empresa no garantiza en ningún caso que se obtendrán los resultados proyectados, dado que estas proyecciones y previsiones están basadas en suposiciones y estimaciones subjetivas, y los resultados finales podrían diferir sustancialmente de los esperados.

Antes de invertir o decidir cualquier acción a partir de la información contenida en este documento, debe realizar sus propias investigaciones

sobre la empresa y las previsiones realizadas con objeto de determinar los riesgos y consecuencias de su decisión.

Cifras del documento

Los cálculos del presente plan se fundamentan en estas premisas:

1ª Ratios de ventas:

Ratio promedio de venta a nuevos contactos: 30 %.

Ratio de renovación interanual (contratos): 50 %.

Importe medio por venta: 30.000 €.

2ª Ratios de cobro:

Promedio de cobro de los clientes: 30 días.

Promedio menos venta: 2 %.

Promedio impagados: 2 % sobre venta neta.

Promedio insolvencias: 0,5 % sobre venta neta.

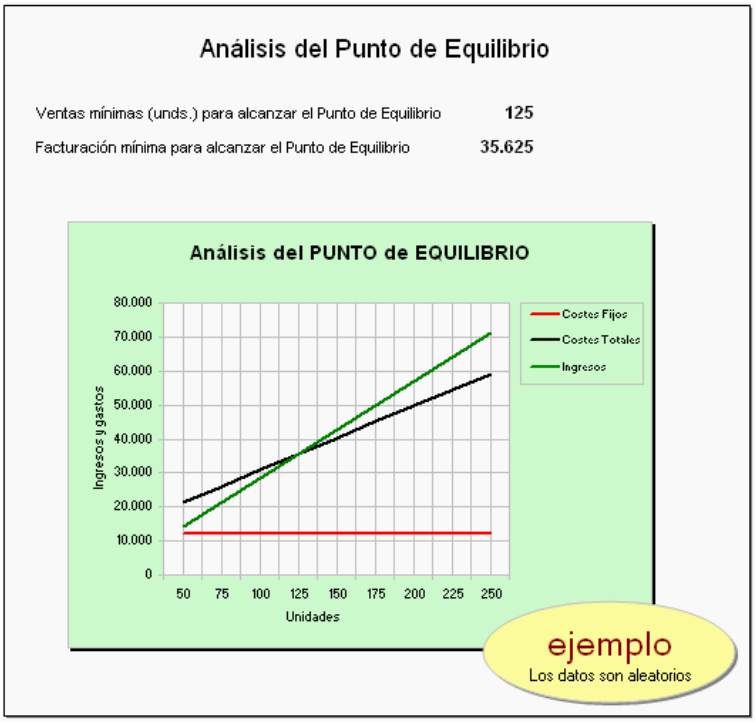
3ª Intereses de los préstamos:

Promedio de interés anual en la financiación: 4,5 %.

Todas las cifras que contiene este documento están indicadas en euros y son válidas excepto erratas. Las referencias a € indican euros.

b. Análisis del punto de equilibrio.

La siguiente tabla muestra un punto de equilibrio razonable y factible, básicamente como resultado de los amplios márgenes en los que se desarrolla nuestro negocio y la moderación de las expectativas de ingresos.

