

MANUAL DE CREACIÓ D'EMPRESES INNOVADORES

DIRECCIÓ



PATROCINI



COL·LABORACIÓ



Cambrà Oficial de Comerç,
Indústria i Navegació de Mallorca,
Eivissa i Formentera

REALIZATCIÓ I COORDINACIÓ

Antonio Peña Castellet
Jordi Caldentey Frontera

Dipòsit Legal PM - 1317 - 2003

ÍNDEX

| | |
|---|----|
| 1. Presentacions | 1 |
| 2. Identificació, caracterització i classificació d'activitats innovadores d'interès per a les Illes Balears | 3 |
| 2.1. Concepte d' innovació | 3 |
| 2.2. Criteris perquè una activitat sigui qualificada com a innovadora i com a interessant per a les Illes Balears | 3 |
| 3. Factors clau d'èxit i fracàs en les empreses innovadores..... | 5 |
| 3.1. Identificar i explotar les nostres competències essencials | 5 |
| 3.2. Lideratge i gestió d'equips | 6 |
| 3.3. Eficient gestió dels processos de desenvolupament de projectes d'I+D i "time-to-market" | 6 |
| 3.4. Desenvolupament de la visió bifocal: gestionar l'avui tenint en compte com serà el demà | 7 |
| 3.5. La vigilància tecnològica de l'entorn i la gestió del coneixement | 8 |
| 3.6. <i>Outsourcing</i> en la producció i en la prestació del servei | 10 |
| 3.7. Generació de barreres d'entrada a competidors | 11 |
| 3.8. Internacionalització | 12 |
| 3.9. Els recursos humans | 13 |
| 3.10. Errors que poden provocar el fracàs del nou producte i servei i, amb això, el de l'empresa | 13 |
| 4. El pla d'empresa | 17 |
| 4.1. La importància de desenvolupar un pla d'empresa | 17 |
| 4.2. El procés de presa de decisions estratègiques | 18 |
| 4.3. L' anàlisi dafo com a eina útil y fiable per a la presa de decisions | 19 |
| 4.4. Resum executiu | 20 |
| 4.5. Entorn econòmic i mercat on competirem | 22 |
| 4.6. Anàlisi del comportament del consumidor | 24 |
| 4.7. Anàlisi de la competència | 27 |
| 4.8. Segmentació del mercat | 28 |
| 4.9. Posicionament de mercat..... | 30 |
| 4.10. Oportunitat de negoci que representa el nostre producte o servei | 31 |
| 4.11. Pla de màrqueting operacional | 32 |
| 4.12. Pla d'operacions..... | 36 |
| 4.13. Organització i equip gestor | 37 |
| 4.14. Pla tecnològic | 39 |
| 4.15. Pla economicofinancer..... | 42 |
| 4.16. Previsions financeres..... | 44 |
| 4.17. Anàlisi economicofinancer..... | 45 |
| 4.18. Estratègia de finançament | 48 |
| 4.19. Alternatives jurídiques per a la creació d'empreses | 49 |

| | | |
|------|--|----|
| 5. | La valoració de l'empresa..... | 50 |
| 5.1. | L'evolució de la valoració de l'empresa innovadora i la seva importància en el desenvolupament societari. | 50 |
| 5.2. | Mètodes de valoració d'empreses | 51 |
| 6. | El finançament d'empreses innovadores..... | 53 |
| 6.1. | Estratègia de finançament durant el desenvolupament corporatiu | 53 |
| 6.2. | Línies d'ajudes públiques existents | 55 |
| 6.3. | Cabdal risc | 65 |
| 7. | Incentius fiscals | 73 |
| 8. | Protecció de l'I+D+I..... | 77 |
| 8.1. | Protecció de la propietat industrial. Patents..... | 77 |
| 8.2. | Protecció de la propietat intel·lectual | 78 |
| 8.3. | Secret industrial..... | 78 |
| 9. | Fonts d'informació utilitzades | 79 |
| 10. | Entitats vinculades a la innovació i a la creació d'empreses a les Illes Balears..... | 81 |
| 11. | Enllaços d'interès | 82 |

1. PRESENTACIONS

1.1. PRESENTACIÓ DE L'HBLE. CONSELLER D'INNOVACIÓ I ENERGIA DEL GOVERN DE LES ILLES BALEARS

El Govern de les Illes Balears té entre els seus objectius principals assentar les bases per a un desenvolupament sostenible i socialment equilibrat en una regió marcada per la insularitat i amb una estructura empresarial definida a partir de la petita i mitjana empresa. Dins d'aquest marc, l'impuls a la innovació, el desenvolupament de la tecnologia i la difusió de l'esperit emprenedor són i seran elements claus en el futur de les Illes Balears.

Conseqüentment amb aquest plantejament el Govern ha posat en pràctica el I Pla d'Innovació, que ha concretat en el Programa Regional d'Accions Innovadores (INNOBAL XXI), cofinançat per l'O.I. a través dels Fons FEDER. El Programa ha comptat des del primer moment amb el suport i col·laboració de múltiples entitats de les Illes Balears. La Conselleria d'Innovació i Energia, encarregada de la implantació del Programa, va encarregar a ParcBIT Desenvolupament S.A. per al període 2002-2003 la gestió i el desenvolupament de determinades actuacions vinculades a INNOBAL XXI.

Una d'aquestes actuacions consisteix a donar suport a la Creació d'Empreses Innovadores i Empreses de Base Tecnològica, que té com a missió principal crear un punt de referència que contribueixi de forma notable a la diversificació, desenvolupament i renovació del teixit empresarial de les Illes Balears mitjançant l'impuls de la innovació i la tecnologia. Per a portar a terme aquesta actuació s'han desenvolupat les bases necessàries per a impulsar amb èxit la creació d'Empreses Innovadores i/o de Base Tecnològica. Una d'aquestes bases ha estat l'engegada de la Incubadora d'Empreses situada en el ParcBIT i que ofereix, entre altres serveis, la infraestructura física per a començar l'activitat empresarial i una xarxa de serveis integrals d'assessorament en tot el procés de creació d'empreses.

El present Manual de Creació d'Empreses Innovadores, sorgeix d'una iniciativa conjunta entre l'Associació de Joves Empresaris de Balears, la Conselleria d'Innovació i Energia i ParcBIT Desenvolupament S.A., i pretén constituir-se, dins la xarxa de serveis integrals d'assessorament, com una eina bàsica de suport per als emprenedors i per als agents involucrats en tot el procés de creació de noves empreses innovadores i noves empreses de base tecnològica.

Esperam que els emprenedors puguin trobar en el Manual una guia útil no només per crear i engegar el pla d'empresa, sinó també per evitar possibles errors que s'han comès en la gestió d'empreses innovadores en els últims anys i identificar els factors clau d'èxit d'aquest tipus d'empreses.

Honorable Sr. Príam Villalonga i Cerdà
Conseller d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears

1.2. PRESENTACIÓ DEL PRESIDENT DE L' ASSOCIACIÓ DE JOVES EMPRESARIS DE BALEARS

Una de les principals missions de l'Associació de Joves Empresaris de Balears és donar suport als nous emprenedors que volen enriquir la nostra estructura econòmica amb nous projectes empresarials que generin riquesa i ocupació i dinamitzin el nostre teixit empresarial.

L'emprenedor es troba cada vegada amb un mercat més complex i globalitzat, amb la qual cosa s'ha d'enfrontar amb major preparació i amb millors eines de decisió. Si alguna cosa caracteritzarà el futur és la incertesa. Hauríem d'acostumar-nos a conviure amb ella i saber gestionar els riscos inherents al nostre negoci. En aquest escenari, els joves empresaris que han decidit concentrar els seus esforços creatius en el difícil món de la innovació tenen davant seu molts reptes per afrontar: mercats emergents amb comportaments incerts, importants barreres de finançament...

Fins ara les guies de creació d'empreses s'havien elaborat de manera genèrica per a les empreses "tradicionals"; però deixaven moltes qüestions obertes i molts interrogants per resoldre. L'edició d'aquest manual, que neix com a fruit del conveni de col·laboració signat per la nostra associació amb la Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears i ParcBIT Desenvolupament S.A., significa un primer pas d'una estreta col·laboració que desitjам mantenir per donar suport als emprenedors innovadors de les Illes Balears, creant eines i serveis que els permetin llançar els seus projectes amb major garantia d'èxit.

El present document ha estat elaborat des de l'experiència d'un emprenedor de la nostra associació, cosa que entenem que li atribueix un interès especial. No és només un manual teòric, sinó que ens ofereix reflexions i orientacions pràctiques perquè l'empresari innovador s'enfronti a situacions que, tard o d'hora, apareixeran en el seu projecte empresarial.

Des d'aquestes línies volem seguir animant els nostres associats, els emprenedors innovadors i tots aquells que lluiten dia a dia per aportar el seu ajut al desenvolupament sostenible en termes econòmics, ambientals i de qualitat de vida del nostre arxipèlag, a mantenir el seu compromís amb ells mateixos, les seves empreses i la societat balear.

Pau Collado Serra
President de l'Associació de Joves Empresaris de Balears

2. IDENTIFICACIÓ, CARACTERITZACIÓ I CLASSIFICACIÓ D'ACTIVITATS INNOVADORES D'INTERÈS PER A LES ILLES BALEARS

2.1. CONCEPTE D' INNOVACIÓ

La primera qüestió que se'ns planteja és què s'entén per innovació. Innovar consisteix a aportar alguna cosa nova i encara desconeguda en un determinat context.

Segons la Fundació Cotec per a la Innovació Tecnològica, *"la innovació és el complex procés que duu les idees al mercat en forma de nous o millorats productes o serveis. Aquest procés està compost per dues parts no necessàriament seqüencials i amb freqüents camins d'anada i tornada entre elles. Una està especialitzada en la creació de coneixement i l'altra es dedica fonamentalment a la seva aplicació per convertir-lo en un procés, un producte o un servei que incorpori nous avantatges per al mercat. La primera usarà recursos materials i humans per generar nous coneixements, mentre que la segona ho farà perquè aquests coneixements, normalment integrats amb uns altres de més antics, es converteixin en riquesa. Ambdues parts són necessàries perquè existeixi innovació, encara que s'ha d'admetre que la seva importància pot ser molt diferent entre uns casos i uns altres"*. Aquesta definició recull la importància d'unir innovació i mercat.

La innovació de producte consisteix a fabricar i comercialitzar nous productes o productes ja existents millorats.

La innovació de procés està vinculada a la redefinició de processos de negoci de l'empresa, de tal manera que aquests processos augmentin el valor del producte o servei final, bé sigui per una reducció del cost d'aquests, per una millora de la seva qualitat, per una disminució dels riscos que duen amb si els processos, per una reducció de la durada d'aquests o per una millor gestió del coneixement que flueix en l'empresa.

Parlar d'innovacions tecnològiques actualment ha quedat certament superat, tenint en compte que la pràctica totalitat de projectes d'innovació estan basats directament o indirectament en la tecnologia. Més aviat cal demanar-se si el nou producte o servei transforma o no les pautes de consum del mercat. En cas positiu, ens trobam davant una innovació radical o "de ruptura".

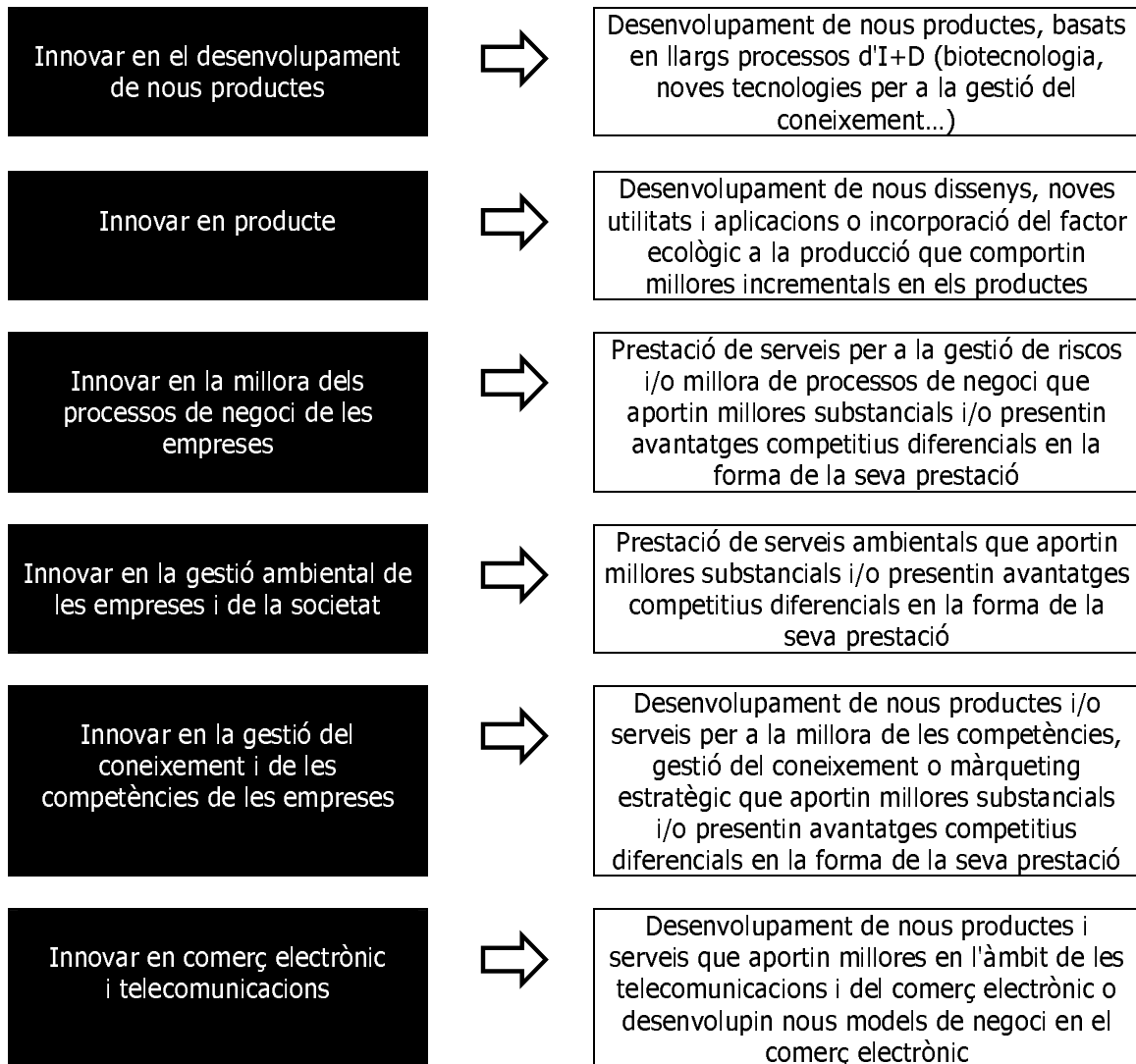
2.2. CRITERIS PERQUÈ UNA ACTIVITAT SIGUI QUALIFICADA COM A INNOVADORA I COM A INTERESSANT PER A LES ILLES BALEARS

Una activitat és innovadora en un determinat àmbit geogràfic quan, a través del desenvolupament de nous productes o de la prestació de nous serveis, compleix els següents requisits:

- Aporta una millora substancial als processos de negoci i/o a la gestió del coneixement de les empreses, aportant-los avantatges competitiu.
- Aporta una millora substancial en la qualitat de vida de les persones.

- Contribueix d'una manera clara a la sostenibilitat econòmica, sociocultural o ambiental de la zona, per diversificació de l'estructura econòmica i augment de la seva competitivitat (contribució a la sostenibilitat econòmica), per millora de la gestió ambiental (sostenibilitat ambiental) i/o per millora de la qualitat de vida dels seus ciutadans.

Contextualitzant aquestes afirmacions en el cas balear, podem catalogar les següents activitats com d'interès estratègic per al nostre arxipèlag:



3. FACTORS CLAU D'ÈXIT I FRACÀS EN LES EMPRESSES INNOVADORES

3.1. IDENTIFICAR I EXPLOTAR LES NOSTRES COMPETÈNCIES ESSENCIALS

Una competència essencial és un conjunt de qualificacions i tecnologies que permeten a una companyia oferir un determinat benefici als seus clients. Un exemple recent és l'habilitat que ha desenvolupat el Grup Intercom en la gestió de continguts de classificats, tant en la tecnologia desenvolupada com en el seu model de gestió, i que ha generat reeixits negocis com www.infojobs.net. Un altre exemple, més llunyà, però il·lustratiu, ho conformen les competències essencials de Casio (disseny de microprocessadors, miniaturització, ciència dels materials, manufactures de precisió ...), que ha duit la companyia a operar amb èxit en distints mercats: rellotges digitals, calculadores, agendes electròniques i televisors de butxaca.

Les competències essencials es caracteritzen per ser:

- Percebudes i ben valorades pel client.
- Clarament diferenciables dels competidors.
- Difícils d'imitar.
- Extensibles o traslladables a altres àrees de negoci.
- Generadores d'avantatges competitius sostenibles i perdurables en el temps.

Si aconseguim concebre l'empresa com una cartera de competències essencials, normalment sorgeix tota una nova gamma de possibles oportunitats. Si som una empresa de base tecnològica, moltes d'aquestes oportunitats estaran directament relacionades amb la tecnologia, però no totes.

| | | | |
|-------------------------|-----------|--|--|
| COMPETÈNCIES ESSENCIALS | Noves | Ésser el primer en 10 anys Quines noves competències essencials necessitarem adquirir per protegir i estendre el nostre liderat de mercat? | Megaoportunitats Quines noves competències essencials necessitarem adquirir per participar en els mercats més apassionants? |
| | Existents | Emplena els espais en blanc Quines oportunitats hi ha per millorar la nostra posició en els mercats existents, aprofitant millor les competències essencials que tenim? | Espais blancs Quins nous productes o serveis podríem crear reorientant les competències essencials que tenim actualment? |
| | | Existent | Nou |
| | | MERCAT | |

Font: *Compitiendo por el futuro*, C.K. Prahalad y G. Hamel

3.2. LIDERATGE I GESTIÓ D'EQUIPS

El lideratge pot ser definit com la capacitat de dirigir un grup cap a una meta possible i valuosa, aprofitant i explotant al màxim la intel·ligència de l'equip, influint en el seu comportament i aconseguint que tot es faci amb entusiasme i compartint coherentment una visió de futur.

Els primers anys de la vida d'una empresa innovadora són molt complexos. Ens hem d'enfrontar a situacions difícils (situacions en les quals els recursos econòmics es van acabant o en les quals apareixen nous competidors...), que requeriran mantenir la il·lusió pel projecte, tenir l'equip motivat i cohesionat i la ment freda. Tot això, tenint en compte que estarem gestionant petites empreses innovadores, amb pocs treballadors; en les quals la informació flueix de manera instantània.

En aquest escenari és vital la figura del líder, en la qual l'equip confia, que sap assumir les seves responsabilitats i que té capacitat de crear un ambient d'estabilitat en un entorn on l'única cosa segura és que tot està canviant. És altament recomanable desenvolupar aquesta habilitat directiva, ja que ens permetrà superar situacions difícils i aconseguir que el nostre equip les superi sense traumes.

Un bon líder ha de posseir una ment oberta i no sentir la necessitat de tenir sempre la raó; ha de suggerir, no imposar; ha de servir d'impuls, ànim i suport; no ha de caure en la crítica fàcil; ha de prendre els errors com una oportunitat de millora i elogiar oportunament les labors ben fetes; ha de planificar i dedicar temps als col·laboradors, mantenir reunions regulars i amb enfocament metòdic, ser pacient (els resultats no són immediats) i fixar un programa de treball, amb una visió compartida, uns objectius, unes metes i un itinerari.

3.3. EFICIENT GESTIÓ DELS PROCESSOS DE DESENVOLUPAMENT DE PROJECTES D'I+D I "TIME-TO-MARKET"

La capacitat per desenvolupar més i millors productes i serveis, de forma més ràpida, amb costos més ajustats i que responguin a les necessitats dels clients, és un factor clau d'èxit d'una empresa innovadora de base tecnològica.

El temps de desenvolupament i llançament de nous productes i serveis (*time-to-market*) ha sofert una reducció molt pronunciada en els últims anys a les empreses. Per això, la correcta gestió del procés d'I+D i l'establiment de compromeses línies de col·laboració amb proveïdors i futurs clients és de gran importància.

El document "Global Benchmarking of the Strategic Management of Technology" del MIT, Institut de Tecnologia de Massachusetts enumera els següents factors que mostren una forta correlació amb la reducció del "*time-to-market*":

- Lideratge tecnològic.
- Novetat de la tecnologia.
- Despesa en I+D més orientat al curt termini.
- Freqüent col·laboració amb subministradors.

- Formació primerenca d'equips multifuncionals.
- Utilització d'enginyeria simultània.
- Utilització intensiva d'*imputs* de clients en el desenvolupament de l'estratègia tecnològica.

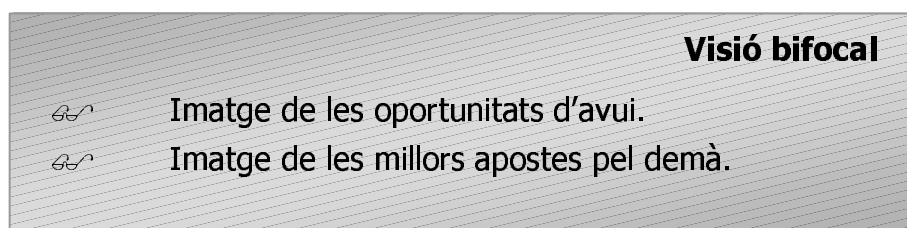
L'existència d'un procés de desenvolupament del producte o servei ben definit i estructurat, que fomenti la col·laboració amb proveïdors i clients i compti amb una adequada gestió de projectes, és una lògica condició de l'èxit d'una empresa innovadora.

L'ideal és que l'empresa compti gradualment amb un procés de desenvolupament de producte o servei:

- Definit i optimitzat (més desenvolupat del que pot exigir una norma de qualitat).
- Realitzant un ús extensiu d'eines avançades, tant tecnològiques com de gestió.
- Lideratge per un professional que assumeix capacitats tecnològiques i habilitats directives, i amb equips humans multifuncionals.
- Amb una clara orientació al mercat del nou producte o servei, com anirem repetint de manera contínua al llarg d'aquest document.

3.4. DESENVOLUPAMENT DE LA VISIÓ BIFOCAL: GESTIONAR L'AVUI TENINT EN COMPTE COM SERÀ EL DEMÀ

Si volem mantenir el nostre lideratge en el segment en el qual competim haurem d'adoptar una visió bifocal, esforçant-nos per aflorar no només les millors oportunitats de mercat del present, sinó les que es poden desenvolupar en el futur; cosa que implicarà dedicar part del nostre esforç a "competir pel futur" des del primer moment, com indica C.K. Prahalad. Les reflexions de C.K. Prahalad són extraordinàriament motivadores per a qualsevol emprenedor. L'empresa només pot controlar la seva destinació si sap com controlar la destinació del seu sector. Per això, hem de ser protagonistes continus dels canvis que es vagin produint. Competir pel futur és competir per crear i dominar les oportunitats que van sorgint.



En preveure el futur, contestam a tres qüestions clau:

- Quins nous tipus de beneficis hem d'oferir als clients en un termini de dos, quatre o sis anys?
- Quines noves competències necessitarem adquirir per oferir aquests beneficis als clients?
- Com hem de reconfigurar la relació amb els clients en els pròxims anys?

Aquest esforç implicarà fer-nos les següents preguntes:

| Avui | A mig termini |
|---|--|
| Quins clients servim actualment? | Quins clients servirem en el futur? |
| Quins son els nostres competidors actuals? | Quins seran els nostres competidors en el futur? |
| En què es basen nostres avantatges competitiu actualment? | En què es basaran en el futur els nostres avantatges competitiu? |
| A quins mercats participam avui? | A quins mercats participarem demà? |

L'anticipació del futur d'un sector es basa en una profunda comprensió de les tendències de la tecnologia, la demografia, la normativa i l'estil de vida, que poden aprofitar-se per modificar les regles de la indústria i crear un nou espai competitiu.

3.5. LA VIGILÀNCIA TECNOLÒGICA DE L'ENTORN I LA GESTIÓ DEL CONEIXEMENT

És necessari realitzar un continu seguiment del desenvolupament tecnològic del nostre entorn si volem garantir la supervivència de la nostra empresa. Hem d'estar al dia tant pel que fa a l'evolució de la tecnologia que utilitzam com pel que fa a les noves tecnologies emergents que puguin incidir en el nostre producte o servei. Una característica diferencial de les empreses més innovadores és la seva capacitat per captar tots els senyals possibles del seu entorn.

Com assenyala l'expert en gestió del coneixement Sweeney, *"l'habilitat de les empreses en diferenciar-se de les altres i competir entre elles [...] es basa en la seva capacitat de diferenciar-se, a l'hora de manejar els fluxos d'informació, d'utilitzar-los per tresorejar coneixements i d'aplicar-los per a desenvolupar noves oportunitats de negoci"*.

Podem definir el coneixement com la informació que posseeix valor per a una organització, implicant a aquest recurs no només les capacitats dels empleats sinó també la tecnologia amb la qual se'ls dóna suport. Podem definir la gestió del coneixement com el conjunt de processos que regeix la creació, distribució i ús del coneixement per al compliment dels objectius de l'organització.

Perquè les persones d'una organització comparteixin els seus coneixements és necessari que es produeixi un canvi en la cultura empresarial: el coneixement està íntimament lligat als interessos de les persones i no apareix ni flueix amb facilitat. La motivació per crear, compartir i utilitzar el coneixement és un factor essencial per a qualsevol projecte de gestió del coneixement. De la mateixa manera, és necessari desenvolupar una infraestructura tecnològica adequada.