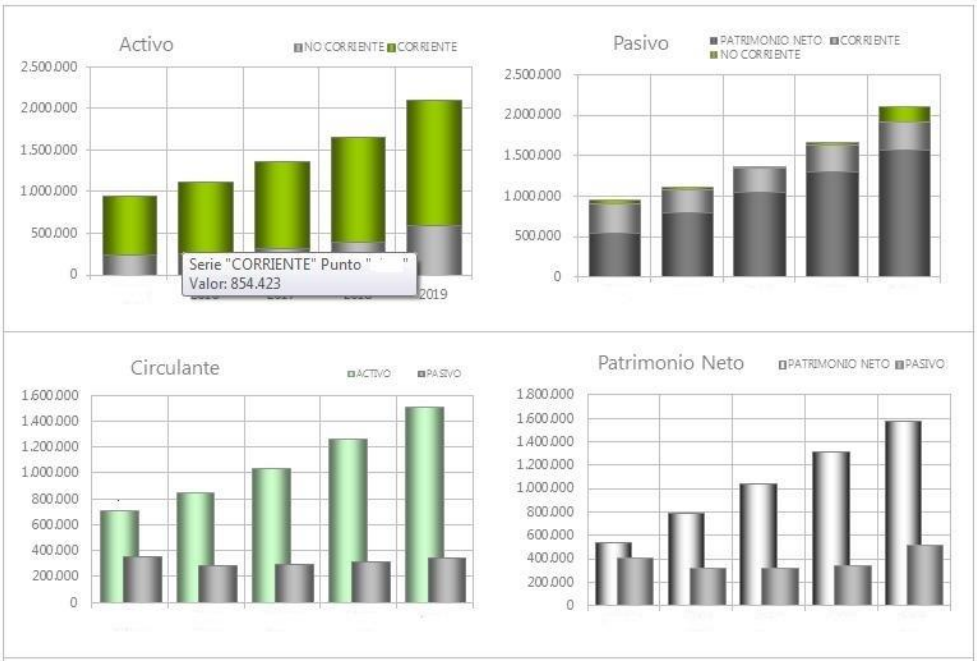


c. Resultados a cinco años.

Esperamos que la actividad de nuestra empresa tenga un crecimiento firme que posibilite el 100 % de nuestra capacidad operativa a partir del primer año de funcionamiento. Esto nos permitirá alcanzar el punto de equilibrio a partir del tercer año y generar recursos para la expansión del negocio en el cuarto y quinto año, según se puede apreciar a continuación.

Son especialmente destacables tanto los márgenes iniciales como su evolución muy favorable, producto de la fidelización de los clientes y la consiguiente reducción del coste por venta unitaria.

Balances previsionales **GRÁFICOS**



1- Pérdidas y ganancias previstas

INGRESOS	201	%	201	%	201	%	20.	%	20	%
Venta neta total	1.838.757	100,0%	1.967.470	100,0%	2.124.867	100,0%	2.337.354	100,0%	2.641.210	100,0%
Otros ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL ingresos netos	**1.838.757**		**1.967.470**		**2.124.867**		**2.337.354**		**2.641.210**	
% variación anual			7,0%		8,0%		10,0%		13,0%	
GASTOS	20	%	20	%	20	%	20	%	20	%
Consumo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Coste de ventas	219.876	12,0%	233.467	11,9%	250.308	11,8%	273.070	11,7%	305.422	11,6%
Personal	527.896	28,7%	613.806	31,2%	716.331	33,7%	839.948	35,9%	990.300	37,5%
Marketing y ventas	199.332	10,8%	202.433	10,3%	218.747	10,3%	239.450	10,2%	265.689	10,1%
Generales y adm	162.900	8,9%	165.987	8,4%	170.181	8,0%	178.404	7,6%	185.099	7,0%
Excepcionales	6.000	0,3%	6.060	0,3%	6.181	0,3%	6.367	0,3%	6.621	0,3%
Insolvencias	10.882	0,6%	11.886	0,6%	12.835	0,6%	14.113	0,6%	15.939	0,6%
Amortizaciones	27.467	1,5%	43.650	2,2%	50.250	2,4%	63.300	2,7%	120.300	4,6%
Total gastos	**1.154.352**	62,8%	**1.277.290**	64,9%	**1.424.833**	67,1%	**1.614.652**	69,1%	**1.889.370**	71,5%
% variación anual			10,6%		11,6%		13,3%		17,0%	
Res. Explotación	**684.404**	37,2%	**690.180**	35,1%	**700.034**	32,9%	**722.702**	30,9%	**751.840**	28,5%
% variación anual			0,8%		1,4%		3,2%		4,0%	
FINANCIEROS	20	%	20	%	20	%	20	%	20	%
ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
gastos	32.060	1,7%	32.315	1,6%	33.211	1,6%	37.563	1,6%	49.878	1,9%
Res. Financiero	**-32.060**	-1,7%	**-32.315**	-1,6%	**-33.211**	-1,6%	**-37.563**	-1,6%	**-49.878**	-1,9%
RESULTADO	20	%	20	%	20	%	20	%	20	%
antes de impuestos	**652.345**	35,5%	**657.865**	33,4%	**666.823**	31,4%	**685.139**	29,3%	**701.963**	26,6%
impuestos	-163.086	-25,0%	-164.466	-25,0%	-166.706	-25,0%	-171.285	-25,0%	-175.491	-25,0%
RESULTADO NETO	**489.258**	26,6%	**493.399**	25,1%	**500.117**	23,5%	**513.855**	22,0%	**526.472**	19,9%

En los anexos se incluyen las cuentas de resultados a cinco años.

d. Presupuesto de tesorería.

e. Ratios financieros más relevantes.

MiEMPRESA — **Principales ratios financieros**

		2008	2009	2010	2011	2012
Cash Flow descontado		-1.105.694	1.976.984	834.278	1.513.627	223.587
Tasa	10,00%					
Valor Neto (evolución anual)		-1.105.694	871.290	1.705.568	3.219.195	3.442.782
T.I.R.						16,07%

RATIOS	2008	2009	2010	2011	2012
Ratio Liquidez	-1,27	2,25	3,86	6,30	5,86
Ratio Tesorería (acid test)	-1,54	2,02	3,64	6,11	5,69
Ratio Disponibilidad (quick)	-2,16	1,74	3,33	5,81	5,41
Ratio Fondo de Maniobra	-2,27	1,25	2,86	5,30	4,86
Ratio Solvencia	0,57	0,46	0,51	0,51	0,59
Ratio Endeudamiento	0,43	0,54	0,49	0,49	0,41
Ratio Calidad de la Deuda	0,84	0,39	0,32	0,26	0,31
Ratio Autonomía	1,31	0,85	1,06	1,05	1,46
Capacidad de devolución préstamos	n/d	1,07	1,34	0,75	0,88
Ratio Gastos Financieros	0,00	0,02	0,02	0,02	0,02
EBITA/Gastos financieros	322,04	11,82	18,47	17,06	18,65
Rotación Inmovilizado	1,59	2,30	2,45	3,65	2,77
Rotación Circulante	-5,03	2,61	[illegible]	[illegible]	1,01
Rotación Stocks	23,99	26,45	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Autofinanciación Vs Ventas	0,29	0,29	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Autofinanciación Vs Activos	0,68	0,36	[illegible]	[illegible]	[illegible]
Ratio Rentabilidad	0,77	0,41	[illegible]	[illegible]	0,25
Ratio Rendimiento	0,68	0,31	0,29	0,24	0,24

ejemplo
Los datos son aleatorios

EMPRESA DE WEARABLES

11 - Plan de financiación

11. Plan de financiación

a. Necesidades financieras

Nuestro proyecto requiere un volumen de financiación global que hemos establecido en los siguientes grandes grupos:

1.º Alquiler de las oficinas:	0 €
2.º Compra equipos informáticos:	30.000 €
3.º Compra otros equipos:	7.000 €
4.º Desarrollo web:	3.000 €
5.º Materiales marketing e imagen marca:	15.000 €
6.º Campaña de lanzamiento del negocio:	25.000 €
7.º Necesidades fondos primeros meses:	70.000 €

Necesidad total de fondos: 150.000 €

b. Plan de financiación

Por razones de prudencia, y a pesar de nuestra absoluta confianza en el negocio y en el cumplimiento de los objetivos, hemos prescindido de las pretensiones de autofinanciación inicial y en consecuencia hemos previsto cubrir todas las necesidades mediante el capital aportado por los socios y la financiación externa. El plan de financiación se compone de estas partidas:

1.º Capital social

Hemos previsto un capital social (ya desembolsado) de 3.000 € que hemos aportado los fundadores de la compañía. Dicho capital permitirá cubrir las necesidades de constitución de la sociedad.

2.º Aportaciones de los socios

Los dos socios contribuiremos a la financiación del negocio mediante la aportación de un importe de 15.000 € procedente de fondos propios.

3.º Préstamos

Necesitaremos obtener un préstamo a largo plazo por importe de 132.000 € con el fin de cubrir el resto de la financiación necesaria. Puede proceder de entidades bancarias o de otros inversores interesados en unirse a este proyecto, para lo cual reduciríamos nuestras participaciones.

4.º Ayudas y subvenciones

A través de la incubadora de empresas de la Universidad de Córdoba, hemos obtenido la cesión gratuita de las oficinas durante los tres primeros años. También nos están ayudando a tramitar otras ayudas de fondos europeos y autonómicos que podrían reducir la necesidad de financiación.

Dadas las perspectivas y los márgenes previstos, consideramos dicha financiación suficiente y perfectamente asumible por nuestra empresa, manteniendo ratios de solvencia y de capacidad de devolución excelentes.