L'etapa inicial de la vigilància tecnològica i de la gestió del coneixement és la captura d'informació. Les tècniques més habituals són les següents:

- *Benchmarking*. Anàlisi contínua de les millors pràctiques de les empreses competidores.
- Investigació de mercats, especialment sobre les noves necessitats existents en el segment de mercat en el qual competim o en nous segments en els quals ens podem plantejar competir per transferència de les nostres competències essencials en forma de nous productes o serveis. S'utilitzen tècniques quantitatives, però sobretot tècniques qualitatives com grups enfocats amb clients.
- Contractació de serveis d'informació especialitzats.
- Anàlisi de patents, que suposa la investigació de les patents de la competència.
- Grups de prospectiva tecnològica per analitzar l'evolució i tendències de les tecnologies rellevants per a l'empresa.
- Grups de creativitat, que utilitzen tècniques qualitatives perquè sorgeixin noves idees.
- Desenvolupament d'una xarxa de tecnòlegs o antenes tecnològiques a centres docents i d'investigació. Aquests experts poden formar també comitès assessors externs a l'empresa. El Pla INNOBAL XXI recull la creació d'una xarxa d'antenes al servei de les empreses innovadores com un dels seus principals eixos d'actuació, que està en procés d'estructuració a totes les illes que conformen el nostre arxipèlag.
- Desenvolupament d'una xarxa d'antenes entre els clients, que alertin sobre novetats que es presentin en el mercat.
- És interessant també que els nostres directius i assessors formin part de grups d'experts en altres entitats com centres d'investigació.
- Internet. Actualment és la primera font d'informació. És d'especial interès la participació en comunitats especialitzades i fòrums d'opinió.
- Assistència a fires i congressos.

La Universitat de les Illes Balears ha d'ocupar un lloc en aquesta estratègia i enfortir els nostres vincles amb ella pot arribar a ser un factor clau per al futur de l'empresa. La Fundació Universitat-Empresa de l'O.I.B. té la missió de generar el màxim nombre de sinèrgies entre empresaris i investigadors de l'O.I.B., i ser l'interlocutor adequat per introduir-nos en el món d'I+D de la universitat.

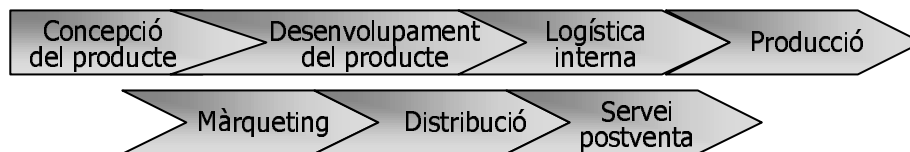
La Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears està elaborant la *Guia d'Innovació i Recerca de les Balears* que de segur ajudarà en el procés de vigilància tecnològica .

3.6. **OUTSOURCING EN LA PRODUCCIÓ I EN LA PRESTACIÓ DEL SERVEI**

Les empreses dels sectors d'alta tecnologia han estat les pioneres en el desenvolupament de l'"outsourcing" o estratègia d'externalització de determinats processos (cercar fora de l'empresa). Un cas paradigmàtic és, per exemple, Sun Microsystems, conegut fabricant d'ordinadors, que es concentra internament en el disseny del hardware i el software, camps en els quals presenta avantatges competitius diferencials enfront dels seus principals competidors, mentre que els altres elements que componen la seva cadena de valor estan externalitzats. Un exemple més proper a nosaltres és el de Camper, companyia capdavantera en el seu sector, que ha apostat per mantenir internament els processos en els quals salvaguarda les seves competències essencials (disseny del producte, estratègia de màrqueting, gestió de la marca...) i externalitzar la resta, especialment pel que fa a la fabricació dels seus productes.

Aquesta estratègia pot arribar a ésser d'extraordinària importància per a les empreses que estan situades en una illa i, per tant, sofreixen els perversos i costosos efectes de la insularitat, en àrees com l'adquisició i transport de subministraments i en la distribució del producte acabat.

Per valorar la conveniència d'externalitzar una part de l'empresa, el primer que cal fer és conèixer a fons la cadena de valor i les relacions existents entre les activitats de servei o de suport de l'empresa.



Cada element d'aquesta cadena pot ser desglossat en uns altres. La distribució, per exemple, pot subdividir-se en el processament de comandes, el manteniment de la flota i el lliurament de les comandes.

Hi ha àrees que mai han de ser externalitzades, com són aquelles en les quals resideixen les nostres competències essencials, ja que en aquest cas deixaríem de controlar-les i seríem molt vulnerables enfront de la competència.

Per valorar la conveniència o no d'externalitzar alguna activitat concreta ens hem de demanar:

- L'empresa, necessita tenir el control de l'activitat per preservar l'explotació de les seves competències essencials?
- És possible contractar el servei a l'exterior?
- Som capaços de prestar aquest servei amb un rendiment igual o millor que qualsevol altra empresa?
- És més costós realitzar el servei internament o externament?
- Existeix algun risc si externalitzam aquest servei? És aquest risc controlable?
- Guanyam temps si subcontractam el servei?

La resposta a aquestes qüestions ens ajudarà a prendre la decisió sobre quines activitats és convenient que estiguin externalitzades. En el cas de Illes Balears és probable que sigui convenient externalitzar la producció i la distribució dels productes i fins i tot alguna àrea de màrqueting i del servei postventa, tant per a nous productes com per a nous serveis.

L'externalització ens oferirà en la majoria de casos una estructura de costos més flexible. En aquest sentit, pot ser d'interès estratègic sacrificar part del benefici per tal de reduir els costos fixos, que poden resultar molt pesats en els primers anys de vida de la nostra empresa.

A més, és important valorar les sinèrgies que es poden desprendre d'externalitzar serveis amb proveïdors que es converteixen en socis estratègics del nostre negoci. És possible que l'externalització impliqui un cost més elevat (encara que com hem comentat amb una estructura més variable que no pas fixa i, per tant, més còmoda); però, alhora, pot millorar la posició competitiva de la nostra empresa, fent-la menys vulnerable, pot accelerar el cicle de llançament del nostre producte o servei, oferint-nos un temps preciós enfront de potencials competidors, i pot generar nous ingressos no previstos, derivats de l'aliança desenvolupada.

Mike Grandinetti de l'Institut Tecnològic de Massachusetts, assenyala que l'ideal és tenir dos o tres *partners* (socis de negoci) i que un d'ells ha de tenir relacions establertes amb el nostre mercat objectiu.

La capacitat d'assimilació d'aquestes estratègies per part de les petites empreses innovadores els confereix interessants oportunitats enfront de les grans corporacions.

En qualsevol cas, és convenient que les petites empreses innovadores subcontractin les activitats de suport, que no emparen les fonts dels seus avantatges competitius (gestió de nòmines, gestió fiscal...), per tal de no desviar recursos de les activitats crítiques, en una fase en la qual els equips de treball són sempre reduïts i el temps escàs.

3.7. GENERACIÓ DE BARRERES D'ENTRADA A COMPETIDORS

És molt important poder aconseguir una sòlida posició en els mercats de ràpid creixement com solen ser els mercats de les empreses innovadores. El fet de ser els primers a sortir al mercat ens oferirà, en la majoria dels casos, un gran avantatge competitiu, però no hem de supeditar-lo a llançar el nostre producte o servei sense completes garanties de la seva adequació als clients i de la seva qualitat, ja que sinó es cometrien fatals errors en cadena.

El nostre producte o servei ha d'estar basat en competències essencials que siguin difícils d'imitar, sigui per la forma en les quals s'aconsegueixen o per la seva protecció jurídica. En cas contrari les grans corporacions observaran amb curiositat els nostres moviments en el mercat i quan ho considerin oportú atacaran la nostra posició.

Segons es trobi l'empresa operant en el mercat, és transcendental que comenci a aixecar barreres als competidors de forma continua. Aquestes barreres poden basar-se en l'explotació òptima de les nostres competències i/o en l'adquisició contínua de noves competències.

Possibles barreres d'entrada són: les economies d'escala, les diferències de productes protegits per patents, les necessitats de capital per accedir al mercat, el cost de canvi de proveïdor, la imatge de marca (quan hi arribem), l'accés als canals de distribució o els avantatges d'experiència i costos.

Barreres que es puguin derrocar amb diners no són barreres sòlides. El factor temps és crític en aquest escenari. En la mesura que qualsevol competidor requereixi d'un període de temps significatiu per a adquirir les nostres competències, independentment dels recursos econòmics que pugui aplicar, mantindrem una posició d'avantatge. Òbviament, si les nostres barreres estan basades, per exemple, en una protecció de tipus jurídic (patents...), la nostra situació serà molt més sòlida.

3.8. INTERNACIONALITZACIÓ

Les Illes Balears conformen un mercat petit i insuficient en la majoria dels casos per a poder rendibilitzar empreses de caràcter innovador. En alguns casos haurem d'assumir que la gran majoria dels nostres clients es troben localitzats fora de l'arxipèlag i, en d'altres, podrem començar a generar negoci, donant les primeres referències de clients a nivell local, però acceptant que haurem d'internacionalitzar la nostra activitat com més aviat millor.

La internacionalització de l'activitat és un procés costós en temps, diners i esforç. Per això, haurem de:

- Cercar el suport de tots els ressorts que ens ajudin en aquesta tasca: programes d'investigació europeus, suports institucionals a través dels programes del Govern de les Illes Balears, de l'Institut de Comerç Exterior i de les cambres de comerç de Mallorca, Eivissa i Formentera i de Menorca, entre d'altres. Seleccionar socis-inversors i socis de negoci ("*partners*"), que ens puguin ajudar en aquesta tasca.
- Desenvolupar, en alguns casos, aliances amb altres empreses, potencialment competidores, però que tenen el seu radi d'acció centrat en altres zones i que desitgen ampliar les seves mires sumant els nostres esforços. Aquesta opció és especialment interessant per a empreses que ofereixen serveis innovadors a d'altres empreses o institucions.

El Centre Balears Europa pot complir una funció especialment interessant a través dels distints programes europeus en tasques com la localització de distribuïdors o *partners* en països estrangers.

3.9. ELS RECURSOS HUMANS

L'èxit de l'estratègia tecnològica està condicionat per la figura del Director de Tecnologia i la del Director General. En relació amb el primer, és important que compti amb un gran pes en l'organització i que, alhora, tingui un perfil tècnic-gestor, integrant el procés de desenvolupament i gestió tecnològica en la visió i estratègia global del negoci. Hem de cercar la polivalència i la capacitat que implica que els nostres empleats i nosaltres mateixos ens moguem en un entorn multitecnològic, cultural i geogràfic.

A les Illes Balears podrem arribar a tenir majors dificultats per trobar els professionals adequats als nostres requeriments en alguna de les àrees. Per això, és una labor que haurem d'escometre amb temps sense descartar la captació de professionals fora del nostre arxipèlag, si és necessari.

Quan aconseguim conformar l'equip necessari, la nostra següent labor serà dissenyar un pla de fidelització dels nostres empleats crítics. Per això, haurem d'entendre què és important per a ells en qüestions com la remuneració, les possibilitats de promoció, la formació contínua, el clima laboral, el reconeixement de la seva labor, l'estabilitat... Tot això s'ha de fer en un escenari de fort control de costos, cosa per la qual és desitjable basar-nos en beneficis no econòmics, que en ocasions no són el més important, sinó en variables com l'establiment de la remuneració per objectius.

3.10. ERRORS QUE PODEN PROVOCAR EL FRACÀS DEL NOU PRODUCTE I SERVEI I, AMB AIXÓ, EL DE L'EMPRESA

3.10.1. Excessiu optimisme en el potencial real del producte o servei

Diuen que els pessimistes són optimistes millor informats. Si les nostres expectatives són massa altes haurem comès l'error més comú. L'exemple que tots coneixem avui perfectament és el de les noves empreses de comerç electrònic, que subestimaren molts factors en les seves estimacions.

3.10.2. L'aparició d'una nova tecnologia substitutiva no prevista

En ocasions, productes interessants són desplaçats ràpidament per noves tecnologies o per nous mètodes. Una anàlisi insuficient de "l'Estat de l'art", genera pèrdues per obsolescència. Aquest error suposa el fracàs de la necessària vigilància tecnològica de l'empresa.

3.10.3. Insuficient control de qualitat

És important ser el primer i prendre el control de quotes de mercat com més aviat millor. No obstant això, si el nostre llançament coincideix amb fallides en el nostre producte o servei que són percebudes pels nostres clients en un entorn competitiu extraordinàriament exigent és probable que no aconseguim recuperar la confiança del mercat i signifiqui la fi de la nostra aventura empresarial.

3.10.4. Errors en l'estratègia de màrqueting i comercialització

Hem de tenir molta cura durant la campanya de llançament. No ens hem d'equivocar:

- En la selecció del segment de mercat al que ens dirigim.
- En el missatge que llancem i en els canals de comunicació que utilitzarem.
- En els canals de distribució i comercialització seleccionats.
- En la política de preus.

3.10.5. Control de gestió

La gestió de les empreses innovadores no és fàcil, ja que requereixen una planificació i una gestió molt encertada dels recursos econòmics amb els quals comptem. Una bona administració, basada en un control de gestió dirigit per un bon professional, serà bàsica.

La falta de l'aplicació de les més elementals normes de control de gestió en les punt.com, les ha dut al seu tancament prematur en molts dels casos. Si hi va haver una època que es va caracteritzar per la facilitat en l'obtenció de recursos per a noves companyies de comerç electrònic, aquesta època també es va caracteritzar per una paral·lela facilitat a gastar-los en pocs mesos sobre la base d'una alegre aplicació de fons.

Les empreses que requereixen d'un llarg procés d'I+D, abans de llançar els seus productes o serveis al mercat, necessiten tenir especial cura amb el seu control de gestió i gestionar amb molta prudència els seus recursos financers.

Entre altres tasques el responsable del control de la gestió de la companyia ha de:

- Establir els processos administratius.
- Elaborar el pla economicofinancer de l'empresa.
- Planificar el procés de finançament de l'empresa.
- Establir els indicadors que ens permetin saber si estem complint objectius o presentem desviacions.
- Fer complir amb rigorositat el pressupost.
- Portar les negociacions amb socis, entitats financeres i inversors en el plànol economicofinancer.

Un innovador creatiu i ambiciós sempre necessitarà d'un controlador que el domestiqui en la realitat de l'empresa. Aquesta combinació és una de les claus a tenir en compte.

3.10.6. No donam una solució completa en empreses de serveis

Aquest ha estat un dels errors més habituals en les empreses que han innovat en el camp del comerç electrònic, desenvolupant serveis que plantejaven al mercat eficients solucions, però que només cobrien parcialment la necessitat dels usuaris. Desenvolupaven sofisticats catàlegs digitals amb potents cercadors per a poder seleccionar de manera ràpida i exacta els productes buscats, però no solucionaven la problemàtica de la logística (emmagatzematge i distribució) dels productes.

L'usuari prefereix serveis que li solucionin completament el seu problema, si queda alguna àrea per resoldre i no ens veiem capaços de resoldre-la pels nostres propis mitjans haurem d'acudir a empreses col·laboradores i integrar-les en el servei, oferint el servei global.

3.10.7. Morir d'èxit

Un reeixit llançament de l'empresa té també el seu costat perillós. Poden sorgir temptacions d'accelerar el creixement de forma artificial, sobredimensionant l'empresa, que ens poden fer distanciar-nos de la realitat del mercat i atendre menys a les futures necessitats dels usuaris i a l'aparició de nous competidors; això ens pot fer oblidar que el canvi és constant.

Hem de ser suficientment humils perquè la inèrcia de l'èxit no ens generi resistències a canvis que haurem d'escometre i acceptar que podem equivocar-nos en la nostra estratègia, però sempre que hem de tenir una ràpida capacitat de reacció.

3.10.8. Excés o manca de lideratge

Ja hem indicat la importància que els petits equips innovadors comptin amb un líder que els organitzi, els guïi, els motivi i els faci participar activament en la gestió de l'empresa.

Lideratges febles poden fer-nos derivar en organitzacions mal estructurades i equips insegurs que tenen menys probabilitats de sobreviure. Lideratges artificials per emprenedors innovadors que no s'hagin guanyat la confiança del seu equip, ni comptin amb la seva opinió, però que tinguin un fort dinamisme que impulsi l'empresa contínuament poden fer que es desintegri l'equip de gestió o que s'ecullin les sendes equivocades en el desenvolupament empresarial.

3.10.9. No aplicar la visió bifocal

Si només ens preocupam pel dia a dia i no desenvolupem una visió estratègica que guïi el nostre treball diari i ens permeti anticipar-nos al futur, tindrem amb tota seguretat problemes per consolidar el projecte empresarial. Si, per contra, ens preocupam bàsicament per l'estratègia de l'empresa a mitjà i llarg termini i descuidam els problemes que hem de resoldre avui, la nostra empresa no durarà molt en el mercat. La visió bifocal, a la qual ens hem referit abans, requereix una gestió operativa i estratègica de l'empresa.

3.10.10. *Confondre els nostres somnis amb el que el mercat necessitarà i valorarà*

Aquest és un dels errors més habituals i que més preocupen els inversors: el fet que la nostra empresa s'hagi gestat en un laboratori amb insuficient contacte amb la realitat del mercat.

Els investigadors i els empresaris innovadors tendim a confondre els nostres desitjos i somnis amb el que el mercat necessita i valora. Hem de realitzar, des del primer moment, un exercici d'orientació vers el mercat i tenir en compte que si una empresa no satisfà necessitats reals, no té cap viabilitat. Trobam molts casos de llargues i costoses investigacions que han menyspreat la veu del mercat, que és, en definitiva, el jutge que emet el veredict sobre el seu èxit o fracàs.

4. EL PLA D'EMPRESA

4.1. LA IMPORTÀNCIA DE DESENVOLUPAR UN PLA D'EMPRESA

El pla d'empresa té les següents funcions fonamentals:

La realització del pla d'empresa implica, en primer lloc, una profunda reflexió sobre el nostre projecte empresarial.

Els projectes innovadors tenen una doble vessant: suposen sempre una molt interessant oportunitat de negoci, però també impliquen un risc major. Hem de ser responsables i valorar aquesta oportunitat de negoci, avaluar els riscos que el projecte empresarial suposa i preveure com els gestionarem. Ens hem d'enfrontar a qüestions essencials que hem de ser capaços de respondre. L'exercici d'enfrontar-se a aquestes qüestions és, per si mateix, una pràctica imprescindible. Com a exemple, és molt important:

- Ser capaços de respondre amb una frase clara i contundent, en què consisteix el nostre negoci, perquè és alguna cosa que hauríem de transmetre a potencials inversors, a futurs empleats, clients o proveïdors.
- Identificar quins són els nostres avantatges competitius diferencials i en quines competències estan fundades.
- Quines barreres d'entrada hem previst perquè els competidors que seguiran el nostre camí no ho puguin fer o ho facin amb dificultats.
- Establir i valorar la nostra relació amb l'empresa, quin és el lloc que ocuparem i si estam preparats per a això.

En definitiva, ens ajuda a madurar el projecte empresarial.

Suposa un mètode de valoració de la viabilitat del projecte.

El pla d'empresa ens ha de donar resposta a dues preguntes bàsiques: És viable el nostre projecte empresarial? La rendibilitat que s'obtéindrà és suficientment interessant en relació amb el risc que suposa la inversió?

Per a això, entre d'altres qüestions, serà necessari:

- Realitzar una profunda anàlisi de la inversió que anam a escometre, la gestió de la qual és de gran transcendència per a no comprometre el nostre llinar de rendibilitat.
- Estimar amb detall els costos, diferenciant-los per la seva naturalesa (fixos i variables).
- Realitzar un esforç d'investigació màxim per estimar els ingressos que obtindrem.

Els emprenedors tendim a sobrevalorar el potencial de generació d'ingressos de les nostres empreses i a no prendre en consideració les complexes fases de llançament dels projectes.

Com a eina estratègica per a la presa de decisions per a l'emprenedor.

Un pla de negoci ha de ser la base per a la presa inicial de decisions i per realitzar la planificació estratègica inicial de l'empresa. Ha de convertir-se en la base per a la realització dels plans i pressupostos anuals i per aplicar una disciplina que suposi un esforç per imaginar com es comportarà el mercat en els pròxims anys.

La planificació estratègica ha de partir de la visió que tenim del mercat al qual anam a servir i del nostre projecte empresarial i de la missió que entenem que hem de complir. L'enunciat de la nostra missió és important: ha de ser clar, ha de ser entès per totes les persones involucrades en l'empresa i ha de ser motivador. Un dels enunciats de missió més il·lustratiu és el que va formular J.F.Kennedy per a la carrera espacial: "*La nostra missió és aconseguir dur un home a la lluna i portar-lo de retorn a la Terra de manera segura en el menor període de temps possible*". Una vegada hem enunciat la missió podem establir l'estratègia de l'empresa, fixar objectius concrets i plans per assolir-los.

Com a eina de negociació per a la consecució d'inversors i/o de finançament externa.

L'elaboració d'un pla de negoci detallat però concís, sòlid, ben estructurat, clar i fàcil de llegir és indispensable perquè potencials inversors comencin a analitzar el nostre negoci. L'èxit en la valoració del pla de negoci no és una condició suficient però sí necessària per aconseguir fons de finançament per al nostre projecte empresarial.

4.2. EL PROCÉS DE PRESA DE DECISIONS ESTRATÈGIQUES

És important que adoptem una disciplina en el procés de presa de decisions, que necessitem aplicar de forma global a la nostra empresa i de forma particular en els diferents plans. D'aquesta manera construirem la planificació estratègica del nostre projecte, constituïda per:

- La formulació d'una visió com un conjunt de metes on la nostra empresa desitja arribar. El terme meta s'ha d'entendre com una declaració àmplia i raonablement immutable per al període de temps que l'organització va marcar pel que desitja aconseguir. El conjunt de metes on l'empresa desitja arribar ha d'estar integrat en la missió que aquesta entén que ha de complir en el mercat.
- La transformació d'aquesta visió en uns objectius, que són específics i es concreten en la consecució d'un resultat final, s'ha d'aconseguir en un període de temps establert.
- Unes estratègies que són els cursos d'acció que una organització adopta com a mitjà per arribar a les seves metes i objectius.
- Uns plans d'acció que suposen la ramificació de l'estratègia en actuacions determinades que hem d'implementar en un termini de temps.

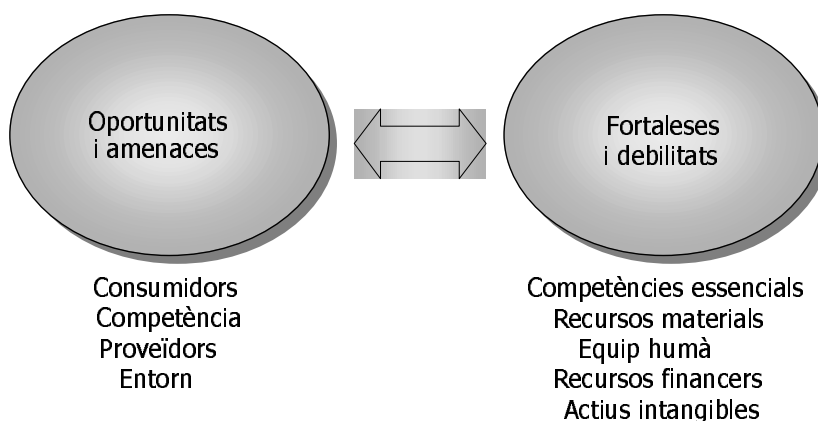
S'han d'establir procediments de control que ens permetin valorar l'eficàcia de cadascuna de les nostres accions així com determinar que les tasques programades es realitzen de la forma, mètode i temps prevists.

Hem de ser capaços de qüestionar-nos tots aquests elements de forma contínua i ser flexibles per adaptar-los als constants canvis de l'entorn en el qual competirem. Si és important establir una línia de treball, també ho és estar disposat a canviar-la si les circumstàncies ho aconsellen. Les modificacions de les estratègies es deriven de les situacions amenaçadores i les oportunitats de l'entorn competitiu i han de tenir en compte les debilitats i fortaleeses de l'empresa.

4.3. L' ANÀLISI DAFO COM A EINA ÚTIL Y FIABLE PER A LA PRESA DE DECISIONS

El desenvolupament de l'estratègia ha de partir d'un diagnòstic de la situació. L'anàlisi DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleeses i Oportunitats) és una eina útil per a la presa de decisions estratègiques de l'empresa.

El seu objectiu consisteix a concretar, en un gràfic o taula resum, l'avaluació dels punts forts i febles de l'empresa juntament amb les amenaces i oportunitats externes, en coherència amb la lògica que l'estratègia ha d'aconseguir un adequat ajustament entre la seva capacitat interna i la seva posició competitiva externa. Ens ajudarà a realitzar una reflexió global sobre la situació del projecte i serà d'utilitat per als potencials inversors per realitzar aquesta mateixa avaluació integrada dels distints aspectes.



Quan cercam aspectes clau internament el que realment cercam és determinar els factors sobre els quals podem actuar directament, mentre que quan feim l'anàlisi externa cercam identificar factors que ens afectin, de manera positiva o negativa, amb la finalitat de potenciar-los o minimitzar-los d'acord amb el seu efecte. Quan s'emprèn l'anàlisi interna s'han de considerar tots els recursos i competències essencials de l'organització i que ens donen avantatges (fortaleeses) o desavantatges (debilitats) enfront de la competència.