Resumen plan de financiación

MIEMPRESA **Plan de financiación** (resumen)

Socios	Inversión	Participación
Nombre del socio	200.000	50,00%
Nombre del socio	200.000	50,00%
Total capital social	**400.000**	

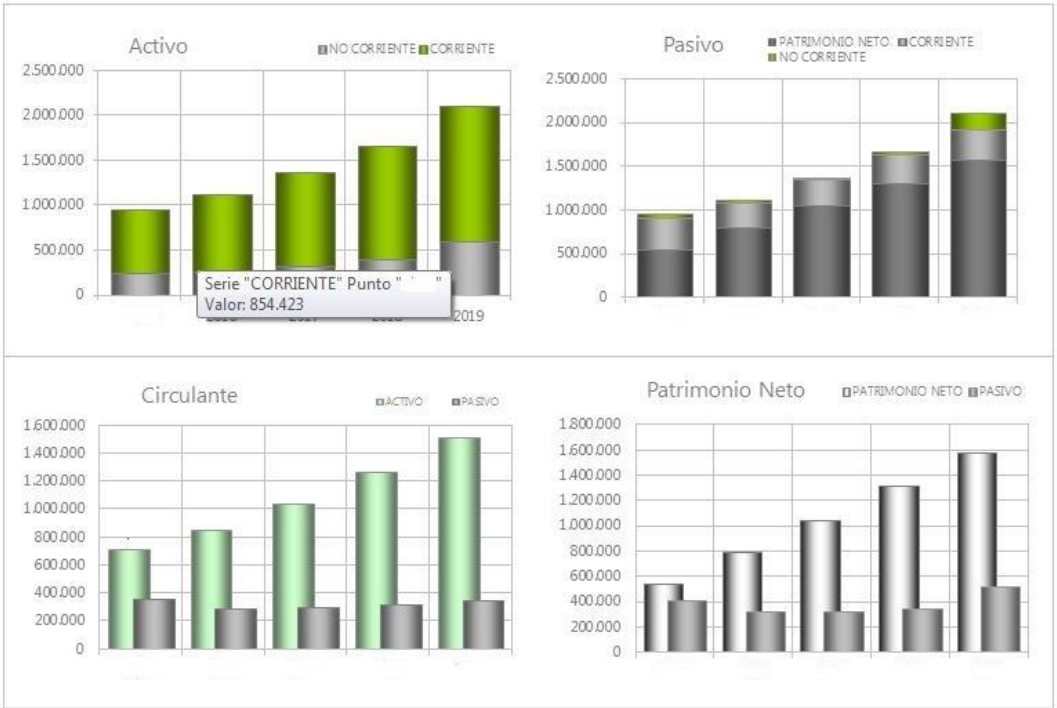
Préstamos previstos		observaciones
Préstamos a corto plazo	150.000	
Pólizas de crédito	60.0	
Préstamos a medio y largo plazo	25	
Total préstamos	**460.**	
Total fondos	**860.000**	

ejemplo
Los datos son aleatorios

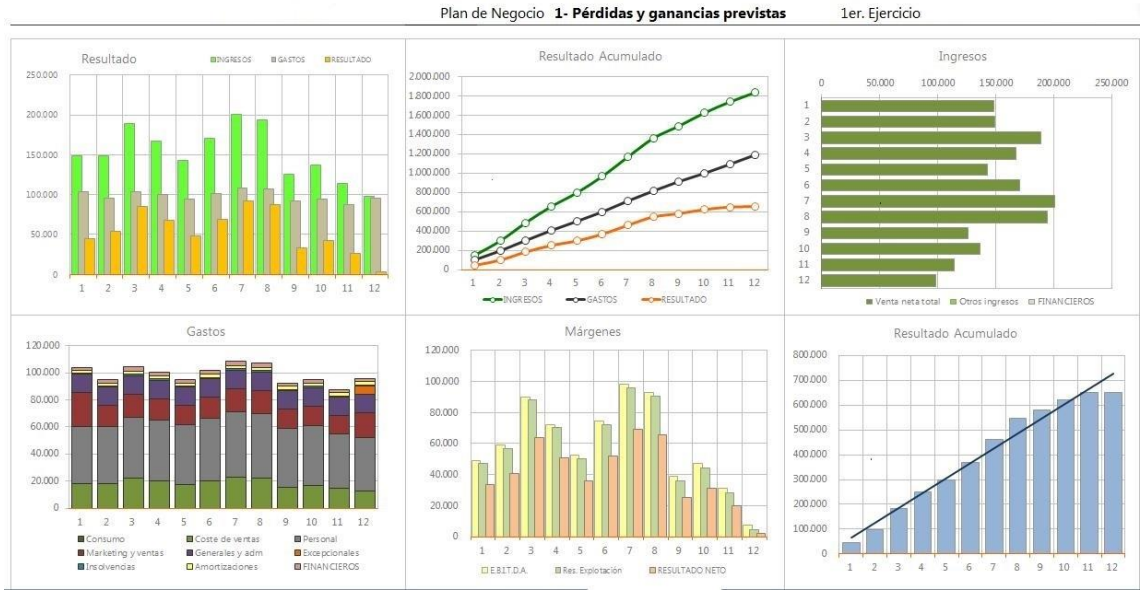
Análisis de los resultados

Evolución de los márgenes y los resultados		201_	201	201	201_	20
Venta neta total	Importe	**1.838.757**	**1.967.470**	**2.124.867**	**2.337.354**	**2.641.210**
	% variación anual		7,0%	8,0%	10,0%	13,0%
Total ingresos	Importe	**1.838.757**	**1.967.470**	**2.124.867**	**2.337.354**	**2.641.210**
	% variación anual		7,0%	8,0%	10,0%	13,0%
Margen Bruto	Importe	**1.471.263**	**1.556.861**	**1.661.988**	**1.809.199**	**2.029.686**
	% crecimiento anual		5,8%	6,8%	8,9%	12,2%
	% sobre ventas	80,0%	79,1%	78,2%	77,4%	76,8%
	% variación anual		-0,9%	-0,9%	-0,8%	-0,6%
E.B.I.T.D.A.	Importe	**711.871**	**733.830**	**750.284**	**786.002**	**872.140**
	% crecimiento anual		3,1%	2,2%	4,8%	11,0%
	% sobre ventas	38,7%	37,3%	35,3%	33,6%	33,0%
	% variación anual		-1,4%	-2,0%	-1,7%	-0,6%
Res. Explotación	Importe	**684.404**	**690.180**	**700.034**	**722.702**	**751.840**
	% crecimiento anual		0,8%	1,4%	3,2%	4,0%
	% sobre ventas	37,2%	35,1%	32,9%	30,9%	28,5%
	% variación anual		-2,1%	-2,1%	-2,0%	-2,5%
RESULTADO	Importe	**652.345**	**657.865**	**666.823**	**685.139**	**701.963**
	% crecimiento anual		0,8%	1,4%	2,7%	2,5%
	% sobre total ingresos	35,5%	33,4%	31,4%	29,3%	26,6%
	% variación anual		-2,0%	-2,1%	-2,1%	-2,7%

Balances previsionales — GRÁFICOS



Ingresos
Venta neta total
Otros ingresos
FINANCIEROS
Gastos
Coste de las ventas
Marketing y ventas
Administración y gen.
Amortizaciones
Gastos Financieros
Márgenes
Margen Bruto
E.B.I.T.D.A.
RESULTADO
Resultado
Beneficio Bruto
Beneficio NETO


Plan de Negocio 1- Pérdidas y ganancias previstas 1er. Ejercicio
Resultado
INGRESOS
GASTOS
RESULTADO
Resultado Acumulado
Ingresos
Venta neta total
Otros ingresos
FINANCIEROS
Gastos
Consumo
Coste de ventas
Personal
Marketing y ventas
Generales y adm
Excepcionales
Insolvencias
Amortizaciones
FINANCIEROS
Márgenes
E.B.I.T.D.A.
Res. Explotación
RESULTADO NETO
Resultado Acumulado

EMPRESA DE WEARABLES

ANEXOS (1) PRESUPUESTOS

Incluir aquí los siguientes ANEXOS
(1 página por anexo)

PRESUPUESTOS DEL PRIMER AÑO

1º VENTAS segmentadas y a 12 meses (opcional).
2º PERSONAL (opcional).
3º CUENTA RESULTADOS (imprescindible) a 12 meses.
4º TESORERÍA (imprescindible) a 12 meses.
5º BALANCES (imprescindible) a 12 meses.

PRESUPUESTOS A CINCO AÑOS

Cuentas, tesorería y balances resumidos a 5 años.

1º CUENTA RESULTADOS a 5 años.
2º TESORERÍA a 5 años.
3º BALANCES previsionales a 5 años.
4º RATIOS OPERATIVOS y FINANCIEROS a 5 años.

Importante:
Estos datos serán cuidadosamente examinados, luego es imprescindible que estén bien elaborados. Que no haya errores ni contradicciones.
Nunca los entregues en una hoja de cálculo modificable (si hay errores que sean los tuyos, no los de otros).