Aquesta anàlisi ha de ser realitzada globalment per l'empresa i per cadascuna de les seves àrees. A manera d'exemple, si hem de prendre una decisió sobre l'estratègia de producció més adequada, hem de valorar quins proveïdors existeixen en el mercat, quines oportunitats i amenaces ofereix l'alternativa de subcontractar parcial o totalment el procés de producció o què estan fent els nostres competidors.

| Exemples de debilitats | Exemples d'amenaces |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Recursos financers escassos. • Feble imatge en el mercat. • Cartera de productes limitada. • Problemes de lideratge intern. • Xarxa de distribució feble. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nous competidors amb costos més baixos. • Canvi en les necessitats i gustos dels consumidors. • Possible encariment de matèries primeres. • Increment de barreres d'entrada en mercats objectiu. • Creixent poder de negociació dels clients i/o els proveïdors. |
| Exemples de fortaleeses | Exemples d'oportunitats |
| <ul style="list-style-type: none"> • Habilitats i recursos tecnològics superiors. • Propietat de la tecnologia principal. • Avantatges en costos. • Importants contactes comercials dels socis. • Capacitat directiva. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrar en nous mercats o segments. • Ampliació de la cartera de productes per satisfer noves necessitats dels clients. • Desenvolupament d'aliances estratègiques amb clients. • Previsió de creixement ràpid del mercat. • Nova legislació favorable al desenvolupament del producte o servei. |

4.4. RESUM EXECUTIU

El resum executiu d'un pla d'empresa és un dels apartats més important, ja que permet als possibles inversors valorar de forma ràpida l'interès que pot tenir per a ells un projecte empresarial. De fet, el resum executiu és, en la majoria dels casos, l'únic document que requereixen els inversors per obtenir una primera aproximació al projecte i hem de tenir en compte que en aquesta fase es rebutgen la major part d'ells perquè no s'ajusten als criteris d'inversió o perquè no mostren un projecte suficientment atractiu.

La finalitat d'un resum executiu és, a més de descriure breument els continguts clau del pla d'empresa, captar l'atenció dels inversors, transmetre'ls la nostra il·lusió i aconseguir que s'interessin per la resta del pla.

Ha d'incloure:

- En què consisteix el nostre negoci.
- L'enunciat de la nostra missió, la nostra estratègia global i els objectius que ens hem marcat.
- Quin és el nostre mercat potencial, quina és l'oportunitat de mercat detectada i quin producte o servei cobrirà la necessitat de mercat latent.

- En què consisteix la nostra innovació i quins són els nostres avantatges competitiu diferencials.
- Quina competència actual o potencial existeix o pot existir i quins són les principals barreres d'entrada enfront d'aquesta.
- Quin és l'equip gestor, quines funcions tindrà, quins són els socis actuals i quina relació tenen amb el projecte.
- Quin és el nostre model de negoci, quina previsió d'ingressos hem fet i quina inversió inicial és necessària per poder llançar el projecte.
- Quina és la nostra oferta a l'inversor: què estem disposats a oferir-li pel que li demanem.

Hem de ser capaços de concentrar aquesta informació de forma molt clara en tres pàgines i hem de ser capaços d'exposar-la ràpidament als potencials inversors en el primer contacte que tinguem. Els americans anomenen a aquest exercici "elevator pitch" i vol escenificar que hem de ser capaços de convèncer a un inversor en l'única oportunitat que potser ens doni: el temps que transcorre entre que l'abordam a l'ascensor fins que arriba al seu pis.

Hem de ser capaços de transmetre clarament quina és la nostra idea de negoci i com ha sorgit. Un escenari ideal és aquell en el qual el nostre servei o producte, amb una sòlida base tecnològica, resol un problema d'importància a clients potencials que pagaran bé perquè el problema quedi resol i que seguiran fent-ho en el futur.

En el cas de les empreses innovadores és molt important que aflori amb claredat en què consisteix la nostra innovació i que aquesta innovació sigui clarament diferencial de serveis o productes actualment existents.

Si ja disposam de clients coneguts és d'importància crítica esmentar-los, si no són clients i coneixen i estan disposats a validar el nostre producte o servei és també molt important esmentar-los.

En relació amb l'equip directiu és desitjable introduir notes curriculars que posin de manifest la seva capacitat en el plànol tecnològic o d'innovació i en el plànol de gestió. És convenient que presentem equips equilibrats, brillants i experimentats en ambdues àrees.

La presentació de la informació econòmica ha de cobrir els cinc primers anys, s'ha de representar de forma esquemàtica, integrant en un mateix quadre, ingressos, despeses, resultats d'explotació, EBITDA (resultats abans de despeses financeres, impostos i amortitzacions) i benefici net i inversió. És convenient desenvolupar tres escenaris de previsions i fer-les a cinc anys vista. En l'apartat econòmic-financer, que més tard analitzarem, desenvoluparem amb detall els primers 24 mesos i establirem els escenaris per als tres següents anys.

Escenaris favorable - mig - conservador

| | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ingressos | | | | | |
| Despeses d'explotació | | | | | |
| Inversió | | | | | |
| EBITDA | | | | | |
| Impost Societats | | | | | |
| Benefici net | | | | | |

Xifres en euros

És convenient especificar també les principals fites: quan va sorgir la idea, quan es va fundar l'empresa, quan tenim previst ser plenament operatius, quan tenim previst començar a facturar, quan preveiem que arribarem a l'instant d'equilibri...

Cada apartat que desenvolupem a partir d'ara, haurà de contemplar l'establiment d'objectius i el desenvolupament de plans d'acció per aconseguir-los.

4.5. ENTORN ECONÒMIC I MERCAT ON COMPETIREM

Hem de demostrar un perfecte coneixement del mercat enfront de potencials inversors, cosa que implicarà que la nostra empresa no ha estat creada en un laboratori sense contacte amb l'exterior, si no que hem partit de l'exterior per identificar l'oportunitat de negoci que volem fer realitat.

La visió del mercat no ha de ser una visió estàtica, sinó dinàmica, explicant l'actual situació del mateix com una evolució del passat i mostrant la nostra visió de la seva evolució amb les oportunitats que ha de generar per al nostre negoci. Serà habitual que el nou producte o servei estigui vinculat a algun tipus de procés de transformació del mercat, que desitjarem protagonitzar.

En la mesura que serà necessari que aportem un nivell d'informació significatiu sobre les variables bàsiques del mercat (quantificació de la demanda global, ritme de creixement, previsions de la seva evolució, quota de mercat dels principals competidors, entorn tecnològic i legislatiu), serà convenient que aportem referències d'entitats públiques o d'entitats privades de reconegut prestigi que avalin les dades que oferim, de tal manera que es generi confiança en la rigorositat del nostre plantejament.

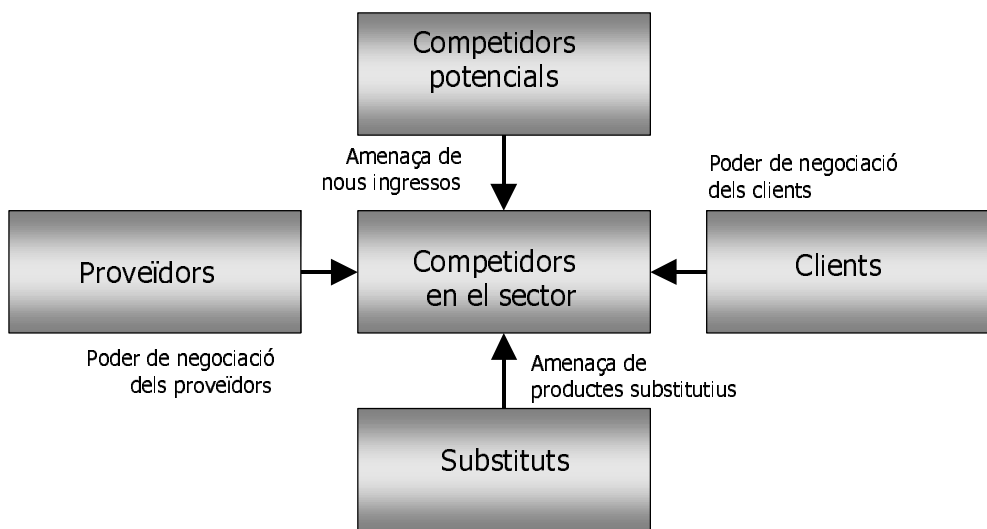
Aquesta anàlisi ha d'estar fonamentada per tal de respondre a dues qüestions prioritàries: què he de tenir en compte a l'hora de competir en el mercat i quines oportunitats de negoci són detectables en el mateix.

La nostra estratègia ha de sorgir d'una comprensió de les regles competitives que determinen l'atractiu d'un sector. La intenció de la nostra estratègia competitiva ha de ser tractar de canviar aquestes regles a favor de l'empresa.

Segons Michael Porter, cada sector es troba afectat per cinc forces competitives que determinen el seu interès:

- El risc d'entrada de nous competidors.
- L'amenaça de substituïts dels nostres productes o serveis.
- El poder de negociació dels compradors.
- El poder de negociació dels proveïdors.
- La rivalitat entre els competidors existents.

5 forces competitives segons Michael Porter



Hem d'identificar els actors del mercat i entendre com hi influeixen aquestes forces competitives, tenint en compte que podem influir-hi a través de les estratègies que dissenyem.

Els competidors potencials, susceptibles d'entrar en un mercat, constitueixen una amenaça que l'empresa ha de minimitzar i contra la qual s'ha de protegir creant barreres d'entrada. Per altre costat, els productes o serveis substituïts són aquells que ocupen la mateixa funció per al mateix grup de consumidors, però que es basen en processos de negoci diferents o tenen característiques distintes. Aquests productes o serveis constitueixen una amenaça que hem de tenir molt en compte per l'evolució constant de la tecnologia.

Els clients poden influir en la rendibilitat potencial de la nostra activitat, pressionant el preu a la baixa, exigint serveis més amplis o condicions de pagament més favorables. Si la demanda està concentrada en pocs clients, aquests poden tenir un gran poder a l'hora de fixar les condicions de comercialització del nostre producte o servei. Per l'altra banda, el poder dels proveïdors enfront de la nostra empresa pot actuar de forma anàloga, condicionant fortament els nostres costos i els nostres processos de producció i, amb això, el producte o servei final.

Aquestes quatre forces tenen com a conseqüència la posada en pràctica de les estratègies competitives de les empreses i influeixen en l'estructura dels seus competidors: nombre i grandària dels competidors, creixement de la indústria, possibilitat de diferenciació...

Serà necessari que analitzem també les tendències futures del sector, no només en termes de creixement, sinó en possibles transformacions. L'anàlisi d'aquestes tendències ens obrirà, amb probabilitat, accés a noves oportunitats de negoci en el futur.

Aquesta "fotografia estratègica" del mercat ens servirà de punt de partida,

- Per a una valoració inicial de l'interès que pot tenir el mercat per a la nostra empresa i, en conseqüència, per a inversors potencials.
- Per identificar:
 - Les amenaces i oportunitats que sorgeixen en aquesta primera aproximació.
 - Possibles factors crítics d'èxit per competir en aquest mercat.
 - Les variables més importants que ens ajudaran a entendre millor el comportament dels consumidors en relació amb el producte o servei i que seran les més rellevants a l'hora de prendre decisions.

4.6. ANÀLISI DEL COMPORTAMENT DEL CONSUMIDOR

Una vegada analitzat globalment el mercat en el qual volem operar hem de concentrar-nos a entendre el comportament del consumidor. Qualsevol emprenedor interessat a satisfer les necessitats del consumidor ha de comprendre el que motiva les persones a comprar un servei o producte i a rebutjar-ne un altre. El comportament del consumidor es defineix com el conjunt d'activitats que comprenen processos mentals, emocionals i físics; que les persones actuïn en el seu nom, en el de la seva família o en de la seva empresa, que es desenvolupin quan cerquin, comprin, avaluin, usin i disposin dels béns o serveis amb l'objecte de satisfer les seves necessitats i desitjos.

Hem de conèixer en profunditat els consumidors als quals pretenem servir. Hem d'investigar, conèixer i entendre:

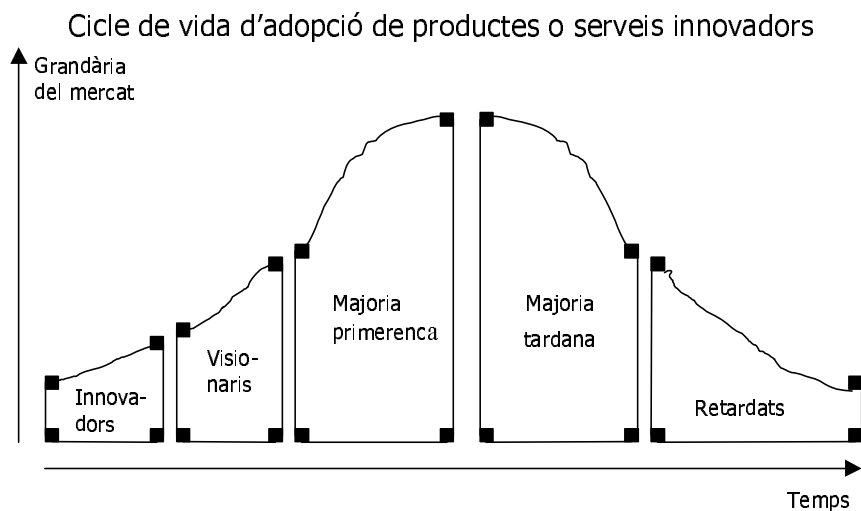
- Quins són els beneficis que esperen obtenir del nostre producte o servei.
- Quins són els factors que afecten la necessitat que pretenem cobrir.
- Com resolen actualment el problema que els genera aquesta necessitat no satisfeta.
- Com afectarà en el seu comportament i en els seus hàbits actuals el producte o serveis que els oferim per resoldre el seu problema i quin esforç els requerirà. Quins riscos perceben en el nou producte o servei.
- Quins són els factors crítics que prendran en consideració a l'hora de seleccionar el nostre producte o servei, quin és el procés de decisió sobre la compra i qui intervé en el mateix. Quin és el procés de compra. On, qui i perquè es pren la decisió de compra.
- Quina quantitat tenen intenció de comprar i quants diners hi destinaran.

Aquesta anàlisi ens definirà una sèrie de perfils de consumidors, caracteritzats per les variables crítiques, que haurem començat a identificar en l'estudi global del mercat. Les variables més habituals són les següents:

- Geogràfiques: país, ciutat, grandària de la ciutat...
- Demogràfiques: sexe, edat, educació, ocupació professional, grandària de família, responsabilitat familiar, estat civil, cicle de vida familiar (jove, solter, jove casat, casat amb fills...)
- Psicogràfiques: estil de vida, personalitat...
- Conductuals: actitud cap al producte, taxa de compra, ocasió de compra, beneficis que se cerquen (aquesta variable és de gran importància)...

Els perfils dels consumidors es conformaran per una barreja d'aquestes variables i serà convenient que els anem identificant amb noms.

En relació amb l'actitud del consumidor enfront de la innovació i a la descripció del cicle de vida de productes o serveis innovadors, ens trobarem amb distints perfils de consumidors:



- En el llançament de la nostra activitat ens veurem recompensats ràpidament pels innovadors, que aprecien la tecnologia per si sola i els fascina ser els primers a adquirir l'última tecnologia o a gaudir dels serveis més innovadors.
- Posteriorment, els nostres clients es nodreixen d'entre els visionaris, que busquen intuïtivament noves possibilitats i assumeixen riscos per trencar amb el passat, essent difícils de satisfer i exigint la personalització del servei o producte a les seves circumstàncies.
- Els perfils innovador i visionari constituïran la base per a l'enlairament de la nostra activitat.
- La majoria primerenca està composta per pragmàtics, que creuen en l'evolució, però no en la revolució, estan motivats per l'avui més que pel demà i busquen referents i productes o serveis ja contrastats per uns altres. La majoria tardana està composta pels escèptics sobre la tecnologia, sensibles al preu i que prefereixen productes o serveis simples i estandarditzats.

- Finalment els retardats només adquireixen el nou producte o servei quan no queda més remei.

Finalment, és convenient cridar l'atenció sobre el següent aspecte: no només hem d'analitzar la situació actual del consumidor en relació amb la seva latent necessitat, sinó que és molt important valorar quines implicacions comporta optar per adquirir el nostre producte o servei. Tots els canvis impliquen una resistència, els anomenats costos de canvi.

Els costos de canvi poden produir-se per diferents causes. Hi ha costos purament econòmics, hi ha costos psicològics i fins i tot costos purament emocionals.

Els costos econòmics poden radicar en la substitució d'una determinada infraestructura tecnològica per la nova. Els psicològics es poden deure al risc que suposa apostar per un nou producte, insuficientment contrastat en el mercat encara, enfront dels tradicionals, que poden estar, a més, vinculats a marques de gran prestigi. Els emocionals al simple fet de trencar una relació amb el proveïdor que sempre hem tingut, per tal de canviar-lo per un de nou.

Com a exemples:

- La implantació d'un nou servei de contractació via internet implica que ja no es tendrà contacte personal o telefònic amb el proveïdor, el que pot provocar inseguretat.
- Un nou sistema de cuina en un hotel, que permet al client realitzar comandes a la carta al cuiner i que aquest prepari el plat al seu gust "en directe" ("*show cooking*"), implica el contacte directe entre cuiner i client, la qual cosa el cuiner mai havia hagut d'afrontar abans.
- Un nou sistema molt innovador de TPVs (terminals punt de venda) millorarà notablement la gestió de les cafeteries, restaurants i altres punts de venda d'una cadena hotelera, però requereix eliminar els actuals que han pogut ser fabricats per una de les grans marques més conegudes.

La naturalesa humana és complexa, especialment si s'enfronta a aquestes situacions. Quan desenvolupam nous productes o serveis per a empreses, en molts dels casos oblidam que les empreses estan constituïdes per persones, que es veuen afectades de diferent manera per la nostra innovació. Cal conèixer com afecta aquesta innovació a cadascuna d'elles.

L'acceptació que existiran costos de canvis és un senyal de la maduresa del nostre pla d'empresa, ja que preveure'ls suposa assumir la realitat del mercat: tot canvi duu implícita una resistència. Per això, hauríem de tenir en compte el seu impacte en la velocitat de penetració del mercat en la fase de llançament.

Al finalitzar aquest apartat haurem obtingut una visió rica dels consumidors que volem satisfer i amb una perspectiva suficientment àmplia, que ens permetrà identificar quines oportunitats i amenaces ofereixen al nostre negoci.

4.7. ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA

Ens hem referit anteriorment a la vigilància tecnològica, que en aquest apartat quedarà inclosa en un concepte més ampli: identificar, observar i analitzar la competència actual i vigilar la possible competència futura.

No ens trobam sols enfront dels consumidors, mai no ens hi hem trobat, ni ens hi trobarem. Un error dels emprenedors que desenvolupen nous productes o serveis és assenyalar que no tenen competència. Com hem indicat abans un pessimista és un optimista millor informat. Com a màxim podem apuntar que ens estem esforçant per identificar-la, que hem establert una sèrie de companyies que podrien desenvolupar el nostre servei o producte en el futur i que estem realitzant un seguiment proper.

Una qüestió bàsica dels potencials inversors s'ha de centrar en la nostra competència: quins són els nostres competidors, quins avantatges competitius tenim sobre ells i quines barreres podem construir per defensar-nos millor.

Hem de conèixer, en la mesura que ens sigui possible:

- Quines són les seves competències essencials i com les exploten.
- Les característiques dels seus productes o serveis.
- Quin sistema de protecció de la propietat intel·lectual han establert.
- Quins clients actuals tenen i quina quota de mercat controlen en el segment de mercat on volem penetrar.
- A quins altres segments serveixen, si ho fan.
- Quins canals de distribució utilitzen.
- Quin és el seu model de negoci (quines fonts de generació d'ingressos tenen) i quins preus practiquen.
- Amb quins mitjans de gestió compten.
- Com estan organitzats.
- De quins recursos financers disposen .
- Quines aliances estratègiques han desenvolupat.

Haurem d'avaluar també l'amenaça de nous competidors, els seus models de gestió actuals i fer una valoració de l'interès que poden tenir en entrar a competir amb nosaltres, la capacitat que tenen per fer-ho, el risc que implica que ho facin i les barreres que podem desenvolupar per a posar traves a una acció en aquest sentit.

L'amenaça de productes o serveis substitutius, que ocupen la mateixa funció per al mateix grup de consumidors, però que es basen en una tecnologia diferent, és un aspecte que no hem de deixar de banda i que anirà molt lligat a la vigilància tecnològica que posem en pràctica.

Si el nostre producte o servei pretén crear un mercat nou, que encara no està desenvolupat i sobre el qual no podem obtenir-ne informació, l'anàlisi s'haurà de concentrar sobretot en:

- La posició de mercat que pretenem ocupar en relació amb les principals variables de valoració del consumidor.
- La quota de mercat que volem assolir.

- Els potencials competidors.

Després d'aquest esforç investigador, estarem en disposició de poder establir estratègies competitives amb major criteri, sobre la base de la identificació de les amenaces i oportunitats descobertes, i d'integrar les millors pràctiques en el nostre model de negoci.

4.8. SEGMENTACIÓ DEL MERCAT

L'anàlisi realitzat en el apartats anteriors ens ha d'ajudar a valorar quin és el segment més adequat per al nostre negoci, desplegant tot el potencial de les nostres competències essencials i desenvolupant els avantatges competitius que aquestes generen.

Per a una petita empresa tecnològica, que es vol llançar al mercat, el fet de focalitzar tots els seus esforços en un segment determinat del mercat serà clau. La segmentació és la partició imaginària del mercat elegit per l'empresa per competir en subconjunts homogenis en termes de necessitats i de motivacions de compra susceptibles de constituir grups de consumidors i de potencials compradors.

"En un mercat que experimenta un ràpid creixement, l'estratègia competitiva més reeixida és aquella que vol arribar a mantenir una posició dominant en el mercat, concentrant-se en un segment suficientment aïllat i que pugui ser dominat". (Boston Consulting Group, una de les empreses de consultoria estratègica més prestigioses a nivell mundial)

Alguns avantatges de la segmentació del mercat són els següents:

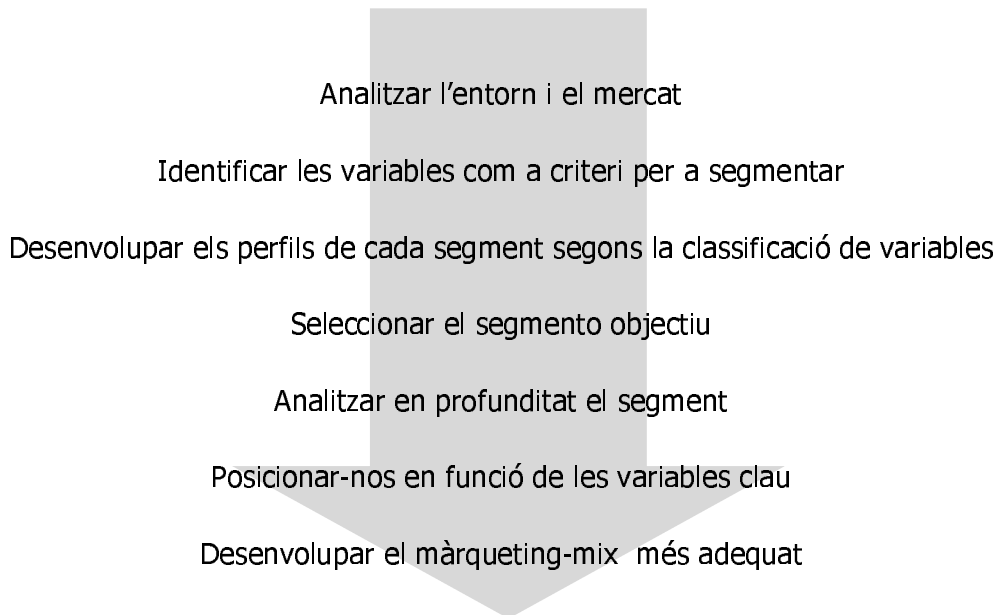
- Major grau de precisió en la definició del mercat, d'acord amb les necessitats dels consumidors i del públic objectiu més rendible.
- Evita errors, atès que s'elabora l'estratègia "a mesura" del grup de consumidors.
- Identifica necessitats no satisfetes: oportunitats de negoci.
- Optimitza recursos del màrqueting i el seu seguiment.

Perquè la segmentació sigui útil, ha de presentar les següents característiques:

- Mesurabilitat (s'ha de poder quantificar la variable de segmentació).
- Accessibilitat (s'ha de poder arribar efectivament el segment i servir-lo).
- Substancialitat (el segment ha de ser prou gran i lucratiu).
- Diferenciabilitat (el segment ha de presentar diferències en els seus comportaments de compra o ús del producte i la seva resposta a l'oferta ha de ser distinta per tal de justificar una estratègia diferenciada).
- Capacitat de resposta (ha de ser possible formular programes eficaços per atreure i servir els segments).
- Defensabilitat (l'estratègia competitiva sostenible a llarg termini descansa en avantatges competitius i en la possibilitat de defensar els segments més rendibles del mercat).

La substancialitat és una cosa que hem de tenir molt en compte, perquè d'ella en dependrà la viabilitat del nostre negoci i és alguna cosa que analitzaran des del primer moment els potencials inversors del nostre negoci. No ens hem de centrar pas en mercats molt petits que podem servir molt bé, però que són insuficients per arribar a un nivell de rendibilitat suficient i per atreure inversors.

El procés de segmentació pot esquematitzar-se de la següent manera:



A l'hora de seleccionar un segment o un altre tindrem en compte una sèrie de factors. Hem d'escollir, en la mesura que sigui possible:

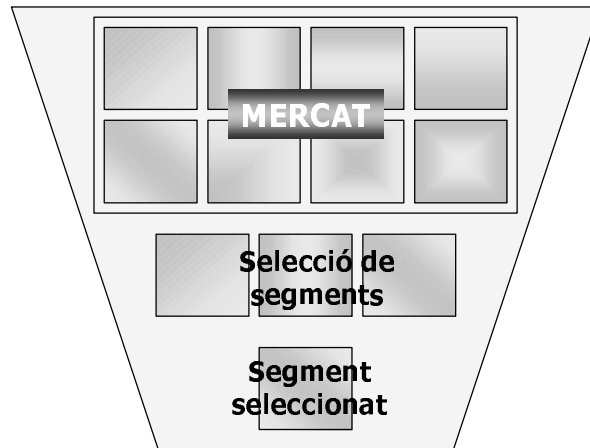
- El segment al qual el nostre producte o servei és capaç d'oferir major valor, és a dir, el segment compost per persones físiques o corporacions que més valorin el nostre producte o servei i que, per tant, estiguin disposats a pagar més doblers per adquirir-lo.
- El segment on podem prendre una posició de domini en poc temps i mantenir-la.
- La seva grandària i el seu potencial de creixement.

I caldrà tenir en compte:

- El nivell de competència existent i el que potencialment es pot desenvolupar.
- L'estabilitat del segment i el risc que circumstàncies de l'entorn puguin generar problemes en el futur (legislació, desenvolupament de barreres d'entrada a nous productes o serveis...).

Els potencials inversors desitgen apreciar un potencial de demanda suficientment ampli i en ràpid creixement per al nostre producte o servei, acceptant enlairaments sempre lents en productes o serveis innovadors. Desitgen enfrontar-se a prediccions de creixement ambiciosos d'emprenedors agressius i segurs d'allò que estan exposant, amb bases sòlides per a les seves hipòtesis.

El més adequat és realitzar una anàlisi progressiva, seleccionant inicialment una sèrie de segments que compleixin uns requisits mínims per aprofundir en la seva anàlisi, de forma que al final quedin una sèrie de segments que conformin el nostre objectiu de mercat.



4.9. POSICIONAMENT DE MERCAT

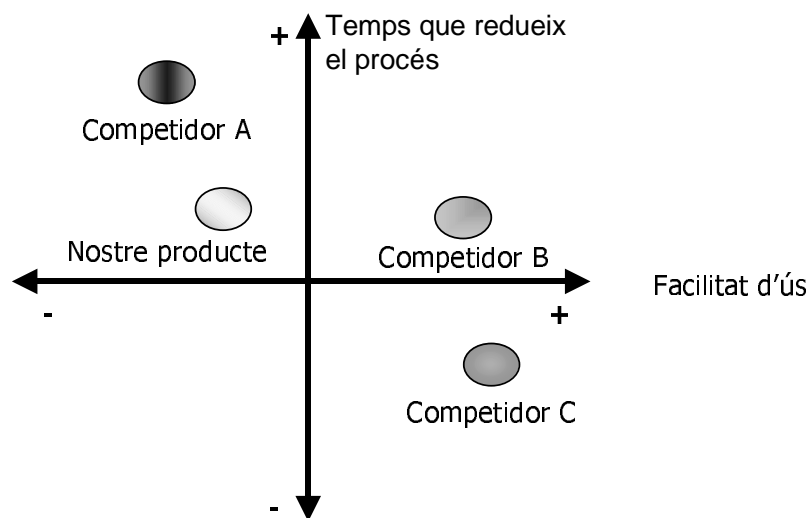
Una vegada seleccionat el segment de mercat objectiu, cal escometre una anàlisi estratègica de la competència en relació amb els nostres consumidors potencials. El que els nostres potencials clients entenen que és important en relació amb la decisió d'adquisició dels productes o serveis com el nostre o similars al nostre i en relació amb les empreses que els produeixen o que els presten és el veritablement important.

Quan estimem la posició en el mercat que ocupa el nostre producte o servei, com ens perceben els consumidors en relació amb variables concretes i ens comparem amb els productes o serveis dels nostres competidors, estem valorant quin és el nostre posicionament competitiu.

Per realitzar un diagnòstic correcte cal conèixer els beneficis que cerquen els consumidors per tal de satisfer les seves necessitats (encara que en els casos de productes o serveis innovadors siguin latents). És fonamental entendre quins beneficis són els importants per al client, per tal de concentrar el nostre esforç en satisfer aquests beneficis. Ja hem assenyalat aquesta variable com una de les més importants en l'anàlisi del comportament del consumidor. Si errem a l'hora de seleccionar les variables adequades, caurem en l'error de diagnosticar posicionaments competitiu artificials que ens podrien dur a creure que actualment tenim situacions d'avantatge en el mercat, quan en realitat no és així.

Suposem que analitzam els beneficis que esperen els usuaris d'un programa de software per gestionar un determinat procés de negoci (aprovisionament, vendes...). Suposem que concloem que el benefici fonamental que esperen els futurs usuaris del nostre producte és reduir el temps del procés i suposem que encertam en aquesta conclusió. Suposem que a més consideram que el segon benefici més important és dotar el nostre producte d'un gran ventall de funcionalitats, aspecte que valoram per sobre de la pròpia facilitat d'ús del programari. Suposem que ens equivocam en aquesta hipòtesi perquè no l'hem contrastada amb el mercat. Com a resultat, ens esforçarem a incorporar més eines al software per al futur usuari, en lloc de millorar la seva facilitat d'ús, i el nostre producte perdrà atractiu.

Posicionament competitiu d'un nou software per a gestionar un procés de negoci



Per tant, és vital conèixer quins són els beneficis clau que cerquen els nostres usuaris, com els satisfarem i com ho està fent la nostra competència.

4.10. OPORTUNITAT DE NEGOCI QUE REPRESENTA EL NOSTRE PRODUCTE O SERVEI

Tot el treball desenvolupat fins aquest moment ens haurà servit per contrastar la nostra idea inicial. Redefinirem el nostre producte o servei d'acord amb:

- Les oportunitats i amenaces detectades.
- Els beneficis més importants per als consumidors del segment de mercat que prentenguem servir.
- L'estratègia competitiva que aplicarem per arribar al posicionament de mercat que haurèm establert com a òptim.

I, tot això, ho podrem traslladar als potencials inversors en forma de:

- L'existència d'un mercat atractiu.

- Que té una necessitat latent no satisfeta.
- Que representa una clara oportunitat de mercat.
- Que pot ser coberta pel nostre producte o servei.

Aquest és un apartat fonamental els resultats del qual donaran una validació inicial al negoci o no. Els nostres productes o serveis tenen sentit en la mesura que satisfan necessitats i que algú està disposat a pagar per satisfer-les. Si aquestes necessitats no estan cobertes sorgeix l'oportunitat de mercat i si aconseguim cobrir-les, de manera que construïm barreres a la nostra competència potencial, estarem creant una empresa sòlida i amb un futur prometedor.

Cal posar de manifest una convincent raó per la qual adquiriran el nostre producte o servei, raó que depengui directament del nostre avantatge competitiu clau. Per això, serà convenient realitzar un rigorós esforç d'investigació de mercat a través de tècniques quantitatives i qualitatives.

Haurem d'establir quins beneficis aportarem als nostres clients, perquè és un moment oportú per oferir-los-els, amb quines competències essencials es basen aquests beneficis i quins avantatges competitius presentem respecte de la competència.

Ara serà el moment de crear la nostra visió del negoci, enunciar la nostra missió en el mercat, establir els nostres objectius globals i desenvolupar l'estratègia per aconseguir-los.

4.11. PLA DE MÀRQUETING OPERACIONAL

L'estratègia global de l'empresa es ramificarà en els distints plans operatius, els resultats coordinats dels quals hauran de tenir com a conseqüència l'èxit de la nostra empresa. El pla de màrqueting, de la mateixa manera que la resta de plans que exposarem, es basarà en tot l'esforç d'investigació realitzat.

En aquest apartat indicarem com el client arribarà a conèixer el nostre producte o servei, com el convencerem perquè ho adquireixi vers el producte o servei de la competència, com ho farem perquè segueixi comprant-lo, com li farem arribar el producte o servei i quins seran els nostres objectius comercials.

És un apartat en el qual l'inversor ha d'apreciar que ho hem estudiat suficientment tot per poder arribar a les xifres d'ingressos que li presentem. En aquest sentit, ha de ser coherent amb els nostres objectius. La gestió operativa del màrqueting es planteja en l'horitzó temporal del curt i mitjà termini i suposa una activitat eminentment tàctica.

En el pla de màrqueting operacional haurem d'establir els objectius a aconseguir, que poden ser: generals del pla de màrqueting, de venda per producte o servei, per quota de mercat, per als distints canals de distribució... A més a més, caldrà fixar terminis per a la seva consecució.

Una de les qüestions bàsiques serà establir els nostres objectius comercials, tasca que dependrà de l'estratègia que hem establert i dels objectius que ens hem marcat com a conseqüència del posicionament competitiu que desitjam obtenir i de la quota de mercat a la qual volem arribar en el segment de mercat seleccionat.

Posteriorment, definirem l'estratègia, entesa com la forma d'arribar als objectius, que es ramificarà en els distints plans d'acció. S'hauran d'establir procediments de control, que ens permetin determinar l'eficàcia de cadascuna de les accions, així com determinar que les tasques programades es realitzin de la forma, mètode i temps previst. A mesura que anem implantant el pla de màrqueting pot donar-se la circumstància que algunes condicions inicials canviïn, especialment per reaccions de la nostra competència, per la qual cosa el pla de màrqueting ha de gaudir de marges de flexibilitat en la seva aplicació.

El màrqueting operatiu, que estarà emmarcat en l'estratègia que hem definit prèviament, gestiona les decisions i posada en pràctica del programa de màrqueting-mix (barreja de màrqueting) i es concreta en decisions relatives al producte (producte-servei), preu, distribució i comunicació, que aplicarem sobre el segment de mercat seleccionat i sobre la base del posicionament competitiu que pretenem assolir.

Cal definir amb claretat i concreció el nostre producte o servei, que ens servirà de punt de referència per comparar-lo amb altres productes/serveis similars que es troben en el mercat, i així podrem destacar els seus aspectes innovadors i competitius. Des de l'òptica del màrqueting el producte o servei ha de ser definit considerant la perspectiva del consumidor i, al costat d'una sèrie d'atributs tècnics (físics quan sigui un bé o intangibles quan sigui un servei), és necessari considerar també un conjunt d'atributs percebuts o psicològics que constitueixen el contingut simbòlic del producte i que són tan importants com els components tècnics.

Així, en el concepte de producte s'integren dues dimensions més: les característiques tangibles (marca, envàs...) i les que conformen el producte ampliat (serveis complementaris, postvenda, finançament, manteniment), que acaben determinant l'experiència del consumidor en els processos de compra i consum del producte.

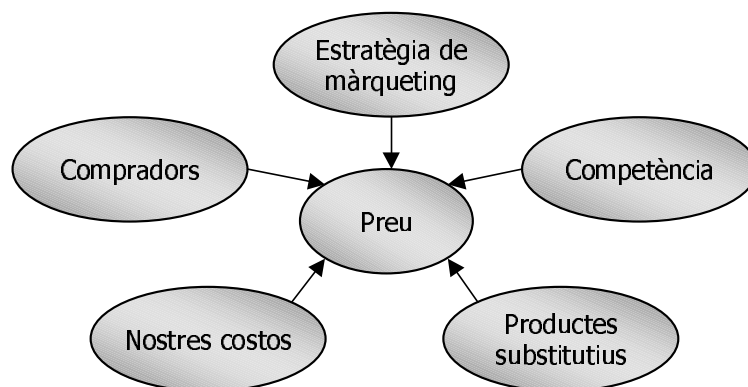
En relació amb el producte que comercialitzarem o servei que prestarem, hem de tenir en compte els serveis addicionals que determinaran l'experiència del client. En aquest sentit, en moltes ocasions, els productes i serveis innovadors requereixen dos serveis complementaris d'extraordinària importància:

- La formació de les persones que els utilitzaran.
- El servei post venda, que presenta una major intensitat d'ús que els productes o serveis més tradicionals.

En ambdós casos no s'ha de menysprear la importància de la prestació d'aquests serveis i, per tant, no podem caure en l'error d'infradimensionar-los i d'infradotar-los de mitjans.

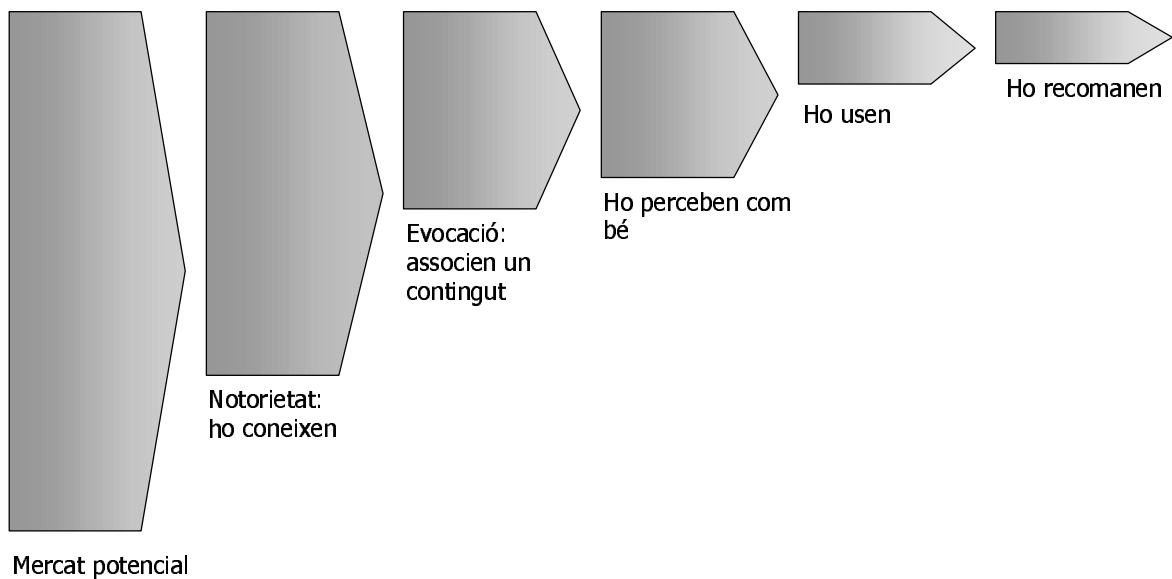
Un altre aspecte diferencial en la política de productes i serveis innovadors és la conveniència d'aplicar polítiques de qualitat per garantir l'homogeneïtat en el producte i en la prestació del servei, generant confiança en el mercat.

En la determinació del preu de venda cal tenir en compte la nostra estructura de costos, el preu que estan disposats a pagar els nostres clients, els preus que practiquen els nostres competidors, els preus de productes o serveis substitutius i la nostra estratègia de màrqueting. Cal preveure també descomptes per a condicions especials (per volum de comanda, per col·laboració del client en la fase de desenvolupament del producte o servei...).



La distribució dels productes innovadors i la prestació de serveis en altres àrees geogràfiques suposen una tasca difícil de resoldre. En la majoria dels casos és recomanable aplicar estratègies d'externalització de serveis i identificar els socis de negoci més adequats, per poder centrar-nos en les altres àrees de negoci.

També haurem de descriure i explicar com pensam influir sobre la demanda per competir amb eficàcia i per aconseguir el nivell de vendes prefixat, indicant els canals de comunicació seleccionats. El següent gràfic, que reflecteix com es crea la força de convicció d'un producte o servei, és il·lustratiu:



Si partim del mercat potencial al que volem servir, primer hauríem de donar-nos a conèixer (notorietat), hauríem d'aconseguir que associïn un contingut quan pensin en nosaltres (evocació), hem d'aconseguir que aquest contingut sigui percebut positivament perquè després ens usin i, més tard, ens recomanin. En aquest procés actuen, en una primera fase, els plans de comunicació i promoció i, en una segona, els plans de qualitat i fidelització, una vegada el consumidor està interactuant amb nosaltres.

En els productes i serveis amb forta base tecnològica és molt habitual i prudent començar amb una estratègia de venda directa als clients per tal de generar una base de clients inicial que ens recomani i amb la qual experimentem. Això es deu al fet que la captació inicial dels clients sol ser difícil, ja que un producte o servei innovador implica un canvi i la consegüent resistència del consumidor que aquest es produeixi. Per vèncer la resistència al canvi es requereix, en moltes ocasions, l'actuació directa de la força de vendes.

La realització d'accions de relacions públiques de forma estructurada a través d'un pla concret hauria d'anar lligada a la posada en valor del nostre producte o servei. Aquest pla hauria de ser suportat per la consecució dels premis o certificacions aconseguits, el desenvolupament d'una xarxa de prescriptors que avalin el nostre producte o servei, l'aparició d'articles i reportatges en la premsa (especialitzada, econòmica o generalista, d'acord amb les circumstàncies) i l'assistència com a ponents a fòrums i congressos de prestigi. Tot això ajudarà a consolidar una imatge de qualitat del nostre producte o servei.

Finalment, caldrà desenvolupar una estratègia de fidelització de clients. Si el desenvolupament de plans de retenció de clients és d'importància crítica per a qualsevol empresa, en el cas dels productes i serveis tecnològics ho és encara més a causa de la dificultat per captar clients, com ja hem esmentat, i de la rendibilitat que suposa retenir-los. El pla de fidelització ajudarà directament a l'empresa a generar costos de canvi en front a la competència.

L'estratègia de fidelització té les següents bases:

- Una base tecnològica que és la creació d'un sistema de gestió de la base de dades de clients, per tal de desenvolupar una correcta relació amb ells.
- Un pla de gestió de les relacions, que tindrà com a objectiu provocar el diàleg amb el client i oferir-li els beneficis que més li poden interessar.

4.12. PLA D'OPERACIONS

Partint de les amenaces i oportunitats, que haurem identificat en l'anàlisi global del mercat, de la definició del nostre producte o servei i del coneixement de les nostres competències essencials que afecten el pla d'operacions, així com de la nostra capacitat de producció o de prestació del servei, establim l'estratègia a seguir en el pla d'operacions, marcarem objectius concrets i establim els mitjans per a arribar-hi.

És important assenyalar que, a les Illes Balears i per la problemàtica de la insularitat, una de les decisions estratègiques més importants que haurem d'adoptar és si hem d'encarregar-nos de la totalitat del procés productiu, de part d'ell o d'optar per la seva externalització completa. Caldrà valorar el comentat anteriorment en relació amb l'*outsourcing*. Tant la Cambra de Comerç com el Centre Balears Europa ens poden donar suport en aquest procés de recerca.

Caldrà:

- Descriure detalladament el procés d'elaboració dels diferents productes o serveis, indicant els elements materials i humans necessaris així com el temps previst per a cada fase i el temps total de producció.
- Indicar quines seran les nostres matèries primeres, identificar els nostres proveïdors (amb informació el més detallada possible sobre els preus i condicions que ens ofereixen, els seus terminis de lliurament...).
- Establir els costos fixos i variables, especificant quins criteris utilitzem i com calculam el cost d'un producte.
- Descriure on es localitzarà la seu comercial de la companyia i on es desenvoluparà el procés de producció o de prestació del servei.
- Indicar quin serà l'equipament i la infraestructura necessària durant els primers tres anys d'activitat, establint un calendari aproximat d'adquisició i realitzant una valoració orientativa del seu cost.
- Desenvolupar la política de qualitat, prevenció de riscos laborals i gestió ambiental pel que fa al desenvolupament del producte i dels processos; en aquest sentit, es recomana realitzar una gestió integrada d'aquestes tres polítiques.
- Descriure els processos interns i externs de funcionament de l'empresa en tota la cadena de valor.

4.13. ORGANITZACIÓ I EQUIP GESTOR

Si hi ha alguna cosa que els inversors valoren en un projecte empresarial són les persones que el conformen i que constitueixen l'actiu més preuat de les organitzacions. Aquesta afirmació adquireix més força en entorns d'innovació: les activitats d'innovació depenen més de les noves idees que de les màquines i les idees resideixen en les persones. Tot el que hem assenyalat fins ara és definit i executat per persones.

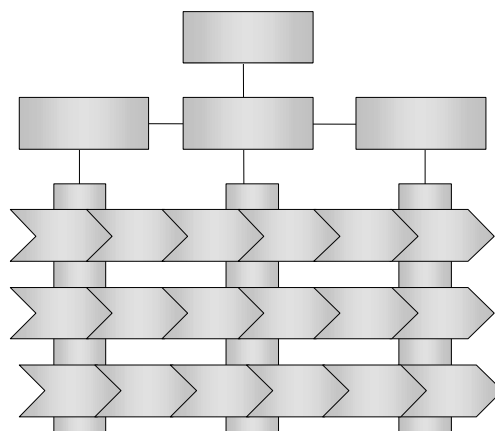
Els inversors volen veure equips compromesos, que es troben plenament dedicats al projecte empresarial, quan els presenten el seu pla de negoci. Volen veure emprenedors que reuneixin capacitats tecnològiques, habilitats directives, experiència en la gestió empresarial i entusiasme.

L'establiment de l'estratègia en l'àrea de recursos humans partirà d'una valoració de l'actiu amb el qual comptam actualment i de les oportunitats i amenaces que ens ofereix el mercat laboral, per poder desenvolupar els distints plans de selecció, remuneració, formació contínua i retenció dels recursos humans.

A curt termini l'activitat innovadora dependrà en gran mesura de la capacitat de l'empresa per captar i formar adequadament les persones encarregades de gestionar-la i, a mitjan termini, de la capacitat de l'empresa perquè els coneixements acumulats i que es van adquirint siguin enriquits, compartits, processats internament i utilitzats de manera eficient en tota l'organització.

Pel que fa a la política de recursos humans haurem de descriure l'estat actual de la plantilla i preveure la seva evolució a mitjan termini, així com els salaris i els incentius que s'estableixin. La prudència en l'evolució de la plantilla amb l'estructura humana mínima indispensable i un creixement controlat ha de ser-ne la tònica.

En el cas de petites empreses emprenedores és preferible crear estructures organitzatives horitzontals, que s'estructurin sobre processos de negoci, que lliguen les activitats portades a terme pels empleats amb les necessitats i capacitats de clients i proveïdors. El treball i la gestió del mateix són realitzats per equips en lloc de per individus.



Per crear una empresa horitzontal organitzada per processos identificarem els seus processos de negoci clau (desenvolupament de nous productes o serveis, gestió dels clients...) i caldrà organitzar l'empresa sobre aquests processos. El mòdul organitzatiu bàsic és un flux de feina portat a terme per un equip, enfront de l'enfocament vertical, el mòdul del qual es basa en les tasques realitzades per una sola persona.

| Organització tradicional | Organització horitzontal |
|---|--|
| El treball es divideix en funcions, departaments i tasques. | El treball s'organitza entorn de diversos processos de negoci o fluxos de feina. Objectiu: lligar les activitats dels empleats amb les necessitats de clients i proveïdors. |
| La unitat base de consecució de resultats: la persona i el seu treball. | El treball s'organitza entorn de diversos processos de negoci o fluxos de feina. |
| Funció del directiu: assignar tasques adequades, amidar, avaluar, controlar i premiar resultats. | Els equips assumeixen la responsabilitat de gestió (sistemes d'equips jeràrquics). Objectiu del directiu: millora contínua de resultats. |
| Principal avantatge: l'excel·lència funcional. Principal defecte: la coordinació entre tasques, departaments i funcions | La informació i la formació: es proporcionen per a generar determinats resultats. Perfil del professional: capaç de realitzar múltiples tasques, treballar en equip i millorar contínuament. El sistema premia el desenvolupament de capacitats individuals i els resultats d'equip. |

Font: Seminari "La empresa horitzontal" de Esade.

Les organitzacions horitzontals són menys jeràrquiques que les verticals; però l'objectiu no és eliminar la jerarquia, sinó aconseguir que cada element de l'organització contribueixi directament a la consecució dels objectius clau. És necessària sempre certa jerarquia, entesa com lideratge de l'equip. Serà necessari assignar responsabilitats per a cada procés i establir objectius.

Igualment, és important definir com és el perfil més adequat per cobrir cadascun dels llocs de feina de l'empresa i, en el cas de no comptar actualment amb el professional idoni per ocupar-los, definir quins són els mitjans que emprarem per procedir a la seva selecció.

S'ha d'incloure el currículum personal de cadascuna de les persones promotores del projecte i posar especial èmfasi en la descripció dels elements que estiguin relacionats amb l'activitat empresarial. Els gestors de l'empresa han de ser professionals amb experiència en l'administració d'empreses, sòlida formació, visió estratègica i lideratge. Els responsables tecnològics també han de compartir la visió estratègica i el lideratge per gestionar els projectes.

Cada vegada són més valorats els perfils polivalents que, al costat d'amplis coneixements tecnològics, acumulin capacitat d'aprenentatge, capacitat per fer feina en equip, creativitat, capacitat de gestió, enfocament cap al mercat, capacitat per relacionar-se amb clients i coneixement d'idiomes.

En el cas de les empreses innovadores té especial importància la constant actualització dels coneixements de la seva plantilla, per la qual cosa s'ha de formular un pla de formació contínua per al personal i per als propis socis emprenedors.

La formació, facilitant l'assistència a prestigiosos congressos, i les gratificacions variables en el compliment d'objectius s'han de tenir en compte en la política d'incentius per als empleats.

4.14. PLA TECNOLÒGIC

La Fundació Cotec assenyala que *"tota empresa ha de ser capaç de desenvolupar el seu propi model de gestió de la innovació tecnològica, d'acord amb les seves necessitats, normalment relacionades amb el seu sector o la seva grandària, però, sobretot, amb la seva pròpia estratègia i visió de futur"*. Amb major motiu, una empresa innovadora de base tecnològica ha d'optimitzar la gestió d'aquesta àrea.

En l'apartat on indicàvem els factors d'èxit de les empreses innovadores, hem enumerat una sèrie de bones pràctiques que haurien d'incorporar-se a qualsevol model de gestió de la innovació i tecnologia.

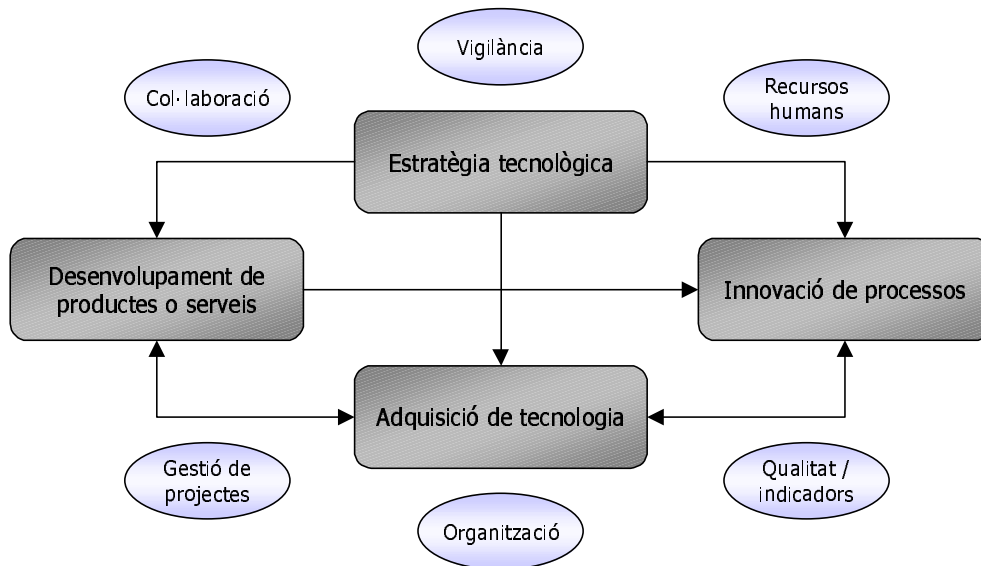
El primer que hauríem d'establir és la nostra estratègia, especialment en qüestions com optar per externalitzar determinats processos en aquesta àrea o per desenvolupar polítiques de col·laboració actives amb proveïdors o clients. Una vegada establerta l'estratègia podrem definir objectius i elaborar plans i projectes concrets.

En el document "Gestió de la innovació i la tecnologia a l'empresa" de la Fundació Cotec es recull el model elaborat en el marc del projecte TEMAGUIDE, promogut per Cotec i pel programa Innovation del IV Programa Marc d'Investigació de la UE, que té com a idea bàsica *"diferenciar els anomenats processos nuclears, aquells directament involucrats en la innovació tecnològica, els resultats de la qual estan relacionats amb la transformació d'oportunitats i idees en innovacions que tinguin un impacte en el mercat; i els processos i pràctiques facilitadores, que no són exclusives de la gestió de la innovació, però que són igualment necessaris perquè els processos nuclears puguin funcionar de manera efectiva"*.

Els processos considerats són:

- El desenvolupament de l'estratègia tecnològica, procés que ha de culminar en la definició d'un pla tecnològic (també denominat pla d'I+D).
- El procés d'adquisició de tecnologia o activitats, l'objectiu de les quals és tant la incorporació de tecnologia com la generació interna de tecnologia.

- El procés de desenvolupament de productes o serveis, que inclou totes les activitats que van des de la identificació d'una oportunitat o la generació de la idea d'un nou producte fins al moment en què el producte s'introdueix en el mercat.
- La innovació de processos de contingut tecnològic, que inclou les activitats que van des de la identificació d'una oportunitat o la generació d'una idea per a un procés nou o millorat, fins que el procés es posa en pràctica en l'empresa.



Font: Fundación Cotec

En les petites empreses innovadores s'actua d'una forma proactiva, motivada, a vegades, per l'acció d'una sola persona o un grup reduït d'elles i sense una sistematització del procés. És necessari:

- Definir una estratègia.
- Establir objectius.
- Estructurar un pla d'actuació i identificar totes les persones de l'empresa amb aquest pla.
- Dotar-lo de mitjans humans, tècnics, metodològics i econòmics.
- Desenvolupar aliances estratègiques si són necessàries.
- Realitzar un seguiment del pla amb sistemàtica de mesurament dels resultats de l'activitat d'innovació que siguin capaços de realimentar l'estratègia innovadora.

L'optimització en el desenvolupament de nous productes i serveis requereix:

- Com a premissa, una bona definició i estructuració del propi procés de desenvolupament del producte.
- La utilització d'equips multifuncionals.
- Un fort lideratge del responsable del projecte, així com un seguiment i suport de la direcció.
- La utilització de les eines més adequades.
- L'orientació clara i decidida vers el mercat.

El lideratge del procés d'I+D ha de correspondre al director de tecnologia o al responsable de l'empresa, en el cas de petites empreses, que com ja hem assenyalat, ha de conjugar capacitats tecnològiques, coneixement de la visió estratègica del nostre negoci i habilitats directives. Ha de ser responsable de dissenyar l'estratègia tecnològica, que es fonamentarà en:

- La planificació de nous productes o serveis.
- L'atenció a les tecnologies de mitjà i llarg termini en un continu exercici de prospectiva.
- El desenvolupament de col·laboracions estratègiques amb terceres empreses o institucions.

La gestió de projectes consisteix a engegar els mecanismes necessaris perquè els projectes responguin a les expectatives inicialment plantejades en termes tècnics, de terminis, pressuposts i obtenció de beneficis.

La bona gestió de projectes d'I+D se sustenta en la conjunció entre alguna eina de planificació, més o menys estàndard, i eines pròpies per a la gestió i control de costos i recursos. La guia "*Pautes metodològiques en la gestió de la tecnologia i la innovació en les empreses (Temaguide)*", editada per la Fundació Cotec, recull les principals eines per a la gestió de la innovació, cosa per la qual es recomana la seva lectura per part de qualsevol emprenedor que s'hagi d'enfrontar a aquest procés.

La correcta definició i selecció del director o cap de projecte en una empresa innovadora ha de ser una de les nostres principals preocupacions. Segons la Fundació Cotec les empreses innovadores que tenen solucionada aquesta qüestió han apostat per persones joves (entre 30 i 40 anys), amb experiència en el nostre perfil d'empresa, que parlen l'idioma del client en tots els sentits (és a dir, coneixen el segment al qual ens dirigim i els nostres futurs interlocutors), amb amplis coneixements tècnics i amb capacitat de gestió i de lideratge. Si aquest ha de ser el lloc que hem d'ocupar en la nostra doble condició de promotor i responsable de l'àrea, haurem de valorar si complim aquests requisits i, si no, com podem desenvolupar les habilitats o coneixements que ens manquin.

En empreses amb una activitat d'innovació continuada, aquest procés és susceptible de ser sistematitzat o procedimentat, sense perdre per això gens de creativitat, i és recomanable conduir-lo cap a la seva certificació sobre la base de normes de qualitat, de forma que es creï una disciplina planificadora i ofereixi un senyal de garantia i confiança al mercat.

També hem d'obrir-nos a la integració de tecnologies externes si els resultats de la nostra vigilància tecnològica així ho aconsellen. L'acceptació del canvi en un món globalitzat com alguna cosa amb el que hem de conviure en el plànol de la innovació requerirà una actualització constant del nostre sistema d'innovació i una òptima gestió del coneixement.

4.15. PLA ECONOMICOFINANCER

El pla economicofinancer suposa la nostra hora de la veritat. En aquest moment és quan sintetitzam el pla d'empresa en nombres i intentam que aquests ofereixin un escenari atractiu i de credibilitat tant per a nosaltres com per als inversors.

L'estructuració del pla economicofinancer convé que es faci de tal manera, que ens serveixi per monitoritzar amb posterioritat l'evolució de l'empresa en termes econòmics i financers.

Es recomana establir un horitzó temporal de cinc anys (dos anys detallats per mesos i la resta amb una presentació anual de xifres) i tres escenaris (favorable, mitjà i conservador) per desenvolupar les nostres hipòtesis.

El primer punt que abordarem serà el pla d'inversions. Inclourem les inversions necessàries per llançar el projecte empresarial i les inversions futures, que en un projecte innovador i amb una intensitat elevada o molt elevada d'inversió en I+D serà contínua.

Haurem de valorar les inversions que requerirà el nostre projecte, ja que si són molt baixes no arribarem a aconseguir els nostres objectius i si són molt altes difícilment aconseguirem rendibilitzar-les. En aquest sentit, haurem de dissenyar una estratègia d'inversions prudent, però suficient, i justificar-la. Haurem d'analitzar amb el nostre assessor fiscal la política d'amortitzacions més adequada per als actius vinculats a l'activitat d'I+D.

Les següents hipòtesis giraran entorn dels ingressos que preveiem aconseguir. Caldrà establir les diferents fonts d'ingressos que poden originar la venda dels productes o dels serveis que oferim.

Per a cada línia d'ingressos caldrà establir les variables que influiran en la generació dels mateixos, així com l'evolució d'aquestes. Els ingressos s'estimaràn d'acord amb aquestes variables, cosa que ens permetrà avaluar la sensibilitat dels primers a cadascuna de les variables, és a dir, podrem estimar com varien els ingressos si varien les variables. Les variables poden ser el nombre de comercials que tindrem, el nombre de clients que obtindrem i la seva freqüència i intensitat de compra, les taxes de retenció de clients, els preus i descomptes...

Les dades corresponents als dos primers anys hauran de contemplar una justificació detallada i estar distribuïts mensualment, mentre que la informació dels tres anys següents estarà menys desglossada. Aquesta consideració és també vàlida per a la presentació dels altres resultats.

Escenaris favorable - mitjà - conservador

| Ingressos | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vendes producte A | | | | | |
| Vendes producte B | | | | | |
| Vendes producte C | | | | | |
| Altres ingressos | | | | | |
| Total | | | | | |

Escenaris favorable - mitjà - conservador

| Ingressos | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Vendes servei A | | | | | |
| Vendes servei B | | | | | |
| Vendes servei C | | | | | |
| Altres ingressos | | | | | |
| Total | | | | | |

Haurem d'estimar els costos i sintetitzar-los en dues taules: una que diferencii els costos per àrees i la segona segons siguin fixos o variables.

Escenaris favorable - mitjà - conservador

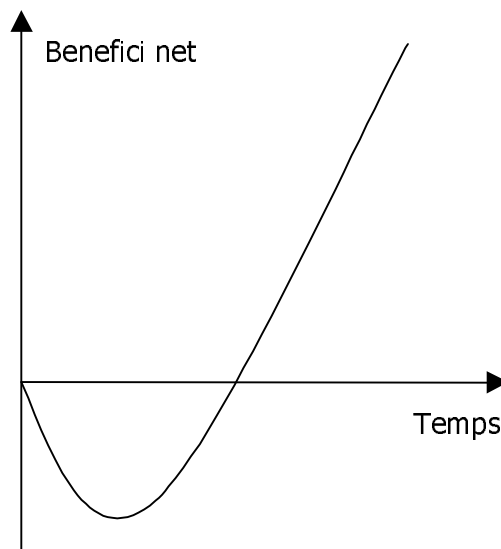
| Despeses per àrees | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Producció | | | | | |
| Tecnologia | | | | | |
| Distribució | | | | | |
| Màrqueting i comercialització | | | | | |
| Administració i direcció | | | | | |
| Generals | | | | | |
| Imprevists | | | | | |
| Total | | | | | |

Escenaris favorable - mitjà - conservador

| Despeses per naturalesa | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Fixos | | | | | |
| Variables | | | | | |
| Total | | | | | |

Posteriorment, elaborarem la taula de resultats i estimarem el punt d'equilibri, és a dir, el punt en el qual començam a generar beneficis.

És important establir el moment en el qual arribarem al punt d'equilibri en cadascun dels escenaris. La complexitat actual del mercat ha provocat que els inversors no desitgin escenaris en els quals el punt d'equilibri triga en aconseguir-se en un període major de 24 mesos i és desitjable que s'aconsegueixi en un període d'entre 12 i 18 mesos. Si el nostre punt d'equilibri s'allunya més enllà dels dos anys (per exemple, en empreses que desenvolupen línies d'investigació i comercialització de productes de biotecnologia), és probable que ens demanin la generació d'altres tipus d'ingressos (prestació de serveis varis...), que facin més suportable la denominada "travessa del desert" (període en el qual anam acumulant pèrdues).



4.16. PREVISIONS FINANCERES

Aquest apartat és el que determinarà les nostres necessitats de finançament i la valoració de l'empresa, en funció dels fluxos de caixa que es generin. Per això, començarà amb una exposició del compte de resultats resumit.

Escenari favorable – mitjà - conservador

| Compte resultats resumit | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ingressos | | | | | |
| Despeses d'exploració | | | | | |
| EBITDA | | | | | |
| Impost Societats | | | | | |
| Resultat net | | | | | |

Posteriorment, haurem de presentar els balanços de situació a cinc anys en cadascun dels escenaris.

Actiu

| | | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|-----------------|-------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Actiu fix | Despeses de constitució | | | | | |
| | Immobilitzat immaterial | | | | | |
| | Immobilitzat material | | | | | |
| | Amortització acumulada | | | | | |
| Actiu circulant | Realitzable | | | | | |
| | Disponible | | | | | |
| Total | | | | | | |

Passiu

| | | any 1 | any 2 | any 3 | any 4 | any 5 |
|-----------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Recursos propis | Fons propis | | | | | |
| Exigible a l/t | Exigible a llarg termini | | | | | |
| Exigible a c/t | Exigible a curt i mitjà term. | | | | | |
| Total | | | | | | |

En el següent punt elaborarem el pla de tresoreria amb la previsió de cobraments i pagaments, en la qual tindrem en compte les formes de cobraments a clients, els pagaments a proveïdors i la incidència dels impostos.

En el pressupost de tresoreria quedarà establerta la quantia i el moment en què deixarem de generar fluxos negatius de caixa. L'import es correspondrà amb les necessitats màximes de finançament.

Podrem optar per escollir l'opció més conservadora per a la petició d'aquesta quantitat als inversors o estimar la probabilitat que cadascun dels escenaris es produeixi i ponderar les distintes quantitats per la probabilitat distingida, amb l'obtenció d'una mitjana ponderada.

4.17. ANÀLISI ECONOMICOFINANCER

Aquest apartat sobre l'anàlisi economicofinancer ha de ser apreciat com una aproximació, recomanant-se que s'ampliï el coneixement en aquest àrea a través de les referències que apareixen en la bibliografia d'aquest manual.

4.17.1. Anàlisi de la rendibilitat

La ràtio de rendibilitat econòmica, també conegut com ROA (*return on assets*), amida la generació de beneficis com a conseqüència del desplegament dels actius sense considerar la forma en què aquests han estat finançats. Es refereix al benefici d'exploatació (benefici abans d'interessos i impostos, BAIT) i ofereix una mesura de l'eficiència de la inversió: "BAIT/Actiu Total".

La ràtio de rendibilitat financera, també conegut com ROE (*return on equity*), amida la capacitat de l'empresa per a remunerar els accionistes: "Beneficis després d'Impostos/Recursos Propis".

4.17.2. Anàlisi del risc

El punt mort operatiu o punt d'equilibri operatiu és el nivell de vendes que cobreix exactament les despeses d'explotació. El punt d'equilibri total és el nivell de vendes que cobreix les despeses d'explotació més els financers. El període que transcorre fins arribar al punt d'equilibri es correspon amb el període de major risc, pel fet de necessitar contínuament l'empresa recursos financers que no genera la seva activitat. Aquest indicador és un dels més importants en la valoració del risc de l'empresa i és un dels que primer cercarà l'inversor en el nostre pla d'empresa.

El palanquejament operatiu amida la variació percentual que es produeix en el BAIT davant una variació en les vendes. Així, si el palanquejament operatiu és 3 significa que davant un augment o disminució de les vendes en un 20% el BAIT augmentarà o disminuirà en un 60%. Com més alts siguin els nostres costos fixos, més elevat serà aquest ràtio i major el nostre risc econòmic. La seva fórmula és: " $1 + (\text{Costos Fixos}/\text{BAIT})$ ".

El palanquejament financer amida la variació percentual que es produeix en el BDT (benefici després d'impostos) davant una variació del BAIT. Si el palanquejament financer és 1,5, significa que davant un augment o disminució del BAIT en un 20%, el BDT augmentarà o disminuirà en un 30%. Quan l'estructura financera de l'empresa manca de recursos aliens, el palanquejament financer és igual a 1. Com més s'aproximi a 1 el palanquejament financer, menys riscos financers tindrem. La seva fórmula és: " $\text{BAIT}/(\text{BAIT}-\text{Interessos})$ ".

El palanquejament total és el producte de el palanquejament operatiu per el palanquejament financer; és a dir, indica en quina proporció varia el BDT quan varien les vendes. Si tenim en compte els exemples que hem vist, l'apalancament financer seria del 4,5 ($3 \times 1,5$), el que implicaria que una variació del nivell de vendes del 10% provocaria una variació del 45% en el BDT. Un palanquejament total igual a 1 significaria que l'empresa no paga interessos (no té deute exigible) ni té costos fixos. La seva fórmula és: " $(\text{BAIT}+\text{Costos Fixos})/(\text{BAIT}-\text{Interessos})$ ".

Quan hem de prendre una decisió sobre com finançar inversions, podem basar-nos en l'estimació del marge de palanquejament. Aquest es calcula per la diferència entre la rendibilitat que extreu l'empresa dels seus actius i el cost mig de finançar-los mitjançant recursos aliens. Quan el marge de palanquejament és positiu implica que amb cada euro aliè invertit en l'actiu obtenim una rendibilitat superior al cost derivant del préstec d'aquest euro. Si el marge de palanquejament és positiu, podem valorar la conveniència d'augmentar els recursos aliens.

Hi ha un conjunt de ràtios que amiden la capacitat de l'empresa per afrontar les seves obligacions a curt termini:

- Ràtio de liquiditat, que assenyalava quants euros realitzables tenim (actiu circulant) per cada euro exigible en el mateix període (passiu circulant): "Actiu Circulant/Passiu Circulant".
- Ràtio d'acidesa (prova de l'àcid o liquiditat immediata), que ens ofereix una idea més aproximada de la liquiditat de l'empresa, ja que segueix amidant la capacitat per a plantar cara als seus deutes a curt termini, però sense tenir en compte els stocks, presumiblement la part més difícilment realitzable: "(Actiu Circulant-Stocks)/Passiu Circulant".
- Ràtio de tresoreria, que indica la capacitat de l'empresa per a afrontar les seves obligacions amb recursos líquids o immediatament convertibles en liquiditat: "Efectiu/Passiu Circulant".

Aquestes ràtios de liquiditat no valoren l'evolució de la liquiditat en l'empresa, ja que no tenen en compte el venciment de les dates de cobrament de clients i pagament de proveïdors. Per això, és interessant estimar:

- El període de cobrament, que indica el nombre de dies que transcorren des que s'efectua una venda a crèdit fins que es cobra: "Clients / (Vendes/360)".
- El període de pagament, que indica el nombre de dies que vàrem trigar a pagar els nostres proveïdors: "Proveïdors / (Compres/360)".

Per saber si l'empresa és capaç d'atendre les seves obligacions, estimarem la ràtio de solvència: "Actiu total / Recursos Aliens", que indica fins quin grau l'empresa cobreix la totalitat dels seus deutes amb tercers amb el seu actiu.

4.17.3. Control de gestió

Els fluxos de tresoreria són les entrades i sortides de tresoreria que es produeixen a l'empresa com a conseqüència de les transaccions que donen lloc a les seves diferents activitats. L'estat de fluxos de tresoreria és un document que explica la raó de la variació de saldos de tresoreria produïda durant un període de temps i és una eina molt útil per a la correcta gestió financera de l'empresa.

El fons de maniobra o cabdal circulant és la diferència entre actiu circulant i passiu circulant. El fons de maniobra s'incrementa amb l'obtenció de fons i disminueix amb la seva aplicació. Bàsicament s'obtenen fons per increments de partides de passiu fix o disminucions de partides d'actiu fix i s'apliquen fons en increments de partides d'actiu fix i disminucions de partides de passiu fix. Un fons de maniobra negatiu indica una elevada situació de risc que ha de ser corregida.

El quadre de finançament o quadre d'origen i aplicació de fons recull les variacions produïdes en l'estructura patrimonial fixa, separant aquelles transaccions que representen obtenció de fons d'aquelles altres que representen aplicació de fons, així com les variacions produïdes en el cabdal circulant. Informa dels fluxos produïts en el fons de maniobra al llarg d'un període de temps.

4.17.4. Anàlisi d'inversions

Introduïrem una sèrie de conceptes d'interès a l'hora de valorar les inversions:

- El rendiment de la inversió o ROI (*Return on investment*) compara el flux de caixa que s'obté gràcies a la realització d'una inversió, sense tenir en compte el moment en el qual es produeixen els fluxos de caixa.
- El valor actual net (VAN) calcula el valor actual net d'una sèrie de fluxos monetaris en el temps i se sol utilitzar per determinar la rendibilitat d'una inversió. En termes generals, qualsevol inversió que el seu VAN sigui major a zero és rendible. Aquesta funció ens proporciona el valor actualitzat dels rendiments, és a dir, els ingressos actualitzats. Per tant, per a obtenir el benefici caldrà restar-li la inversió inicial.
- El cost de capital es pot considerar com el preu que es paga als proveïdors de fons de l'empresa per la utilització dels mateixos i pel risc que assumeixen al prestar-lo. El cost de capital es divideix en el cost del capital propi (accionistes), aliè (finançament/externa de l'empresa) i pels beneficis no distribuïts.
- La taxa de rendiment intern (TIR) és el tipus d'interès que anul·la el VAN d'una inversió (VAN=0). Com a regla general, una inversió que la seva TIR sigui major que el cost de capital, es pot considerar rendible.

4.18. ESTRATÈGIA DE FINANÇAMENT

En aquest apartat exposarem:

- Com s'ha finançat l'empresa fins aquest moment.
- Com tenim previst que es financï a partir d'ara.

Haurem de tenir en compte els següents aspectes:

- Les necessitats de finançament de l'empresa al llarg dels pròxims anys, sobre la base de l'estat de fluxos de tresoreria.
- La barreja més adequada entre finançament extern i recursos propis, d'acord amb el risc que entenem que és convenient assumir i la rendibilitat objectiva que consideram han d'assolir els nostres accionistes.

Haurem d'estimar quins recursos necessitam fins que l'empresa deixi de requerir finançament extern per autofinançar-se i quan preveiem que es produirà aquest fet.

En empreses amb elevades necessitats de finançament serà habitual, com veurem en el punt 6.3 d'aquest manual, no intentar obtenir la totalitat de recursos a l'inici del seu desenvolupament. L'estratègia es basarà a plantejar el finançament per a una sèrie de períodes, al final dels quals s'aconsegueix arribar a determinats objectius: acabar el prototip tecnològic, començar a facturar, arribar a l'instant d'equilibri...

En qualsevol cas, hem de detallar l'aplicació dels fons que sol·licitam, garantir al màxim la consecució dels objectius, preveure imprevists i planificar les següents operacions de consecució de fons que garanteixin la continuïtat del projecte.

4.19. ALTERNATIVES JURÍDIQUES PER A LA CREACIÓ D'EMPRESES

És important el coneixement de les diverses possibilitats legals a l'hora d'escollir la forma jurídica més adequada per a l'empresa, i per a això fa falta un plantejament de les diferents alternatives i una acurada anàlisi dels avantatges i inconvenients de cada model.

Haurem d'indicar la forma jurídica escollida i el motiu de l'elecció, si bé per a aquest tipus d'empreses i si volem aconseguir finançament caldrà haver-se constituït en societat limitada o societat anònima.

L'Associació de Joves Empresaris de Balears, Caeb, la Finestreta Única, situada a la seu de la Cambra de Comerç, i els organismes depenents dels ajuntaments (Imfof, Ifoc...) ofereixen un complet assessorament en aquesta matèria.

5. LA VALORACIÓ DE L'EMPRESA

5.1. L'EVOLUCIÓ DE LA VALORACIÓ DE L'EMPRESA INNOVADORA I LA SEVA IMPORTÀNCIA EN EL DESENVOLUPAMENT SOCIETARI.

Les empreses innovadores presenten valoracions creixents en la mesura que el risc que representen per a l'inversor disminueix i l'oportunitat de negoci es consolida. Requereixen una important suma de capital per poder complir els objectius establerts en l'estratègia general de la companyia, afronten el llarg i intens camí de les rondes de finançament, enteses com els processos en els quals l'emprenedor entaula contacte i negocia amb potencials inversors la seva entrada en el capital social de l'empresa a través d'ampliacions de capital.

És vital que l'emprenedor planifiqui aquest procés, perquè pugui mantenir al final del mateix una participació suficientment significativa com perquè li recompensi l'esforç realitzat, el risc assumit i el control de la seva empresa.

Necessitam introduir dos termes per exposar aquest procés. La valoració *pre-money* de l'empresa és el valor acordat que té l'empresa amb l'inversor abans que aquest aportí els seus fons en l'ampliació de capital. El valor *post-money* és la suma de la valoració *pre-money* més l'aportació de capital per part de l'inversor. L'inversor prendrà la participació de l'empresa resultant de dividir la seva aportació entre el valor *post-money* de l'empresa.

Si tot surt segons el previst, l'empresa innovadora anirà augmentant de valor, a mesura que vagin succeint una sèrie de fites com:

- Hem desenvolupat el prototip completament i funciona.
- Hem iniciat la venda i tenim els primers clients i ingressos.
- Estem generant beneficis i tenim una facturació interessant, però necessitam expandir-nos.

En l'exemple que exposem, els emprenedors aconseguen en la fase inicial del projecte una valoració *pre-money* de 750.000 euros, invertint el primer cabdal risc 300.000 euros, pel que la participació de l'emprenedor es dilueix fins el 71,4%. En la següent ronda el valor *pre-money* de l'empresa ha pujat des d'1.050.000 euros a 1.500.000 euros, invertint el nou cabdal risc 1.500.000 euros, passant la participació de l'emprenedor al 35,7%. En l'última ronda el valor *pre-money* de la seva empresa ha crescut fins els 6.000.000 euros i la seva participació ha disminuït fins el 25,2%. No obstant, el valor de les seves participacions ha augmentat des dels 750.000 euros de la primera ronda fins els 2.142.857 euros de la tercera.

La valoració *pre-money* pot augmentar per la disminució del risc, la consecució de determinades fites i l'interès creixent de més societats de cabdal risc pel projecte.

*Exemple d'evolució de valoració de l'empresa
i de participació de l'emprenedor en la mateixa*

| | Capital Llabor | Capital Llançament | Capital Desenvolupament |
|--|----------------|--------------------|-------------------------|
| Valoració <i>pre-money</i> | 750.000 | 1.500.000 | 6.000.000 |
| Ampliació de cabdal | 300.000 | 1.500.000 | 2.500.000 |
| Valor <i>post-money</i> | 1.050.000 | 3.000.000 | 8.500.000 |
| Participació emprenedor | 71,4% | 35,7% | 25,2% |
| Valor de la participació de l'emprenedor | 750.000 | 1.071.429 | 2.142.857 |
| Participació capital risc 1 | 28,6% | 14,3% | 10,1% |
| Participació capital risc 2 | | 50,0% | 35,3% |

Xifres en euros

Si gestionam bé aquest procés i complim els objectius, aconseguirem controlar el creixement de l'empresa i augmentar el valor de la nostra participació.

5.2. MÈTODES DE VALORACIÓ D'EMPRESES

5.2.1. Factors que influeixen en la valoració

La situació economicofinancera de l'empresa és una bona referència en empreses amb llarg historial que puguin presentar xifres d'exercicis passats. En les empreses de nova creació, aquestes xifres s'han de basar en el pla economicofinancer del pla d'empresa. Com més seriós sigui, més protagonisme tindrà en la valoració de l'empresa.

Però en la valoració intervindran molts altres factors d'ordre qualitatiu que incidiran de forma més o menys significativa, d'acord amb la seva importància en el moment de la valoració, en l'empresa valorada en cabdal risc a valorar. L'oportunitat de mercat, la solidesa de l'estructura empresarial, la capacitat de l'equip i la confiança que genera a l'inversor, la tecnologia emprada i la seva protecció o el nivell de competència esperat condicionen la percepció del risc i, per tant, la valoració de l'empresa



5.2.2. El descompte dels fluxos de caixa futurs

La metodologia del descompte de fluxos de caixa (DCF) estima la quantitat de fluxos positius i negatius que una companyia generarà en el futur i descompta el valor d'aquests fluxos futurs al valor d'avui. Tradicionalment, el DCF està basat en expectatives de vendes i taxes de descompte futures.

Per a l'estimació dels fluxos de caixa nets a descomptar es parteix del benefici net generat, se suma l'amortització, es resta l'augment de comptes a cobrar, se suma l'augment de comptes a pagar i es resta l'augment d'existències. La taxa de descompte serà la que regeixi en aquest moment en el mercat més una prima per risc d'acord amb l'empresa i el seu mercat, o bé, el cost de capital de l'empresa.

Els seus inconvenients són la dificultat per a realitzar una projecció financera fiable, per a preveure l'evolució dels ingressos i per a la subjectivitat en l'establiment de la taxa de descompte (a major risc percebut, major taxa aplicada i menor valor de l'empresa).

5.2.3. Altres mètodes de valoració

5.2.3.1. La utilització de companyies comparables

Aquest mètode està basat en la investigació d'altres companyies que cotitzin en el mercat de valors i que posseeixin característiques similars a la nostra pel que fa a: pertinença al mateix sector, similitud del model de negoci, evolució futura... Amb aquestes dades s'obtenen uns ràtios indicatius del valor de les companyies preses com model i s'apliquen amb la finalitat d'obtenir el valor de la companyia que volem valorar.

L'inconvenient és poder trobar una empresa suficientment similar per poder efectuar comparacions vàlides (sobretot en empreses innovadores). Aquest mètode és poc utilitzat en valoracions en fases inicials i més usual en valoracions en fases d'expansió. En qualsevol cas, sempre serveix de referència.

5.2.3.2. Estimació del valor net comptable corregit

El valor net comptable corregit d'una empresa es determina recalculant el conjunt dels actius reals de l'empresa d'acord amb la seva funció, ús i utilitat en la mateixa a valor present o de mercat (actius totals reals) i restant d'aquest valor els deutes actualitzats a valor present (recursos aliens reals) d'acord amb el cost vigent per a tals deutes. Es pot assimilar aquest valor a la quantia de capital que seria necessari invertir en l'actualitat pels emprenedors per reconstruir el patrimoni que l'empresa està utilitzant en l'estat mateix en el qual es troba. La utilitat d'aquest mètode es veu en el cas de transmissió d'empreses amb pocs actius intangibles i un recorregut empresarial significatiu, cosa per la qual no és adequat per a les empreses innovadores.

6. EL FINANÇAMENT D'EMPRESES INNOVADORES

6.1. ESTRATÈGIA DE FINANÇAMENT DURANT EL DESENVOLUPAMENT CORPORATIU

La tasca més complexa i laboriosa que l'emprenedor innovador ha d'afrontar, és la consecució de fons per al desenvolupament del seu projecte, en el cas que aquest necessiti una forta capitalització.

En primer lloc i en la mesura que aquest fet condicionarà les relacions accionaries futures, és molt important que els emprenedors valorin amb respecte, realisme, pragmatisme i serietat el percentatge accionarial inicial que cadascun d'ells (en el cas que siguin diversos) ha de tenir en l'empresa. Aquesta reflexió serveix per igual a les empreses que requereixen poc o molt cabdal per al seu llançament. Aquest percentatge dependrà del capital i del valor que aportin a l'empresa en aquest moment i en els primers anys de funcionament. L'avaluació del valor que l'emprenedor ofereix depèn de molts factors: la seva formació, la seva experiència, els seus contactes comercials, els seus contactes amb potencials inversors, el risc que assumeix al sumar-se al projecte, la seva participació en la generació de la idea de negoci... En qualsevol cas, han de ser capacitats, actituds i fets reals i demostrables que s'hauran d'avaluar.

És habitual que la probable amistat entre els socis tingui tendència moltes vegades a igualar les seves participacions. Si el llançament de l'empresa és fàcil i reeixit no es generaran tensions, però si és més llarg i complex del previst, els problemes afloraran immediatament, especialment si els emprenedors veuen com la seva participació en l'empresa es dilueix més del que consideren just.

En segon lloc, és bàsic que demostrem el nostre compromís personal amb el projecte empresarial de manera clara i contundent. Ningú invertirà en el nostre negoci, si nosaltres no hem apostat decididament per ell, aportant el capital inicial i/o assumint riscos financers. Ser empresari significa gestionar riscos amb els quals hem d'aprendre a conviure des del principi.

Podem diferenciar les empreses innovadores que són intensives en les necessitats de finançament, és a dir, que requereixen una forta capitalització per arribar als seus objectius, i les que no ho són.

Si la nostra empresa no requereix més de 60.000 euros en recursos financers per a realitzar la seva activitat, haurem de cercar la solució entre nosaltres mateixos, en el nostre entorn proper ("friends & family", és a dir, amics i família) i en les entitats financeres. Isba SGR, (societat de garantia recíproca), ha desenvolupat distints productes i serveis financers interessants per donar suport als emprenedors amb aquest nivell de necessitats.

Si la nostra companyia requereix de recursos que es xifren en centenars de milers o milions d'euros, hem d'assumir que necessitarem recórrer el llarg camí de les rondes de finançament, és a dir, progressives ampliacions de capital, que van aportant recursos a la nostra empresa i permeten que financem de forma escalonada el seu creixement.

No és habitual, ni convenient que el finançament s'aconsegueixi d'una sola vegada per distints motius:

- El risc és molt elevat en el començament i és més prudent marcar-se objectius intermedis, aplicant fons de manera prudent.
- L'elevat risc està inversament relacionat amb la valoració que l'inversor fa de la nostra empresa: a major risc, menor valoració. Si aconseguíssim tots els fons al principi, probablement la nostra participació en el projecte empresarial seria testimonial des del principi i l'últim que un empresari ha de voler és perdre el control de la seva empresa.

D'aquesta manera, partirem de valoracions relativament baixes amb aportacions de capital reduïdes, per anar augmentant de valor en les següents ampliacions amb aportacions de capital majors. Així, aconseguirem que la nostra participació en l'empresa es mantingui en nivells acceptables al final del procés.

Podem diferenciar tres fases de finançament:

- "Cabdal llavor", que s'utilitza en la primera etapa del llançament de l'empresa, quan existeix risc tecnològic i risc comercial, ja que el producte no està desenvolupat. Aquesta fase sol estar protagonitzada per l'entorn comentat de "*friends & family*" o pels denominats "*business angels*" (àngels del nostre negoci), que són inversors, generalment particulars, que aposten primer per nosaltres i després pel nostre negoci, donant-nos la primera injecció de capital. Algunes empreses de cabdal risc aposten també per invertir en aquesta fase, encara que solen ser societats depenents d'organismes públics locals. Actualment, a les Illes Balears no existeix cap fons o societat de cabdal risc, semipúblic o públic, però esperam que, a curt termini, aquesta necessitat sigui coberta. El muntant de la inversió sol ser de centenars de milers d'euros.
- "Cabdal per a *start-up*", que s'utilitza perquè l'empresa pugui iniciar la comercialització del seu producte, no havent començat a facturar encara. El risc tecnològic s'ha minimitzat i pot ser contrastat, però el risc comercial persisteix. Aquesta fase està protagonitzada per societats de cabdal risc o per empreses del sector on operarem, que tenen interessos estratègics en què el nostre projecte es desenvolupi.
- "Cabdal desenvolupament", que s'utilitza perquè l'empresa pugui realitzar la seva expansió en el mercat una vegada que estigui facturant durant un període determinat i, idealment, una vegada hagi superat el punt d'equilibri, és a dir, una vegada hagi començat a generar beneficis d'explotació. Els inversors d'aquestes fases són més heterogenis, barrejant-se societats de cabdal risc, amb entitats financeres i grups empresarials, que volen diversificar els seus interessos invertint en altres companyies.

Cada fase es correspon una ronda de finançament, que ha de ser suficient per poder passar a la següent fase. També pot ser, encara que no és l'ideal, que aquestes fases se subdivideixin en trams amb distints socis.

Aquest procés ha de ser planificat amb detall i prudència, ja que d'ell dependrà que l'empresa pugui créixer adequadament. Segons s'aconsegueixi el capital necessari per a la fase en la qual ens trobam haurem de complir els objectius per als quals s'ha captat l'esmentat cabdal i començar a gestionar, en paral·lel, la consecució del capital de la segona fase.

Els millors socis en les fases de cabdal llavor i *start-up* són socis que compleixin algunes d'aquestes condicions:

- Socis que estiguin vinculats al sector on actuarem i validin el nostre projecte, generant confiança en el mercat i en els futurs inversors.
- Socis que aportin experiència en la gestió d'empreses.
- Socis que puguin facilitar la captació dels socis de les pròximes rondes.
- Socis que tinguin, entre les seves, empreses participades a altres companyies amb les quals es puguin generar aliances estratègiques o amb les quals puguin sorgir sinèrgies.

Els millors socis per a l'expansió de l'empresa són:

- Socis que aportin imatge a la companyia amb marques fortes.
- Socis amb "butxaques profundes", és a dir, amb capacitat de finançament molt ampli, que puguin acudir a noves ampliacions de capital, en el cas que sigui necessari.
- Socis que puguin donar-nos suport en l'expansió comercial.
- Socis que tinguin participades en companyies d'interès estratègic per a la nostra.

Caldrà assumir que la gestió del finançament de l'empresa suposarà una gran part de la dedicació dels emprenedors, cosa per la qual qualsevol suport que podem obtenir en aquesta àrea serà de gran valor.

Finalment hem de destacar una qüestió. És molt important estar ben assessorat en la negociació final i, fonamentalment, en el disseny i implementació d'una sèrie de plantejaments jurídics que ens poden permetre mantenir el control de la companyia, malgrat que progressivament perdem la majoria. El cas més habitual és l'elaboració de llistes de decisions, que només es poden aprovar amb el que es denominen majories reforçades, és a dir, majories que requereixen percentatges tals que, malgrat estem en minoria en el futur, requereixin del nostre consentiment.

6.2. LÍNIES D'AJUDES PÚBLIQUES EXISTENTS

A continuació es relacionen una sèrie d'ajudes existents per als emprenedors innovadors sense pretendre que constitueixin un llistat exhaustiu, sinó orientatiu, i tenint en compte la contínua aparició de noves línies d'actuació en els distints organismes

6.2.1. Quadre resum

| | | |
|-------------------------------------|---|---|
| Ajudes Públiques de la Unió Europea | VI Programa Marc d'I+D de la Unió Europea | |
| | Fons estructurals | |
| | Ajudes al finançament | Programes comunitaris Banc Europeu d'Inversions Fons Europeu d'Inversions |
| Ajudes Públiques de l'Estat | Ministeri de Ciència i Tecnologia | PROFIT INFO XXI Altres ajudes |
| | CDTI | Finançament de projectes d'I+D |
| | | Promoció de la transferència internacional de tecnologia |
| | | Suport a la participació espanyola en programes internacionals d'I+D |
| | | Iniciativa NEOTEC |
| | ENISA | |
| | PLAN PYME | |
| | ANCES | |
| ICEX | | |
| ICO | | |
| Altres fonts de finançament | Ajudes a les Illes Balears | Govern de les Illes Balears Isba |

6.2.2. Ajudes europees

El Centre Balears Europa assessora activament les empreses innovadores en la identificació i gestió d'ajudes per a la consecució de fons provinents de la Comissió Europea.

Existeix una infinitat de possibilitats de finançament per a les empreses dins de les diferents polítiques comunitàries, com són, per exemple, els programes comunitaris en els àmbits de la investigació i el desenvolupament tecnològic, la formació o els programes comunitaris que donen suport a la constitució d'empreses conjuntes. El finançament comunitari sol fer-se en forma de subvencions, préstecs o garanties. Les iniciatives comunitàries més recents tenen per objecte el desenvolupament dels mercats europeus de capital de risc, en els quals el suport pot prestar-se en forma de capital. Totes les operacions de finançament comunitari persegueixen objectius precisos i prioritats fixades segons diferents polítiques comunitàries que, a la vegada, es basen en les disposicions dels Tractats de les Comunitats Europees. En general, per poder optar a un finançament comunitari, l'empresa i el seu projecte han d'ajustar-se als objectius específics d'un programa o instrument o satisfer determinats criteris lligats a aquests. Aquests criteris s'indiquen clarament en les explicacions que s'ofereixen del programa o instrument i en els documents de sol·licitud.

Molts dels programes o instruments tenen terminis específics de sol·licitud o períodes o èpoques concretes de l'any durant els quals es poden presentar sol·licituds a la Comissió Europea o als intermediaris que es designin, normalment mitjançant una convocatòria de propostes, decisió o qualsevol altre tipus d'anunci oficial que es publica en el Diari Oficial de les Comunitats Europees. A més, hi ha una sèrie de programes que es mantenen oberts durant diversos anys.

Les empreses que desitgen beneficiar-se d'operacions estructurals en els Estats Membres que es cofinancen amb els Fons Estructurals han de posar-se en contacte amb les institucions regionals o d'altres organitzacions competents dels Estats Membres de la UE, amb la finalitat de sol·licitar finançament conforme a un dels diversos programes de desenvolupament.

6.2.2.1. VI Programa Marc d'I+D de la Unió Europea

Aquest Programa és l'instrument principal de la política científica i tecnològica en la UE i defineix les prioritats pel que fa a la investigació, el desenvolupament tecnològic i la demostració. El VI Programa Marc està en vigor des de l'1 de gener de 2003. Els anteriors programes marc han ajudat a crear una cultura de cooperació científica i tecnològica entre diferents països comunitaris i han servit per aconseguir resultats molt bons. Això no obstant, no han aconseguit un efecte durador quant a una major coherència a nivell europeu. Per això, el VI PM ha estat replantejat i simplificat de cara als següents objectius:

- Concentrar els esforços europeus en un nombre menor de prioritats, especialment en camps on la cooperació a nivell europeu ofereix un valor afegit evident.
- Avançar cap a la integració gradual de les activitats de tots els participants que treballen a diferents nivells.
- Fomentar activitats d'investigació concebudes per a aconseguir un efecte "estructurador" durador.
- Donar suport a activitats que enforteixin la base científica i tecnològica general d'Europa.
- Utilitzar el potencial científic dels països candidats per a preparar i facilitar la seva adhesió a la Unió Europea en benefici de la ciència europea en general.

Els camps temàtics prioritaris són els següents:

- Ciències de la vida, genòmica i biotecnologia aplicades a la salut
- Tecnologies de la societat de la informació
- Nanotecnologies, materials multifuncionals i nous procediments de producció
- Aeronàutica i espai
- Qualitat i seguretat dels aliments
- Desenvolupament sostenible, canvi planetari i ecosistemes (inclosa la investigació sobre energia i transports)
- Els ciutadans i el govern en una societat basada en el coneixement

6.2.2.2. Fons estructurals

Els fons estructurals tenen com a objectiu contribuir a disminuir les diferències existents en els nivells de desenvolupament de les diferents regions. També té un apartat destinat a la innovació; en concret, es tracta de la Societat del Coneixement (Innovació, I+D, Societat de la Informació), que constitueix un dels eixos prioritaris de desenvolupament a aconseguir amb els Fons Estructurals.

Dels quatre fons estructurals existents el que més destaca en relació amb la innovació és el Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER). L'ajuda financera es concedeix en forma de subvencions no reemborsables.

En el cas de les Illes Balears els fons FEDER estan reservats per a:

- Mallorca: la comarca de la Serra de Tramuntana, el Raiguer, es Pla – Pla de Campos i les Muntanyes d'Artà; la "secció censal" 33 del districte 04 del municipi de Palma de Mallorca i el municipi de Manacor (excepte la "secció censal" 2 del districte 07)
- Menorca: l'illa completa.
- Eivissa: l'illa completa, excepte el municipi d'Eivissa capital.
- Formentera: l'illa completa.

6.2.2.3. Ajudes al finançament

A causa de la creixent sensibilització vers els problemes que afronten les empreses de la UE per a l'obtenció de préstecs i finançament de capital de risc, així com al reconeixement que per a fomentar el creixement i la creació d'ocupació en la UE és imprescindible que s'instauri un entorn financer més favorable a les empreses, les iniciatives comunitàries destinades a millorar l'accés de les empreses comunitàries al finançament han crescut en importància en els últims anys. S'està fent especial èmfasi en fomentar el desenvolupament dels mercats comunitaris de capital de risc. El Banc Europeu d'Inversions (BEI) i el Fons Europeu d'Inversions (FEI) serveixen de suport de les activitats comunitàries en aquest àmbit.

6.2.2.3.1. Programes comunitaris

- *Business Angels* - creació i desenvolupament de xarxes que posen en contacte a inversors informals amb creadors d'empreses/PYMES joves amb la finalitat d'incrementar l'eficàcia del sector de capital de risc informal. Les xarxes de Business Angels en els Estats membres són les següents:
 - CREA ("*Capital-Risque pour els Entreprises en Phase d'Amorçage*") - acció de capital inicial que fomenta el subministrament de finançament de capital o quasicapital per a la creació i transferència de petites empreses innovadores amb potencial de creixement i de creació d'ocupació a través del suport de fons de capital inicial o organitzacions anàlogues.
 - Eurotech Capital - foment de les inversions de capital privat en projectes transnacionals d'alta tecnologia a través del suport d'inversors de capital de risc i subministrament d'informació sobre projectes.

- Iniciativa en favor del creixement i l'ocupació - iniciativa que proposa la millora de l'accés al finançament de les empreses innovadores i generadores d'ocupació per mitjà dels instruments següents:
 - MET-Llançament - instrument concebut per ajudar a la constitució i el creixement de PYMES innovadores mitjançant una major disponibilitat de capital de risc en tota la UE invertint en fons de capital de risc especialitzats (gestionats pel FEI en nom de la CE).
 - Joint European Venture (JEV) - programa que dóna suport financer a les PYMES per a la constitució de noves empreses conjuntes transnacionals a la UE.
 - Mecanisme de garantia PYMES - instrument de suport als préstecs per a millorar la disponibilitat d'aquests a les petites empreses de recent creació, a través de riscos compartits amb els sistemes de garantia nacionals, els sistemes de garantia recíproca i altres institucions competents (gestionades pel FEI en nom de la CE).
- Programa de creixement i medi ambient - sistema de suport als préstecs destinats a facilitar l'accés de les petites empreses a préstecs bancaris per a inversions relacionades amb el medi ambient (gestionades pel FEI amb motiu d'una iniciativa del Parlament Europeu).
- I-TEC (Capital per a innovació i tecnologia) - programa de foment de la inversió en la fase inicial de PYME tecnològicament innovadores donant suport als inversors de capital risc (gestionat per la Comissió Europea en col·laboració amb el FEI)
- Empreses de garantia recíproca - creació i desenvolupament d'empreses de garantia recíproca amb la finalitat d'incrementar la disponibilitat de préstecs a mitjan i llarg termini per a les PYMES.
- Finançament de tecnologia segons el seu rendiment (TPF) - suport al finançament de projectes tecnològics de PYMES fomentant la participació dels bancs comercials en el finançament de tecnologia.

6.2.2.3.2. Banc Europeu d'Inversions (BEI)

- Programa d'acció especial d'Àmsterdam (ASAP) - programa que concedeix préstecs suplementaris a PYMES innovadores que requereixin molta mà d'obra o generadores d'ocupació mitjançant una «finestra específica per a les PYMES» que inclou préstecs amb riscos compartits entre el BEI i entitats associades i el subministrament de capital de risc i cabdal en accions, alhora que proporciona finançament mitjançant préstecs per als àmbits de la sanitat i l'ensenyament, la renovació urbana, el medi ambient i les xarxes transeuropees.
- Mecanisme europeu per a les tecnologies (MET) - instrument instaurat dins de la «finestra per a les PYMES» de l'ASAP que fomenta la creació i el desenvolupament d'empreses tecnològiques d'elevat creixement mitjançant la inversió en fons de capital de risc (gestionats pel FEI en nom del BEI).
- Préstecs globals - per augmentar el finançament mitjançant préstec de projectes de PYMES a petita escala.

6.2.2.3.3. Fons Europeu d'Inversions (FEI)

- Operacions d'adquisició de participacions – La comesa del FEI és donar suport al creixement de petites empreses, centrant-se de manera especial en les empreses innovadores en les fases inicials del seu desenvolupament mitjançant operacions d'adquisició de participacions de capital. Per altra banda, el FEI s'encarrega de la gestió del MET i MET-Llançament d'empreses i participa en la gestió d'I-TEC.
- Garanties - creixement de les petites empreses a la UE rep suport a través de l'emissió de garanties de finançament del deute per a una àmplia gamma d'intermediaris financers. En concret, el FEI s'encarrega de la gestió del Programa de Creixement i Medi Ambient i del Mecanisme de Garantia PYMES.

6.2.3. Ajudes públiques de l'Estat

6.2.3.1. PROFIT

El Programa de Foment de la Investigació Tècnica (PROFIT) és l'instrument principal del MCYT en matèria d'ajudes i subvencions. Té com a finalitat mobilitzar les empreses i d'altres entitats perquè desenvolupin activitats d'investigació i desenvolupament tecnològic.

El PROFIT està dirigit a empreses, pymes, agrupacions o associacions d'empreses, centres privats d'investigació i desenvolupament sense ànim de lucre, centres tecnològics, organismes públics d'investigació (incloent els organismes adscrits o depenents d'Administracions Públiques i les Universitats sense ànim de lucre) i entitats de dret públic.

Les ajudes al finançament de projectes poden consistir en subvencions bestretes i reemborsables per separat o combinades.

6.2.3.2. INFO XXI: La Societat de la Informació per a tots

El Pla d'Acció Info XXI, que té vigència durant el període 2001-2003, està compost per un conjunt d'iniciatives amb la finalitat d'impulsar la Societat de la Informació a Espanya. Entre les actuacions més destacables es troben: gestió del Programa PROFIT, la continuació del Programa Art-Pyme, el Programa per a la Promoció i Identificació de Serveis de Telecomunicacions Avançats (Programa PISTA), les inversions materials i immaterials per a la gestió de programes i difusió de la Societat de la Informació i la gestió de programes de formació en l'ús de noves tecnologies.

6.2.3.3. Altres ajudes del MCYT

A més del PROFIT, el MCYT compta amb altres ajudes, subvencions, premis destinats a diferents agents econòmics: investigadors, tecnòlegs, empreses i entitats, etc. Entre aquestes ajudes es troben les convocatòries d'ajudes i subvencions del Pla Nacional d'I+D+I. Les seves bases es poden consultar en la pàgina web del Ministeri.

6.2.3.4. *Ajudes del CDTI*

El Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial (CDTI) és una entitat dependent del Ministeri de Ciència i Tecnologia (MCYT), que té com a objectiu promoure la innovació i el desenvolupament tecnològic de les empreses espanyoles. Per a això desenvolupa les següents activitats:

- Finançament de projectes d'I+D, El CDTI avalua i finança projectes d'I+D desenvolupats per empreses, per a actius fixos, personal, materials i altres costos del projecte. El finançament ofert pel CDTI procedeix de recursos propis i del Fons Europeu de Desenvolupament Regional (FEDER). Existeixen tres tipus de projectes susceptibles de ser finançats pel CDTI: projectes de desenvolupament tecnològic, projectes d'innovació tecnològica i projectes d'investigació industrial concertada. La forma de finançament oferta pel CDTI consisteix en crèdits a tipus d'interès zero i amb llarg termini d'amortització (un mínim de cinc anys) que cobreixen fins el 60% del pressupost total del projecte. A més del finançament directe del CDTI, existeix també la Línia d'Innovació Tecnològica de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) i el CDTI. Aquesta línia consisteix en crèdits a llarg termini (cinc i set anys) i tipus d'interès privilegiat per a projectes empresarials de caràcter tecnològic que cobreixen fins el 70% del pressupost, amb un import màxim de 1,5 milions d'euros (250 milions de pessetes, aproximadament) per beneficiari i any.
- Transferència internacional de tecnologia. El CDTI dóna suport al desenvolupament de projectes conjunts entre empreses espanyoles i estrangeres, promou en l'exterior tecnologies desenvolupades per companyies espanyoles i realitza la difusió de noves tecnologies per a la incorporació en empreses espanyoles. Per a realitzar aquestes activitats el CDTI té els següents instruments: Projectes de Promoció Tecnològica, la Xarxa de delegats en l'exterior, els projectes Iberoeka i el programa Innovació i Pyme, que es troba dintre del VI Programa Marc de la UE.
- Gestió de programes internacionals. El CDTI és l'encarregat de gestionar i promoure la participació espanyola en distints programes internacionals de cooperació tecnològica: Agència Europea de l'Espai (AQUESTA), Programa Marco d'I+D de la Unió Europea, Eureka, Iberoeka, Laboratori Europeu per a la Física de Partícules (CERN), Sincotrón Europeu (ESRF), Hispasat i Eumetsat.
- Iniciativa NEOTEC. El Ministeri de Ciència i Tecnologia, a través del CDTI, ha impulsat la creació d'aquesta iniciativa amb la finalitat de donar suport a la creació i consolidació de noves empreses de base tecnològica. Els instruments difereixen segons la fase en què es troba l'empresa de base tecnològica, però són bàsicament de dos tipus: assessorament i finançament.

6.2.3.5. *Empresa Nacional d'Innovació (ENISA)*

ENISA és una empresa de capital públic adscrita al Ministeri d'Economia, que ofereix a les pymes una fórmula de finançament consistent en préstecs participatius. A ENISA existeix una línia de finançament per a projectes tecnològics realitzats per pymes amb la finalitat de donar suport a projectes empresarials d'empreses de base tecnològica.

6.2.3.6. Pla de Consolidació i Competitivitat de la Pyme (PLA PYME)

La Direcció General de Política de la Pyme, en col·laboració amb les comunitats autònomes, ha engegat el Pla Pyme, vigent en el període 2001-2006. A través d'aquest Pla es concedeixen ajudes mitjançant subvencions directes per al finançament d'actuacions que realitzin pymes i organismes intermedis (determinades organitzacions que prestin serveis de suport empresarial a pymes). L'objectiu d'aquestes ajudes és apropar la Societat de la Informació als organismes intermedis i facilitar la incorporació per part d'aquests i de les pymes de les tècniques empresarials més innovadores. Les peticions a aquesta línia d'ajudes són tramitades a les Illes Balears a través de la Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria del Govern de les Illes Balears.

6.2.3.7. ANCES

ANCES és l'Associació Nacional dels 21 Centres Europeus d'Empreses i Innovació (CEEI) espanyols, de caràcter no lucratiu amb personalitat jurídica pròpia, la finalitat de la qual és col·laborar, mitjançant la potenciació i difusió dels CEEI's/BIC's, aportant la seva experiència sobre la creació de noves PYME i/o activitats noves en les PYME existents, basades en elements innovadors amb potencial desenvolupament.

Les seves principals línies d'ajuda per a emprenedors són les següents:

- Spin-Of Industrial. L'Spin-Of Industrial és una estratègia europea de desenvolupament econòmic basada en la creació de noves activitats econòmiques creades en el si d'empreses existents que acaben adquirint independència. L'estratègia Spin-Of, a la qual donen suport els CEEI's/BIC's, és favorable des de dues perspectives: la de l'empresari, que impulsa entre els seus col·laboradors la transformació en noves empreses de projectes i iniciatives compatibles amb el pla estratègic, i la del treballador, per a qui sorgeix l'oportunitat d'iniciar una nova empresa vinculada a l'empresa mare.
- E!BT's. Empreses innovadores de base tecnològica. L'objectiu últim és la generació i creació d'iniciatives empresarials basades en innovacions i nous desenvolupaments, que hauran de sorgir des de l'interior dels centres o entitats on es troba el potencial tecnològic i d'investigació més fort de cada província o comunitat autònoma: universitats, centres tecnològics, laboratoris i departaments tècnics d'empreses.
- Enterprenari (Spin-Of Acadèmic). Enggada de projectes que sorgeixin a l'entorn universitari amb la finalitat d'afavorir la transferència i aplicació de la tecnologia entre l'àmbit universitari i l'àmbit empresarial. Els projectes poden ser d'empreses engegades per professors o investigadors universitaris, empreses fundades per llicenciats per a explotar els resultats d'una investigació en la qual participen dins la seva universitat o per empreses exteriors a la universitat que decideixen explotar els resultats d'una investigació universitària. Les activitats a realitzar són: l'avaluació d'oportunitats de negoci en les diferents àrees d'investigació de la universitat, l'estudi i l'avaluació de projectes de creació d'empreses, l'assessorament en el desenvolupament del Pla d'Empresa, l'assistència tècnica de la universitat ...

Totes aquestes ajudes són gestionades pel CEEI d'Inca, centre dependent de l'Idi de la Conselleria de Economia, Comerç i Indústria del Govern de les Illes Balears.

6.2.3.8. *Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX)*

L'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX) té com a objectiu prestar assistència a l'empresa espanyola amb la finalitat de fomentar les seves exportacions i la seva implantació en l'exterior. L'ICEX compta amb una sèrie d'instruments per a la promoció exterior de la tecnologia espanyola: la Expotecnia (una exposició espanyola que es realitza en altres països i que reuneix a empreses de la indústria de béns d'equip i tecnologia), els plans sectorials (un conjunt d'activitats coordinades de promoció d'un sector concret) i el Fons d'Ajuda Integral a Projectes (FAIP) (un programa dirigit a les empreses espanyoles de consultoria i enginyeria i contractistes de projectes industrials per a fomentar la seva participació en concursos internacionals).

A part d'aquests instruments, compta també amb una sèrie de línies de suport i de serveis, com el Pla d'Iniciació a la Promoció Exterior, fruit de l'acord entre l'Institut Espanyol de Comerç Exterior (ICEX), el Consell Superior de Cambres de Comerç, les Comunitats Autònomes i les Cambres de Comerç, per tal de facilitar la promoció i comercialització exterior de les Pymes.

6.2.3.9. *ICO (Institut de Crèdit Oficial)*

L'ICO disposa d'una les següents línies de finançament:

- Línia de Finançament per a Projectes d'Innovació i Desenvolupament Tecnològic, en col·laboració amb el Centre per al Desenvolupament Tecnològic Industrial (CDTI), la finalitat del qual és el finançament d'inversions productives en innovació i desenvolupament tecnològic portades a terme per empreses a Espanya. Els beneficiaris són les societats mercantils (sense limitació de PYME). Es finança fins el 70% de la inversió destinada a la millora i modernització del component tecnològic de l'empresa, prèviament avaluada i aprovada pel CDTI i que compleixi els següents límits:
 - La part corresponent a inversió immobiliària no superarà el 30% del projecte d'inversió.
 - La part corresponent a inversió immaterial no superarà el 50% del projecte d'inversió.
- Línia de Finançament per a la Petita i Mitjana Empresa, els beneficiaris de la qual són les petites i mitjanes empreses, segons la definició adoptada per la Comissió de les Comunitats Europees. Entre els requisits previs per considerar financiable un projecte d'inversió que afecti l'immobilitzat s'hauran de complir els següents límits:
 - Si el Projecte presentat inclou inversió immobiliària, aquesta no serà superior al 80% de l'import de la inversió total a finançar.
 - Si el Projecte presentat inclou inversió en actius immaterials tecnològics, destinats a la innovació o modernització tecnològica de les PYME, tals com xarxes d'ús local, programes informàtics o pàgines web, no estarà subjecta a limitació.

- Si el Projecte presentat inclou inversió en actius immaterials tecnològics, tals com concessions, llicències, franquícies, traspessos i altres similars contemplats pel PGC, no serà superior al 50% de la inversió total a finançar.

6.2.4. Ajudes identificables a les Illes Balears

6.2.4.1. Govern de les Illes Balears

La Conselleria d'Innovació i Energia ha convocat el I Pla d'Investigació i Desenvolupament Tecnològic. Els seus objectius estratègics van encaminats a incrementar i aglutinar els recursos disponibles: reforçar la base científicotècnica, prioritzar àrees temàtiques lligades als objectius socioeconòmics de les Illes, implicar els responsables de l'entorn productiu en les activitats d'I+D, articular el sistema d'I+D+I de les Illes Balears i reduir els desequilibris territorials dels recursos d'IR+D.

En aquest marc d'actuació ParcBIT Desenvolupament S.A. ha inaugurat una incubadora per a empreses de base tecnològica en condicions molt favorables per als emprenedors, entre elles:

- Espai físic bonificat per a la ubicació temporal d'empreses innovadores de nova creació.
- Accés a una xarxa de serveis integrals d'assessorament (empresarial, tecnològic, financer...).
- Personal tècnic d'assessorament i personal de manteniment general.
- Accés a serveis generals: centraleta telefònica, ús de sala de reunions i sala multiús i altres serveis (fax, fotocopiadora, menjador d'empreses, restaurant-cafeteria, sala de descans amb màquines de *vending*...).

La Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria té establertes una sèrie d'ajudes per a empreses industrials que inclou els següents conceptes:

- Promoció comercial: ajudes per a la millora de la imatge, assistència com expositor a fires i viatges de tendències.
- Qualitat: ajudes per a la certificació per ISO9000, ISO14000, EMAS, ISO17025 i UNE81900.
- Investigació i desenvolupament: ajudes per a l'adquisició o contractació d'equipament i maquinària, personal investigador, per a despeses de col·laboració o assessorament, despeses d'anàlisi, comprovació i homologacions, instal·lacions i infraestructura, prototips i patents.
- Innovació: ajudes per a la contractació de serveis externs, adquisició de mostres de nous materials, prototips i tecnologies, despeses derivades de l'obtenció d'informació.
- Modernització de l'estructura productiva: ajudes per a l'adquisició d'equips i maquinària, instal·lacions i infraestructura.
- Creació d'empreses i autoocupació: ajudes per a l'adquisició d'equips, maquinària, instal·lacions, projectes i despeses de publicitat.
- Finançament: línia d'avals per a les indústries de menys de 15 treballadors, existents o de nova creació, amb un màxim de 100.000 euros.

El Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB) presta el següent suport a les petites i mitjanes empreses, considerades innovadores.

- Subvenció financera, per a reduir els interessos de préstecs per a inversions destinades a crear i engegar empreses qualificades com I+E, amb una quantia màxima de 5.108 euros per lloc de treball creat amb una contractació indefinida, incloent el lloc de treball creat per al promotor de l'empresa.
- Subvenció de suport a la funció de gerència: ajuda per a tutories, formació, realització d'estudis i informes de manera externa amb quantia màxima del 75% del cost dels serveis rebuts i un límit de 12.020 euros.
- Subvencions per a la contractació d'experts d'alta qualificació, amb un límit del 50% dels costos laborals anuals (incloent la seguretat social) i de 18.030 euros.
- Subvencions per a la contractació indefinida de personal en atur, amb un límit de 4.808 euros, i subvencions per a la incorporació de socis treballadors en atur a cooperatives o societats laborals amb qualificació I+E, amb la mateixa quantia.

Aquest suport pot ser tramitat també a través dels ajuntaments amb el suport dels agents de desenvolupament local de les zones.

6.2.4.2. *Isba*

Isba, com a instrument per al desenvolupament regional i el finançament de les petites i mitjanes empreses té per objectiu facilitar l'accés al finançament de projectes empresarials viables en les millors condicions del mercat, amb independència de les garanties aportades.

En concret ha desenvolupat en col·laboració amb la Cambra de Comerç de Mallorca, Eivissa i Formentera un producte financer "Avals per a emprenedors": avals per a préstecs que tinguin l'objectiu de finançar les inversions en actius fixos i, excepcionalment, el cabdal circulant de les empreses de nova creació.

6.3. CABDAL RISC

6.3.1. *Concepte de cabdal risc*

Introduïm les definicions de la Comissió Nacional del Mercat de Valors:

- El Cabdal-risc és una activitat financera que consisteix a proporcionar recursos a mitjan i llarg termini, sense vocació de permanència il·limitada, a empreses no financeres i no cotitzades, durant la seva etapa d'arrencada (*venture/ capital*) o en la seva etapa de maduresa, com a conseqüència d'un procés d'expansió o de reestructuració (*private equity*).

- Les Societats de Cabdal-Risc (SCR) són societats anònimes l'objecte social de les quals consisteix en la presa de participacions temporals en el capital d'empreses no financeres els valors de les quals no cotitzen en el primer mercat de les borses de valors. Per al desenvolupament del seu objecte social principal, les Societats de Cabdal-Risc podran facilitar préstecs participatius, així com altres formes de finançament, en aquest últim cas únicament per a societats participades. D'igual manera, podran realitzar activitats d'assessorament.
- Els Fons de Cabdal-Risc (FCR) són patrimonis administrats per una societat gestora, que tindran el mateix objecte principal que el definit en el punt anterior, corresponent a la societat gestora la realització de les activitats d'assessorament assenyalades.
- Les societats gestores d'Entitats de Cabdal-Risc (SGEGR) són societats anònimes l'objecte social principal de les quals és l'administració i gestió de Fons de Cabdal-Risc i d'actius de Societats de Cabdal-Risc. Com a activitat complementària, les SGEGR podran realitzar tasques d'assessorament a les empreses amb les quals mantinguin vinculació com a conseqüència de l'exercici de la seva activitat principal.

L'objectiu bàsic del cabdal-risc és que amb l'ajuda del capitalista d'inversió l'empresa creixi, el seu valor en el mercat augmenti i que, una vegada madurada la inversió, el capitalista d'inversió pugui revendre aquesta participació i obtenir una plusvàlua.

Aquesta inversió està orientada tant al suport a la creació de noves empreses com a potenciar el creixement de companyies ja establertes o l'adquisició de paquets accionaris amb la finalitat de garantir la successió empresarial.

La voluntat de l'inversor de cabdal risc, quant a la permanència en l'empresa, es planteja en un entorn que oscil·la de 3 a 5 anys, encara que es pot ampliar fins a 10, ja que el que es pretén és oferir a l'empresari un finançament alternatiu als préstecs a curt termini, romanent el temps suficient en l'empresa perquè maduri la inversió.

El capitalista d'inversió, a diferència del tradicional prestador o l'inversor borsari, no és un soci passiu, sinó que s'involucra en l'activitat empresarial encara que sense intervenir en els processos de l'operativa diària.

L'inversor de cabdal inversió cerca prendre una participació en el capital d'empreses no cotitzades que operin en sectors dinàmics i demostrin possibilitats de creixement per sobre de la mitjana esperada en el sector.

Un altre factor clau, que també requereix d'una sopesada anàlisi per part del capitalista de risc, és la qualitat de l'equip directiu de la mateixa i la seva capacitat per aconseguir els objectius i portar a terme les estratègies empresarials definides en el pla de negocis.

L'aportació dels recursos econòmics es farà, principalment, via subscripció o adquisició de participacions o accions. Això no obstant, és possible utilitzar altres instruments financers que permetin la participació en la societat, com poden ser la subscripció d'obligacions convertibles, la concessió de préstecs subordinats o participatius o altres tipus d'instruments de participació.

A més a més, com el fons de cabdal risc assumeix el mateix risc que l'empresari, es busquen unes fórmules de col·laboració entre ambdós que generin el màxim valor afegit a l'empresa amb l'objecte d'obtenir una major rendibilitat per a totes les parts. L'inversor en cabdal risc, amb la seva experiència, coneixements i contactes, ajuda en les estratègies a llarg termini i aporta assessorament als empresaris o executius en la solució de problemes als quals ja s'han enfrontat en anteriors ocasions.

El tipus d'empreses en les quals s'inverteix, normalment són de petita i mitjana dimensió, perquè són les que ofereixen majors possibilitats d'expansió i desenvolupament. La inversió se sol dirigir a sectors que emprenen innovacions de diversos tipus.

Per als inversors en cabdal risc, la contrapartida bàsica d'aquest tipus d'inversions és l'obtenció d'elevades plusvàlues per la venda de la participació que detenta la societat inversora i que es coneix com a procés de desinversió o sortida de la societat participada.

La inversió es pot realitzar en alguna de les següents fases de l'empresa receptora:

- Llabor
- Arrencada
- Expansió
- Substitució
- Compra apalancada (LBO/MBO/MBJ)
- Reorientació

Per a aquest manual interessa el cabdal llavor (s'inverteix quan l'empresa pràcticament no ha començat a realitzar activitat alguna), el cabdal arrencada (és habitual que s'hagi desenvolupat ja el servei o producte, però no s'ha iniciat la facturació i existeix risc comercial) i cabdal expansió (la inversió s'aplica per enfortir i accelerar el creixement de l'empresa normalment després d'haver arribat a generar els primers beneficis).

6.3.2. Tendències del cabdal risc a Espanya

La inversió de les companyies de cabdal risc a Espanya va ascendir a 932 milions d'euros el 2002, el 22% menys que el 2001, segons l'informe de la patronal Ascri, que presideix Felipe Oriol, i realitzat pel professor de la Complutense de Madrid, José Martí Pellón.

Els nous recursos incorporats durant l'exercici 2002 foren de 650 milions d'euros, cosa que suposa una caiguda del 37,83%, mentre que el nombre d'operacions va mantenir –se estable en 424. La quantia mitjana de la inversió es va reduir de 3,3 a 2,2 milions d'euros, mentre que el nombre d'empreses en cartera va créixer un 19,89%, fins a 1.350. La destinació principal de les inversions de cabdal risc a Espanya es va dedicar al sector de productes de consum, amb un 21% del total, seguit pel de química, amb l'11%, i serveis, amb el 10%, el mateix percentatge que es destina a hosteleria i oci.

A més a més, el 62% de les inversions totals va dirigir-se a operacions de suport a l'expansió, mentre que les empreses en etapes inicials varen rebre només l'11% de les inversions i les operacions palanquejades acumularen el 24%.

6.3.3. Gestió de la negociació amb empreses de cabdal risc

En primer lloc hem de conèixer quines són les societats i fons de cabdal risc que més ens poden interessar, analitzant els següents aspectes:

- Societats i fons de cabdal risc, que estiguin disposats a invertir en les fases de cabdal arrencada i de cabdal llavor.
- El capital que necessitem ha d'encaixar en l'interval de mínim i màxim capital que els interessa invertir.
- El nostre sector ha d'estar contemplat entre els seus sectors objectiu d'inversió.
- Si és possible, tindrà empreses participades amb les quals podem desenvolupar sinèrgies.

Per a això, podem acudir al directori de socis ASCRI, Associació Espanyola d'Entitats de Cabdal Risc, i analitzar la informació que hi apareix, així com la de les webs de les societats i fons de cabdal risc a Espanya. L'ideal és realitzar una aproximació a un grup d'entre tres i sis companyies de cabdal risc. Serem selectius i focalitzarem el nostre esforç, ja que els processos de negociació són llargs i complexos.

El fet de dur diverses negociacions en paral·lel és estratègicament important per diversos motius:

- Poder mantenir una pressió perquè el nostre projecte sigui gestionat en forma i terminis, encara que cal tenir en compte que no s'ha de forçar la situació. Es diu que "si vols una resposta ràpida, aquesta és ino!".
- Poder tenir diverses referències en la valoració de l'empresa que ens duguin a un correcte preu de la nostra empresa en el mercat de cabdal risc.

Una vegada seleccionades les societats i fons més adequades, el proper pas serà enviar un resum executiu del nostre negoci, que representarà el nostre primer contacte amb els potencials inversors. Hauríem de ser capaços de bregar amb aquestes paradoxes:

- Previsions d'ingressos: si són baixes, els inversors no estaran interessats; si són massa altes, no seran creïbles.
- Dimensió del nostre mercat objectiu: si és molt gran, no arribarem a prendre una quota de mercat significativa i controlable; però si és massa petita, el mercat seleccionat no serà atractiu, encara que tinguem el 100% del mateix.

- Previsions de tresoreria: si mostrem la imperiosa necessitat de tenir una injecció de capital, semblarà un projecte massa arriscat i la valoració de la nostra empresa baixarà; però, si realment no necessitem l'inversor, per què li presentem el nostre projecte?

Hem de tenir en compte l'esmentat en relació amb les característiques bàsiques del resum executiu. A més a més, si volem aconseguir que una prestigiosa persona ja introduïda en la societat de cabdal risc presenti el nostre projecte (el que denominaríem un prescriptor), haurem iniciat el procés d'acostament d'una manera més sòlida, ja que la confiança és un factor crític.

Si el potencial inversor desitja més informació haurem donat un gran pas, ja que la majoria dels projectes no aconseguen passar aquest primer filtre. En aquest cas, concertarem una entrevista per a la presentació del projecte. Aquesta entrevista serà clau i en ella exposarem de forma estructurada i convincent el nostre pla de negoci i la nostra oferta a l'inversor, en el document "dossier per a l'inversor" o "*investment memorandum*".

En la primera entrevista cal tenir en compte el següent:

- La presentació s'estendrà més d'una hora.
- No assumirem que els nostres interlocutors han llegit el dossier de l'inversor, en el cas que prèviament l'haguéssim enviat.
- Transmetrem apassionament fomentat en sòlids arguments, que estan protegits per xifres creïbles.
- Caldrà orientar-se vers el mercat, no vers la tecnologia en l'exposició.
- Esmentarem qualsevol detall que generi confiança: noms de clients actuals o potencials, amb els quals hem mantingut contactes, empleats o socis actuals de reconegut prestigi.
- Mostrarem que estam cercant el millor soci inversor que valori el nostre projecte adequadament, no la millor valoració.
- Serem humils, no arrogants. No serem inflexibles ni dogmàtics.
- Tampoc s'espera que tinguem les respostes a totes les qüestions, si aquestes no són fonamentals.

Si l'experiència de l'entrevista és positiva per a ambdues parts, donarà començament un procés negociador que pot ser més o menys llarg segons es dilatin en el temps el subministrament d'informació per part de l'emprenedor i l'anàlisi en profunditat d'aquesta per part del capitalista d'inversió. Si l'emprenedor té una capacitat de reacció ràpida i això serà perquè tenim un dossier ben elaborat, el procés durarà, a partir d'aquest moment, entre trenta i seixanta dies, fins que la societat de cabdal risc ens planteja la seva oferta.

En aquest moment, si no ho hem fet abans, signarem un contracte de confidencialitat amb la societat de cabdal risc, mitjançant el qual ens garantirà la discreció en l'ús de la informació que li transmetem i, en línies generals, les millors pràctiques en la gestió del dossier de l'inversor.

L'oferta per a l'inversor ha de contenir els següents aspectes:

- L'import d'inversió que volem captar.
- La valoració de la nostra empresa i, per tant, el percentatge de capital que estem disposats a donar a canvi en l'ampliació de capital que es produeixi.
- Característiques de l'ampliació de capital, a través de l'emissió de participacions o accions, segons es tracti d'una societat limitada o una societat anònima: nombre i prima d'emissió. Drets jurídics inherents a l'emissió de les participacions o accions.
- La participació dels nous inversors en els òrgans d'administració de l'empresa.
- Condicionants que ens autoimposam per generar confiança.
- Compromís de seguir en la gestió de l'empresa durant un temps determinat.
- Compromís de no vendre la nostra participació en l'empresa de forma unilateral, sinó sempre combinada amb la societat de cabdal risc.
- ...

El nostre pla d'empresa serà analitzat amb tot detall pels analistes d'inversors, es qüestionarà constructivament el nostre model de negoci, la nostra estratègia de negoci, les nostres xifres... Tot això ens ajudarà a reflexionar sobre tots aquests aspectes i a millorar el nostre projecte empresarial. Sol·licitarà tenir contactes directes amb els nostres clients i proveïdors i és habitual que acudeixi a experts del mercat en el qual operarem. En el cas d'empreses de base tecnològica hauríem d'enfrontar-nos a una minuciosa auditoria tecnològica.

Després d'aquest procés d'anàlisi, la societat de cabdal risc ens transmetrà la seva oferta, sobre la base de:

- La seva pròpia valoració econòmica del projecte.
- Els seus objectius de rendibilitat.
- La dimensió de l'oportunitat que li oferim.
- El nivell de risc.
- L'interès d'altres societats de cabdal risc en el projecte.
- El capital ja captat en rondes anteriors, si és el cas, i valoració de quan es va captar.
- El capital que es necessitarà captar en una futura nova ronda de finançament, si és necessària per arribar a l'instant d'equilibri.
- El que considera just perquè ens sentim còmodes.

6.3.4. Llistat d'empreses de cabdal risc que inverteixen en empreses innovadores en les fases de cabdal llavor i start up

En primer lloc, apuntarem que cada mes sorgeixen noves societats i fons de cabdal risc i que les existents van adaptant la seva política d'inversió i desinversió, d'acord amb les circumstàncies del mercat i del seu portafolis d'empreses participades. Per això, recomanarem que l'emprenedor reculli informació actualitzada de la pàgina web de l'Associació de Societats de Cabdal Risc (www.ascr.org).

En segon lloc, és important tenir en compte, que també podem trobar inversors que apostin pel nostre negoci entre inversors particulars, entitats financeres i grans corporacions.

Actualment hem comptabilitzat 122 societats i fons que actuen a Espanya, però el llistat d'entitats d'interès per als emprenedors innovadors de Illes Balears es redueix molt.

Les empreses de cabdal risc que es poden plantejar estudiar nous projectes actualment són les següents:

- Apax Partners España (www.apax.com)
- Axis Participaciones Empresariales (www.axispart.com)
- Barcelona Empren (www.bcnempren.com)
- Catalana d'Iniciatives (www.iniciatives.es)
- Corsabe (www.corsabe.com)
- Espiga Capital (www.espiga.com)
- Fides Capital (www.fidescapital.com)
- Going Investment (www.going.com)
- Grupo Intercom de Capital (www.grupointercom)
- Innova 31 (www.innova31.com)
- Inova Capital (www.inovacapital.com)
- Marco Polo Investments (www.marco-polo-investments.com)
- Najeti Capital (www.najeti.es)
- Talde (www.talde.com)
- Riva y García (www.rivaygarcia.es)

Entre aquestes, les següents són les que consideram poden arribar a tenir un major interès per als emprenedors innovadors de les Illes Balears:

- Barcelona Empren
- Grupo Intercom de Capital
- Innova 31
- Najeti Capital
- Riva y García

6.3.5. *Altres iniciatives d'interès*

6.3.5.1. *Projecte NETI*

El Projecte NETI (www.proyectoneti.com) és un concurs de plans de negoci, que té com a objectiu promocionar l'aparició de projectes viables econòmicament i operativament parlant, projectes en els quals posteriorment l'Institut d'Empresa i Amena, així com terceres empreses col·laboradores, posaran a la disposició dels emprenedors totes les eines de formació i tutoria necessàries per al desenvolupament d'una anàlisi de viabilitat del seu projecte perquè puguin optar, en cas de ser seleccionats, a mitjans addicionals tendents a l'engegada del projecte empresarial.

L'objecte del concurs és la selecció inicial de les vint millors idees de negoci per a l'engegada d'aquelles iniciatives, consistents en l'accés a una fase de formació i tutoria personalitzada per al desenvolupament de plans de negoci. Posteriorment se seleccionen els deu millors projectes d'entre els vint anteriorment preseleccionats que opten a una segona fase de formació especialitzada i presentació davant un panell d'inversors que podran decidir el suport financer als projectes. Finalment se seleccionen dos projectes guanyadors d'entre els deu que havien superat la segona fase que passaran a la fase final d'incubació dels seus projectes.

El fòrum d'inversors del projecte NETI és una trobada entre inversors i emprenedors. El seu objectiu és apropar les fonts de capital als projectes innovadors, donant prioritat als projectes sorgits del projecte NETI. El fòrum d'inversors del projecte NETI està integrat per inversors nacionals: societats de Cabdal Risc, entitats financeres, incubadores d'empreses, inversors individuals i grans corporacions.

6.3.5.2. Fundació San Telmo – Creara

Creara (www.creara.org) és una acceleradora d'empreses innovadores amb elevat potencial de creixement. Treballa amb projectes d'empresa, ja siguin idees, plans de negoci o empreses en funcionament.

Convoca la Competició de Planes de Negoci 50K, que permet identificar idees empresarials innovadores i amb elevat potencial de creixement. El 50K és un procés complet i estructurat, que serveix com a punt de partida als emprenedors per analitzar la viabilitat de noves idees empresarials, el desenvolupament dels plans de negoci, i, fonamentalment, el llançament real de noves empreses. Es dirigeix a totes les persones amb esperit emprenedor, així com a tot aquell que tingui una idea de producte o servei innovador capaç de donar origen a una nova empresa amb elevat potencial de creixement.

El fòrum d'inversors de Creara, anomenat Fòrum Kapital, està integrat per inversors nacionals i estrangers, que aporten visió estratègica, experiència directiva i contactes: societats de cabdal risc, entitats financeres, incubadores d'empreses, inversors individuals o "business angels" i grans empreses.

Amb la intenció de captar més recursos Creara s'ha llançat a la recerca de 100 àngels individuals o àngels empreses que estiguin disposats a invertir en aquests projectes i contribuir al desenvolupament econòmic d'Espanya

7. INCENTIUS FISCALS

El tractament fiscal de la innovació a Espanya va quedar recollit en la Llei 43/1995, del 27 de desembre, de l'Impost sobre Societats. Posteriorment, amb la publicació del Pla Nacional d'I+D+I es van produir algunes millores en matèria fiscal que es van integrar en la Llei 55/1999, de 29 de desembre, de mesures fiscals, administratives i de l'ordre social. Addicionalment, s'han produït altres modificacions fiscals introduïdes per:

- Llei 6/2000, del 13 de desembre, per la qual s'aproven mesures fiscals urgents d'estímul a l'estalvi familiar i a la petita i mitjana empresa.
- Llei 13/2000, de 28 de desembre, de Pressupostos Generals de l'Estat per a l'any 2001.
- Llei 24/2001, de 27 de desembre, de Mesures Fiscals, Administratives i de l'Ordre Social.

Quadre-resum de la fiscalitat de la innovació

| Concepte | Tractament fiscal |
|---------------------------------|---|
| Definició d'I+D | <ul style="list-style-type: none"> • S'ha ampliat el concepte d'I+D amb dret a deduccions, incloent el software avançat, la materialització dels resultats de la investigació en un pla esquema o disseny, la creació d'un primer prototip no comercialitzable i els projectes de demostració inicial o projectes pilot, sempre que no puguin convertir-se o utilitzar-se per a aplicacions industrials o per a la seva explotació comercial. • Es consideraran despeses d'I+D o d'innovació tecnològica els realitzats per l'empresari, incloses les amortitzacions dels béns afectes a aquestes activitats, quan estiguin directament relacionats amb aquestes activitats i s'apliquin efectivament a la realització de les mateixes, constant específicament individualitzats per projectes. |
| Deduccions per activitats d'I+D | <ul style="list-style-type: none"> • La base de la deducció estarà constituïda per l'import de les despeses d'I+D i, si s'escau, per les inversions en elements d'immobilitzat material i immaterial exclosos els immobles i terrenys. • Deducció del 30% de la quota íntegra. • Deducció del 50% per l'excés sobre la mitjana de les despeses en I+D dels dos últims anys. • Deducció addicional del 10% per despeses de personal investigador i per projectes contractats amb universitats, organismes públics d'investigació o centres d'innovació i tecnologia. • Deducció del 10% de les inversions en elements d'immobilitzat material i immaterial, exclosos els immobles i terrenys, sempre que estiguin afectes exclusivament a les activitats d'I+D. |
| Innovació tecnològica | <ul style="list-style-type: none"> • S'inclouen les despeses per activitats d'innovació tecnològica (activitat el resultat de la qual és l'obtenció de nous productes o processos de producció, o de millores substancials, tecnològicament significatives, dels ja existents) per a les deduccions. • Deducció del 15% per a projectes que s'encarreguin a universitats, organismes públics d'investigació o centres d'innovació i tecnologia. • Deducció del 10% per a despeses de disseny industrial i enginyeria de processos de producció, despeses d'adquisició de tecnologia avançada (patents, llicències, <i>know-how</i>, i dissenys) i despeses obtenció de certificats de compliment de normes de qualitat. |

| Concepte | Tractament fiscal |
|---|--|
| Consultes a l'Agència Tributària | <ul style="list-style-type: none"> • L'empresari podrà realitzar consultes de caràcter vinculant a l'Agència Tributària. • L'empresari podrà arribar a acords prèvis amb l'Administració Tributària. |
| Deducció per al foment de les noves tecnologies en les empreses de reduïda dimensió | <ul style="list-style-type: none"> • Deducció de la quota íntegra del 10% de les despeses per adaptació a les noves tecnologies: accés a Internet, presència a Internet, comerç electrònic i incorporació de les tecnologies de la informació i de les comunicacions als processos empresarials. • Aquesta deducció només podrà practicar-se en el cas d'entitats amb una xifra de negocis inferior a 5 milions d'euros. A més, la deducció serà incompatible amb altres deduccions per les mateixes despeses. La part finançada amb subvencions no dóna dret a deducció. |
| Deducció per a formació de personal en l'ús de les noves tecnologies | <ul style="list-style-type: none"> • Deducció de la quota íntegra del 5% de les despeses de formació professional, aminorats en el 65% de l'import de les subvencions rebudes. Aquesta deducció serà del 10% per a l'excés sobre la mitjana de les despeses dels dos últims anys. Aquestes deduccions també s'apliquen a les despeses de formació de personal en l'ús de les noves tecnologies, aminorats en el 65% de l'import de les subvencions rebudes. |
| Les despeses d'I+D a l'exterior | <ul style="list-style-type: none"> • Les despeses d'I+D o d'innovació tecnològica podran realitzar-se a l'estranger i seran deduïbles sempre que les despeses a l'estranger no sobrepassin el 25% de les despeses totals. |
| Subvencions | <ul style="list-style-type: none"> • La base per a la deducció de les despeses d'I+D o d'innovació tecnològica s'aminorarà en un 65% de les subvencions rebudes. |
| Límits de les deduccions | <ul style="list-style-type: none"> • El límit de les deduccions per incentivar la realització de determinades activitats (I+D i innovació tecnològica, foment de les tecnologies de la informació i de la comunicació, exportació, inversions en béns d'interès cultural, produccions cinematogràfiques, edició de llibres, formació professional, creació d'ocupació per a treballadors minusvàlids) és el 35% de la quota íntegra o el 45% si la deducció per I+D, innovació tecnològica i foment de les tecnologies de la informació i de la comunicació excedeix del 10% de la quota íntegra. • Les quantitats no deduïdes relatives als incentius per a la realització de determinades activitats podran aplicar-se en els 5 anys següents. Les quantitats no deduïdes per I+D, innovació tecnològica i foment de les tecnologies de la informació i de la comunicació podran aplicar-se en els 15 anys següents. |
| Amortització | <ul style="list-style-type: none"> • Podrà amortitzar-se lliurement: immobilitzat material i immaterial (exclosos els edificis) afectes a les activitats d'I+D i les despeses d'I+D activats com immobilitzat immaterial. • Els edificis podran amortitzar-se per parts iguals en un període de deu anys. |
| Donacions a entitats i organismes investigadors | <ul style="list-style-type: none"> • L'any 2001 les donacions per a la realització d'investigacions en determinats organismes i entitats tindran la consideració de partida deduïble en la base imposable, amb una deducció del 25%. Aquesta deducció no podrà excedir del 15% de la base imposable. |

La Llei defineix els conceptes d'investigació, desenvolupament i innovació tecnològica (I+D+I) i les activitats associades deduïbles:

- Investigació:
"Indagació original i planificada que persegueixi descobrir nous coneixements i una superior comprensió en l'àmbit científic o tecnològic."
- Desenvolupament:
"L'aplicació dels resultats de la investigació o de qualsevol altre tipus de coneixement científic per a:
 - La fabricació de nous materials o productes.
 - Disseny de nous processos o sistemes de producció.
 - Millora tecnològica substancial de materials, productes, processos o sistemes preexistents."

També inclou com activitats d'investigació i desenvolupament les següents:

- "La materialització dels nous productes o processos de la investigació en un plànol, esquema o disseny".
- La creació d'un primer prototip no comercialitzable.
- Els projectes de demostració inicial o projecte pilot, sempre que els mateixos no puguin convertir-se o utilitzar-se per a aplicacions industrials o per a la seva explotació comercial.
- El disseny i l'elaboració del mostrari per al llançament dels nous productes. S'entendrà com a llançament d'un nou producte la introducció del mateix en el mercat i com a nou producte aquell la novetat del qual sigui essencial i no merament formal o accidental.
- La concepció del software avançat sempre que suposi un progrés científic o tecnològic significatiu mitjançant el desenvolupament de nous teoremes i algorismes o mitjançant la creació de sistemes operatius i llenguatges nous.

S'ha detectat que el nombre d'empreses que realitzen I+D és molt superior al de les que s'apliquen aquests incentius. La conclusió és doncs, que la seva aplicació pràctica és difícil per a les empreses, i que aquesta no acaba de ser útil per al seu objectiu principal, que és estimular la I+D+I. L'origen d'aquesta problemàtica és la inseguretats jurídica amb la qual es troben les empreses. Per a justificar les deduccions davant una possible inspecció fiscal, cal tenir en compte tant l'aspecte conceptual d'I+D, com les obligacions purament formals. Les definicions dels conceptes d'Investigació o Desenvolupament que fa la llei són difícils d'interpretar i donen lloc a confusions i controvèrsies, generant una inseguretats, que moltes vegades les empreses resolen no aplicant les deduccions, o aplicant-les de manera incorrecta.

Davant les dificultats de les empreses per diferenciar de manera objectiva i qualificada els continguts d'un projecte en I+D o Innovació Tecnològica, va sorgir la necessitat de la intervenció orientadora d'entitats independents que assumissin aquesta tasca, entitats que han de complir una sèrie de requisits que demostrin la seva credibilitat. AENOR, l'Associació Espanyola de Normalització i Certificació, i AIDIT, l'Agència d'Accreditació en Investigació, Desenvolupament i Innovació Tecnològica, té capacitat per emetre certificats de projectes d'I+D+I empresarials.

La Certificació de Projectes d'I+D+I consisteix a declarar el compliment d'una sèrie d'aspectes referents a aquests projectes, entre els quals destaca l'avaluació de la naturalesa tècnica dels mateixos, cosa que representa el principal problema en el moment de justificar les deduccions fiscals aplicades per I+D o IT. Gràcies a aquests certificats, les empreses obtenen una major seguretat jurídica en l'aplicació dels incentius fiscals, ja que amb ells demostren la correcta aplicació dels mateixos.

La Cambra de Comerç de Mallorca, Eivissa i Formentera i la Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears han publicat una guia d'incentius fiscals per a activitats d'Investigació, Desenvolupament i Innovació tecnològica molt pràctica, que orienta per preparar el càlcul i la justificació de les deduccions.

8. PROTECCIÓ DE L'I+D+I

La protecció dels resultats finals de la investigació és una part fonamental del procés d'innovació, en la mesura que permet a l'empresa obtenir un benefici de la inversió realitzada en I+D.

Existeixen diversos mètodes per a la protecció de la innovació a Espanya que difereixen entre si, bé en el tipus de resultat obtingut en la investigació o bé en aspectes jurídics: Protecció de la Propietat Industrial (patents), Protecció de la Propietat Intel·lectual i Secret Industrial.

8.1. PROTECCIÓ DE LA PROPIETAT INDUSTRIAL. PATENTS

La Propietat Industrial és un conjunt de drets exclusius que protegeixen tant l'activitat innovadora manifestada en nous productes, procediments o dissenys, com l'activitat mercantil, mitjançant la identificació en exclusiva de productes i serveis oferts en el mercat. A Espanya, l'organisme que atorga els títols de propietat industrial és l'Oficina Espanyola de Patents i Marques (OEPM). Existeixen diversos tipus de protecció: patents, certificats complementaris de protecció, models d'utilitat, models i dibuixos industrials, topografies de productes semiconductors, marques, noms comercials i rètols d'establiment.

Les patents constitueixen el principal mitjà de protecció. Una patent és un títol que reconeix el dret a explotar en exclusiva la invenció patentada, impedit a uns altres la seva fabricació, venda o utilització sense consentiment del titular. La patent pot referir-se a un procediment, un mètode de fabricació, una màquina, un aparell o un producte. En canvi, no es poden patentar els descobriments, les teories científiques o mètodes matemàtics, els mètodes economicocomercials, els programes d'ordinador, les races animals, ni les varietats vegetals ni les invencions que siguin contràries a l'ordre públic o els bons costums. A més a més, cal complir una sèrie de requisits per obtenir una patent: que la invenció sigui nova, que resulti d'una activitat inventiva i que tingui una aplicació industrial.

La patent sol·licitada a Espanya, només és vàlida per a Espanya. A més a més, el sol·licitant té un termini de dotze mesos des de la data de presentació per presentar la sol·licitud a altres països. Per obtenir la protecció en altres països existeixen altres vies: la via nacional, per la qual es presenta una sol·licitud a cada país; la via europea, per la qual s'obté una patent europea, amb els efectes d'una patent nacional en cadascun dels Estats per als quals se sol·licita; la via internacional, per la qual a través d'una sol·licitud internacional s'obté protecció per a una invenció en cadascun dels països que formen part del Tractat Internacional (115 països l'octubre de 2001).

La via europea i la via internacional són competència de l'Oficina Europea de Patents (EPO) i l'Organització Mundial de la Propietat Intel·lectual (OMPI), respectivament, si bé els tràmits es poden portar a terme a través de la OEPM.

8.2. PROTECCIÓ DE LA PROPIETAT INTEL·LECTUAL

La propietat intel·lectual està integrada per drets de caràcter personal i patrimonial, que atribueixen a l'autor la plena disposició i el dret exclusiu a l'explotació de l'obra, sense més limitacions que les establertes en la Llei de Propietat Intel·lectual. A Espanya, el Registre de la Propietat Intel·lectual és el mecanisme administratiu per a la protecció dels drets de propietat intel·lectual dels autors i altres titulars sobre les creacions de caràcter literari, artístic o científic.

La diferència més important entre la propietat industrial i la intel·lectual és que la propietat intel·lectual d'una obra literària, artística o científica correspon a l'autor pel sol fet de la seva creació, cosa per la qual pel que no és obligatòria la inscripció en el Registre per a obtenir els drets de propietat intel·lectual. Això no obstant, la inscripció en el Registre aporta una prova qualificada sobre l'existència i pertinença dels drets de propietat intel·lectual.

Són objecte de propietat intel·lectual i, per tant, es poden inscriure en el Registre totes les creacions originals literàries, artístiques o científiques expressades per qualsevol mitjà o suport, tangible o intangible, actualment conegut o que s'inventi en el futur. Com a exemples d'interès per al manual cal citar:

- Els projectes, plànols, maquetes i dissenys d'obres arquitectòniques i d'enginyeria.
- Els gràfics, mapes i dissenys relatius a la topografia, la geografia i, en general, a la ciència.
- Els programes d'ordinador. Això no obstant, cal destacar també que no es poden inscriure:
- Les idees, procediments, sistemes, mètodes d'operació o conceptes matemàtics en si mateixos.
- Les disposicions legals o reglamentàries, resolucions dels òrgans jurisdiccionals, dictàmens d'organismes públics, així com les traduccions oficials d'aquests texts.

8.3. SECRET INDUSTRIAL

El secret industrial consisteix a considerar una informació secreta i confidencial, sense que sigui coneguda de forma general per altres parts. El secret industrial no s'enregistra en cap organisme, com ocorre amb la propietat industrial o la intel·lectual, encara que la informació pot descriure's en suport paper i aquest ser dipositat davant un notari com una prova de la seva existència. Això no obstant, amb el secret industrial es corre el risc que una altra persona arribi al mateix resultat, ho exploti i fins i tot sol·liciti una patent.

9. FONTS D'INFORMACIÓ UTILITZADES

9.1. ENTREVISTES PERSONALS

Entrevistes amb responsables de societats de cabdal risc:

- Barcelona Emprèn
- Capital Alianza
- Catalana d'Iniciatives
- Inova Capital
- Najeti

Entrevistes amb responsables de projectes d'interès:

- Proyecto NETI

Entrevistes amb emprenedors i empreses innovadores:

- Bankoi
- Deployment
- Dome Consulting
- GridSystems
- SAB Consultoría Turística y Ambiental
- Valadis

9.2. ANÀLISI DE FONTS DOCUMENTALS A INTERNET

- Anàlisi d'informes previs a la sortida a borsa d'empreses innovadores, identificats i descarregats de <http://www.ipo.com/>.
- Anàlisi de totes les pàgines web de les societats i fons de cabdal risc espanyols o amb delegacions a Espanya.

9.3. DOCUMENTS, PUBLICACIONS I LLIBRES

9.3.1. Publicacions i llibres

Innovar

- *Gestió de la innovació i la tecnologia en l'empresa*. Fundació Cotec.
- *Pautes metodològiques en la gestió de la tecnologia i la innovació en les empreses (Temaguide)*. Fundació Cotec.
- *Guia per gestionar la innovació*. CIDEM, Centre d'Informació i Desenvolupament Empresarial, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya.

Competir

- *Competiendo por el futuro*. C.K. Prahalad i Gary Hamel
- *Estratègia competitiva*. Michael Porter.

Màrqueting

- *Dirección de marketing*. P. Kotler
- *Fundamentos de marketing*. W. Stanton, M. Etzel y B. Walker
- *Libro rojo de la publicidad*. Luís Bassat.

Administració i finances

- *Fundamentos de financiación empresarial*. Fisher.
- *Dirección financiera*. Antonio M. Arroyo y Margarita Prat.
- *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa*. Andrés S. Suárez Suárez.

Recursos humans

- *Las organizaciones horizontales*. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE).

9.3.2. Informes i documents

- *1r Pla d'Innovació de les Illes Balears 2001-2004*. Conselleria d' Innovació i Energia i Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria del Govern de les Illes Balears.
- *1r Pla d'Investigació i Desenvolupament Tecnològic de les Illes Balears*. Conselleria d' Innovació i Energia i Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria del Govern de les Illes Balears.
- *El sistema español de innovación*. Diagnósticos y recomendaciones. Fundación Cotec.
- *Informe Cotec. Tecnología e innovación en España, 2002*. Fundación Cotec.
- *Informes 2001 y 2002 de la situación del capital riesgo en España*. ASCRI, Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo.
- *Guía de Incentivos Fiscales para la Ciencia y la Tecnología 2002*. Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- *Guía de Incentivos Fiscales para Innovar*. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Mallorca, Ibiza y Formentera y Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears.

9.3.3. Revistes especialitzades i newsletters

- *Harvard Deusto Business Review*
- *Marketing y Ventas para Directivos*
- *Informes y newsletters de Boston Consulting Group y Mckinsey*

10. ENTITATS VINCULADES A LA INNOVACIÓ I A LA CREACIÓ D'EMPRESES A LES ILLES BALEARS

- ParcBit Desenvolupament: www.parcbit.es
- Associació de Joves Empresararis de Balears: www.joves.com
- Caeb: www.caeb.es
- Cámara de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera: www.cambresbalears.com
- Cámara de Comercio de Menorca: www.camaramenorca.com
- GrupSoft Balear: www.grupsoftbalear.com
- Pime: www.pimeb.net
- Centre Balears Europa: www.cbe.es
- Idi/CEEI: www.idi.es
- SOIB: info-soib.caib.es
- Ifoc: www.calvia.com
- Imfof: www.imfof.es
- Isba: www.isbasgr.es
- Fundació Illes Balears per a la Innovació Tecnològica (IBIT): www.ibit.org
- U.I.B.: www.uib.es (departamentos y laboratorios)
- Fundació Universitat-Empresa de les Illes Balears (F.U.E.I.B.): www.uib.es/fueib
- Centre d'Investigació de Tecnologies Turístiques (CITTIB): www.cittib.org
- Instituto Mediterraneo de Estudios Avanzados: www.imedeia.uib.es
- El Instituto Tecnológico de la Bisutería: www.iteb.es
- Centro de Investigación y Fomento de la Calidad PIME Menorca: www.pimemenorca.org
- Instituto Tecnológico de Calzado y Conexas (Inescop): www.inescop.es
- Centre Tecnològic Balear de la Fusta: www.fustablaears.com
- Serveis d'Informació Territorial de les Illes Balears, S.A. (SITIBSA): www.sitibsa.com
- Institut de Biologia Animal de Balears (IBABSA)
- 12 laboratoris dependents de distintes conselleries del Govern de les Illes Balears

11. ENLLAÇOS D'INTERÈS

- Emprendre
 - Centro de Emprendimiento del MIT <http://entrepreneurship.mit.edu/>
- Innovar
 - Govern de les Illes Balears: <http://www.caib.es>
 - Portal de innovación tecnológica: <http://www.ictnet.es>
 - Cidem: <http://www10.gencat.net/cidem>
- Gestió del coneixement
 - Portal de gestió del coneixement: <http://www.infonomia.com/>
- Capital risc
 - Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI): <http://www.ascr.org/>
- Ajudes
 - Govern de les Illes Balears: <http://www.caib.es//>
 - Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI): <http://www.cdti.es/>
 - CORDIS: <http://www.cordis.lu/>
 - Dirección General de Política de la Pyme: <http://www.ipyme.org/>
 - Dirección General de Política Regional de la Comisión Europea / Inforegio: http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_es.htm
 - EUREKA: <http://www3.eureka.be/Home>
 - Info XXI: <http://www.infoxxi.es>
 - Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX): <http://www.icex.es>
 - Instituto de Crédito Oficial (ICO): <http://www.ico.es>
 - Ministerio de Administraciones Públicas. <http://www.map.es>
 - Ministerio de Ciencia y Tecnología (MICYT): <http://www.mcyt.es>
 - NEOTEC: <http://www.neotec.cdti.es/>
 - Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme: <http://www.ipyme.org/pccp/planpyme.htm>
 - PROFIT: <http://www.mcyt.es/profit/>
 - VI Programa Marco de I+D de la Unión Europea: <http://www.mcyt.es/vipm/>

Fiscalitat

- Agencia Tributaria: <http://www.aeat.es/>
- Govern de les Illes Balears: <http://www.caib.es//>

Protecció jurídica:

- Comisión Europea. Dirección General Mercado Interior – Propiedad Industrial: http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/indprop/index.htm
- Comisión Europea. Dirección General Mercado Interior – Propiedad Intelectual: http://europa.eu.int/comm/internal_market/en/intprop/index.htm
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Propiedad Intelectual: http://www.mcu.es/Propiedad_Intelectual/indice.htm
- Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM): <http://www.oepm.es/>
- Oficina Europea de Patentes (EPO): <http://www.european-patent-office.org/>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI): <http://www.OMPI.org/>
- Organización Mundial del Comercio <http://www.wto.org/>