¿Cómo hacerlo?
Puedes elaborarlos con Excel© u Open Office. Te recomendamos que en el plan nunca incluyas cuadros de datos o gráficos en versión original, crea una imagen e insértala; de esta forma solo tú podrás modificar dichos datos y saber de dónde proceden.
Todos nuestros planes – disponibles en la web - generan automáticamente todos estos presupuestos... y en varios formatos.

EMPRESA DE WEARABLES

ANEXOS (2) DOCUMENTOS

OPCIONAL pero muy frecuente

Hazlo solo si te piden documentación adicional o si quieres mostrar algunos detalles o elementos que te ayuden a vender la idea.
(por ejemplo: diseño de marca, diseño establecimiento, folletos, etc.)

Incluir aquí los ANEXOS documentales:

Pueden ser:

- Documentos solicitados por la entidad financiera o potencial inversor (entérate de lo que quieren).
Por ejemplo:

Estatutos de la sociedad.
Copias de contratos relevantes.
Plan de inversiones más detallado.
Informaciones adicionales sobre los promotores (CV).
Plan y presupuesto de obras, reformas e instalaciones.
… u otros

- Documentos y materiales que a ti te interese mostrar.
Por ejemplo:

Copias de informes o análisis de mercado.
Informes o noticias relevantes.
Planes o proyectos adicionales.
… o lo que tú consideres interesante.

Importante:
Presenta siempre copias, nunca originales.
Inversores: según el nivel de información solicitado, es bueno firmar un pacto de confidencialidad.

EMPRESA DE WEARABLES

RESUMEN EJECUTIVO

FINALMENTE (opcional):

Siempre es interesante incluir un RESUMEN EJECUTIVO del plan, que no es otra cosa que un resumen de – máximo – 4 páginas con los aspectos más importantes del mismo.

Hazlo, sobre todo, si vas a buscar inversores.

Resumen ejecutivo

a. El proyecto

i. Sector.

ii. Negocio y producto.

iii. Misión.

iv. Objetivos.

Capítulo: Imprescindible
Puntos clave y conceptos muy resumidos: del capítulo 1 (parte), 2 y 3. En muy pocas frases debe entenderse bien: cuál es el negocio, la misión de la empresa y el valor del proyecto.
Breve, escueto, directo y positivo. Aquí ninguna referencia a contingencias (ya las pondrás más adelante).

b. Los promotores

i. Promotores.

ii. Mentores.

iii. Asesores.

Capítulo: Imprescindible
Datos y brevísima referencia en positivo a los promotores, incluye mentores y asesores (si los tienes).

c. Mercado y competitividad

i. Mercado potencial.

ii. Competitividad.

iii. Puntos clave.

Capítulo: Imprescindible
Puntos más importantes (clave) de los capítulos 4 y 5. Céntrate en los elementos relevantes (volúmenes de mercado) y conclusiones respecto al mercado, la competencia y a tus puntos fuertes.

d. Marketing y ventas

i. DAFO.

ii. Estrategias.

iii. Políticas.

iv. Previsiones de Venta.

Capítulo: Imprescindible
Puntos más importantes (clave) de los capítulos 6, 7 y 8.
Céntrate en los conceptos diferenciales, puntos fuertes y estrategias/políticas esenciales.
Cuadro resumido breve con las ventas previstas.

e. Recursos Humanos

i. Equipo Directivo.

ii. Políticas.

iii. Previsiones.

Capítulo: Casos Concretos
Incluye este capítulo solo si dispones de un equipo directivo significativo y tus políticas y previsiones de RR.HH. están claras y son relevantes.

f. Aspectos legales y societarios

i. La sociedad y los accionistas.

ii. Licencias y derechos.

iii. Obligaciones legales y fiscales.

iv. Contingencias y riesgos.

Capítulo: Imprescindible
Resumen de los puntos más significativos del capítulo, incluye aquí (si existen y son significativas) todas las contingencias que pudiera tener tu proyecto.

g. Inversiones:

Resumen Plan de Inversiones y financiación.

h. Resultados y rendimientos

i. Premisas Importantes.

ii. Resultados 5 años.

iii. Cash Flow.

iv. VAN y TIR.

Capítulos: Imprescindibles
Incluye cuadros muy resumidos (grandes números), haciendo especial hincapié en los resultados y las ratios.

h. Conclusiones

i. Oportunidad.

ii. Puntos Fuertes.

iii. Rentabilidad y seguridad.

Capítulos: Imprescindibles
3 ó 4 puntos y una frase para cada uno de ellos, no más.
Clara, cierta y contundente.

Te pueden ayudar: