

MANUAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS

DIRECCIÓN



PATROCINIO



COLABORACIÓN



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

REALIZACIÓN Y COORDINACIÓN

Antonio Peña Castellet
Jordi Caldentey Frontera

Depósito Legal PM -1318 - 2003

ÍNDICE

1. Presentaciones	1
2. Identificación, caracterización y clasificación de actividades innovadoras de interés para las Illes Balears	3
2.1. Concepto de innovación	3
2.2. Criterios para que una actividad sea calificada como innovadora y como interesante para las Illes Balears	3
3. Factores clave de éxito y fracaso en las empresas innovadoras.....	5
3.1. Identificar y explotar nuestras competencias esenciales.....	5
3.2. Liderazgo y gestión de equipos.....	6
3.3. Eficiente gestión de los procesos de desarrollo de proyectos de I+D y "time-to-market"	6
3.4. Desarrollo de la visión bifocal: gestionar el hoy teniendo en cuenta cómo va a ser el mañana	7
3.5. La vigilancia tecnológica del entorno y la gestión del conocimiento	8
3.6. Outsourcing en la producción y en la prestación del servicio	10
3.7. Generación de barreras de entrada a competidores.....	11
3.8. Internacionalización.....	12
3.9. Los recursos humanos	13
3.10. Errores que pueden provocar el fracaso del nuevo producto y servicio y, con ello, el de la empresa.....	13
4. El plan de empresa	17
4.1. La importancia de desarrollar un plan de empresa.....	17
4.2. El proceso de toma de decisiones estratégicas	18
4.3. El análisis dafo como herramienta útil y sencilla para la toma de decisiones .	19
4.4. Resumen ejecutivo	20
4.5. Entorno económico y el mercado en el que vamos a competir.....	22
4.6. Análisis del comportamiento del consumidor.....	24
4.7. Análisis de la competencia	27
4.8. Segmentación del mercado	28
4.9. Posicionamiento de mercado	30
4.10. Oportunidad de negocio que representa nuestro producto o servicio.....	31
4.11. Plan de marketing operacional.....	32
4.12. Plan de operaciones	36
4.13. Organización y equipo gestor	37
4.14. Plan tecnológico	39
4.15. Plan económico-financiero.....	42
4.16. Previsiones financieras.....	44
4.17. Análisis económico-financiero	45
4.18. Estrategia de financiación	48
4.19. Alternativas jurídicas para la creación de empresas	49

5.	La valoración de la empresa	50
5.1.	La evolución de la valoración de la empresa innovadora y su importancia en el desarrollo societario.	50
5.2.	Métodos de valoración de empresas.....	51
6.	La financiación de empresas innovadoras	53
6.1.	Estrategia de financiación a lo largo del desarrollo corporativo	53
6.2.	Líneas de ayudas públicas existentes	56
6.3.	Capital riesgo.....	66
7.	Incentivos fiscales	75
8.	Protección de la I+D+I	79
8.1.	Protección de la Propiedad Industrial. Patentes.....	79
8.2.	Protección de la Propiedad Intelectual.....	80
8.3.	Secreto Industrial.....	80
9.	Fuentes de información utilizadas.....	81
10.	Entidades vinculadas a la innovación y a la creación de empresas en las Illes Balears	83
11.	Enlaces de interés.....	84

1. PRESENTACIONES

1.1. PRESENTACIÓN DEL HBLE. SR. CONSELLER D'INNOVACIÓ I ENERGIA DEL GOVERN DE LES ILLES BALEARS

El Govern de las Illes Balears tiene entre sus objetivos principales el sentar las bases para un desarrollo sostenible y socialmente equilibrado en una región marcada por la insularidad y con una estructura empresarial definida a partir de la pequeña y mediana empresa. Dentro de este marco, el impulso a la innovación, el desarrollo de la tecnología y la difusión del espíritu emprendedor son y serán elementos claves en el futuro de las Illes Balears.

Consecuentemente con este planteamiento el Govern ha puesto en práctica el I Plan de Innovación, que ha concretado en el Programa Regional de Acciones Innovadoras (INNOBAL XXI), cofinanciado por la U.E. a través de los Fondos FEDER. El Programa ha contado desde el primer momento con el apoyo y colaboración de múltiples entidades de las Illes Balears. La Conselleria d'Innovació i Energia, encargada de la implantación del Programa, encargó a ParcBIT Desenvolupament S.A. para el período 2002-2003 la gestión y el desarrollo de determinadas actuaciones vinculadas a INNOBAL XXI.

Una de estas actuaciones consiste en dar soporte a la Creación de Empresas Innovadoras y Empresas de Base Tecnológica, que tiene como misión principal, crear un punto de referencia que contribuya de forma notable a la diversificación, desarrollo y renovación del tejido empresarial de las Illes Balears mediante el impulso de la innovación y la tecnología. Para llevar a cabo dicha actuación, se han desarrollado las bases necesarias para impulsar con éxito la creación de Empresas Innovadoras y/o de Base Tecnológica. Una de estas bases, ha sido la puesta en marcha de la Incubadora de empresas sita en el ParcBIT y que ofrece entre otros servicios, infraestructura física para empezar la actividad empresarial y una red de servicios integrales de asesoramiento en todo el proceso de creación de empresas.

El presente Manual de Creación de Empresas Innovadoras, surge de una iniciativa conjunta entre la Associació de Joves Empresaris de Balears, la Conselleria d'Innovació i Energia y ParcBIT Desenvolupament S.A., y pretende constituirse dentro de la red de servicios integrales de asesoramiento, como una herramienta de soporte básica para los emprendedores y para los agentes involucrados en todo el proceso de creación de nuevas empresas innovadoras y nuevas empresas de base tecnológica.

Esperamos que los emprendedores puedan encontrar en el Manual una guía útil no sólo para crear y poner en marcha el plan de empresa, sino también para evitar posibles errores que se han venido cometiendo en la gestión de empresas innovadoras en los últimos años e identificar los factores clave de éxito de este tipo de empresas.

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

1.2. PRESENTACIÓN DEL PRESIDENTE DE LA ASSOCIACIÓ DE JOVES EMPRESARIS DE BALEARS

Una de las principales misiones de la Associació de Joves Empresaris de Balears es apoyar a los nuevos emprendedores, que quieren enriquecer nuestra estructura económica con nuevos proyectos empresariales, que generen riqueza y empleo y dinamicen nuestro tejido empresarial.

El emprendedor se encuentra cada vez con un mercado más complejo y globalizado, al que se tiene que enfrentar con mayor preparación y con las mejores herramientas de decisión. Si algo va a caracterizar el futuro es la incertidumbre. Tendremos que acostumbrarnos a convivir con ella y saber gestionar los riesgos inherentes a nuestro negocio. En este escenario, los jóvenes empresarios que han decidido concentrar sus esfuerzos creativos en el difícil mundo de la innovación tienen ante sí muchos retos que afrontar: mercados emergentes con comportamientos inciertos, importantes barreras de financiación, ...

Hasta ahora las guías de creación de empresas se habían elaborado de manera genérica para las empresas "tradicionales"; pero dejaban muchas cuestiones abiertas y muchos interrogantes que resolver. La edición de este manual, que nace como fruto del convenio de colaboración firmado por nuestra asociación con la Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears y ParcBIT Desenvolupament S.A., significa un primer paso de una estrecha colaboración que deseamos mantener, para apoyar a los emprendedores innovadores de las Illes Balears, creando herramientas y servicios que les permitan lanzar sus proyectos con mayor garantía de éxito.

El presente documento no es sólo un manual teórico, sino que nos ofrece reflexiones y orientaciones prácticas, para que el empresario innovador se enfrente a situaciones que, tarde o temprano, le aparecerán en su proyecto empresarial.

Desde estas líneas queremos seguir animando a nuestros asociados, a los emprendedores innovadores y a todos aquellos que luchan día a día por aportar su grano de arena al desarrollo sostenible en términos económicos, ambientales y de calidad de vida de nuestro archipiélago, a mantener su compromiso con ellos mismos, sus empresas y la sociedad balear.

Pau Collado Serra

Presidente de la Associació de Joves Empresaris de Balears

2. IDENTIFICACIÓN, CARACTERIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES INNOVADORAS DE INTERÉS PARA LAS ILLES BALEARS

2.1. CONCEPTO DE INNOVACIÓN

La primera cuestión que se nos plantea es qué se entiende por innovación. Innovar consiste en aportar algo nuevo y aún desconocido en un determinado contexto.

Según la Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, "la innovación es el complejo proceso que lleva las ideas al mercado en forma de nuevos o mejorados productos o servicios. Este proceso está compuesto por dos partes no necesariamente secuenciales y con frecuentes caminos de ida y vuelta entre ellas. Una está especializada en la creación de conocimiento y la otra se dedica fundamentalmente a su aplicación para convertirlo en un proceso, un producto o un servicio que incorpore nuevas ventajas para el mercado. La primera usará recursos materiales y humanos para generar nuevos conocimientos, mientras que la segunda lo hará para que estos conocimientos, normalmente integrados con otros más antiguos, se conviertan en riqueza. Ambas partes son necesarias para que exista innovación, aunque debe admitirse que su importancia puede ser muy distinta de unos casos a otros." Esta definición recoge la importancia de unir innovación y mercado.

La innovación de producto consiste en fabricar y comercializar nuevos productos o productos ya existentes mejorados.

La innovación de proceso está vinculada a la redefinición de procesos de negocio de la empresa, de tal manera que estos procesos aumenten el valor del producto o servicio final, bien sea por una reducción del coste de éstos, por una mejora de su calidad, por una disminución de los riesgos, que llevan consigo los procesos, por una reducción de la duración de éstos o por una mejor gestión del conocimiento que fluye en la empresa.

Hablar de innovaciones tecnológicas actualmente ha quedado ciertamente superado, habida cuenta que la práctica totalidad de proyectos de innovación están basados directa o indirectamente en la tecnología. Más bien cabe preguntarse, si el nuevo producto o servicio transforma o no, las pautas de consumo del mercado. En caso positivo, nos encontramos ante una innovación radical o "de ruptura".

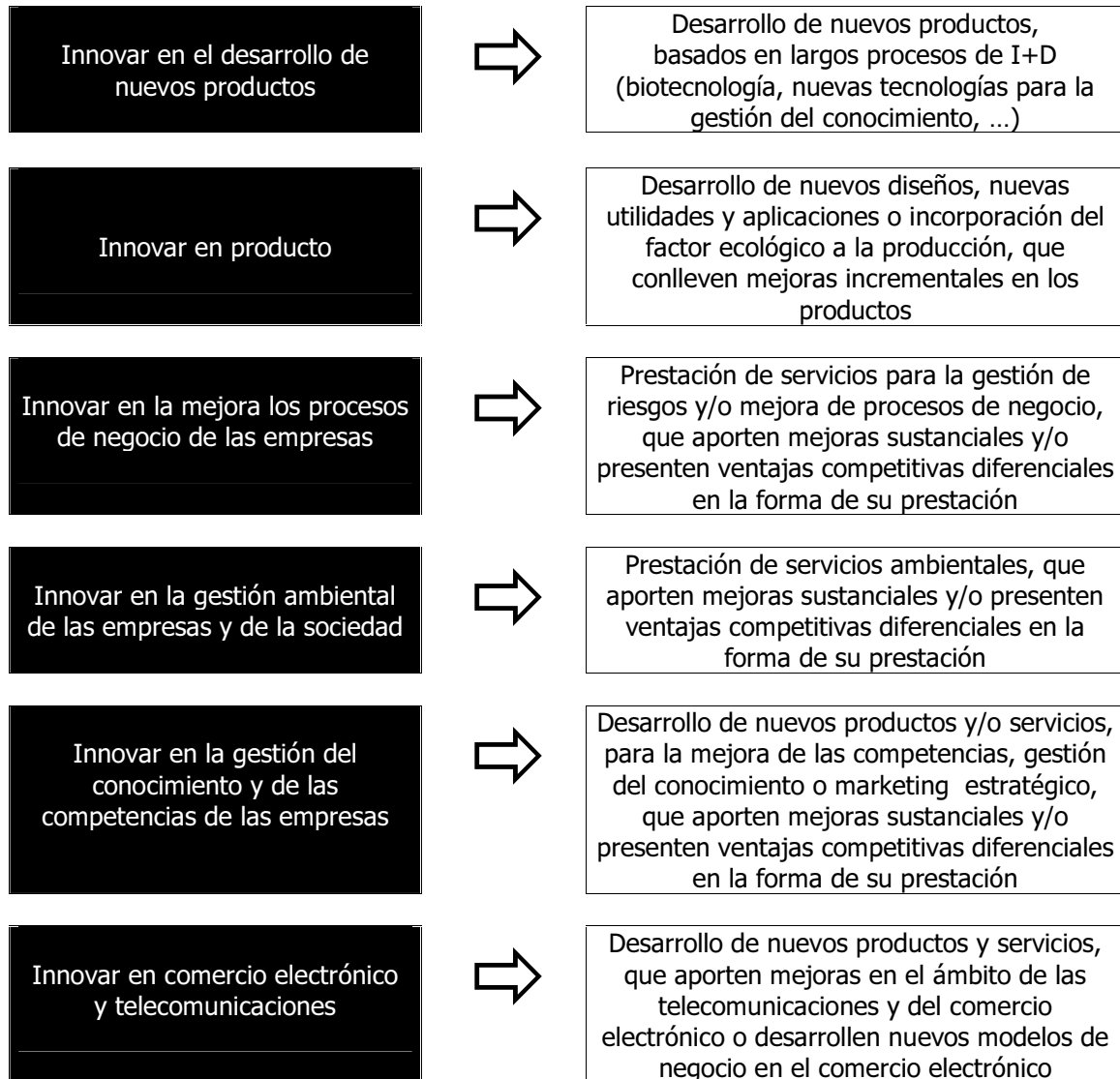
2.2. CRITERIOS PARA QUE UNA ACTIVIDAD SEA CALIFICADA COMO INNOVADORA Y COMO INTERESANTE PARA LAS ILLES BALEARS

Una actividad es innovadora en un determinado ámbito geográfico, cuando, a través del desarrollo de nuevos productos o de la prestación de nuevos servicios, cumple los siguientes requisitos:

- Aporta una mejora sustancial a los procesos de negocio y/o en la gestión del conocimiento de las empresas, aportándoles ventajas competitivas.
- Aporta una mejora sustancial en la calidad de vida de las personas.

- Contribuye de una manera clara a la sostenibilidad económica, sociocultural o ambiental de la zona, bien sea diversificando la estructura económica y aumentando su competitividad (contribución a la sostenibilidad económica), mejorando la gestión ambiental (sostenibilidad ambiental) y/o mejorando la calidad de vida de sus ciudadanos.

Contextualizando estas afirmaciones en el caso balear, podemos catalogar las siguientes actividades como de interés estratégico para nuestro archipiélago:



3. FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y FRACASO EN LAS EMPRESAS INNOVADORAS

3.1. IDENTIFICAR Y EXPLOTAR NUESTRAS COMPETENCIAS ESENCIALES

Una competencia esencial es un conjunto de cualificaciones y tecnologías, que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a sus clientes. Un ejemplo reciente es la habilidad que ha desarrollado el Grupo Intercom en la gestión de contenidos de clasificados, tanto en la tecnología desarrollada como en su modelo de gestión, y que ha generado exitosos negocios como www.infojobs.net. Otro ejemplo, algo más lejano, pero ilustrativo, lo conforman las competencias esenciales de Casio (diseño de microprocesadores, miniaturización, ciencia de los materiales, manufacturas de precisión, ...), que ha llevado a la compañía a operar con éxito en distintos mercados: relojes digitales, calculadoras, agendas electrónicas y televisores de bolsillo.

Las competencias esenciales se caracterizan por ser:

- Percibidas y bien valoradas por el cliente.
- Claramente diferenciables de los competidores.
- Difíciles de imitar.
- Extensibles o trasladables a otras áreas de negocio.
- Generadoras de ventajas competitivas sostenibles y perdurables en el tiempo.

Si conseguimos concebir a la empresa como una cartera de competencias esenciales, normalmente surge toda una nueva gama de posibles oportunidades. Si somos una empresa de base tecnológica, muchas de éstas estarán directamente relacionadas con la tecnología, pero no todas.

COMPETENCIAS ESENCIALES	Nuevas	Ser el primero en 10 años ¿Qué nuevas competencias esenciales necesitaremos adquirir para proteger y extender nuestro liderazgo de mercado?	Megaoportunities ¿Qué nuevas competencias esenciales necesitaremos adquirir para participar en los mercados más apasionantes?
	Existentes	Rellenar los espacios en blanco ¿Qué oportunidades hay para mejorar nuestra posición en los mercados existentes, aprovechando mejor las competencias esenciales que tenemos?	Espacios blancos ¿Qué nuevos productos o servicios podríamos crear, reorientando las competencias esenciales que tenemos actualmente?
		Existente	Nuevo
		MERCADO	

Fuente: *Compiendo por el futuro*, C.K. Prahalad y G. Hamel

3.2. LIDERAZGO Y GESTIÓN DE EQUIPOS

El liderazgo puede ser definido como la capacidad de dirigir a un grupo hacia una meta posible y valiosa, aprovechando y explotando al máximo la inteligencia del equipo, influyendo en su comportamiento y logrando que todo se haga con entusiasmo y compartiendo coherentemente una visión de futuro.

Los primeros años de la vida de una empresa innovadora son muy complejos. Nos vamos a enfrentar a situaciones difíciles (situaciones en las que los recursos económicos se van acabando o en las que aparecen nuevos competidores, ...), que van a requerir mantener la ilusión por el proyecto, tener el equipo motivado y cohesionado y la mente fría. Todo ello, teniendo en cuenta que estaremos gestionando pequeñas empresas innovadoras con pocos trabajadores en las que la información fluye de manera instantánea.

En este escenario es vital la figura del líder, en la que el equipo confía, que sabe asumir sus responsabilidades y que tiene capacidad de crear un ambiente de estabilidad en un entorno donde lo único seguro es que todo está cambiando. Es altamente recomendable desarrollar esta habilidad directiva, ya que nos permitirá superar situaciones difíciles y conseguir que nuestro equipo las supere sin traumas.

Un buen líder debe tener la mente abierta y no sentir la necesidad de tener siempre la razón, debe sugerir no imponer, debe servir de impulso, ánimo y apoyo, no debe caer en la crítica fácil, debe tomar los errores como una oportunidad de mejora y elogiar oportunamente las labores bien hechas. Debe planificar y dedicar tiempo a los colaboradores, mantener reuniones regulares y con enfoque metódico, ser paciente (los resultados no son inmediatos) y fijar un programa de trabajo, con una visión compartida, unos objetivos, unas metas y un itinerario.

3.3. EFICIENTE GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO DE PROYECTOS DE I+D Y "TIME-TO-MARKET"

La capacidad por desarrollar más y mejores productos y servicios, de forma más rápida, con costes más ajustados y que respondan a las necesidades de los clientes es un factor clave de éxito de una empresa innovadora de base tecnológica.

El tiempo de desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios (*time-to-market*) está teniendo una reducción muy pronunciada en los últimos años en las empresas. Para ello, la correcta gestión del proceso de I+D y el establecimiento de comprometidas líneas de colaboración con proveedores y futuros clientes es de gran importancia.

El documento "*Global Benchmarking of the Strategic Management of Technology*" del MIT, Instituto de Tecnología de Massachusetts enumera los siguientes factores que muestran una fuerte correlación con la reducción del "*time-to-market*":

- Liderazgo tecnológico.
- Novedad de la tecnología.

- Gasto en I+D más orientado al corto plazo.
- Frecuente colaboración con suministradores.
- Formación temprana de equipos multifuncionales.
- Utilización de ingeniería simultánea.
- Utilización intensiva de *inputs* de clientes en el desarrollo de la estrategia tecnológica.

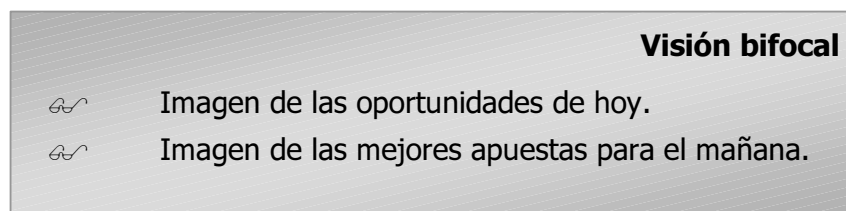
La existencia de un proceso de desarrollo del producto o servicio bien definido y estructurado, que fomente la colaboración con proveedores y clientes y cuente con una adecuada gestión de proyectos, es una lógica condición del éxito de una empresa innovadora.

Lo ideal es que la empresa cuente gradualmente con un proceso de desarrollo de producto o servicio:

- Definido y optimizado (más desarrollado de lo que puede exigir una norma de calidad).
- Realizando un uso extensivo de herramientas avanzadas, tanto tecnológicas como de gestión.
- Liderado por un profesional que sume capacidades tecnológicas y habilidades directivas, y con equipos humanos multifuncionales.
- Con una clara orientación al mercado del nuevo producto o servicio, como iremos repitiendo de manera continua, a lo largo de este documento.

3.4. DESARROLLO DE LA VISIÓN BIFOCAL: GESTIONAR EL HOY TENIENDO EN CUENTA CÓMO VA A SER EL MAÑANA

Si queremos mantener nuestro liderazgo en el segmento en el que estemos compitiendo deberemos además adoptar una visión bifocal, esforzándonos por aflorar no sólo las mejores oportunidades de mercado del presente, sino las que se pueden desarrollar en el futuro, lo que implicará dedicar parte de nuestro esfuerzo a "competir por el futuro" desde el primer momento, como indica C.K. Prahalad. Las reflexiones de C.K. Prahalad son extraordinariamente motivadoras para cualquier emprendedor. La empresa sólo puede controlar su destino, si sabe cómo controlar el destino de su sector. Para ello debemos ser protagonistas continuos de los cambios que se vayan produciendo. Competir por el futuro es competir por crear y dominar las oportunidades que van surgiendo.



Al prever el futuro, contestamos a tres cuestiones claves:

- ¿Qué nuevos tipos de beneficios debemos tratar de ofrecer a los clientes en un plazo de dos, cuatro o seis años?

- ¿Qué nuevas competencias necesitaremos adquirir para ofrecer esos beneficios a los clientes?
- ¿Cómo debemos reconfigurar la relación con los clientes en los próximos años?

Este esfuerzo implicará hacernos las siguientes preguntas:

Hoy	A medio plazo
¿A qué clientes servimos actualmente?	¿A qué clientes serviremos en el futuro?
¿Cuáles son nuestro competidores actuales?	¿Cuáles serán nuestros competidores en el futuro?
¿En qué se basan nuestras ventajas competitivas actualmente?	¿En qué se basarán en el futuro nuestras ventajas competitivas?
¿En que mercados participamos hoy?	¿En que mercados participaremos mañana?

La anticipación del futuro de un sector se basa en una profunda comprensión de las tendencias de la tecnología, la demografía, la normativa y el estilo de vida, que pueden aprovecharse para modificar las reglas de la industria y crear un nuevo espacio competitivo.

3.5. LA VIGILANCIA TECNOLÓGICA DEL ENTORNO Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es necesario realizar un continuo seguimiento al desarrollo tecnológico de nuestro entorno, si queremos garantizar la supervivencia de nuestra empresa. Debemos estar al día tanto de la evolución de la tecnología que estamos utilizando como de las nuevas tecnologías emergentes, que puedan incidir en nuestro producto o servicio. Una característica diferencial de las empresas más innovadoras es su capacidad para captar todas las señales posibles de su entorno.

Como señala el experto en gestión del conocimiento Sweeney, "la habilidad de las empresas en diferenciarse de las demás y competir con ellas ... se basa en su capacidad de diferenciarse, a la hora de manejar los flujos de información y de utilizarlos para atesorar conocimientos y de aplicarlos, para desarrollar nuevas oportunidades de negocio".

Podemos definir el conocimiento como la información que posee valor para una organización, implicando este recurso no sólo las capacidades de los empleados sino también la tecnología en la que se apoya. Podemos definir la gestión del conocimiento como el conjunto de procesos que rige la creación, distribución y uso del conocimiento para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para que las personas de una organización compartan sus conocimientos es necesario que se produzca un cambio en la cultura empresarial: el conocimiento está íntimamente ligado a los intereses de las personas, por lo que no aflora ni fluye con facilidad. La motivación para crear, compartir y utilizar el conocimiento es un factor esencial para cualquier proyecto de gestión del conocimiento. De la misma manera, es necesario desarrollar una infraestructura tecnológica adecuada.

La etapa inicial de la vigilancia tecnológica y de la gestión del conocimiento es la captura de información. Las técnicas más habituales son las siguientes:

- Benchmarking. Análisis continuo de las mejores prácticas de las empresas competidoras.
- Investigación de mercados, especialmente sobre las nuevas necesidades existentes en el segmento de mercado en el que competimos o en nuevos segmentos, en los que nos podemos plantear competir, transfiriendo nuestras competencias esenciales a éstos en forma de nuevos productos o servicios. Se utilizan técnicas cuantitativas, pero sobre todo técnicas cualitativas como grupos enfocados con clientes.
- Contratación de servicios de información especializados.
- Análisis de patentes, que supone la investigación de las patentes de la competencia.
- Grupos de prospectiva tecnológica para analizar la evolución y tendencias de las tecnologías relevantes para la empresa.
- Grupos de creatividad, que utilizan técnicas cualitativas para que afloren nuevas ideas.
- Desarrollo de una red de tecnólogos o antenas tecnológicas en centros docentes y de investigación. Estos expertos pueden formar también comités asesores externos a la empresa. El Plan INNOBAL XXI recoge la creación de una red de antenas al servicio de las empresas innovadoras como uno de sus principales ejes de actuación, que está en proceso de estructuración en todas las islas que conforman nuestro archipiélago. También debemos establecer relación con los centros tecnológicos presentes en las Illes Balears.
- Desarrollo de una red de antenas entre los clientes, que alerten sobre novedades que se presenten en el mercado.
- Es interesante también que nuestros directivos y asesores formen parte de grupos de expertos en otras entidades como centros de investigación.
- Internet. Actualmente es la primera fuente de información. Es de especial interés la participación en comunidades especializadas y foros de opinión.
- Asistencia a ferias y congresos.

La Universitat de les Illes Balears (U.I.B.) debe ocupar un lugar en esta estrategia y fortalecer nuestros vínculos con ella puede llegar a ser un factor clave para el futuro de la empresa. La Fundació Universitat-Empresa de la U.I.B. tiene la misión de generar el máximo número de sinergias entre empresarios y los investigadores de la U.I.B., siendo el interlocutor adecuado para introducirnos en el mundo de I+D de la universidad.

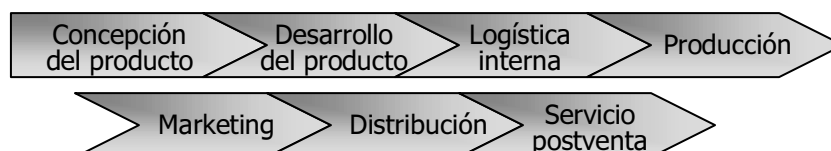
La Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears está elaborando la "Guía d'Innovació i Recerca de les Balears, que a buen seguro ayudará en el proceso de vigilancia tecnológica.

3.6. OUTSOURCING EN LA PRODUCCIÓN Y EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Las empresas de los sectores de alta tecnología han sido las pioneras en el desarrollo del "outsourcing" o estrategia de externalización de determinados procesos (buscar fuera de la empresa). Un caso paradigmático es, por ejemplo, Sun Microsystems, conocido fabricante de ordenadores, que se concentra internamente en el diseño del hardware y el software, campos en los que presenta ventajas competitivas diferenciales frente a sus principales competidores, mientras que los demás elementos que componen su cadena de valor están externalizados. Un ejemplo más cercano a nosotros es el de Camper, compañía líder en su sector, que ha apostado por mantener internamente los procesos en los que salvaguarda sus competencias esenciales (diseño del producto, estrategia de marketing, gestión de la marca, ...) y externalizar el resto, especialmente en lo que respecta a la fabricación de sus productos.

Esta estrategia puede llegar a ser de extraordinaria importancia para las empresas que están radicadas en una isla y, por lo tanto, sufren los perversos y costosos efectos de la insularidad, en áreas como la adquisición y transporte de suministros y en la distribución del producto acabado.

Para valorar la conveniencia de externalizar una parte de la empresa, lo primero que hay que hacer es conocer a fondo la cadena de valor y las relaciones existentes entre las actividades de servicio o de apoyo de la empresa.



Cada elemento de esta cadena puede ser desglosado en otros. La distribución, por ejemplo, puede subdividirse en el procesamiento de pedidos, el mantenimiento de la flota y la entrega de los pedidos.

Hay áreas que nunca deben ser externalizadas como son aquellas en las que residen nuestras competencias esenciales, ya que en ese caso dejaríamos de controlarlas y seríamos muy vulnerables frente a la competencia.

Para valorar la conveniencia o no de externalizar alguna actividad concreta nos deberemos preguntar:

- ¿La empresa necesita tener el control de la actividad para preservar la explotación de sus competencias esenciales?
- ¿Es posible contratar el servicio en el exterior?
- ¿Somos capaces de prestar este servicio con un rendimiento igual o mejor que cualquier otra empresa?

- ¿Es más costoso realizar el servicio internamente o externamente?
- ¿Existe algún riesgo si externalizamos este servicio? ¿Es este riesgo controlable?
- ¿Ganamos tiempo si subcontratamos el servicio?

La contestación a estas cuestiones nos ayudará a tomar la decisión sobre que actividades es conveniente que estén externalizadas. En el caso de las Illes Balears es probable que sea conveniente externalizar la producción y la distribución de los productos e incluso alguna área de marketing y del servicio postventa, tanto para nuevos productos como para nuevos servicios.

La externalización nos ofrecerá en la mayoría de casos una estructura de costes más flexible. En este sentido, puede ser de interés estratégico sacrificar parte del beneficio en aras a reducir los costes fijos, que pueden resultar muy pesados en los primeros años de vida de nuestra empresa.

Además, es importante valorar las sinergias, que se pueden desprender de externalizar servicios con proveedores que se convierten en socios estratégicos de nuestro negocio. Es posible que la externalización implique un coste más elevado (aunque como hemos comentado con una estructura más variable que fija y, por lo tanto, más cómoda); pero, a la vez, puede mejorar la posición competitiva de nuestra empresa, haciéndola menos vulnerable, puede acelerar el ciclo de lanzamiento de nuestro producto o servicio, ofreciéndonos un tiempo precioso frente a potenciales competidores, y puede generar nuevos ingresos no previstos, derivados de la alianza desarrollada.

Mike Grandinetti del Instituto Tecnológico de Massachusetts, señala que lo ideal es tener dos o tres *partners* (socios de negocio) y que uno de ellos debe tener relaciones establecidas con nuestro mercado objetivo.

La capacidad de asimilación de estas estrategias por parte de las pequeñas empresas innovadoras les confiere interesantes oportunidades frente a las grandes corporaciones.

En cualquier caso, es conveniente que las pequeñas empresas innovadoras subcontraten las actividades de apoyo, que no albergan las fuentes de sus ventajas competitivas (gestión de nóminas, gestión fiscal, ...), para no desviar recursos de las actividades críticas, en una fase en la que los equipos de trabajo son siempre reducidos y el tiempo escaso.

3.7. GENERACIÓN DE BARRERAS DE ENTRADA A COMPETIDORES

Es muy importante poder conseguir una sólida posición en los mercados de rápido crecimiento como suelen ser los mercados de las empresas innovadoras. El hecho de ser los primeros en salir al mercado nos ofrecerá, en la mayoría de los casos, una gran ventaja competitiva, pero no debemos supeditarla a lanzar nuestro producto o servicio sin completas garantías de su adecuación a los clientes y de su calidad, ya que si no, se cometerían fatales errores en cadena.

Nuestro producto o servicio debe estar basado en competencias esenciales, que sean difíciles de imitar, por la forma en las que se consiguen o por su protección jurídica. En caso contrario las grandes corporaciones observarán con curiosidad nuestros movimientos en el mercado y cuando lo consideren oportuno atacarán nuestra posición.

Según se encuentre la empresa operando en el mercado, es trascendental que comience a levantar barreras a los competidores de forma continua. Estas barreras pueden estar basadas en la explotación óptima de nuestras competencias y/o en la adquisición continua de nuevas competencias.

Posibles barreras de entrada son: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, las necesidades de capital para acceder al mercado, el coste de cambio de proveedor, la imagen de marca (cuando la alcancemos), el acceso a los canales de distribución o las ventajas de experiencia y costes.

Barreras que se puedan derribar con dinero no son barreras sólidas. El factor tiempo es crítico en este escenario. En la medida que cualquier competidor requiera de un periodo de tiempo significativo para adquirir nuestras competencias, independientemente de los recursos económicos que pueda aplicar, mantendremos una posición ventajosa. Obviamente, si nuestras barreras están basadas, por ejemplo, en una protección de tipo jurídico (patentes, ...), nuestra situación será mucho más sólida.

3.8. INTERNACIONALIZACIÓN

Las Illes Balears conforman un mercado pequeño e insuficiente en la mayoría de los casos para poder rentabilizar empresas de carácter innovador. En algunos casos, deberemos asumir que la gran mayoría de nuestros clientes se encuentran localizados fuera del archipiélago y, en otros, podremos comenzar a generar negocio en él, dando las primeras referencias de clientes a nivel local, pero aceptando que deberemos internacionalizar nuestra actividad lo antes posible.

La internacionalización de la actividad es un proceso costoso en tiempo, dinero y esfuerzo. Por ello, deberemos:

- Apoyarnos en todos los resortes que nos ayuden en esta tarea: programas de investigación europeo, apoyos institucionales a través de los programas del Govern de les Illes Balears, del Instituto de Comercio Exterior y de las Cámaras de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera y de Menorca, entre otros. Seleccionar socios-inversores y socios de negocio ("*partners*"), que nos puedan ayudar en esta tarea.
- Desarrollar, en algunos casos, alianzas con otras empresas, potencialmente competidoras, pero que tienen su radio de acción centrado en otras zonas y que desean ampliar sus miras, sumando nuestros esfuerzos. Esta opción es especialmente interesante, para empresas que ofrecen servicios innovadores a otras empresas o instituciones.

El Centre Balears Europa puede cumplir una función especialmente interesante a través de los distintos programas europeos en tareas como la localización de distribuidores o *partners* en países extranjeros.

3.9. LOS RECURSOS HUMANOS

El éxito de la estrategia tecnológica está condicionado por la figura del Director de Tecnología y la del Director General. Con relación al primero es importante que cuente con un gran peso en la organización y que, a la vez, tenga un perfil técnico-gestor, integrando el proceso de desarrollo y gestión tecnológico en la visión y estrategia global del negocio. Debemos buscar la polivalencia y la capacidad de que nuestros empleados y nosotros mismos nos movamos en un entorno multitecnológico-cultural-geográfico.

En las Illes Balears podríamos llegar a tener dificultades a la hora de encontrar los profesionales adecuados a nuestros requerimientos en alguna de las áreas. Por ello, es una labor que deberemos acometer con tiempo, no descartando la captación de profesionales fuera de nuestro archipiélago, si es necesario.

Cuando hayamos conseguido conformar el equipo necesario nuestra siguiente labor será diseñar un plan de fidelización de nuestros empleados críticos, para lo cual deberemos entender qué es importante para ellos, en cuestiones como la remuneración, las posibilidades de promoción, la formación continua, el clima laboral, el reconocimiento a su labor, la estabilidad, ... Todo ello, lo deberemos realizar en un escenario de fuerte control de costes, por lo que es deseable que nos basemos en beneficios no económicos, que en ocasiones no son lo más importante, o variables como el establecimiento de la remuneración por objetivos.

3.10. ERRORES QUE PUEDEN PROVOCAR EL FRACASO DEL NUEVO PRODUCTO Y SERVICIO Y, CON ELLO, EL DE LA EMPRESA

3.10.1. Excesivo optimismo en el potencial real del producto o servicio

Se dice que los pesimistas, son optimistas mejor informados. Si nuestras expectativas son demasiado altas habremos cometido el error más común. El ejemplo que todos conocemos hoy perfectamente es el de las nuevas empresas de comercio electrónico, que subestimaron muchos factores en sus estimaciones.

3.10.2. La aparición de una nueva tecnología sustitutiva no prevista

En ocasiones productos interesantes son desplazados rápidamente por nuevas tecnologías o nuevos métodos. Un insuficiente análisis del "estado del arte", genera pérdidas por obsolescencia. Este error supone el fracaso de la necesaria vigilancia tecnológica de la empresa.

3.10.3. Insuficiente control de calidad

Es importante ser el primero y tomar el control de cuotas de mercado lo antes posible. No obstante, si nuestro lanzamiento coincide con fallos en nuestro producto o servicio percibido por nuestros clientes en un entorno competitivo extraordinariamente exigente, es probable que no consigamos recuperar la confianza del mercado y signifique el fin de nuestra aventura empresarial.

3.10.4. Errores en la estrategia de marketing y comercialización

Debemos ser muy cuidadosos en la campaña de lanzamiento. No debemos equivocarnos:

- En la selección del segmento de mercado al que nos dirigimos.
- En el mensaje que lanzamos y en los canales de comunicación que utilizamos.
- En los canales de distribución y comercialización seleccionados.
- En la política de precios.

3.10.5. Control de gestión

La gestión de las empresas innovadoras no es fácil, ya que requieren una planificación y una gestión muy cuidadosa de los recursos económicos con los que contamos. Una buena administración, basada en un control de gestión dirigido por un buen profesional, va a ser básica.

La falta de la aplicación de las más elementales normas de control de gestión en las punto.com, las ha llevado a su cierre prematuro en muchos de los casos. Si hubo una época, que se caracterizó por la facilidad en la obtención de recursos para nuevas compañías de comercio electrónico, esa época también se caracterizó por una paralela facilidad en gastarlos en pocos meses, en base a una alegre aplicación de fondos.

Las empresas que requieren de un largo proceso de I+D, antes de lanzar sus productos o servicios al mercado, necesitan ser especialmente cuidadosas con su control de gestión, gestionando con mucha prudencia sus recursos financieros.

Entre otras tareas el responsable del control de la gestión de la compañía debe:

- Establecer los procesos administrativos.
- Elaborar el plan económico-financiero de la empresa.
- Planificar el proceso de financiación de la empresa.
- Establecer los indicadores que nos permitan saber, si estamos cumpliendo objetivos o presentamos desviaciones.
- Hacer cumplir con rigurosidad el presupuesto.
- Llevar las negociaciones con socios, entidades financieras e inversores en el plano económico-financiero.

Un innovador creativo y ambicioso siempre va a necesitar de un controlador que lo domestique en la realidad de la empresa. Esta combinación es una de las claves a tener en cuenta.

3.10.6. No damos una solución completa en empresas de servicios

Éste ha sido uno de los errores más habituales en las empresas que han innovado en el campo del comercio electrónico, desarrollando servicios que planteaban al mercado eficientes soluciones, pero que sólo cubrían parcialmente la necesidad de los usuarios. Desarrollaban sofisticados catálogos digitales con potentes buscadores para poder seleccionar de manera rápida y exacta los productos buscados, pero no solucionaban la problemática de la logística (almacenaje y distribución) de los productos.

El usuario prefiere servicios que le solucionen completamente su problema, si queda alguna área por resolver y no nos vemos capaces de resolverla por nuestros propios medios deberemos acudir a empresas colaboradoras e integrarlas en el servicio, ofreciendo el servicio global.

3.10.7. Morir de éxito

Un exitoso lanzamiento de la empresa tiene también su lado peligroso. Nos puede crear tentaciones de acelerar el crecimiento de forma artificial, sobredimensionando la empresa, nos puede hacer distanciarnos de la realidad del mercado, prestando menos atención a las futuras necesidades de los usuarios y a la aparición de nuevos competidores, y nos puede hacer olvidar que el cambio es constante.

Debemos ser suficientemente humildes para que la inercia del éxito no nos genere resistencias a cambios que deberemos acometer y a aceptar que podemos equivocarnos en nuestra estrategia, siempre y cuando tengamos una rápida capacidad de reacción.

3.10.8. Exceso o falta de liderazgo

Ya hemos indicado la importancia de que los pequeños equipos innovadores cuenten con un líder, que los organice, los guíe, los motive y los haga participar activamente en la gestión de la empresa.

Liderazgos débiles pueden llevar a organizaciones mal estructuradas y equipos inseguros, que tienen menos probabilidades de sobrevivir. Liderazgos artificiales por emprendedores innovadores que no se hayan ganado la confianza de su equipo, ni sepan contar con su opinión, pero que tengan un fuerte dinamismo que impulse la empresa continuamente pueden llevar a que se desintegre el equipo de gestión o a que se elijan las sendas equivocadas en el desarrollo empresarial.

3.10.9. No aplicar la visión bifocal

Si sólo nos preocupamos del día a día y no desarrollamos una visión estratégica que guíe nuestro trabajo diario y nos permita anticiparnos al futuro, tendremos con seguridad problemas por consolidar el proyecto empresarial. Si, por el contrario, nos preocupamos básicamente de la estrategia de la empresa a medio y largo plazo y descuidamos los problemas que debemos resolver hoy, nuestra empresa no durará mucho en el mercado. La visión bifocal, a la que antes nos hemos referido, requiere una gestión operativa y estratégica de la empresa.

3.10.10. Confundir nuestros sueños con lo que el mercado va a necesitar y valorar

Éste es uno de los errores más habituales y que más preocupan a los inversores: el hecho de que nuestra empresa se haya gestado en un laboratorio con insuficiente contacto con la realidad del mercado.

Los investigadores y los empresarios innovadores tendemos a confundir nuestros deseos y sueños con lo que el mercado va a necesitar y va a valorar. Debemos realizar, desde el primer momento, un ejercicio de orientación al mercado, ya que, si una empresa no satisface necesidades reales, no tiene viabilidad alguna. Se dan muchos casos de largas y costosas investigaciones que han menospreciado la voz del mercado, que va a ser, en definitiva, el juez que dará el veredicto sobre su éxito o fracaso.

4. EL PLAN DE EMPRESA

4.1. LA IMPORTANCIA DE DESARROLLAR UN PLAN DE EMPRESA

El plan de empresa tiene las siguientes funciones fundamentales:

La realización del plan de empresa implica, en primer lugar, una profunda reflexión sobre nuestro proyecto empresarial.

Los proyectos innovadores tienen una doble vertiente: suponen siempre una muy interesante oportunidad de negocio, pero también implican un riesgo mayor. Debemos ser responsables y valorar esa oportunidad de negocio, evaluar los riesgos que el proyecto empresarial supone y prever cómo los vamos a gestionar. Nos vamos a enfrentar a cuestiones esenciales que debemos ser capaces de responder. El ejercicio de enfrentarse a estas cuestiones es, por sí mismo, una práctica imprescindible. Como ejemplo, es muy importante:

- Ser capaces de responder con una frase clara y contundente, en qué consiste nuestro negocio, porque es algo que tendremos que transmitir a potenciales inversores, a futuros empleados, clientes o proveedores.
- Identificar cuáles son nuestras ventajas competitivas diferenciales y en que competencias están fundadas.
- Que barreras de entrada hemos previsto para que los competidores que vayan a seguir nuestra estela no lo puedan hacer o lo hagan con dificultades.
- Establecer y valorar nuestra relación con la empresa, cuál es el puesto que debemos desempeñar y si estamos preparados para ello.

En definitiva, nos ayuda a madurar el proyecto empresarial.

Supone un método de valoración de la viabilidad del proyecto.

El plan de empresa nos debe dar respuesta a dos preguntas básicas: ¿Es viable nuestro proyecto empresarial? ¿La rentabilidad que se va a obtener es suficientemente interesante, en relación al riesgo que supone la inversión?

Para ello, entre otras cuestiones, va a ser necesario:

- Realizar un profundo análisis sobre la inversión que vamos a tener que acometer, cuya gestión es de gran trascendencia para no comprometer nuestro umbral de rentabilidad.
- Estimar con detalle los costes, diferenciándolos por su naturaleza (fijos y variables).
- Realizar un esfuerzo de investigación máximo para estimar los ingresos que vamos a obtener. Los emprendedores tendemos a sobrevalorar el potencial de generación de ingresos de nuestras empresas y a no tomar en consideración las complejas fases de lanzamiento de los proyectos.

Como herramienta estratégica para la toma de decisiones para el emprendedor.

Un plan de negocio debe ser la base para la toma inicial de decisiones y para realizar la planificación estratégica inicial de la empresa. Debe convertirse en la base para la realización de los planes y presupuestos anuales y para aplicar una disciplina que suponga un esfuerzo por imaginar cómo se va a comportar el mercado en los próximos años.

La planificación estratégica debe partir de la visión que tenemos del mercado que vamos a servir y de nuestro proyecto empresarial y de la misión que entendemos debemos cumplir. El enunciado de nuestra misión es importante: debe ser claro, debe entenderse por todas las personas involucradas en la empresa y debe ser motivador. Uno de los enunciados de misión más ilustrativo es el que formuló J.F.Kennedy para la carrera espacial: "Nuestra misión es conseguir llevar un hombre a la Luna y traerlo de regreso a la Tierra de manera segura en el menor periodo de tiempo posible". Una vez hayamos enunciado la misión, podremos establecer la estrategia de la empresa, fijar objetivos concretos y planes para alcanzarlos.

Como herramienta de negociación para la consecución de inversores y/o de financiación externa.

La elaboración de un plan de negocio detallado pero conciso, sólido, bien estructurado, claro y fácil de leer es indispensable, para que potenciales inversores comiencen a analizar nuestro negocio. El éxito en la valoración del plan de negocio no es una condición suficiente pero sí necesaria, para conseguir fondos de financiación para nuestro proyecto empresarial.

4.2. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Es importante que adoptemos una disciplina en el proceso de toma de decisiones, que necesitaremos aplicar de forma global para nuestra empresa y de forma particular en los distintos planes. De esta manera estaremos construyendo la planificación estratégica de nuestro proyecto, que estará constituida por:

- La formulación de una visión como un conjunto de metas que nuestra empresa desea alcanzar. El término meta se debe entender como una declaración amplia y razonablemente inmutable para el periodo de tiempo al que nos referimos de lo que la organización desea lograr. El conjunto de metas que la empresa desea alcanzar debe estar integrado en la misión que ésta entiende debe cumplir en el mercado.
- La transformación de esta visión en unos objetivos, que son específicos y se concretan en la consecución de un resultado final, que se ha de lograr dentro de un período de tiempo establecido.
- Unas estrategias que son los cursos de acción que una organización adopta como medio para alcanzar sus metas y objetivos.
- Unos planes de acción que suponen la ramificación de la estrategia en actuaciones determinadas que tenemos que implementar en un plazo de tiempo.

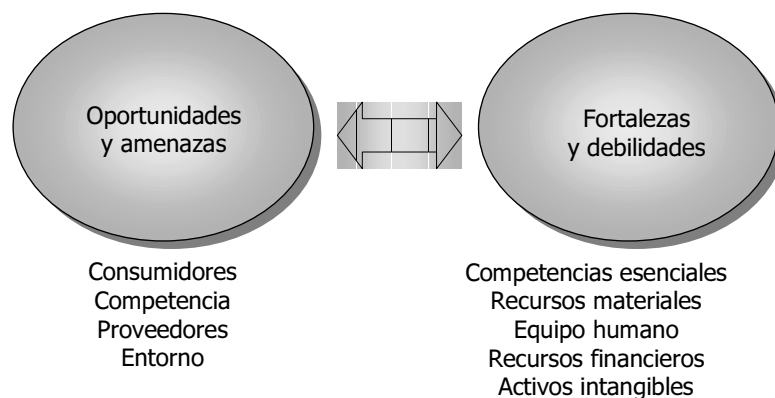
Se deberán establecer procedimientos de control, que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto.

Debemos tener la capacidad de cuestionarnos todos estos elementos de forma continua y tener la flexibilidad de adaptarlos a los constantes cambios del entorno en el que competimos. Si es importante establecer una línea de trabajo, lo es también estar dispuesto a cambiarla, si las circunstancias lo aconsejan. Las modificaciones de las estrategias se derivan de las situaciones amenazadoras y las oportunidades del entorno competitivo y deben tener en cuenta las debilidades y fortalezas de la empresa.

4.3. EL ANÁLISIS DAFO COMO HERRAMIENTA ÚTIL Y SENCILLA PARA LA TOMA DE DECISIONES

El desarrollo de la estrategia debe partir de un diagnóstico de la situación. El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta útil para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Su objetivo consiste en concretar, en un gráfico o una tabla resumen, la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa con las amenazas y oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición competitiva externa. Nos ayudará a realizar una reflexión global sobre la situación del proyecto y será de utilidad para los potenciales inversores, para realizar esta misma evaluación integrada de los distintos aspectos.



Al buscar aspectos claves internamente, lo que se busca es determinar los factores sobre los cuales se puede actuar directamente, mientras que al hacer el análisis externo se busca identificar factores que afecten, de manera positiva o negativa, con el fin de potenciarlos o minimizarlos de acuerdo con su efecto. Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los recursos y competencias esenciales de la organización y que nos dan ventajas (fortalezas) o desventajas (debilidades) frente a la competencia.

Este análisis debe ser realizado globalmente para la empresa y para cada una de sus áreas. A modo de ejemplo, si tenemos que tomar una decisión sobre la estrategia de producción más adecuada, debemos valorar qué proveedores existen en el mercado, qué oportunidades y amenazas ofrece la alternativa de subcontratar parcial o totalmente el proceso de producción o qué están haciendo nuestros competidores.

Ejemplos de debilidades	Ejemplos de amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos financieros escasos. • Débil imagen en el mercado. • Cartera de productos limitada. • Problemas de liderazgo interno. • Red de distribución débil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores con costes más bajos. • Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores. • Posible encarecimiento de materias primas. • Incremento de barreras de entrada en mercados objetivo. • Creciente poder de negociación de los clientes y/o los proveedores.
Ejemplos de fortalezas	Ejemplos de oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades y recursos tecnológicos superiores. • Propiedad de la tecnología principal. • Ventajas en costes. • Importantes contactos comerciales de los socios. • Capacidad directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrar en nuevos mercados o segmentos. • Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes. • Desarrollo de alianzas estratégicas con clientes. • Previsión de crecimiento rápido del mercado. • Nueva legislación favorable al desarrollo del producto o servicio

4.4. RESUMEN EJECUTIVO

El resumen ejecutivo de un plan de empresa es uno de los apartados más importante, ya que permite a los posibles inversores valorar de forma rápida el interés que puede tener para ellos un proyecto empresarial. De hecho, el resumen ejecutivo es, en la mayoría de los casos, el único documento que requieren los inversores para tener una primera aproximación al proyecto y debemos tener en cuenta que en esta fase se rechazan la mayor parte de ellos, porque no se ajustan a los criterios de inversión o porque no muestran un proyecto suficientemente atractivo.

La finalidad de un resumen ejecutivo es, además de describir brevemente los contenidos clave del plan de empresa, captar la atención de los inversores, transmitirles nuestra ilusión y conseguir que se interesen por el resto del plan.

Debe incluir:

- En qué consiste nuestro negocio.
- El enunciado de nuestra misión, nuestra estrategia global y los objetivos que nos hemos marcado.
- Cuál es nuestro mercado potencial, cuál es la oportunidad de mercado detectada y qué producto o servicio va a cubrir la necesidad de mercado latente.

- En qué consiste nuestra innovación y cuáles son nuestras ventajas competitivas diferenciales.
- Qué competencia actual o potencial tenemos o podemos tener y cuáles son las principales barreras de entrada frente a ésta.
- Cuál es el equipo gestor y qué funciones van a tener y cuáles son los socios actuales y que relación tienen con el proyecto.
- Cuál es nuestro modelo de negocio, qué previsión de ingresos tenemos y qué inversión inicial es necesaria para poder lanzar el proyecto.
- Cuál es nuestra oferta al inversor: qué estamos dispuestos a ofrecerle por lo que le pedimos.

Debemos ser capaces de concentrar esta información de forma muy clara en tres páginas y debemos ser capaces de exponerla rápidamente a los potenciales inversores en el primer contacto que tengamos. Los americanos llaman a este ejercicio "*elevator pitch*" y quiere escenificar que debemos ser capaces de convencer a un inversor en la única oportunidad que quizás nos dé: el tiempo que transcurre desde que lo abordamos en el ascensor hasta que llega a su piso.

Debemos ser capaces de transmitir claramente cuál es nuestra idea de negocio y cómo ha surgido. Un escenario ideal es aquel en el que nuestro servicio o producto, con una sólida base tecnológica, resuelve un problema de importancia a clientes potenciales que son solventes, que van pagar bien por que el problema quede resuelto y que seguirán haciéndolo en el futuro.

En el caso de las empresas innovadoras es muy importante que aflore con claridad en qué consiste nuestra innovación y que esta innovación sea claramente diferencial de servicios o productos actualmente existentes.

Si tenemos ya clientes conocidos es de importancia crítica mencionarlos, sino son clientes, pero conocen y están dispuestos a validar nuestro producto o servicio, es también muy importante mencionarlos.

En relación al equipo directivo es deseable introducir notas curriculares que pongan de manifiesto su capacitación en el plano tecnológico o de innovación y en el plano de gestión. Es conveniente que presentemos equipos equilibrados, brillantes y experimentados en ambas áreas.

La presentación de la información económica debe cubrir los cinco primeros años, debiendo representarse de forma esquemática, integrando en un mismo cuadro, ingresos, gastos, resultados de explotación, EBITDA (resultados antes de gastos financieros, impuestos y amortizaciones) y beneficio neto e inversión. Es conveniente desarrollar tres escenarios de previsiones y hacerlas a cinco años vista. En el apartado económico-financiero, que más tarde analizaremos, desarrollaremos con detalle los primeros 24 meses y estableceremos los escenarios para los tres siguientes años.

Escenarios favorable - medio - conservador

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos					
Gastos de explotación					
Inversión					
EBITDA					
Impuesto Sociedades					
Beneficio neto					

Cifras en Euros

Es conveniente también especificar los principales hitos: cuándo surgió la idea y se fundó la empresa, cuándo tenemos previsto estar plenamente operativos, cuándo tenemos previsto comenzar a facturar, cuándo prevemos que llegaremos al punto de equilibrio, ...

Cada apartado que desarrollemos, a partir de ahora, deberá contemplar el establecimiento de objetivos y el desarrollo de planes de acción para conseguirlos.

4.5. ENTORNO ECONÓMICO Y EL MERCADO EN EL QUE VAMOS A COMPETIR

Debemos demostrar frente a potenciales inversores un perfecto conocimiento del mercado, lo que implicará que nuestra empresa no ha sido creada en un laboratorio sin contacto con el exterior, sino que hemos partido del exterior para identificar la oportunidad de negocio que queremos hacer realidad.

La visión del mercado no debe ser una visión estática, sino dinámica, explicando la actual situación del mismo como una evolución del pasado y mostrando nuestra visión de su evolución con las oportunidades, que se deben generar para nuestro negocio. Será habitual que nuestro nuevo producto o servicio esté vinculado a algún tipo de proceso de transformación del mercado, que desearemos protagonizar.

En la medida que va a ser necesario que aportemos un nivel de información significativo sobre las variables básicas del mercado (tamaño de la demanda global, ritmo de crecimiento, previsiones de su evolución, cuota de mercado de los principales competidores, entorno tecnológico y legislativo), será conveniente que aportemos referencias de entidades públicas o de entidades privadas de reconocido prestigio a lo largo de este apartado, que avalen los datos que ofrecemos, de tal manera que se genere confianza por la rigurosidad de nuestro planteamiento.

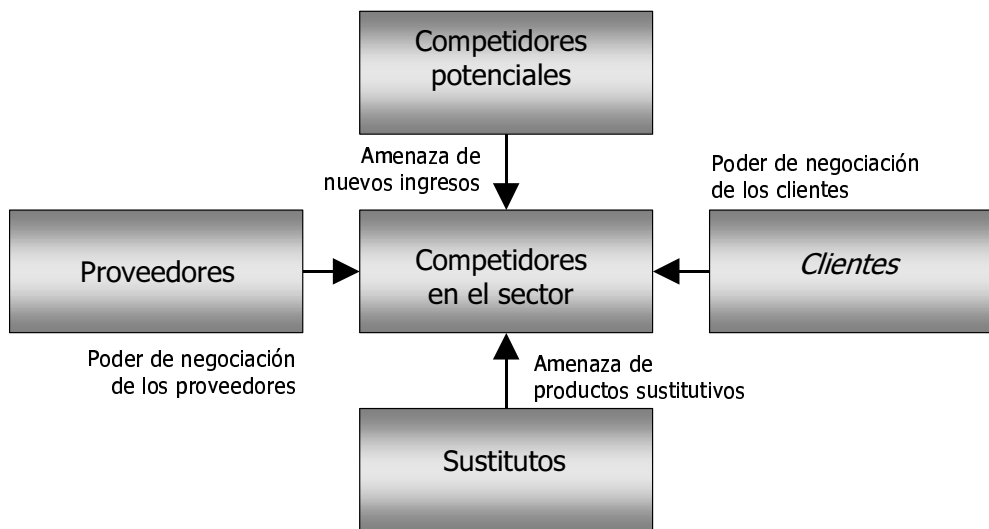
Este análisis debe estar fundamentado en responder a dos cuestiones prioritarias: qué debo tener en cuenta a la hora de competir en el mercado y qué oportunidades de negocio son detectables en el mismo.

Nuestra estrategia debe surgir de una comprensión de las reglas competitivas que determinan el atractivo de un sector. La intención de nuestra estrategia competitiva debe ser tratar de cambiar esas reglas a favor de la empresa.

Según Michael Porter, cada sector se encuentra afectado por cinco fuerzas competitivas que determinan su interés:

- El riesgo de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de sustitutos de nuestros productos o servicios.
- El poder de negociación de los compradores.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores existentes.

5 fuerzas competitivas según Michael Porter



Debemos identificar los actores del mercado y entender cómo influyen estas fuerzas competitivas, teniendo en cuenta que podemos tener capacidad de influir en ellas a través de las estrategias que diseñemos.

Los competidores potenciales, susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. Por otro lado, los productos o servicios sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en procesos de negocio distintos o tienen características distintas. Estos productos o servicios constituyen una amenaza que debemos tener muy en cuenta por la evolución constante de la tecnología.

Los clientes pueden influir en la rentabilidad potencial de nuestra actividad, presionando el precio a la baja, exigiendo servicios más amplios o condiciones de pago más favorables. Si la demanda está concentrada en pocos clientes, éstos pueden tener un gran poder a la hora de fijar las condiciones de comercialización de nuestro producto o servicio. Por el otro lado, el poder de los proveedores frente a nuestra empresa puede actuar de forma análoga, condicionando fuertemente nuestros costes y nuestros procesos de producción y con ello el producto o servicio final.

Estas cuatro fuerzas tienen como consecuencia la puesta en práctica de las estrategias competitivas de las empresas e influyen en la estructura de sus competidores: número y tamaño de los competidores, crecimiento de la industria, posibilidad de diferenciación, ...

Será necesario que analicemos también las tendencias futuras del sector, no sólo en términos de crecimiento, sino en posibles transformaciones. El análisis de estas tendencias nos abrirá, con probabilidad, acceso a nuevas oportunidades de negocio en el futuro.

Esta "fotografía estratégica" del mercado nos servirá de punto de partida,

- Para una valoración inicial del interés que puede tener el mercado para nuestra empresa y consecuentemente para inversores potenciales.
- Para identificar:
 - Las amenazas y oportunidades que surgen en esta primera aproximación.
 - Posibles factores críticos de éxito para competir en este mercado.
 - Las variables más importantes que nos van a ayudar a entender mejor el comportamiento de los consumidores en relación al producto o servicio y van a ser las más relevantes a la hora de tomar decisiones.

4.6. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Una vez analizado globalmente el mercado en el que queremos operar debemos concentrarnos en entender el comportamiento del consumidor. Cualquier emprendedor interesado en satisfacer las necesidades del consumidor debe comprender lo que motiva a las personas a comprar un servicio o producto y a rechazar otro. El comportamiento del consumidor se define como el conjunto de actividades que comprenden procesos mentales, emocionales y físicos que las personas, actúan en su nombre, en el de su familia o en el de su empresa, desarrollan cuando buscan, compran, evalúan y usan y disponen de los bienes o servicios con el objeto de satisfacer sus necesidades y deseos.

Debemos conocer en profundidad a los consumidores a los que pretendemos servir. Debemos investigar, conocer y entender:

- Cuáles son los beneficios que esperan obtener con nuestro producto o servicio.
- Cuáles son los factores que afectan a la necesidad que pretendemos cubrir.
- Cómo están actualmente resolviendo el problema que les genera esa necesidad no satisfecha.
- Cómo va a afectar en su comportamiento y sus hábitos actuales el producto o servicios que les ofrecemos para resolver su problema y qué esfuerzo les va a requerir. Qué riesgos perciben en el nuevo producto o servicio.
- Cuáles son los factores críticos que tomarán en consideración a la hora de seleccionar nuestro producto o servicio, cuál es el proceso de decisión sobre la compra y quién interviene en el mismo. Cuál es el proceso de compra. Dónde, quién y por qué se toma la decisión de compra.
- Cuánto esperan comprar y gastar.

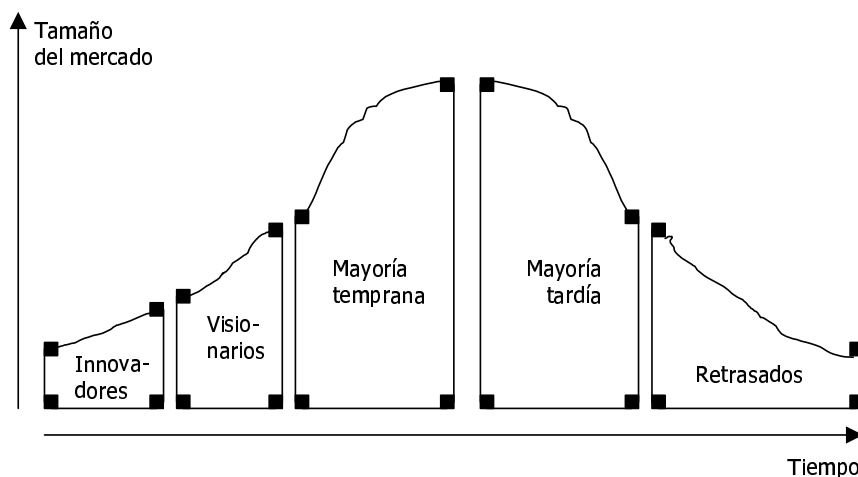
Este análisis nos irá definiendo una serie de perfiles de consumidores caracterizados por las variables críticas, que habremos comenzado a identificar en el estudio global del mercado. Las variables más habituales son las siguientes:

- Geográficas: país, ciudad, tamaño de la ciudad, ...
- Demográficas: sexo, edad, educación, ocupación profesional, tamaño de familia, responsabilidad familiar, estado civil, ciclo de vida familiar (joven, soltero, joven casado, casado con hijos, ...), ...
- Psicográficas: estilo de vida, personalidad, ...
- Conductuales: actitud hacia el producto, tasa de compra, ocasión de compra, beneficios buscados (esta variable es de gran importancia), ...

Los perfiles de los consumidores se conformarán por una mezcla de estas variables y será conveniente que los vayamos identificando con nombres.

En relación a la actitud del consumidor frente a la innovación y a la descripción del ciclo de vida de productos o servicios innovadores, nos encontraremos con distintos perfiles de consumidores:

Ciclo de vida de adopción de productos o servicios innovadores



- En el lanzamiento de nuestra actividad nos veremos recompensados rápidamente por los innovadores, que aprecian la tecnología por sí sola y les fascina ser los primeros en adquirir la última tecnología o en disfrutar de los servicios más innovadores.
- Posteriormente, nuestros clientes se nutren de entre los visionarios, que buscan intuitivamente nuevas posibilidades y asumen riesgos por romper con el pasado, siendo difíciles de satisfacer y exigiendo la personalización del servicio o producto a sus circunstancias.
- Los perfiles innovador y visionario constituirán la base en la que se apoyará el despegue de nuestra actividad.
- La mayoría temprana está compuesta por pragmáticos, que creen en la evolución, pero no en la revolución, están motivados por el hoy más que por el mañana y buscan referentes y productos o servicios ya contrastados por otros. La mayoría tardía está compuesta por los escépticos sobre la tecnología, sensibles al precio y que prefieren productos o servicios simples y estandarizados.

- Finalmente los retrasados sólo adquieren el nuevo producto o servicio, cuando no queda más remedio.

Finalmente, es conveniente llamar la atención sobre el siguiente aspecto: no sólo debemos analizar la situación actual del consumidor en relación a su latente necesidad, sino que es muy importante valorar qué implicaciones conlleva optar por adquirir nuestro producto o servicio. Todos los cambios provocan una resistencia, los llamados costes de cambio.

Los costes de cambio se pueden deber a distintas causas. Hay costes puramente económicos, hay costes psicológicos e incluso puramente emocionales.

Los costes económicos pueden radicar en la sustitución de una determinada infraestructura tecnológica por la nueva. Los psicológicos se pueden deber al riesgo que supone apostar por un nuevo producto, insuficientemente contrastado en el mercado todavía, frente a los tradicionales, que pueden estar además vinculados a marcas de gran prestigio. Los emocionales al simple hecho de romper una relación con el proveedor que siempre hemos tenido, para cambiarlo por uno nuevo.

Como ejemplos:

- La implantación de un nuevo servicio de contratación vía internet implica que ya no se va a tener contacto personal o telefónico con el proveedor, lo que puede provocar inseguridad.
- Un nuevo sistema de cocina en un hotel, que permite al cliente realizar pedidos a la carta al cocinero y que éste prepare el plato a su gusto "en directo" ("*show cooking*"), implica el contacto directo entre cocinero y cliente, algo que el cocinero nunca había tenido que afrontar antes.
- Un nuevo sistema muy innovador de TPVs (terminales punto de venta) va a mejorar notablemente la gestión de las cafeterías, restaurantes y demás puntos de venta de una cadena hotelera, pero requiere eliminar los actuales que han podido ser fabricados por una de las grandes marcas más conocidas.

La naturaleza humana es compleja, especialmente si se enfrenta ante estas situaciones. Cuando desarrollamos nuevos productos o servicios para empresas, nos olvidamos, en muchos de los casos, que las empresas están constituidas por personas, que se ven afectadas de diferente manera por nuestra innovación. Debemos conocer cómo afecta a cada una de ellas.

La aceptación de que van a existir costes de cambio, es una señal de la madurez de nuestro plan de empresa, ya que preverlos supone asumir la realidad del mercado: todo cambio tiene resistencia a que se produzca. Por ello, tendremos que tener en cuenta su impacto en la velocidad de penetración del mercado en la fase de lanzamiento.

Al finalizar este apartado tendremos una visión rica de los consumidores que debemos intentar satisfacer y con una perspectiva suficientemente amplia, que nos permitirá identificar qué oportunidades y amenazas ofrecen a nuestro negocio.

4.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Nos hemos referido anteriormente a la vigilancia tecnológica, que en este apartado va a quedar, incluida en un concepto más amplio: identificar, observar y analizar la competencia actual y vigilar a la posible competencia futura.

No nos encontramos solos frente a los consumidores, nunca lo hemos estado, ni lo vamos a estar. Un error de los emprendedores que desarrollan nuevos productos o servicios es señalar que no tienen competencia. Como hemos indicado antes un pesimista es un optimista mejor informado. Como mucho podremos apuntar que nos estamos esforzando por identificarla, que hemos establecido una serie de compañías que podrían desarrollar nuestro servicio o producto en el futuro y que estamos realizando un seguimiento cercano.

Una cuestión básica de los potenciales inversores se va a centrar sobre nuestra competencia: cuáles son nuestros competidores, qué ventajas competitivas tenemos sobre ellos y qué barreras podemos construir para defendernos mejor.

Deberemos conocer, en la medida de lo posible:

- Cuáles son sus competencias esenciales y cómo las explotan.
- Las características de sus productos o servicios.
- Que sistema de protección de la propiedad intelectual tienen establecido.
- Qué clientes actuales tienen y qué cuota de mercado controlan en el segmento de mercado, que deseamos penetrar.
- A qué otros segmentos sirven si lo hacen.
- Qué canales de distribución utilizan.
- Cuál es su modelo de negocio (que fuentes de generación de ingresos tienen) y qué precios practican.
- Con qué medios de gestión cuentan.
- Cómo están organizados.
- Con qué recursos financieros disponen.
- Qué alianzas estratégicas tienen desarrolladas.

Deberemos evaluar también la amenaza de nuevos competidores, sus modelos de gestión actual y una valoración del interés que pueden tener de entrar a competir con nosotros, la capacidad que tienen para hacerlo, el riesgo de que lo hagan y las barreras que podemos desarrollar para entorpecer una acción en este sentido.

La amenaza de productos o servicios sustitutivos, que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente, es un aspecto que no deberemos descuidar y que irá muy unido a la vigilancia tecnológica que pongamos en práctica.

Si nuestro producto o servicio va a crear un mercado nuevo, que todavía no está desarrollado y sobre el que no podemos obtener información, el análisis se deberá concentrar, sobre todo, en:

- La posición de mercado que pretendemos ocupar en relación a las principales variables de valoración del consumidor.

- La cuota de mercado que queremos alcanzar.
- Los potenciales competidores.

Después de este esfuerzo investigador, estaremos en disposición de poder establecer estrategias competitivas con mayor criterio, en base a la identificación de las amenazas y oportunidades descubiertas, y de integrar las mejores prácticas en nuestro modelo de negocio.

4.8. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El análisis realizado en los apartados anteriores nos debe ayudar a valorar cuál es el segmento más adecuado para nuestro negocio, desplegando todo el potencial de nuestras competencias esenciales y desarrollando las ventajas competitivas que éstas generan.

Para una pequeña empresa tecnológica, que se va a lanzar al mercado, el hecho de focalizar todos sus esfuerzos en un segmento determinado del mercado va a ser clave. La segmentación es la partición imaginaria del mercado elegido por la empresa para competir en subconjuntos homogéneos, en términos de necesidades y de motivaciones de compra susceptibles de constituir grupos de consumidores potenciales compradores.

“En un mercado que está en rápido crecimiento, la estrategia competitiva más exitosa es aquella que persigue alcanzar y mantener una posición dominante en el mercado, concentrándose en un segmento suficientemente aislado y que pueda ser dominado”. (Boston Consulting Group, una de las empresas de consultoría estratégica más prestigiosas a nivel mundial)

Algunas ventajas de la segmentación del mercado son las siguientes:

- Mayor grado de precisión en la definición del mercado, en función de las necesidades de los consumidores y del público objetivo más rentable.
- Evita errores, dado que se elabora la estrategia “a medida” del grupo de consumidores.
- Identifica necesidades no satisfechas: oportunidades de negocio.
- Optimiza recursos del marketing y su seguimiento.

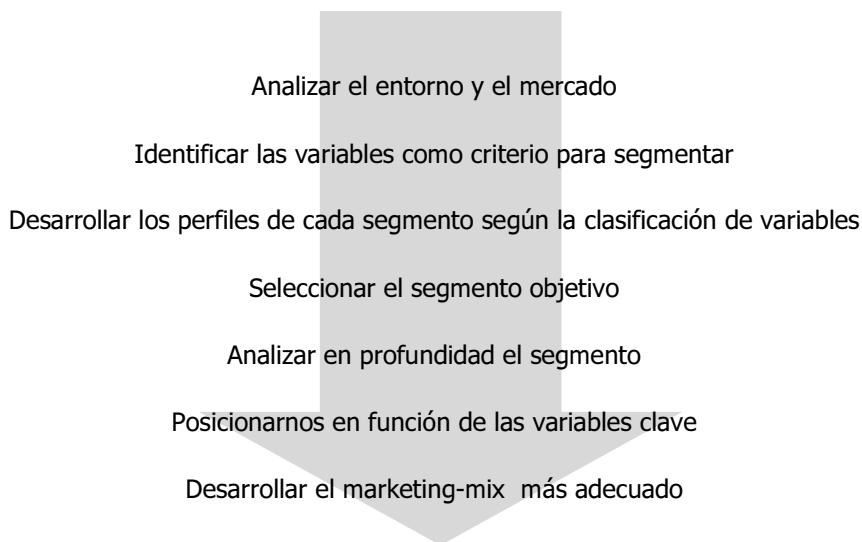
Para que la segmentación sea útil, debe presentar las siguientes características:

- Mensurabilidad (debe poder medirse la variable de segmentación).
- Accesibilidad (se debe poder alcanzar y servir efectivamente el segmento).
- Sustancialidad (el segmento debe ser lo suficientemente grande y lucrativo).
- Diferenciabilidad (el segmento debe presentar diferencias en sus comportamientos de compra o uso del producto y su respuesta a la oferta debe ser distinta para justificar una estrategia diferenciada).
- Capacidad de respuesta (debe ser posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos).

- Defendibilidad (la estrategia competitiva sostenible a largo plazo descansa en ventajas competitivas y en la posibilidad de defender los segmentos más rentables del mercado).

La sustancialidad es algo que debemos tener muy en cuenta, porque de ella va a depender la viabilidad de nuestro negocio y es algo que van a analizar desde el primer momento los potenciales inversores de nuestro negocio. No debemos centrarnos en mercados demasiado pequeños que podamos servir muy bien, pero que sean insuficientes para alcanzar un nivel de rentabilidad suficiente y para atraer a inversores.

El proceso de segmentación puede esquematizarse de la siguiente manera:



A la hora de seleccionar un segmento u otro, deberemos tener en cuenta una serie de factores. Deberemos escoger, en la medida de lo posible:

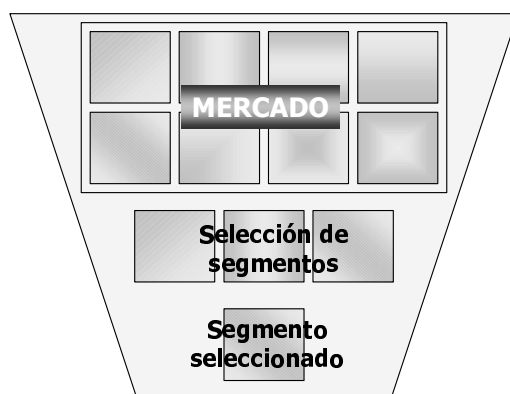
- El segmento al que más valor sea capaz de ofrecer nuestro producto o servicio, es decir, al segmento compuesto por personas físicas o corporaciones que más vayan a valorar nuestro producto o servicio y que, por ello, estén dispuestos a pagar más por su adquisición.
- El segmento en el que podamos tomar una posición de dominio en poco tiempo y mantenerla.
- Su tamaño y su potencial de crecimiento.

Y deberemos tener en cuenta,

- El nivel de competencia existente y que potencialmente se puede desarrollar.
- La estabilidad del segmento y el riesgo de que circunstancias del entorno puedan generar problemas en el futuro (legislación, desarrollo de barreras de entrada a nuevos productos o servicios, ...).

Los potenciales inversores desean apreciar un potencial de demanda suficientemente amplio y en rápido crecimiento para nuestro producto o servicio, aceptando despegues siempre lentos en productos o servicios innovadores. Desea enfrentarse a predicciones de crecimiento ambiciosas de emprendedores agresivos y seguros de lo que están exponiendo con bases sólidas para sus hipótesis.

Lo más adecuado es realizar un análisis progresivo, seleccionando inicialmente una serie de segmentos que cumplan unos requisitos mínimos para profundizar en su análisis, quedando al final un segmento o varios, que conformarán nuestro objetivo de mercado.



4.9. POSICIONAMIENTO DE MERCADO

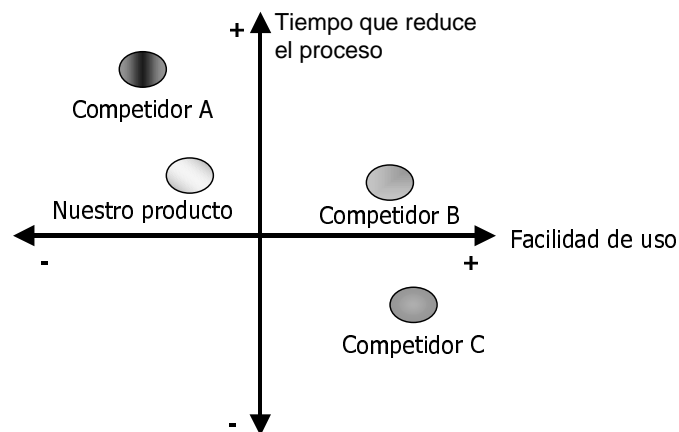
Una vez seleccionado el segmento de mercado objetivo, debemos acometer un análisis estratégico de la competencia en relación a nuestros consumidores potenciales. Lo que nuestros potenciales clientes entienden que es importante en relación a la decisión de adquisición de los productos o servicios como el nuestro o similares al nuestro y en relación a las empresas que los producen o que los prestan es lo verdaderamente importante.

Cuando estimamos la posición en el mercado que ocupa nuestro producto o servicio, sobre cómo nos perciben los consumidores en relación a variables concretas y nos comparamos con los productos o servicios de nuestros competidores, estamos valorando cuál es nuestro posicionamiento competitivo.

Para realizar un correcto diagnóstico debemos conocer los beneficios que buscan los consumidores para satisfacer sus necesidades (aunque en los casos de productos o servicios innovadores sean latentes); es fundamental entender que beneficios son los importantes para el cliente, para concentrar nuestro esfuerzo en satisfacer estos beneficios. Ya hemos señalado esta variable como una de las más importantes en el análisis del comportamiento del consumidor. Si erramos en seleccionar las variables adecuadas, caeremos en el error de diagnosticar posicionamientos competitivos artificiales, que nos podrían llevar a creer que tenemos situaciones actualmente ventajosas de mercado, cuando en realidad no es así.

Supongamos que analizamos los beneficios que esperan los usuarios de un programa de software para gestionar un determinado proceso de negocio (aprovisionamiento, ventas, ...). Supongamos que concluimos que el beneficio fundamental que esperan los futuros usuarios de nuestro producto es reducir el tiempo del proceso y supongamos que acertamos en esta conclusión. Supongamos que además consideramos que el segundo beneficio más importante es dotar a nuestro producto con un gran abanico de funcionalidades, aspecto que valoramos por encima de la propia facilidad de uso del software. Supongamos que nos equivocamos en esta hipótesis, por no haberla contrastado con el mercado. Como resultado, nos esforzaremos en incorporar más herramientas en el software para el futuro usuario, en lugar de mejorar su facilidad de uso y nuestro producto perderá atractivo.

Posicionamiento competitivo de un nuevo software para gestionar un proceso de negocio



Es pues vital conocer cuáles son los beneficios clave que buscan nuestros usuarios y cómo los vamos a satisfacer y cómo lo está haciendo nuestra competencia.

4.10. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO QUE REPRESENTA NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO

Todo el trabajo desarrollado hasta este momento nos habrá servido para poder contrastar nuestra idea inicial. Redefiniremos nuestro producto o servicio en función de:

- Las oportunidades y amenazas detectadas.
- Los beneficios más importantes para los consumidores del segmento de mercado que pretendamos servir.
- La estrategia competitiva que vayamos a aplicar para alcanzar el posicionamiento de mercado, que hayamos establecido como óptimo.

Y todo ello, lo podremos trasladar a los potenciales inversores en forma de:

- La existencia de un mercado atractivo.

- Que tiene una necesidad latente no satisfecha.
- Que representa una clara oportunidad de mercado.
- Que puede ser cubierta por nuestro producto o servicio.

Este es un apartado fundamental cuyos resultados darán una validación inicial al negocio o no. Nuestros productos o servicios tienen sentido, en la medida que satisfagan necesidades y que alguien esté dispuesto a pagar por satisfacer estas necesidades. Si estas necesidades no están cubiertas surge la oportunidad de mercado y si conseguimos cubrirlas, de manera que construyamos barreras a nuestra competencia potencial, estaremos creando una empresa sólida y con un futuro prometedor.

Deberemos poner de manifiesto una convincente razón por la que van a adquirir nuestro producto o servicio, razón que dependa directamente de nuestra ventaja competitiva clave. Para ello, será conveniente realizar un riguroso esfuerzo de investigación de mercado a través de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Deberemos establecer qué beneficios aportamos a nuestros clientes, porque es un momento oportuno para ofrecerlos, en qué competencias esenciales se basan estos beneficios y que ventajas competitivas presentamos respecto a la competencia.

Ahora será el momento en el que podremos crear nuestra visión del negocio, enunciar nuestra misión en el mercado, establecer nuestros objetivos globales y desarrollar la estrategia para conseguirlos.

4.11. PLAN DE MARKETING OPERACIONAL

La estrategia global de la empresa se ramificará en los distintos planes operativos, cuyos resultados coordinados deberán tener como consecuencia el éxito de nuestra empresa. El plan de marketing, al igual que el resto de planes que expondremos, se va a basar en todo el esfuerzo de investigación realizado.

En este apartado indicaremos cómo el cliente llegará a conocer nuestro producto o servicio, cómo le convenceremos para que lo adquiera, en lugar del producto o servicio de la competencia, y para que siga comprándolo, cómo le haremos llegar el producto o servicio y cuáles serán nuestros objetivos comerciales.

Es un apartado en el que el inversor debe apreciar que tenemos suficientemente bien estudiado todo, para poder alcanzar las cifras de ingresos que le presentamos. En este sentido, debe ser coherente con nuestros objetivos. La gestión operativa del marketing se plantea en el horizonte temporal del corto y medio plazo y supone una actividad eminentemente táctica.

En el plan de marketing operacional deberemos establecer los objetivos a conseguir, que pueden ser: generales del plan de marketing, de venta por producto o servicio, por cuota de mercado, para los distintos canales de distribución, ... Deberemos además fijar plazos para su consecución.

Una de las cuestiones básicas será establecer nuestros objetivos comerciales, tarea que va a depender de la estrategia que hayamos establecido y de los objetivos que nos hayamos marcado, como consecuencia del posicionamiento competitivo que deseemos tener y de la cuota de mercado que queramos alcanzar en el segmento de mercado seleccionado.

Posteriormente definiremos la estrategia, entendida como la forma de alcanzar los objetivos, que se ramificará en los distintos planes de acción. Se deberán establecer procedimientos de control, que nos permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto. A medida que vamos implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien, especialmente por reacciones de nuestra competencia, por lo que el plan de marketing debe tener márgenes de flexibilidad en su aplicación.

El marketing operativo, que estará enmarcado en la estrategia que hayamos definido previamente, gestiona las decisiones y puesta en práctica del programa de *marketing-mix* (mezcla de marketing) y se concreta en decisiones relativas al producto (producto-servicio), precio, distribución y comunicación, que aplicaremos sobre el segmento de mercado seleccionado y en base al posicionamiento competitivo que pretendamos alcanzar.

Deberemos definir con claridad y concreción nuestro producto o servicio, lo que nos servirá de punto de referencia para poder compararlos con otros productos/servicios similares, que se encuentran en el mercado, y poder destacar sus aspectos innovadores y competitivos.

Desde la óptica del marketing el producto o servicio debe ser definido considerando la perspectiva del consumidor y, junto a una serie de atributos técnicos (físicos cuando sea un bien o intangibles cuando sea un servicio) es necesario considerar un conjunto de atributos percibidos o psicológicos que constituyen el contenido simbólico del producto y que son tan importantes como los componentes técnicos.

Así, en el concepto de producto se integran dos dimensiones más: las características tangibles (marca, envase, ...) y las que conforman el producto ampliado (servicios complementarios, post venta, financiación, mantenimiento), que acaban de conformar la experiencia del consumidor en los procesos de compra y consumo del producto.

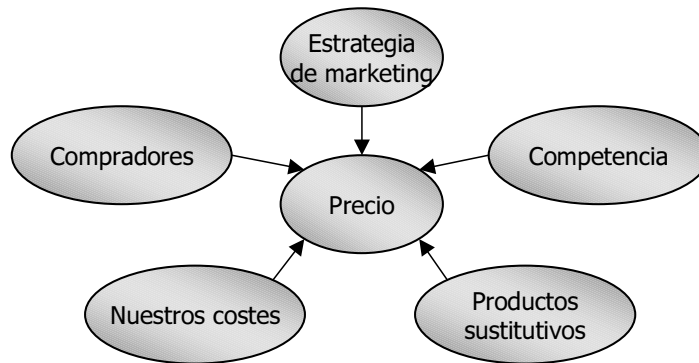
Con relación al producto que vayamos a comercializar o servicio que vayamos a prestar, debemos de tener en cuenta los servicios adicionales que deben conformar la experiencia del cliente. En este sentido, en muchas ocasiones, los productos y servicios innovadores requieren dos servicios complementarios de extraordinaria importancia:

- La formación de las personas que los vayan a utilizar.
- El servicio postventa que presenta una mayor intensidad de uso que los productos o servicios más tradicionales.

En ambos casos no se debe minusvalorar la importancia de la prestación de estos servicios y, por lo tanto, no debemos caer en el error de infradimensionarlos e infradotarlos de medios.

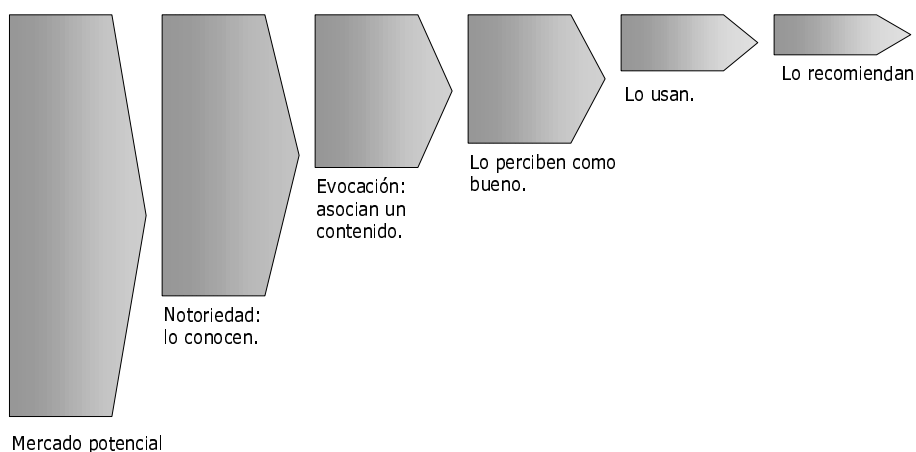
Otro aspecto diferencial en la política de productos y servicios innovadores es la conveniencia de aplicar políticas de calidad para garantizar la homogeneidad en el producto y en la prestación del servicio, generando confianza en el mercado.

En la determinación del precio de venta debemos de tener en cuenta nuestra estructura de costes, el precio que están dispuestos a pagar nuestros clientes, los precios que practican nuestros competidores, los precios de productos o servicios sustitutivos y nuestra estrategia de marketing. Debemos prever también descuentos para condiciones especiales (por volumen de pedido, por colaboración del cliente en la fase de desarrollo del producto o servicio, ...).



La distribución de los productos innovadores y la prestación de servicios en otras áreas geográficas suponen una tarea difícil de resolver. En la mayoría de los casos es recomendable aplicar estrategias de externalización de servicios e identificar los socios de negocio más adecuados, para poder centrarnos en las otras áreas de negocio.

También deberemos describir y explicar como pensamos influir sobre la demanda, para competir con eficacia y para conseguir el nivel de ventas prefijado, indicando los canales de comunicación seleccionados. El siguiente gráfico que refleja cómo se crea la fuerza de convicción de un producto o servicio es ilustrativo:



Si partimos del mercado potencial al que queremos servir, primero tendremos que darnos a conocer (notoriedad), tendremos que conseguir que asocien un contenido, cuando piensen en nosotros (evocación), deberemos conseguir que ese contenido sea percibido como bueno, para que luego nos usen y más tarde nos recomiendan. En este proceso actúan, en una primera fase, los planes de comunicación y promoción y, en una segunda, los planes de calidad y fidelización, una vez el consumidor está interactuando con nosotros.

En los productos y servicios con fuerte base tecnológica es muy habitual y prudente comenzar con una estrategia de venta directa a los clientes, para ir generando una base de clientes inicial, que nos recomiende y con la que experimentemos. Ello se debe a que la captación inicial de los clientes suele ser difícil, ya que un producto o servicio innovador implica un cambio y la resistencia del consumidor a que este se produzca. Para vencer el cambio se requiere en muchas ocasiones la actuación directa de la fuerza de ventas.

La realización de acciones de relaciones públicas de forma estructurada a través de un plan concreto, debería ir ligada a la puesta en valor de nuestro producto o servicio. Este plan debería apoyarse en la consecución de los premios o certificaciones conseguidos, el desarrollo de una red de prescriptores que avalen nuestro producto o servicio, la aparición de artículos y reportajes en la prensa (especializada, económica o generalista, en función de las circunstancias) y la asistencia como ponentes a foros y congresos de prestigio. Todo ello ayudará a que se vaya consolidando una imagen de calidad en nuestro producto o servicio.

Finalmente, deberemos desarrollar una estrategia de fidelización de clientes. Si el desarrollo de planes de retención de clientes es de importancia crítica para cualquier empresa, en el caso de los productos y servicios tecnológicos lo es aún más, si cabe, por lo costoso que resulta captar a los clientes, como hemos mencionado, y lo rentable que es retenerlos. El plan de fidelización ayudará indirectamente a la empresa a generar costes de cambio frente a la competencia.

La estrategia de fidelización tiene las siguientes bases:

- Una base tecnológica que es la creación y gestión de la base de datos de clientes, para desarrollar una correcta relación con ellos.
- Un plan de gestión de las relaciones, que tendrá como objetivo provocar el diálogo con el cliente y ofrecerle los beneficios que más le pueden interesar.

4.12. PLAN DE OPERACIONES

Partiendo de las amenazas y oportunidades, que habremos identificado en el análisis global del mercado, y de la definición de nuestro producto o servicio y conociendo cuáles son nuestras competencias esenciales que afectan al plan de operaciones, así como nuestra capacidad de producción o de prestación del servicio, deberemos establecer la estrategia a seguir en el plan de operaciones y marcarnos unos objetivos concretos y establecer los medios para alcanzarlos.

Es importante señalar que, en les Illes Balears y por la problemática de la insularidad, una de las decisiones estratégicas más importantes que deberemos adoptar es si debemos encargarnos de la totalidad del proceso productivo, de parte de él u optar por su externalización completa, debiéndose valorar lo comentado anteriormente en relación al *outsourcing*. Tanto la Cámara de Comercio como el Centre Balears Europa nos pueden apoyar en este proceso de búsqueda.

Deberemos:

- Describir detalladamente el proceso de elaboración de los diferentes productos o servicios, indicando los elementos materiales y humanos necesarios así como los tiempos previstos para cada fase y los tiempos totales de producción.
- Indicar cuáles serán nuestras materias primas, identificar nuestros proveedores (con información lo más detallada posible sobre los precios y condiciones que nos ofrecen, sus plazos de entrega, ...).
- Establecer los costes fijos y variables, especificando qué criterios utilizamos y cómo calculamos el coste de un producto.
- Describir dónde se va a localizar la sede comercial de la compañía y dónde se va a desarrollar el proceso de producción o de prestación del servicio.
- Indicar cuál será el equipamiento y la infraestructura necesaria durante los primeros tres años de actividad, estableciendo un calendario aproximado de adquisición y realizando una valoración orientativa de su coste.
- Desarrollar la política de calidad, prevención de riesgos laborales y gestión ambiental con respecto al desarrollo del producto y de los procesos; en este sentido, se recomienda realizar una gestión integrada de estas tres políticas.
- Describir los procesos internos y externos de funcionamiento de la empresa en toda la cadena de valor.

4.13. ORGANIZACIÓN Y EQUIPO GESTOR

Si hay algo que los inversores valoran en un proyecto empresarial, eso lo conforman las personas, que constituyen el activo máspreciado de las organizaciones. Esta afirmación adquiere más fuerza en entornos de innovación: las actividades de innovación dependen más de las nuevas ideas que de las máquinas y las ideas residen en las personas. Todo lo que hemos señalado hasta ahora debe estar definido y ejecutado por personas.

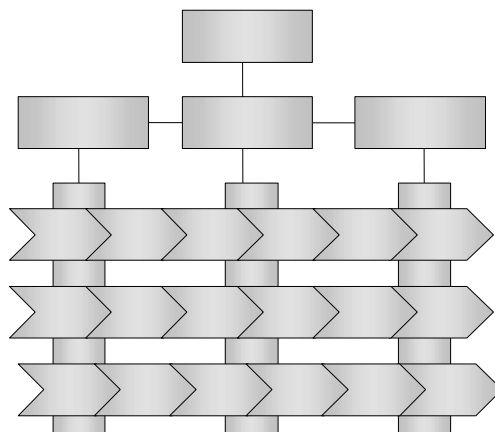
Los inversores quieren ver equipos comprometidos, que se encuentran plenamente dedicados al proyecto empresarial, cuando les presentan su plan de negocio. Quieren ver emprendedores que reúnan capacidades tecnológicas, habilidades directivas, experiencia en la gestión empresarial y entusiasmo.

El establecimiento de la estrategia en el área de recursos humanos deberá partir de una valoración del activo con el que contamos actualmente y de las oportunidades y amenazas que nos ofrece el mercado laboral, para poder desarrollar los distintos planes de selección, remuneración, formación continua y retención de los recursos humanos.

A corto plazo la actividad innovadora va a depender en gran medida de la capacidad de la empresa para captar y formar adecuadamente a las personas encargadas de gestionarla y a medio plazo de la capacidad de la empresa para que los conocimientos acumulados y que se van adquiriendo vayan siendo enriquecidos, compartidos, procesados internamente y utilizados de manera eficiente en toda la organización.

En cuanto a la política de recursos humanos deberemos describir el estado actual de la plantilla y prever su evolución a medio plazo, así como los salarios y los incentivos que se establezcan. La prudencia en la evolución de la plantilla con la estructura humana mínima indispensable y un crecimiento controlado debe ser la tónica.

En el caso de pequeñas empresas emprendedoras es preferible crear estructuras organizativas horizontales, que se estructuren sobre procesos de negocio, que ligan las actividades llevadas a cabo por los empleados con las necesidades y capacidades de clientes y proveedores. El trabajo y la gestión del mismo son realizados por equipos en lugar de por individuos.



Para crear una empresa horizontal organizada por procesos deberemos identificar sus procesos de negocio clave (desarrollo de nuevos productos o servicios, gestión de los clientes, ...) y organizar la empresa sobre éstos. El módulo organizativo básico es un flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo, frente al enfoque vertical, cuyo módulo se basa en las tareas realizadas por una sola persona.

Organización tradicional	Organización Horizontal
El trabajo se divide en funciones, departamentos y tareas.	El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo. Objetivo: ligar las actividades de los empleados con las necesidades de clientes y proveedores
La unidad base de consecución de resultados: la persona y su trabajo	El trabajo se organiza en torno a varios procesos de negocio o flujos de trabajo.
Función del directivo: asignar tareas adecuadas, medir, evaluar, controlar y premiar resultados.	Los equipos asumen la responsabilidad de gestión (sistemas de equipos jerárquicos). Objetivo del directivo: mejora continua de resultados
Principal ventaja: la excelencia funcional Principal defecto: la coordinación entre tareas, departamentos y funciones	La información y la formación: Se proporcionan para generar determinados resultados Perfil del profesional: capaz de realizar múltiples tareas, trabajar en equipo y mejorar continuamente. El sistema premia el desarrollo de capacidades individuales y los resultados de equipo.

Fuente: Seminario "La empresa horizontal" de Esade.

Las organizaciones horizontales son menos jerárquicas que las verticales; pero el objetivo no es eliminar la jerarquía, sino conseguir que cada elemento de la organización contribuya directamente a la consecución de los objetivos clave. Es necesaria siempre cierta jerarquía, entendida como liderazgo del equipo. Será necesario asignar responsabilidades para cada proceso y establecer objetivos.

Igualmente es importante definir cual es el perfil más adecuado para cubrir cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y en el caso de no contar actualmente con el profesional idóneo para ocuparlos, definir cuales son los medios que se utilizarán para proceder a su selección.

Se debe incluir el currículum personal de cada una de las personas promotoras del proyecto, poniendo especial énfasis en la descripción de los elementos que estén relacionados con la actividad empresarial. Los gestores de la empresa se deben corresponder con profesionales con experiencia en la administración de empresas, sólida formación, visión estratégica y liderazgo. Los responsables tecnológicos deben compartir también la visión estratégica y el liderazgo para gestionar los proyectos.

Cada vez son más valorados los perfiles polivalentes, que junto a amplios conocimientos tecnológicos, acumulen capacidad de aprendizaje, capacidad para trabajar en equipo, creatividad, capacidad de gestión, enfoque hacia el mercado y capacidad para relacionarse con clientes y conocimiento de idiomas.

En el caso de las empresas innovadoras, cobra especial importancia la constante actualización de los conocimientos de su plantilla, debiéndose formular un plan de formación continua para el personal y para los propios socios emprendedores.

La formación, facilitando la asistencia a prestigiosos congresos, y las gratificaciones variables en el cumplimiento de objetivos deben tenerse en cuenta en la política de incentivos para los empleados.

4.14. PLAN TECNOLÓGICO

La Fundación Cotec señala que "toda empresa tiene que ser capaz de desarrollar su propio modelo de gestión de la innovación tecnológica, de acuerdo con sus necesidades, normalmente relacionadas con su sector o su tamaño, pero, sobre todo, con su propia estrategia y visión de futuro". Con mayor motivo, una empresa innovadora de base tecnológica debe optimizar la gestión de esta área.

En el apartado, en el que hemos indicado los factores de éxito de las empresas innovadoras, hemos enumerado una serie de buenas prácticas que deberían incorporarse a cualquier modelo de gestión de la innovación y tecnología.

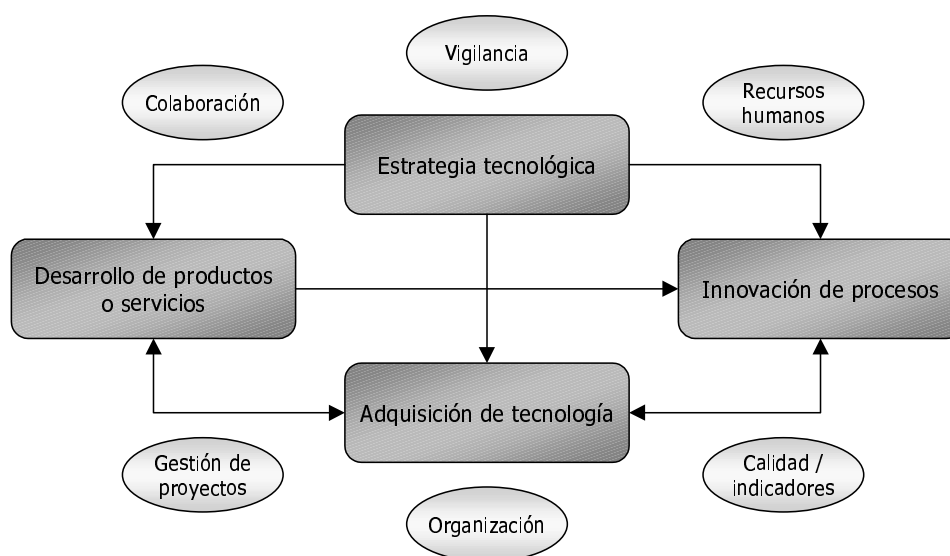
Lo primero que tendremos que establecer es nuestra estrategia, especialmente, en cuestiones como optar por externalizar determinados procesos en esta área o en desarrollar políticas de colaboración activas con proveedores o clientes. Una vez establecida la estrategia podremos definir objetivos y elaborar planes y proyectos concretos.

En el documento "Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa" de la Fundación Cotec se recoge, el modelo elaborado en el marco del proyecto TEMAGUIDE, promovido por Cotec y por el programa *Innovation* del IV Programa Marco de Investigación de la UE, cuya idea básica estriba en "diferenciar los llamados procesos nucleares, aquéllos directamente involucrados en la innovación tecnológica, cuyos resultados están relacionados con la transformación de oportunidades e ideas en innovaciones que tengan un impacto en el mercado, y los procesos y prácticas facilitadoras, que no son exclusivas de la gestión de la innovación, pero que son igualmente necesarios para que los procesos nucleares puedan funcionar de manera efectiva".

Los procesos considerados son:

- El desarrollo de la estrategia tecnológica, proceso que debe culminar en la definición de un plan tecnológico (también denominado plan de I+D).

- El proceso de adquisición de tecnología, que se trata de las actividades cuyo objetivo es tanto la incorporación de tecnología, como la generación interna de tecnología.
- El proceso de desarrollo de productos o servicios, que incluye todas las actividades que van desde la identificación de una oportunidad o la generación de una idea de un nuevo producto hasta que el producto se introduce en el mercado.
- La innovación de procesos de contenido tecnológico, que incluye las actividades que van desde la identificación de una oportunidad o la generación de una idea para un proceso nuevo o mejorado, hasta que el proceso se pone en práctica en la empresa.



Fuente: Fundación Cotec

En las pequeñas empresas innovadoras se actúa de una forma proactiva, motivada a veces por la acción de una sola persona o un grupo reducido de ellas y sin una sistematización del proceso. Es necesario:

- Definir una estrategia.
- Establecer objetivos.
- Estructurar un plan de actuación e identificar a todas las personas de la empresa con ese plan.
- Dotarlo de medios humanos, técnicos, metodológicos y económicos.
- Desarrollar alianzas estratégicas si son necesarias.
- Realizar un seguimiento del plan con sistemática de medición de los resultados de la actividad de innovación que sean capaces de realimentar la estrategia innovadora.

La optimización en el desarrollo de nuevos productos y servicios requiere:

- Como premisa una buena definición y estructuración del propio proceso de desarrollo del producto.
- La utilización de equipos multifuncionales.
- Un fuerte liderazgo del responsable del proyecto junto con el seguimiento y apoyo de la dirección.

- La utilización de las herramientas más adecuadas.
- La orientación clara y decidida al mercado.

El liderazgo del proceso de I+D debe corresponder al director de tecnología o al responsable de la empresa, en el caso de pequeñas empresas, que como ya hemos señalado, debe conjugar capacidades tecnológicas, conocimiento de la visión estratégica de nuestro negocio y habilidades directivas. Debe ser responsable de diseñar la estrategia tecnológica, que se apoyará en:

- La planificación de nuevos productos o servicios.
- La atención a las tecnologías de medio y largo plazo en un continuo ejercicio de prospectiva.
- El desarrollo de colaboraciones estratégicas con terceras empresas o instituciones.

La gestión de proyectos consiste en poner en marcha los mecanismos necesarios para que los proyectos respondan a las expectativas inicialmente planteadas, en términos técnicos, de plazos, presupuestos y obtención de beneficios.

La buena gestión de proyectos de I+D se sustenta en la conjunción de alguna herramienta de planificación más o menos estándar con herramientas propias para la gestión y control de costes y recursos. La guía "Pautas metodológicas en la gestión de la tecnología y la innovación en las empresas (Temaguide), editada por la Fundación Cotec, recoge las principales herramientas para la gestión de la innovación, siendo recomendable su lectura para cualquier emprendedor que se tenga que enfrentar a este proceso.

La correcta definición y selección del director o jefe de proyecto en una empresa innovadora debe ser una de nuestras principales preocupaciones. Según la Fundación Cotec las empresas innovadoras, que tienen solucionada esta cuestión, han apostado por personas jóvenes (entre 30 y 40 años), con experiencia en nuestro perfil de empresa, que hablan el idioma del cliente en todos los sentidos (es decir, conocen el segmento al que nos dirigimos y a nuestros futuros interlocutores en éste), con amplios conocimientos técnicos y con capacidad de gestión y de liderazgo.

Si este va a ser el puesto que debemos ocupar en nuestra doble condición de promotor y responsable del área, deberemos valorar si cumplimos estos requisitos y si no como podemos desarrollar las habilidades o conocimientos que nos falten.

En empresas con una actividad de innovación continuada, este proceso es susceptible de ser sistematizado o procedimentado, sin perder por ello nada de creatividad, siendo recomendable proceder a su certificación en base a normas de calidad, que nos cree una disciplina planificadora y ofrezca una señal de garantía y confianza al mercado.

También debemos estar abiertos a integrar tecnologías externas si los resultados de nuestra vigilancia tecnológica, así lo aconsejan. La aceptación del cambio en un mundo globalizado como algo con lo que debemos convivir en el plano de la innovación va a requerir una actualización constante de nuestro sistema de innovación y una óptima gestión del conocimiento.

4.15. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El plan económico-financiero supone nuestra hora de la verdad. En este momento es cuando sintetizamos el plan de empresa en números e intentamos que éstos ofrezcan un escenario atractivo y creíble tanto para nosotros como para los inversores.

La estructuración del plan económico-financiero conviene que se haga de tal manera, que nos sirva para monitorizar con posterioridad la evolución de la empresa en términos económicos y financieros.

Se recomienda establecer un horizonte temporal de cinco años (dos años detallados por meses y el resto con una presentación anual de cifras) y tres escenarios (favorable, medio y conservador) para desarrollar nuestras hipótesis.

El primer punto que abordaremos será el plan de inversiones. Incluiremos las inversiones necesarias para lanzar el proyecto empresarial y las inversiones futuras, que en un proyecto innovador y con una intensidad elevada o muy elevada de inversión en I+D será continua.

Deberemos valorar con mucho cuidado las inversiones que requerirá nuestro proyecto, ya que si son demasiado bajas no llegaremos a alcanzar nuestros objetivos y si son demasiado altas difícilmente conseguiremos rentabilizarlas. En este sentido, deberemos diseñar una estrategia de inversiones prudente pero suficiente y justificarla. Deberemos analizar con nuestro asesor fiscal la política de amortizaciones más adecuada para los activos vinculados a la actividad de I+D.

Las siguientes hipótesis girarán en torno a los ingresos que prevemos conseguir. Deberemos establecer las distintas fuentes de ingresos que se pueden deber a la venta de los productos o de los servicios que prestemos.

Para cada línea de ingresos deberemos establecer las variables que influirán en la generación de los mismos y la evolución de las mismas. Los ingresos deberán estar estimados en función de estas variables, lo que nos permitirá poder evaluar la sensibilidad de los primeros a cada una de las variables, es decir, podremos estimar cómo varían los ingresos, si varían las variables. Las variables pueden ser el número de comerciales que tendremos, el número de clientes que obtendremos y su frecuencia e intensidad de compra, las tasas de retención de clientes, los precios y descuentos, ...

Los datos correspondientes a los dos primeros años deberán contemplar una justificación detallada y estar distribuidos mensualmente, estando la información de los tres siguientes años menos desglosada. Esta consideración es también válida para la presentación de los demás resultados.

Escenarios favorable - medio - conservador

Ingresos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas producto A					
Ventas producto B					
Ventas producto C					
Otros ingresos					
Total					

Escenarios favorable - medio - conservador

Ingresos	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ventas servicio A					
Ventas servicio B					
Ventas servicio C					
Otros ingresos					
Total					

Deberemos estimar los costes y sintetizarlos en dos tablas: una que diferencie los costes por áreas y la segunda según sean fijos o variables.

Escenarios favorable - medio - conservador

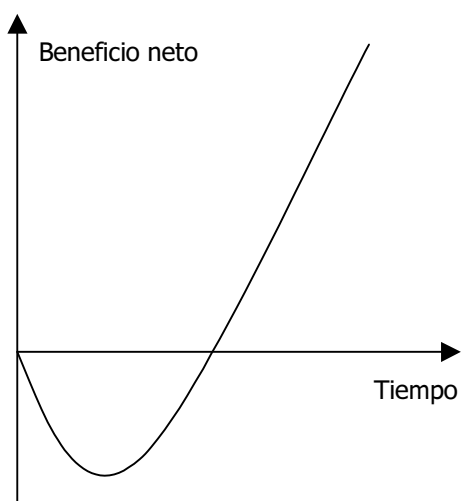
Gastos por áreas	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Producción					
Tecnología					
Distribución					
Marketing y comercialización					
Administración y dirección					
Generales					
Imprevistos					
Total					

Escenarios favorable - medio - conservador

Gastos por naturaleza	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Fijos					
Variables					
Total					

Posteriormente, elaboraremos la tabla de resultados y estimaremos el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que comenzamos a generar beneficios.

Es importante establecer el momento en el que alcanzaremos el punto de equilibrio en cada uno de los escenarios. La complejidad actual del mercado ha provocado que los inversores no deseen escenarios en los que el punto de equilibrio tarda en conseguirse más en un periodo mayor de 24 meses, siendo deseable que sea alcanzado en un periodo de entre 12 y 18 meses. Si nuestro punto de equilibrio se aleja más allá de los dos años (por ejemplo, en empresas que van a desarrollar líneas de investigación y comercialización de productos de biotecnología), es probable que nos pidan la generación de otro tipo de ingresos (prestación de servicios varios, ...), que hagan más llevadera la denominada "travesía del desierto" (periodo en el que vamos acumulando pérdidas).



4.16. PREVISIONES FINANCIERAS

Este apartado es el que va a determinar nuestras necesidades de financiación y la valoración de la empresa, en función de los flujos de caja que se generen. Por ello, comenzará con una exposición de la cuenta de resultados resumida.

Escenarios favorable - medio - conservador

Cuenta resultados resumida	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Ingresos					
Gastos de explotación					
EBITDA					
Impuesto Sociedades					
Resultado neto					

Posteriormente deberemos presentar los balances de situación a cinco años en cada uno de los escenarios.

Activo

		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Activo fijo	Gastos de constitución					
	Inmovilizado inmaterial					
	Inmovilizado material					
	Amortización acumulada					
Activo circulante	Realizable					
	Disponibile					
Total						

Pasivo

		año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Recursos propios	Fondos propios					
Exigible a l/p	Exigible a largo plazo					
Exigible a c/p	Exigible a corto y medio					
Total						

En el siguiente punto elaboraremos el plan de tesorería con la previsión de cobros y pagos, en la que tendremos en cuenta las formas de cobros a clientes y pagos a proveedores y la incidencia de los impuestos.

En el presupuesto de tesorería quedará establecida la cuantía y el momento, en el que dejamos de generar flujos negativos de caja. El importe se corresponderá con las necesidades máximas de financiación.

Podremos optar por escoger la opción más conservadora para la petición de esta cantidad a los inversores o estimar la probabilidad de que cada uno de los escenarios se produzca y ponderar las distintas cantidades por la probabilidad estimada, obteniendo una media ponderada.

4.17. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Este apartado sobre el análisis económico-financiero debe ser apreciado como una aproximación, recomendándose se amplie el conocimiento en este área a través de las referencias que aparecen en la bibliografía de este manual.

4.17.1. Análisis de la rentabilidad

El ratio de rentabilidad económica, también conocido como ROA (*return on assets*), mide la generación de beneficios como consecuencia del despliegue de los activos sin considerar la forma en que éstos han sido financiados. Se refiere al beneficio de explotación (beneficio antes de intereses e impuestos, BAIT) y ofrece una medida de la eficiencia de la inversión: "BAIT/Activo Total".

El ratio de rentabilidad financiera, también conocido como ROE (*return on equity*), mide la capacidad de la empresa para remunerar a los accionistas: "Beneficios después de Impuestos/Recursos Propios".

4.17.2. Análisis del riesgo

El punto muerto operativo o punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas que cubre exactamente los gastos de explotación. El punto de equilibrio total es el nivel de ventas que cubre los gastos de explotación más los financieros. El periodo que transcurre hasta alcanzar el punto de equilibrio, se corresponde con el periodo de mayor riesgo, al necesitar la empresa continuamente recursos financieros que no genera su actividad. Este indicador es uno de los más importantes en la valoración del riesgo de la empresa y es uno de los que primero buscará el inversor en nuestro plan de empresa.

El apalancamiento operativo mide la variación porcentual que se produce en el BAIT ante una variación en las ventas. Así, si el apalancamiento operativo es 3, significa que ante un aumento o disminución de las ventas en un 20%, el BAIT aumentará o disminuirá en un 60%. Cuanto más altos sean nuestros costes fijos, más elevado será esta ratio y mayor nuestro riesgo económico. Su fórmula es: " $1 + (\text{Costes Fijos}/\text{BAIT})$ ".

El apalancamiento financiero mide la variación porcentual que se produce en el BDT (beneficio después de impuestos) ante una variación del BAIT. Si el apalancamiento financiero es 1,5, significa que ante un aumento o disminución del BAIT en un 20%, el BDT aumentará o disminuirá en un 30%. Cuando la estructura financiera de la empresa carece de recursos ajenos, el apalancamiento financiero es igual a 1. Cuanto más se aproxime a 1 el apalancamiento financiero, menos riesgos financieros tendremos. Su fórmula es: " $\text{BAIT}/(\text{BAIT}-\text{Intereses})$ ".

El apalancamiento total es el producto del apalancamiento operativo por el apalancamiento financiero; es decir, indica en que proporción varía el BDT, cuando varían las ventas. Si tenemos en cuenta los ejemplos que hemos visto, el apalancamiento financiero sería del 4,5 ($3 \times 1,5$), lo que implicaría que una variación del nivel de ventas del 10% provocaría una variación del 45% en el BDT. Un apalancamiento total igual a 1 significaría que la empresa no paga intereses (no tiene deuda exigible) ni tiene costes fijos. Su fórmula es: " $(\text{BAIT}+\text{Costes Fijos})/(\text{BAIT}-\text{Intereses})$ ".

Cuando debemos tomar una decisión sobre cómo financiar inversiones, podemos apoyarnos en la estimación del margen de apalancamiento. Éste se calcula por la diferencia entre la rentabilidad que extrae la empresa de sus activos y el coste medio de financiarlos mediante recursos ajenos. Cuando el margen de apalancamiento es positivo implica que con cada euro ajeno invertido en el activo obtenemos una rentabilidad superior al coste de que nos presten dicho euro. Si el margen de apalancamiento es positivo, podemos valorar la conveniencia de aumentar los recursos ajenos.

Hay un conjunto de ratios que miden la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo:

- Ratio de liquidez, que señala cuantos euros realizables tenemos (activo circulante) por cada euro exigible en el mismo periodo (pasivo circulante): "Activo Circulante/Pasivo Circulante".
- Ratio de acidez (prueba del ácido o liquidez inmediata), que nos ofrece una idea más aproximada de la liquidez de la empresa, ya que sigue midiendo la capacidad para hacer frente a sus deudas a corto, pero sin tener en cuenta los stocks, presumiblemente la parte más difícilmente realizable: "(Activo Circulante-Stocks)/Pasivo Circulante".
- Ratio de tesorería, que indica la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones con recursos líquidos o inmediatamente convertibles en liquidez: "Efectivo/Pasivo Circulante".

Estos ratios de liquidez no valoran la evolución de la liquidez en la empresa, ya que no tienen en cuenta el vencimiento de las fechas de cobro de clientes y pago de proveedores. Por ello, es interesante estimar:

- El periodo de cobro, que indica el número de días que transcurren desde que se efectúa una venta a crédito hasta que se cobra: "Clientes / (Ventas/360)".
- El periodo de pago, que indica el número de días que tardamos en pagar a nuestros proveedores: "Proveedores / (Compras/360)".

Para saber de si la empresa es capaz de atender a sus obligaciones, estimaremos el ratio de solvencia: "Activo total / Recursos Ajenos", que indica hasta que grado la empresa cubre la totalidad de sus deudas con terceros con su activo.

4.17.3. Control de gestión

Los flujos de tesorería son las entradas y salidas de tesorería que se producen en la empresa como consecuencia de las transacciones a que dan lugar sus diferentes actividades. El estado de flujos de tesorería es un documento que explica la razón de la variación de saldos de tesorería producida durante un período de tiempo y es una herramienta muy útil, para la correcta gestión financiera de la empresa.

El fondo de maniobra o capital circulante es la diferencia entre activo circulante y pasivo circulante. El fondo de maniobra se incrementa con la obtención de fondos y disminuye con su aplicación. Básicamente se obtienen fondos por incrementos de partidas de pasivo fijo o disminuciones de partidas de activo fijo y se aplican fondos en incrementos de partidas de activo fijo y disminuciones de partidas de pasivo fijo. Un fondo de maniobra negativo indica una elevada situación de riesgo que debe ser corregida.

El cuadro de financiación o cuadro de origen y aplicación de fondos recoge las variaciones producidas en la estructura patrimonial fija, separando aquellas transacciones que representan obtención de fondos de aquellas otras que representan aplicación de fondos, así como las variaciones producidas en el capital circulante. Informa de los flujos producidos en el fondo de maniobra a lo largo de un período de tiempo.

4.17.4. Análisis de inversiones

Vamos a introducir una serie de conceptos de interés a la hora de valorar las inversiones:

- El rendimiento de la inversión o ROI (*Return on investment*) compara el flujo de caja que se obtiene gracias a la realización de una inversión con ésta, sin tener en cuenta el momento en el que se producen los flujos de caja.
- El valor actual neto (VAN) calcula el valor actual neto de una serie de flujos monetarios en el tiempo y se suele utilizar para determinar la rentabilidad de una inversión. En términos generales, cualquier inversión cuyo VAN sea mayor que cero es rentable. Esta función nos proporciona el valor actualizado de los rendimientos, es decir, los ingresos actualizados, por tanto, para obtener el beneficio habrá que restarle la inversión inicial.
- El coste de capital se puede considerar como el precio que se paga a los proveedores de fondos de la empresa por la utilización de los mismos y por el riesgo que asumen al prestarlo. El coste de capital se divide en el coste del capital propio (accionistas), ajeno (financiación externa de la empresa) y por los beneficios no distribuidos.
- La tasa de rendimiento interno (TIR) es el tipo de interés que anula el VAN de una inversión (VAN=0). Como regla general, una inversión cuya TIR sea mayor que el coste de capital, se puede considerar rentable.

4.18. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN

En este apartado deberemos exponer:

- Cómo se ha financiado la empresa hasta este momento.
- Cómo tenemos previsto que se financie a partir de ahora.

Deberemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Las necesidades de financiación de la empresa a lo largo de los próximos años, en base al estado de flujos de tesorería.
- La mezcla más adecuada entre financiación externa y recursos propios, en función del riesgo que entendamos es conveniente asumir y la rentabilidad objetivo que consideremos deben alcanzar nuestros accionistas.

Deberemos estimar qué recursos necesitamos hasta que la empresa deje de requerir financiación externa para autofinanciarse y cuándo prevemos que se va a producir este hecho.

En empresas con elevadas necesidades de financiación va a ser habitual, como veremos en el punto 6.3 de este manual, no intentar obtener la totalidad de recursos al inicio de su desarrollo. La estrategia se basará en plantear la financiación para una serie de periodos, al final de los que se consigue alcanzar determinados objetivos: terminar el prototipo tecnológico, comenzar a facturar, llegar al punto de equilibrio, ...

En cualquier caso, deberemos detallar la aplicación de los fondos que solicitemos, garantizar al máximo la consecución de los objetivos, previendo imprevistos, y planificar las siguientes operaciones de consecución de fondos, que garanticen la continuidad del proyecto.

4.19. ALTERNATIVAS JURÍDICAS PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Es importante el conocimiento de las diversas posibilidades legales a la hora de escoger la forma jurídica más adecuada para la empresa, y para ello hace falta un planteamiento de las diferentes alternativas y un cuidado análisis de las ventajas e inconvenientes de cada modelo.

Deberemos indicar la forma jurídica escogida y el motivo de la elección, si bien para este tipo de empresas y si perseguimos conseguir financiación deberemos habernos constituido en sociedad limitada o sociedad anónima.

La Associació de Joves Empresaris de Balears, Caeb, la Ventanilla Única, situada en la sede de la Cámara de Comercio, y los organismos dependientes de los ayuntamientos (Imfof, Ifoc, ...) ofrecen un completo asesoramiento en esta materia.

5. LA VALORACIÓN DE LA EMPRESA

5.1. LA EVOLUCIÓN DE LA VALORACIÓN DE LA EMPRESA INNOVADORA Y SU IMPORTANCIA EN EL DESARROLLO SOCIETARIO.

Las empresas innovadoras presentan valoraciones crecientes en la medida que el riesgo que representan para el inversor disminuye y la oportunidad de negocio se consolida. Aquéllas, que requieren una importante suma de capital hasta poder cumplir los objetivos establecidos en la estrategia general de la compañía, van a tener que afrontar el largo e intenso camino de las rondas de financiación, entendidas como los procesos, en los que el emprendedor entabla contacto y negocia con potenciales inversores su entrada en el capital social de la empresa a través de ampliaciones de capital.

Es vital que el emprendedor planifique este proceso, para que pueda mantener al final del mismo una participación suficientemente significativa, como para que le recompense el esfuerzo realizado y el riesgo asumido y el control de su empresa.

Necesitamos introducir dos términos para exponer este proceso. La *valoración pre-money* de la empresa es el valor acordado que tiene la empresa con el inversor antes de que éste aporte sus fondos en la ampliación de capital. El valor *post-money* es la suma de la valoración *pre-money* más la aportación de capital por parte del inversor. El inversor tomará la participación de la empresa resultante de dividir su aportación entre el valor *post-money* de la empresa.

Si todo sale según lo previsto, la empresa innovadora irá aumentando de valor, a medida que vayan sucediendo una serie de hitos como:

- Hemos desarrollado el prototipo completamente y funciona.
- Hemos iniciado la venta y tenemos los primeros clientes e ingresos.
- Estamos generando beneficios y tenemos una facturación interesante, pero necesitamos expandirnos.

En el ejemplo que exponemos, los emprendedores consiguen en la fase inicial del proyecto una valoración *pre-money* de 750.000 Euros, invirtiendo el primer capital riesgo 300.000 Euros, por lo que la participación del emprendedor se diluye hasta el 71,4%. En la siguiente ronda el valor *pre-money* de la empresa ha subido desde 1.050.000 Euros a 1.500.000 Euros, invirtiendo el nuevo capital riesgo 1.500.000 Euros, pasando la participación del emprendedor al 35,7%. En la última ronda el valor *pre-money* de su empresa ha crecido hasta los 6.000.000 Euros y su participación ha disminuido hasta el 25,2%. No obstante, el valor de sus participaciones ha aumentado desde los 750.000 Euros de la primera ronda hasta los 2.142.857 Euros de la tercera.

La valoración *pre-money* puede aumentar por la disminución del riesgo, la consecución de determinados hitos y el interés creciente de más sociedades de capital riesgo por el proyecto.

*Ejemplo de evolución de valoración de la empresa
y de participación del emprendedor en la misma*

	Capital Semilla	Capital Lanzamiento	Capital Desarrollo
Valoración premoney	750.000	1.500.000	6.000.000
Ampliación de capital	300.000	1.500.000	2.500.000
Valor post-money	1.050.000	3.000.000	8.500.000
Participación emprendedor	71,4%	35,7%	25,2%
Valor de la participación del emprendedor	750.000	1.071.429	2.142.857
Participación capital riesgo 1	28,6%	14,3%	10,1%
Participación capital riesgo 2		50,0%	35,3%

Cifras en Euros

Si gestionamos bien este proceso y cumplimos objetivos conseguiremos controlar el crecimiento de la empresa y aumentar el valor de nuestra participación.

5.2. MÉTODOS DE VALORACIÓN DE EMPRESAS

5.2.1. Factores que influyen en la valoración

La situación económico-financiera de la empresa es una buena referencia en empresas con largo historial, que puedan presentar cifras de ejercicios pasados. En las empresas de nueva creación, estas cifras deberán estar basadas en el plan económico-financiero del plan de empresa. Cuanto más serio sea, más protagonismo tendrá en la valoración de la empresa.

Pero en la valoración intervendrán muchos otros factores, de orden cualitativo que incidirán de forma más o menos significativa, en función de su importancia en el momento de la valoración, para la empresa valorada y para el capital riesgo que debe valorar. La oportunidad de mercado, la solidez de la estructura empresarial, la capacidad del equipo y la confianza que genera al inversor, la tecnología empleada y su protección o el nivel de competencia esperado condicionan la percepción del riesgo y; por lo tanto, la valoración de la empresa.



5.2.2. El descuento de los flujos de caja futuros

La metodología del descuento de flujos de caja (DCF) estima la cantidad de flujos positivos y negativos que una compañía generará en el futuro y descuenta el valor de esos flujos futuros al valor de hoy. Tradicionalmente el DCF está basado en expectativas de ventas y tasas de descuento futuras.

Para la estimación de los flujos de caja netos a descontar se parte del beneficio neto generado, se le suma la amortización, se resta el aumento de cuentas a cobrar, se suma el aumento de cuentas a pagar y se le resta el aumento de existencias. La tasa de descuento es la que rija en ese momento en el mercado más una prima por riesgo en función de la empresa y de su mercado, o bien el coste de capital de la empresa.

Sus inconvenientes son la dificultad en realizar una proyección financiera fiable, en prever la evolución de los ingresos y en la subjetividad en el establecimiento de la tasa de descuento (a mayor riesgo percibido, mayor tasa aplicada y menor valor de la empresa).

5.2.3. Otros métodos de valoración

5.2.3.1. La utilización de compañías comparables

Este método está basado en la investigación de otra compañía que cotice en el mercado de valores y que posea características similares en cuanto a: pertenencia al mismo sector, similitud del modelo de negocio, evolución futura, ... Con estos datos se obtienen unos ratios indicativos del valor de estas compañías tomadas como modelo y se aplican con el fin de obtener el valor de la compañía que queremos valorar.

El inconveniente es poder encontrar una empresa suficientemente similar para poder efectuar comparaciones válidas (sobre todo en empresas innovadoras). Este método es poco utilizado en valoraciones en fases iniciales y más usual en valoraciones en fases de expansión. En cualquier caso, siempre sirve de referencia.

5.2.3.2. Estimación del valor neto contable corregido

El valor neto contable corregido de una empresa se determina recalculando el conjunto de los activos reales de la empresa de acuerdo con su función, uso y utilidad en la misma a valor presente o de mercado (activos totales reales) y restando de dicho valor las deudas actualizadas a valor presente (recursos ajenos reales) de acuerdo con el coste vigente para tales deudas. Se puede asimilar este valor a la cuantía de capital que sería necesario invertir en la actualidad por los emprendedores para reconstruir el patrimonio que se está utilizando por la empresa en el estado en que el mismo se encuentra. La utilidad de este método debemos verla en el caso de transmisión de empresas con pocos activos intangibles y un recorrido empresarial significativo, por lo que no es adecuado para las empresas innovadoras.

6. LA FINANCIACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS

6.1. ESTRATEGIA DE FINANCIACIÓN A LO LARGO DEL DESARROLLO CORPORATIVO

La tarea más compleja y laboriosa, entre las que el emprendedor innovador tiene que afrontar, es la consecución de fondos para el desarrollo de su proyecto, en el caso de que éste necesite una fuerte capitalización.

En primer lugar y en la medida que este hecho va a condicionar las relaciones accionariales futuras, es muy importante que los emprendedores valoren con respeto, realismo, pragmatismo y seriedad el porcentaje accionarial inicial, que cada uno de ellos (en el caso de que sean varios) debe tener en la empresa. Esta reflexión sirve por igual a las empresas que requieren poco o mucho capital para su lanzamiento. Este porcentaje debe depender del capital y del valor que aporten a la empresa en ese momento y en los primeros años de funcionamiento. La evaluación del valor que el emprendedor ofrece depende de muchos factores: su formación, su experiencia, sus contactos comerciales, sus contactos con potenciales inversores, el riesgo que asume al sumarse al proyecto, su participación en la generación de la idea de negocio, ... En cualquier caso, deben ser capacidades, actitudes y hechos reales y demostrables y deben ser evaluados.

Es habitual que la probable amistad entre los socios tienda muchas veces a igualar sus participaciones. Si el lanzamiento de la empresa es fácil y exitoso no se generarán tensiones, pero si es más largo y complejo de lo previsto, los problemas aflorarán de inmediato, especialmente si los emprendedores ven como su participación en la empresa se diluye más de lo que consideran justo.

En segundo lugar, es básico que demos nuestro compromiso personal con el proyecto empresarial de manera clara y contundente. Nadie invertirá en nuestro negocio, si nosotros no hemos apostado decididamente por él, aportando el capital inicial y/o asumiendo riesgos financieros. Ser empresario significa gestionar riesgos con los que debemos aprender a convivir desde el principio.

Podemos diferenciar las empresas innovadoras que son intensivas en las necesidades de financiación, es decir, que requieren una fuerte capitalización para alcanzar sus objetivos y las que no.

Si nuestra empresa no requiere más de 60.000 Euros en recursos financieros, para realizar su actividad, *deberemos buscar en nosotros mismos, en nuestro entorno cercano ("friends & family", es decir, amigos y familia)* y en las entidades financieras la solución. Isba SGR, Sociedad de Garantía Recíproca, ha desarrollado distintos productos y servicios financieros interesantes para apoyar a los emprendedores con este nivel de necesidades.

Si nuestra compañía requiere de recursos que se cifran en cientos de miles o millones de Euros, deberemos asumir que necesitaremos recorrer el largo camino de las rondas de financiación, es decir, progresivas ampliaciones de capital, que van aportando recursos a nuestra empresa, y permiten que financemos de forma escalonada su crecimiento.

No es habitual, ni conveniente que la financiación se consiga de una sola vez por distintos motivos:

- El riesgo es muy elevado en el comienzo y es más prudente marcarse objetivos intermedios, aplicando fondos de manera prudente.
- El elevado riesgo está inversamente relacionado con la valoración que el inversor hace de nuestra empresa: a mayor riesgo, menor valoración. Si consiguiésemos todos los fondos al principio, probablemente nuestra participación en el proyecto empresarial sería testimonial desde el principio y lo último que un empresario debería querer es perder el control de su empresa.

De esta manera, partiremos de valoraciones relativamente bajas con aportaciones de capital reducidas, para ir aumentando de valor en las siguientes ampliaciones con aportaciones de capital mayores. Así, conseguiremos que nuestra participación en la empresa se mantenga al final del proceso en niveles aceptables.

Podemos diferenciar tres fases de financiación:

- "Capital semilla", que se utiliza en la primera etapa del lanzamiento de la empresa, cuando existe riesgo tecnológico, puesto que el producto no está desarrollado, y riesgo comercial.
Esta fase suele estar protagonizada por el entorno comentado de "*friends & family*" o por los denominados "*business angels*" (ángeles de nuestro negocio), que son inversores, generalmente particulares, que apuestan primero por nosotros y luego por nuestro negocio, dándonos la primera inyección de capital. Algunas empresas de capital riesgo apuestan también por invertir en esta fase, aunque suelen ser sociedades dependientes de organismos públicos locales. Actualmente en las Illes Balears no existe ningún fondo o sociedad de capital riesgo, semipúblico o público, pero esperamos que, a corto plazo, esta necesidad esté cubierta. El montante de la inversión suele ser de centenares de miles de Euros.
- "Capital para *start-up*", que se utiliza para que la empresa pueda iniciar la comercialización de su producto, no habiendo comenzado a facturar todavía. El riesgo tecnológico se ha minimizado y puede ser contrastado, pero el riesgo comercial persiste. Esta fase está protagonizada por sociedades de capital riesgo o por empresas del sector donde vamos a operar, que tienen intereses estratégicos en que nuestro proyecto se desarrolle.
- "Capital desarrollo", que se utiliza para que la empresa pueda realizar su expansión en el mercado, una vez lleve facturando un periodo determinado e, idealmente, una vez haya superado el punto de equilibrio, es decir, una vez haya comenzado a generar beneficios de explotación. Los inversores de estas fases son más heterogéneos, mezclándose sociedades de capital riesgo, con entidades financieras y grupos empresariales, que quieren diversificar sus intereses invirtiendo en otras compañías.

Cada fase se corresponde a lo que llamamos una ronda de financiación, que debe ser suficiente para poder pasar a la siguiente fase. También puede ser, aunque no es lo ideal, que estas fases se subdividan en tramos con distintos socios.

Este proceso debe ser planificado con detalle y prudencia, ya que de él va a depender que la empresa pueda crecer adecuadamente. Según se haya conseguido el capital necesario para la fase en la que nos encontramos deberemos cumplir los objetivos para los que se ha captado dicho capital y comenzar a gestionar, en paralelo, la consecución del capital de la segunda fase.

Los mejores socios en las fases de capital semilla y *start-up* son socios que cumplan algunas de estas condiciones:

- Socios que estén vinculados al sector en el que vamos a actuar y validen nuestro proyecto, generando confianza en el mercado y en los futuros inversores.
- Socios que aporten experiencia en la gestión de empresas.
- Socios que puedan facilitar la captación de los socios de las próximas rondas.
- Socios que tengan entre sus participadas a otras compañías con las que se puedan generar alianzas estratégicas o con las que puedan surgir sinergias.

Los mejores socios para la expansión de la empresa son:

- Socios que aporten imagen a la compañía con marcas fuertes.
- Socios con "bolsillos profundos", es decir, con capacidad de financiación muy amplia, que puedan acudir a nuevas ampliaciones de capital, en el caso de que sea necesario.
- Socios que puedan apoyarnos en la expansión comercial.
- Nuevamente socios que tengan participadas compañías de interés estratégico para la nuestra.

Debemos asumir que la gestión de la financiación de la empresa va a suponer una gran parte de la dedicación de los emprendedores, por lo que cualquier apoyo que podamos obtener en esta área será de gran valor.

Finalmente debemos destacar una cuestión. Es muy importante estar bien asesorado en la negociación final y, fundamentalmente, en el diseño e implementación de una serie de planteamientos jurídicos, que nos pueden permitir mantener el control de la compañía, a pesar de que progresivamente perdamos la mayoría. El caso más habitual es la elaboración de listas de decisiones, que sólo se pueden aprobar con lo que se denominan mayorías reforzadas, es decir, mayorías que requieren porcentajes tales, que a pesar de que estemos en minoría en el futuro, vayan a requerir de nuestro consentimiento.

6.2. LÍNEAS DE AYUDAS PÚBLICAS EXISTENTES

A continuación se relacionan una serie de ayudas existentes para los emprendedores innovadores sin pretender constituir una lista exhaustiva, sino orientativa y teniendo en cuenta la continua aparición de nuevas líneas de actuación en los distintos organismos.

6.2.1. Cuadro resumen

Ayudas Públicas de la Unión Europea	VI Programa Marco de I+D de la Unión Europea	
	Fondos estructurales	
	Ayudas a la financiación	Programas comunitarios
		Banco Europeo de Inversiones
Fondo Europeo de Inversiones		
Ayudas Públicas del Estado	Ministerio de Ciencia y Tecnología	PROFIT INFO XXI Otras Ayudas
	CDTI	Financiación de proyectos de I+D
		Promoción de la transferencia internacional de tecnología
		Apoyo a la participación española en programas internacionales de I+D
		Iniciativa NEOTEC
Otras fuentes de financiación	ENISA	
	PLAN PYME	
	ANCES	
	ICEX	
	ICO	
Otras fuentes de financiación	Ayudas en las Illes Balears	Govern de les Illes Balears Isba

6.2.2. Ayudas europeas

El Centre Balears Europa asesora activamente a las empresas innovadoras en la identificación y gestión de ayudas para la consecución de fondos provenientes de la Comisión Europea.

Existe una infinidad de posibilidades de financiación para las empresas dentro de las distintas políticas comunitarias, como, por ejemplo, los programas comunitarios en los ámbitos de la investigación y el desarrollo tecnológico, la formación o los programas comunitarios que apoyan la constitución de empresas conjuntas. La financiación comunitaria suele hacerse en forma de subvenciones, préstamos o garantías. Las iniciativas comunitarias más recientes tienen por objeto el desarrollo de los mercados europeos de capital de riesgo, en los que el apoyo puede prestarse en forma de capital.

Todas las operaciones de financiación comunitaria persiguen objetivos precisos y prioridades fijadas con arreglo a distintas políticas comunitarias, que, a su vez, se basan en las disposiciones de los Tratados de las Comunidades Europeas. En general, para poder optar a una financiación comunitaria, la empresa y su proyecto han de ajustarse a los objetivos específicos de un programa o instrumento o satisfacer determinados criterios ligados a éstos. Dichos criterios se indican claramente en las explicaciones que se ofrecen del programa o instrumento y en los documentos de solicitud.

Muchos de los programas o instrumentos tienen plazos específicos de solicitud o periodos o épocas concretas del año en los que se pueden presentar solicitudes a la Comisión Europea o los intermediarios que se designen, normalmente mediante una convocatoria de propuestas, decisión o cualquier otro tipo de anuncio oficial que se publica en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Además hay una serie de programas que se mantienen abiertos durante varios años.

Las empresas que desean beneficiarse de operaciones estructurales en los Estados Miembros que se cofinancian con los Fondos estructurales han de ponerse en contacto con las instituciones regionales u otras organizaciones competentes de los Estados Miembros de la UE, con el fin de solicitar financiación con arreglo a uno de los diversos programas de desarrollo.

6.2.2.1. VI Programa Marco de I+D de la Unión Europea

Este Programa es el instrumento principal de la política científica y tecnológica en la UE y define las prioridades con respecto a la investigación, el desarrollo tecnológico y la demostración. El VI Programa Marco está vigente desde el 1 de enero de 2003. Los anteriores programas marco han ayudado a crear una cultura de cooperación científica y tecnológica entre diferentes países comunitarios y han servido para lograr resultados muy buenos. Sin embargo, no han conseguido un efecto duradero en cuanto a una mayor coherencia a nivel europeo. Por eso, el VI PM ha sido replanteado y simplificado de cara a los siguientes objetivos:

- Concentrar los esfuerzos europeos en un número menor de prioridades, especialmente en campos donde la cooperación a nivel europeo ofrece un valor añadido evidente.
- Avanzar hacia la integración gradual de las actividades de todos los participantes que trabajan a diferentes niveles.
- Fomentar actividades de investigación concebidas para conseguir un efecto "estructurador" duradero.
- Apoyar actividades que fortalezcan la base científica y tecnológica general de Europa.
- Utilizar el potencial científico de los países candidatos para preparar y facilitar su adhesión a la Unión Europea en beneficio de la ciencia europea en general.

Los campos temáticos prioritarios son los siguientes:

- Ciencias de la vida, genómica y biotecnología aplicadas a la salud
- Tecnologías de la sociedad de la información

- Nanotecnologías, materiales multifuncionales y nuevos procedimientos de producción
- Aeronáutica y espacio
- Calidad y seguridad de los alimentos
- Desarrollo sostenible, cambio planetario y ecosistemas (incluida la investigación sobre energía y transportes)
- Los ciudadanos y la gobernanza en una sociedad basada en el conocimiento

6.2.2.2. Fondos estructurales

Los fondos estructurales, cuyo objetivo es contribuir a disminuir las diferencias existentes en los niveles de desarrollo de las distintas regiones, también tiene un apartado destinado a la innovación. En concreto, la Sociedad del Conocimiento (Innovación, I+D, Sociedad de la Información) constituye uno de los ejes prioritarios de desarrollo a alcanzar con los fondos estructurales.

De los cuatro fondos estructurales existentes el que más destaca en relación con la innovación es el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). La ayuda financiera se concede en forma de subvenciones no reembolsables.

En el caso de las Illes Balears los fondos FEDER están reservados para:

- Mallorca: la comarca de la Sierra de Tramuntana, el Raiguer, Es Pla –Pla de Campos y las Montañas de Artà; la “sección censal” 33 del distrito 04 del municipio de Palma de Mallorca y el municipio de Manacor (excepto la “sección censal” 2 del distrito 07)
- Menorca: la isla completa.
- Eivissa: la isla completa, salvo el municipio de Eivissa capital.
- Formentera: la isla completa.

6.2.2.3. Ayudas a la financiación

Debido a la creciente sensibilización respecto a los problemas que afrontan las empresas de la UE para la obtención de préstamos y financiación de capital de riesgo, así como al reconocimiento de que para fomentar el crecimiento y la creación de empleo en la UE es imprescindible que se instaure un entorno financiero más favorable a las empresas, las iniciativas comunitarias destinadas a mejorar el acceso de las empresas comunitarias a la financiación han ido creciendo en importancia en los últimos años. Se está haciendo especial hincapié en fomentar el desarrollo de los mercados comunitarios de capital de riesgo. El Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) sirven de soporte de las actividades comunitarias en este ámbito.

6.2.2.3.1. Programas comunitarios

- Business Angels - creación y desarrollo de redes que ponen en contacto a inversores informales con creadores de empresas/PYMES jóvenes con el fin de incrementar la eficacia del sector de capital de riesgo informal. Las redes de Business Angels en los Estados miembros son las siguientes:
 - CREA ("Capital-Risque pour les Entreprises en Phase d'Amorçage") - acción de capital inicial que fomenta el suministro de financiación de capital o cuasicapital para la creación y transferencia de pequeñas empresas innovadoras con potencial de crecimiento y de creación de empleo a través del apoyo de fondos de capital inicial u organizaciones análogas.
 - Eurotech Capital - fomento de las inversiones de capital privado en proyectos transnacionales de alta tecnología a través del apoyo de inversores de capital de riesgo y suministro de información sobre proyectos
- Iniciativa en favor del crecimiento y el empleo - iniciativa que se propone la mejora del acceso a la financiación de las empresas innovadoras y generadoras de empleo por medio de los instrumentos siguientes:
 - MET- Lanzamiento - instrumento concebido para ayudar a la constitución y el crecimiento de PYMES innovadoras mediante una mayor disponibilidad de capital de riesgo en toda la UE invirtiendo en fondos de capital de riesgo especializados (gestionados por el FEI en nombre de la CE).
 - Joint European Venture (JEV) - programa que presta apoyo financiero a las PYMES para la constitución de nuevas empresas conjuntas transnacionales en la UE.
 - Mecanismo de garantía PYMES - instrumento de respaldo a los préstamos para mejorar la disponibilidad de los préstamos a las pequeñas empresas de reciente constitución mediante riesgos compartidos con los sistemas de garantía nacionales, los sistemas de garantía recíproca y otras instituciones competentes (gestionadas por el FEI en nombre de la CE).
- Programa de crecimiento y medio ambiente - sistema de respaldo a los préstamos destinados a facilitar el acceso de las pequeñas empresas a préstamos bancarios para inversiones relacionadas con el medio ambiente (gestionadas por el FEI a raíz de una iniciativa del Parlamento Europeo).
- I-TEC (Capital para innovación y tecnología) - programa de fomento de la inversión en la fase inicial de PYME tecnológicamente innovadoras apoyando a los inversores de capital de riesgo (gestionado por la Comisión Europea en colaboración con el FEI)
- Empresas de garantía recíproca - creación y desarrollo de empresas de garantía recíproca con el fin de incrementar la disponibilidad de préstamos a medio y largo plazo para las PYMES.
- Financiación de tecnología según su rendimiento (TPF) - apoyo a la financiación de proyectos tecnológicos de PYMES fomentando la participación de los bancos comerciales en la financiación de tecnología.

6.2.2.3.2. Banco Europeo de Inversiones (BEI)

- Programa de acción especial de Amsterdam (ASAP) - programa que concede préstamos suplementarios a PYMES innovadoras que requieran mucha mano de obra o generadoras de empleo mediante una «ventana específica para las PYMES» que incluye préstamos con riesgos compartidos entre el BEI y entidades asociadas y el suministro de capital de riesgo y capital en acciones y proporciona financiación mediante préstamos para los ámbitos de la sanidad y la enseñanza, la renovación urbana, el medio ambiente y las redes transeuropeas.
- Mecanismo europeo para las tecnologías (MET) - instrumento instaurado dentro de la «ventana para las PYMES» del ASAP que fomenta la creación y el desarrollo de empresas tecnológicas de elevado crecimiento mediante la inversión en fondos de capital de riesgo (gestionados por el FEI en nombre del BEI).
- Préstamos globales, para aumentar la financiación mediante préstamo de proyectos de PYMES a pequeña escala.

6.2.2.3.3. Fondo Europeo de Inversiones (FEI)

- Operaciones de adquisición de participaciones - El cometido del FEI es prestar apoyo al crecimiento de pequeñas empresas, centrándose de manera especial en las empresas innovadoras en las fases iniciales de su desarrollo mediante operaciones de adquisición de participaciones de capital. Por otra parte, el FEI se encarga de la gestión del MET y MET-Lanzamiento de empresas y participa en la gestión de I-TEC.
- Garantías - crecimiento de las pequeñas empresas en la UE recibe apoyo a través de la emisión de garantías de financiación de la deuda para una amplia gama de intermediarios financieros. En concreto, el FEI se encarga de la gestión del Programa de crecimiento y medio ambiente y del Mecanismo de garantía PYMES.

6.2.3. Ayudas públicas del Estado

6.2.3.1. PROFIT

El Programa de Fomento de la Investigación Técnica (PROFIT) es el instrumento principal del MCYT en materia de ayudas y subvenciones. Tiene como fin movilizar a las empresas y a otras entidades para que desarrollen actividades de investigación y desarrollo tecnológico.

El PROFIT está dirigido a empresas, pymes, agrupaciones o asociaciones de empresas, centros privados de investigación y desarrollo sin ánimo de lucro, centros tecnológicos, organismos públicos de investigación (incluyendo los organismos adscritos o dependientes de Administraciones Públicas y las Universidades sin ánimo de lucro) y entidades de derecho público.

Las ayudas a la financiación de proyectos pueden consistir en subvenciones, anticipos reembolsables y modos combinados de subvención y anticipo reembolsable.

6.2.3.2. *INFO XXI: La Sociedad de la Información para todos*

El Plan de Acción Info XXI, que estará vigente durante el período 2001-2003, está compuesto por un conjunto de iniciativas con el fin de impulsar la Sociedad de la Información en España. Entre las actuaciones más destacables se encuentran: Gestión del Programa PROFIT, la continuación del Programa Arte-Pyme, el Programa para la Promoción e Identificación de Servicios de Telecomunicaciones Avanzados (Programa PISTA), las inversiones materiales e inmateriales para la gestión de programas y difusión de la Sociedad de la Información y la gestión de programas de formación en el uso de nuevas tecnologías.

6.2.3.3. *Otras ayudas del MCYT*

Además del PROFIT, el MCYT cuenta con otras ayudas, subvenciones, premios destinados a distintos agentes económicos: investigadores, tecnólogos, empresas y entidades, etc. Entre estas ayudas se encuentran las convocatorias de ayudas y subvenciones del Plan Nacional de I+D+I. Sus bases se pueden consultar en la página web del Ministerio.

6.2.3.4. *Ayudas del CDTI*

El Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI) es una entidad dependiente del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MCYT), cuyo objetivo es promover la innovación y el desarrollo tecnológico de las empresas españolas. Para ello desarrolla las siguientes actividades:

- **Financiación de proyectos de I+D**

El CDTI evalúa y financia proyectos de I+D desarrollados por empresas, para activos fijos, personal, materiales y otros costes del proyecto. La financiación ofrecida por el CDTI procede de recursos propios y del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER). Existen tres tipos de proyectos susceptibles de ser financiados por el CDTI: proyectos de desarrollo tecnológico, proyectos de innovación tecnológica y proyectos de investigación industrial concertada.

La forma de financiación ofrecida por el CDTI consiste en créditos a tipo de interés cero y con largo plazo de amortización (un mínimo de cinco años) que cubren hasta el 60% del presupuesto total del proyecto. Además de la financiación directa del CDTI, existe también la Línea de Innovación Tecnológica del Instituto de Crédito Oficial (ICO) y el CDTI. Esta línea consiste en créditos a largo plazo (cinco y siete años) y tipo de interés privilegiado para proyectos empresariales de carácter tecnológico que cubren hasta el 70% del presupuesto, con un importe máximo de 1,5 millones de euros (250 millones de pesetas, aproximadamente) por beneficiario y año.

- **Transferencia internacional de tecnología**
El CDTI apoya el desarrollo de proyectos conjuntos entre empresas españolas y extranjeras, promociona en el exterior tecnologías desarrolladas por compañías españolas y realiza la difusión de nuevas tecnologías para la incorporación en empresas españolas. Para realizar estas actividades el CDTI tiene los siguientes instrumentos: Proyectos de Promoción Tecnológica, la Red de delegados en el exterior, los proyectos Iberoeka y el programa Innovación y Pyme, que se encuentra dentro del VI Programa Marco de la UE.
- **Gestión de programas internacionales**
El CDTI es el encargado de gestionar y promocionar la participación española en distintos programas internacionales de cooperación tecnológica: Agencia Europea del Espacio (ESA), Programa Marco de I+D de la Unión Europea, Eureka, Iberoeka, Laboratorio Europeo para la Física de Partículas (CERN), Sincotróon Europeo (ESRF), Hispasat y Eumetsat.
- **Iniciativa NEOTEC**
El Ministerio de Ciencia y Tecnología, a través del CDTI, ha impulsado la creación de esta iniciativa con el fin de apoyar la creación y consolidación de nuevas empresas de base tecnológica. Los instrumentos difieren según la fase en que se encuentra la empresa de base tecnológica, pero son básicamente de dos tipos: asesoramiento y financiación.

6.2.3.5. Empresa Nacional de Innovación (ENISA)

ENISA es una empresa de capital público adscrita al Ministerio de Economía, que ofrece a las pymes una fórmula de financiación consistente en préstamos participativos. En ENISA existe una línea de financiación para proyectos tecnológicos realizados por pymes con el fin de apoyar proyectos empresariales de empresas de base tecnológica.

6.2.3.6. *Plan de Consolidación y Competitividad de la Pyme (PLAN PYME)*

La Dirección General de Política de la Pyme, en colaboración con las Comunidades Autónomas, ha puesto en marcha el Plan Pyme, que estará vigente en el período 2001-2006. A través de este Plan se conceden ayudas mediante subvenciones directas para la financiación de actuaciones que realicen pymes y Organismos Intermedios (determinadas organizaciones que prestan servicios de apoyo empresarial a pymes). El objetivo de estas ayudas es acercar la Sociedad de la Información a los Organismos Intermedios y facilitar la incorporación por parte de éstos y de las pymes de las técnicas empresariales más innovadoras. Las peticiones a esta línea de ayudas son tramitadas en las Illes Balears a través de la Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria del Govern de les Illes Balears.

6.2.3.7. ANCES

ANCES es la asociación Nacional de los 21 Centros Europeos de Empresas e Innovación (CEEI) españoles, de carácter no lucrativo con personalidad jurídica propia, cuyo fin es colaborar, mediante la potenciación y difusión de los CEEIs/BICs, aportando su experiencia sobre la creación de nuevas PYME y/o actividades nuevas en las PYME existentes, basadas en elementos innovadores con potencial desarrollo.

Sus principales líneas de ayuda para emprendedores son las siguientes:

- Spin-Off Industrial
El Spin-Off Industrial es una estrategia europea de desarrollo económico basada en la creación de nuevas actividades económicas creadas en el seno de empresas existentes que acaban adquiriendo independencia. La estrategia Spin-Off, apoyada por los CEEI's/BIC's, es favorable desde dos perspectivas: la del empresario, que impulsa entre sus colaboradores la transformación en nuevas empresas de proyectos e iniciativas compatibles con el plan estratégico, y la del trabajador, para quien surge la oportunidad de arrancar una nueva empresa vinculada o apoyada por la empresa madre.
- E!BT's. Empresas innovadoras de base tecnológica
El objetivo último es la generación y creación de iniciativas empresariales basadas en innovaciones y nuevos desarrollos, que deberán surgir desde el interior de los centros o entidades donde se encuentra el potencial tecnológico e investigador más fuerte de cada provincia o comunidad autónoma: universidades, centros tecnológicos, laboratorios y departamentos técnicos de empresas.
- Enterprenari (Spin-Off Académico)
Puesta en marcha de proyectos que surjan en el entorno universitario con el fin de favorecer la transferencia y aplicación de la tecnología entre el medio universitario y el medio empresarial. Los proyectos pueden ser de empresas puestas en marcha por profesores o investigadores universitarios, empresas fundadas por licenciados para explotar los resultados de una investigación en la que participaron dentro de su universidad o por empresas exteriores a la universidad que deciden explotar los resultados de una investigación universitaria. Las actividades a realizar son la evaluación de oportunidades de negocio en las distintas áreas de investigación de la universidad, estudio y evaluación de proyectos de creación de empresas, asesoramiento en el desarrollo del Plan de Empresa, asistencia técnica de la universidad, ...

Todas estas ayudas son gestionadas por el CEEI de Inca, dependiente del Idi de la Conselleria de Economia, Comerç i Indústria del Govern de les Illes Balears.

6.2.3.8. Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)

El Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) tiene como objetivo prestar asistencia a la empresa española con el fin de fomentar sus exportaciones y su implantación en el exterior. El ICEX cuenta con una serie de instrumentos para la promoción exterior de la tecnología española: la Expotecnia (una exposición española que se realiza en otros países y que reúne a empresas de la industria de bienes de equipo y tecnología), los planes sectoriales (un conjunto de actividades coordinadas de promoción de un sector concreto) y el Fondo de Ayuda Integral a Proyectos (FAIP) (un programa dirigido a las empresas españolas de consultoría e ingeniería y contratistas de proyectos industriales para fomentar su participación en concursos internacionales).

A parte de estos instrumentos, cuenta con una serie de líneas de apoyo y de servicios, como el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior, fruto del acuerdo entre el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), el Consejo Superior de Cámaras de Comercio, las Comunidades Autónomas y las Cámaras de Comercio, para facilitar la promoción y comercialización exterior de las Pymes.

6.2.3.9. ICO (Instituto de Crédito Oficial)

El ICO dispone de una las siguientes líneas de financiación:

- Línea de Financiación para Proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico, en colaboración con el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), cuya finalidad es la financiación de inversiones productivas en innovación y desarrollo tecnológico llevadas a cabo por empresas en España. Los beneficiarios son las sociedades mercantiles (sin limitación de PYME). Se financia hasta el 70% de la inversión destinada a la mejora y modernización del componente tecnológico de la empresa, previamente evaluada y aprobada por el CDTI y que cumpla los siguientes límites:
 - La parte correspondiente a inversión inmobiliaria no superará el 30% del proyecto de inversión.
 - La parte correspondiente a inversión inmaterial no superará el 50% del proyecto de inversión.
- Línea de Financiación para la Pequeña y Mediana Empresa, cuyos beneficiarios son las pequeñas y medianas empresas, según la definición adoptada por la Comisión de las Comunidades Europeas. Entre los requisitos previos para considerar financiable un proyecto de inversión que afecte al inmovilizado deberán cumplirse los siguientes límites:
 - Si el Proyecto presentado incluye inversión inmobiliaria, ésta no será superior al 80% del importe de la inversión total a financiar.
 - Si el Proyecto presentado incluye inversión en activos inmateriales tecnológicos, destinados a la innovación o modernización tecnológica de las PYME, tales como redes de uso local, programas informáticos o páginas web, no estará sujeta a limitación.

- Si el Proyecto presentado incluye inversión en activos inmateriales 'no tecnológicos', tales como concesiones, licencias, franquicias, traspasos y otros similares contemplados por el Plan General Contable, no será superior al 50% de la inversión total a financiar.

6.2.4. Ayudas identificables en las Illes Balears

6.2.4.1. Govern de les Illes Balears

La Conselleria d'Innovació i Energia ha convocado el I Plan de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Sus objetivos estratégicos van encaminados a incrementar y aglutinar los recursos disponibles: reforzar la base científico-técnica, priorizar áreas temáticas ligadas a los objetivos socioeconómicos de las Islas, implicar a los responsables del entorno productivo en las actividades de I+D, articular el sistema de I+D+I de las Illes Balears y reducir los desequilibrios territoriales de los recursos de IR+D.

En este marco de actuación ParcBIT Desenvolupament S.A. ha inaugurado una incubadora para empresas de base tecnológica en condiciones muy favorables para los emprendedores, entre ellas:

- Espacio físico bonificado para la ubicación temporal de empresas innovadoras de nueva creación.
- Acceso a una red de servicios integrales de asesoramiento (empresarial, tecnológico, financiero, ...).
- Personal técnico de asesoramiento y personal de mantenimiento general.
- Acceso a servicios generales: centralita telefónica, uso de sala de reuniones y sala multiusos y otros servicios (fax, fotocopiadora, comedor de empresas, restaurante-cafetería, sala de descanso con máquinas de vending, ...).

La Conselleria d'Economia, Comerç i Indústria tiene establecidas una serie de ayudas para empresas industriales que incluye los siguientes conceptos:

- Promoción comercial: ayudas para la mejora de la imagen, asistencia como expositor a ferias y viajes de tendencias.
- Calidad: ayudas para la certificación por ISO9000, ISO14000, EMAS, ISO17025 y UNE81900.
- Investigación y desarrollo: ayudas para la adquisición o contratación de equipamiento y maquinaria, personal investigador, para gastos de colaboración o asesoramiento, gastos de análisis, comprobación y homologaciones, instalaciones e infraestructura, prototipos y patentes.
- Innovación: ayudas para la contratación de servicios externos, adquisición de muestras de nuevos materiales, prototipos y tecnologías, gastos derivados de la obtención de información.
- Modernización de la estructura productiva: ayudas para la adquisición de equipos y maquinaria, instalaciones e infraestructura.
- Creación de empresas y autoempleo: ayudas para la adquisición de equipos, maquinaria, instalaciones, proyectos y gastos de publicidad.
- Financiación: línea de avales para las industrias de menos de 15 trabajadores, existentes o de nueva creación, con un máximo de 100.000 euros.

El Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB) presta el siguiente apoyo a las pequeñas y medianas empresas, consideradas innovadoras.

- Subvención financiera, para reducir los intereses de préstamos para inversiones destinadas a crear y poner en marcha empresas calificadas como I+E, con una cuantía máxima de 5.108 euros por puesto de trabajo creado con una contratación indefinida, incluyendo el puesto de trabajo creado para el promotor de la empresa.
- Subvención de apoyo a la función de gerencia: ayuda para tutorías, formación, realización de estudios e informes de manera externa con cuantía máxima del 75% del coste de los servicios recibidos y un límite de 12.020 euros.
- Subvenciones para la contratación de expertos de alta cualificación, con un límite del 50% de los costes laborales anuales (incluyendo la seguridad social) y de 18.030 Euros.
- Subvenciones para la contratación indefinida de personal en paro, con un límite de 4.808 euros, y subvenciones para la incorporación de socios trabajadores en paro a cooperativas o sociedades laborales con calificación I+E, con la misma cuantía.

Este apoyo puede ser tramitado también a través de los ayuntamientos con el apoyo de los agentes de desarrollo local de las zonas.

6.2.4.2. *Isba*

Isba, como instrumento para el desarrollo regional y la financiación de las pequeñas y medianas empresas tiene por objetivo facilitar el acceso a la financiación de proyectos empresariales viables en las mejores condiciones del mercado, con independencia de las garantías aportadas.

En concreto ha desarrollado en colaboración con la Cámara de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera un producto financiero "avals per a emprenedors": avales para préstamos que tengan el objetivo de financiar las inversiones en activos fijos y, excepcionalmente, el capital circulante de las empresas de nueva creación.

6.3. CAPITAL RIESGO

6.3.1. *Concepto de capital riesgo.*

Vamos a introducir las definiciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores:

- El Capital-riesgo es una actividad financiera que consiste en proporcionar recursos a medio y largo plazo, sin vocación de permanencia ilimitada, a empresas no financieras y no cotizadas, durante su etapa de "arranque" (venture capital) o en su etapa de madurez, como consecuencia de un proceso de expansión o de reestructuración (private equity).

- Las Sociedades de Capital-Riesgo (SCR) son sociedades anónimas cuyo objeto social principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no financieras cuyos valores no coticen en el primer mercado de las Bolsas de Valores. Para el desarrollo de su objeto social principal, las Sociedades de Capital-Riesgo podrán facilitar préstamos participativos, así como otras formas de financiación, en este último caso únicamente para sociedades participadas. De igual modo, podrán realizar actividades de asesoramiento.
- Los Fondos de Capital-Riesgo (FCR) son patrimonios administrados por una Sociedad gestora, que tendrán el mismo objeto principal que el definido en el punto anterior, correspondiendo a la Sociedad gestora la realización de las actividades de asesoramiento señaladas en el mismo.
- Las sociedades gestoras de Entidades de Capital-Riesgo (SGECR) son sociedades anónimas cuyo objeto social principal es la administración y gestión de Fondos de Capital-Riesgo y de activos de Sociedades de Capital-Riesgo. Como actividad complementaria, las SGECR podrán realizar tareas de asesoramiento a las empresas con las que mantengan vinculación como consecuencia del ejercicio de su actividad principal.

El objetivo básico del capital-riesgo es que con la ayuda del capitalista de inversión, la empresa crezca, su valor en el mercado aumente, y que una vez madurada la inversión, el capitalista de inversión pueda revender dicha participación y obtener una plusvalía.

Esta inversión está orientada tanto al apoyo en la creación de nuevas empresas como a potenciar el crecimiento de compañías ya establecidas o la adquisición de paquetes accionariales con el fin de garantizar la sucesión empresarial.

La voluntad del inversor de capital riesgo, en cuanto a la permanencia en la empresa, se plantea en un entorno que va de 3 a 5 años generalmente, aunque se puede ampliar hasta 10, ya que lo que se pretende es ofrecer al empresario una financiación alternativa a los préstamos a corto plazo, permaneciendo el tiempo suficiente en la empresa para que madure la inversión.

El capitalista de inversión, a diferencia del tradicional prestamista o el inversor bursátil, no es un socio pasivo, sino que se involucra en la actividad empresarial aunque sin intervenir en los procesos de la operativa diaria.

El inversor de capital inversión busca tomar una participación en el capital de empresas no cotizadas que operen en sectores dinámicos y demuestren posibilidades de crecimiento por encima de la media esperada en el sector.

Otro factor clave, que también requiere un sopesado análisis por parte del capitalista de riesgo, es la calidad del equipo directivo de la misma y su capacidad para conseguir los objetivos y llevar a cabo las estrategias empresariales definidas en el plan de negocios.

La aportación de los recursos económicos se hará, principalmente, vía suscripción o adquisición de participaciones o acciones. No obstante, es posible utilizar otros instrumentos financieros que permitan la participación en la sociedad, como pueden ser la suscripción de obligaciones convertibles, la concesión de préstamos subordinados o participativos u otro tipo de instrumentos de participación.

Además, como el fondo de capital riesgo asume el mismo riesgo que el empresario, se buscan unas fórmulas de colaboración entre ambos que generen el máximo valor añadido a la empresa con el objeto de obtener una mayor rentabilidad para todas las partes. El inversor en capital riesgo, con su experiencia, conocimientos y contactos, ayuda en las estrategias a largo plazo y aporta asesoramiento a los empresarios o ejecutivos en la solución de problemas a los que ya se han enfrentado en anteriores ocasiones.

El tipo de empresas en las que se invierte, normalmente son de pequeña y mediana dimensión, porque son las que mayores posibilidades de expansión y desarrollo ofrecen. La inversión se suele dirigir a sectores que emplean innovaciones de diverso tipo.

Para los inversores en capital riesgo, la contrapartida básica de este tipo de inversiones es la obtención de elevadas plusvalías por la venta de la participación que detenta la sociedad inversora y que se conoce como proceso de desinversión o salida de la sociedad participada.

La inversión se puede realizar en alguna de las siguientes fases de la empresa receptora:

- Semilla.
- Arranque.
- Expansión.
- Sustitución.
- Compra apalancada (LBO/MBO/MBJ).
- Reorientación.

Para este manual interesa el capital semilla (se invierte cuando la empresa prácticamente no ha comenzado a realizar actividad alguna), el capital arranque (es habitual que se haya desarrollado ya el servicio o producto, pero no se ha iniciado la facturación y existe riesgo comercial) y capital expansión (la inversión se aplica para fortalecer y acelerar el crecimiento de la empresa normalmente después de haber llegado a generar los primeros beneficios).

6.3.2. Tendencias del capital riesgo en España.

La inversión de las compañías de capital riesgo en España ascendió a 932 millones de euros en 2002, el 22% menos que en 2001, según el informe de la patronal Ascri, que preside Felipe Oriol, y realizado por el profesor de la Complutense de Madrid, José Martí Pellón.

Los nuevos recursos incorporados durante el ejercicio 2002 fueron de 650 millones de euros, lo que supone una caída del 37,83%, mientras que el número de operaciones se mantuvo estable, con 424. La cuantía media de la inversión se redujo de 3,3 a 2,2 millones de euros, en tanto que el número de empresas en cartera creció un 19,89%, hasta 1.350. El destino principal de las inversiones de capital riesgo en España se dedicó al sector de productos de consumo, con un 21% del total, seguido por el de química, con el 11%, y servicios, con el 10%, el mismo porcentaje que se destina a hostelería y ocio.

Además, el 62% de las inversiones totales se dirigió a operaciones de apoyo a la expansión, mientras que las empresas en etapas iniciales recibieron sólo el 11% de las inversiones y las operaciones apalancadas acumularon el 24%.

6.3.3. Gestión de la negociación con empresas de capital riesgo

En primer lugar debemos conocer cuáles son las sociedades y fondos de capital riesgo, que más nos pueden interesar analizando los siguientes aspectos:

- Sociedades y fondos de capital riesgo, que estén dispuestos a invertir en las fases de capital arranque y de capital semilla.
- El capital que necesitemos debe encajar en el intervalo de mínimo y máximo capital que les interesa invertir.
- Nuestro sector debe estar contemplado entre sus sectores objetivo de inversión.
- Si es posible, debe tener participadas con las que podamos desarrollar sinergias.

Para ello, podremos acudir al directorio de socios ASCRI, Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo, y analizar la información que allí aparece, así como la de las *webs* de las sociedades y fondos de capital riesgo en España. Lo ideal es realizar una aproximación a un grupo de entre tres y seis compañías de capital riesgo. Deberemos ser selectivos y focalizar nuestro esfuerzo, ya que los procesos de negociación son largos y complejos.

El hecho de llevar varias negociaciones en paralelo es estratégicamente importante por varios motivos:

- Poder mantener una presión para que nuestro proyecto sea gestionado en forma y plazos, aunque debemos tener en cuenta que no deberemos forzar situación alguna. Se dice "si quieres una respuesta rápida, ésta es ino!".
- Poder tener distintas referencias en la valoración de la empresa que nos lleven a un correcto precio de nuestra empresa en el mercado de capital riesgo.

Una vez seleccionadas las sociedades y fondos más adecuados, el próximo paso será enviar un resumen ejecutivo de nuestro negocio, que va a representar nuestro primer contacto con los potenciales inversores. Tendremos que ser capaces de lidiar con estas paradojas:

- Previsiones de ingresos: si son bajas, los inversores no estarán interesados; si son demasiado altas, no serán creíbles.

- Dimensión de nuestro mercado objetivo: si es muy grande, no llegaremos a tomar una cuota de mercado significativa y controlable; pero si es demasiado pequeña, el mercado seleccionado no será atractivo, aunque tengamos el 100% del mismo.
- Previsiones de tesorería: si mostramos la imperiosa necesidad de tener una inyección de capital, parecerá un proyecto demasiado arriesgado y la valoración de nuestra empresa bajará; pero, si realmente no necesitamos al inversor, ¿para qué le presentamos nuestro proyecto?

Debemos de tener en cuenta lo mencionado, en relación a las características básicas que debe tener el resumen ejecutivo. Además, si conseguimos que una prestigiosa persona ya introducida en la sociedad de capital riesgo presente nuestro proyecto (lo que denominaríamos un prescriptor), habremos iniciado el proceso de acercamiento de una manera más sólida, ya que la confianza es un factor crítico.

Si el potencial inversor desea más información, habremos dado un gran paso, ya que la mayoría de los proyectos no consiguen pasar este primer filtro. En este caso, concertaremos una entrevista para la presentación del proyecto. Esta entrevista será clave y en ella deberemos exponer de forma estructurada y convincente nuestro plan de negocio y nuestra oferta al inversor, en el documento "dossier para el inversor" o "*investment memorandum*".

En la primera entrevista debemos tener en cuenta lo siguiente:

- La presentación no debe de extenderse más de una hora.
- No deberemos asumir que nuestros interlocutores hayan leído el dossier del inversor, en el caso de que previamente lo hayamos enviado.
- Deberemos transmitir apasionamiento apoyado en sólidos argumentos, que están respaldados por cifras creíbles.
- Deberemos estar orientados al mercado no a la tecnología en la exposición.
- Deberemos mencionar cualquier detalle que genere confianza: nombres de clientes actuales o potenciales, con los que hemos mantenido contactos, empleados o socios actuales de reconocido prestigio.
- Mostrar que estamos buscando el mejor socio inversor que valore nuestro proyecto adecuadamente, no la mejor valoración.
- Ser humildes, no arrogantes. No ser inflexibles ni dogmáticos.
- Tampoco se espera que tengamos las respuestas a todas las cuestiones, si éstas no son fundamentales.

Si la experiencia de la entrevista es positiva para ambas partes, dará comienzo un proceso negociador que puede ser más o menos largo según se dilaten en el tiempo el suministro de información por parte del emprendedor y el análisis en profundidad de ésta por parte del capitalista de inversión. Si el emprendedor tiene una capacidad de reacción rápida y ello será porque tendrá un dossier bien elaborado, el proceso durará, a partir de este momento, entre treinta y sesenta días, hasta que la sociedad de capital riesgo nos plantee su oferta.

En este momento, si no lo hemos hecho antes, firmaremos un contrato de confidencialidad con la sociedad de capital riesgo, por el que nos garantizará la discreción en el uso de la información que le transmitamos y, en líneas generales, las mejores prácticas en la gestión del dossier del inversor.

La oferta para el inversor debe contener los siguientes aspectos:

- El importe de inversión que queremos captar.
- La valoración de nuestra empresa y, por lo tanto, el porcentaje de capital que estamos dispuestos a dar a cambio en la ampliación de capital que se produzca.
- Características de la ampliación de capital, a través de la emisión de participaciones o acciones, según se trate de una sociedad limitada o una sociedad anónima: número y prima de emisión. Derechos jurídicos inherentes a la emisión de las participaciones o acciones.
- La participación de los nuevos inversores en los órganos de administración de la empresa.
- Condicionantes que nos autoimponemos para generar confianza:
 - Compromiso de seguir en la gestión de la empresa durante un tiempo determinado.
 - Compromiso de no vender nuestra participación en la empresa de forma unilateral, sino siempre combinada con la sociedad de capital riesgo.
 - ...

Nuestro plan de empresa será analizado con todo detalle por los analistas de inversiones, se cuestionará constructivamente nuestro modelo de negocio, nuestra estrategia de negocio, nuestras cifras, ... Todo ello nos ayudará a reflexionar sobre todos estos aspectos y a mejorar nuestro proyecto empresarial. Solicitará tener contactos directos con nuestros clientes y proveedores y es habitual que acuda a expertos del mercado en el que vamos a operar. En el caso de empresas de base tecnológica tendremos que enfrentarnos a una minuciosa auditoría tecnológica.

Después de este proceso de análisis, la sociedad de capital riesgo nos transmitirá su oferta, en base a:

- Su propia valoración económica del proyecto.
- Sus objetivos de rentabilidad.
- La dimensión de la oportunidad que le ofrecemos.
- El nivel de riesgo.
- El interés de otras sociedades de capital riesgo en el proyecto.
- El capital ya captado en rondas anteriores, si es el caso, y valoración a la que se captó.
- El capital que se necesitará captar en una futura nueva ronda de financiación, si es necesaria para llegar al punto de equilibrio.
- Lo que considera justo para que nos sintamos cómodos.

6.3.4. Listado de empresas de capital riesgo que invierten en empresas innovadoras en las fases de capital semilla y start up

En primer lugar, debemos apuntar que cada mes surgen nuevas sociedades y fondos de capital riesgo y que las existentes van adaptando su política de inversión y desinversión, en función de las circunstancias del mercado y de su portfolio de participadas. Por ello, recomendamos que el emprendedor recoja información actualizada de la página web de la Asociación de Sociedades de Capital Riesgo (www.ascris.org).

En segundo lugar, es importante tener en cuenta, que también podemos encontrar inversores que apuesten por nuestro negocio entre inversores particulares, entidades financieras y grandes corporaciones.

Actualmente hemos contabilizado 122 sociedades y fondos que actúan en España, pero el listado de entidades de interés para los emprendedores innovadores de las Illes Balears se reduce mucho.

Las empresas de capital riesgo que se pueden plantear estudiar nuevos proyectos actualmente son las siguientes:

- 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 éstas, las siguientes son las que consideramos pueden llegar a tener mayor interés en los emprendedores innovadores de las Illes Balears:

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

6.3.5. Otras iniciativas de interés

6.3.5.1. Proyecto NETI

El Proyecto NETI (www.proyectoneti.com) es un concurso de planes de negocio, cuyo objetivo es promocionar la aparición de proyectos viables económica y operativamente en los que posteriormente, el Instituto de Empresa y Amena así como terceras empresas colaboradoras, pondrán a disposición de los emprendedores, todas las herramientas de formación y tutoría necesarias para el desarrollo de un análisis de viabilidad de su proyecto y posteriormente, puedan optar, en el caso de ser seleccionados, a medios adicionales tendentes a la puesta en marcha del proyecto empresarial.

El objeto del concurso es la selección inicial de las veinte mejores ideas de negocio para la puesta en marcha de aquellas iniciativas, consistentes en acceso a una fase de formación y tutoría personalizada para el desarrollo de planes de negocio. Posteriormente se seleccionan los diez mejores proyectos de entre los veinte anteriormente preseleccionados que optan a una segunda fase de formación especializada y presentación ante un panel de inversores que podrán decidir el apoyo financiero a los proyectos. Finalmente se seleccionan dos proyectos ganadores de entre los diez que habían superado la segunda fase que pasarán a la fase final de incubación de sus proyectos.

El foro de inversores del proyecto NETI es un encuentro entre inversores y emprendedores. Su objetivo es acercar las fuentes de capital a los proyectos innovadores, dando prioridad a los proyectos surgidos del proyecto NETI. El foro de inversores del proyecto NETI está integrado por inversores nacionales: sociedades de Capital Riesgo, entidades financieras, incubadoras de empresas, inversores individuales y grandes corporaciones.

6.3.5.2. Fundación San Telmo – Creara

Creara (www.creara.org) es una aceleradora de empresas innovadoras y con elevado potencial de crecimiento. Trabaja con proyectos de empresa, ya sean ideas, planes de negocio o empresas en funcionamiento.

Convoca la Competición de Planes de Negocio 50K, que permite identificar ideas empresariales innovadoras y con elevado potencial de crecimiento. El 50K es un proceso completo y estructurado, que sirve como punto de partida a los emprendedores para analizar la viabilidad de nuevas ideas empresariales, el desarrollo de los planes de negocio, y, fundamentalmente, el lanzamiento real de nuevas empresas. Se dirige a todas las personas con espíritu emprendedor, así como a todo aquel que tenga una idea de producto o servicio innovador capaz de dar origen a una nueva empresa con elevado potencial de crecimiento.

El foro de inversores de Creara, llamado Foro Kapital, está integrado por inversores nacionales y extranjeros, que aportan visión estratégica, experiencia directiva y contactos: sociedades de capital riesgo, entidades financieras, incubadoras de empresas, inversores individuales o "business angels" y grandes empresas.

Con la intención de captar más recursos Creara se ha lanzado a la búsqueda de 100 ángeles individuales o ángeles empresas que estén dispuestos a invertir en esos proyectos y contribuir al desarrollo económico de España.

7. INCENTIVOS FISCALES

El tratamiento fiscal de la innovación en España quedó recogido en la Ley 43/1995, del 27 de diciembre, del Impuesto sobre Sociedades. Posteriormente, con la publicación del Plan Nacional de I+D+I se produjeron algunas mejoras en materia fiscal que se integraron en la Ley 55/1999, de 29, de diciembre, de medidas fiscales, administrativas y del orden social. Adicionalmente, se han producido otras modificaciones fiscales introducidas por:

- Ley 6/2000, del 13 de diciembre, por la que se aprueban medidas fiscales urgentes de estímulo al ahorro familiar y a la pequeña y mediana empresa.
- Ley 13/2000, de 28 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2001.
- Ley 24/2001, de 27 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social.

Cuadro-resumen de la fiscalidad de la innovación

Concepto	Tratamiento fiscal
Definición de I+D	<ul style="list-style-type: none"> • Se ha ampliado el concepto de I+D con derecho a deducciones, incluyendo el <i>software</i> avanzado, la materialización de los resultados de la investigación en un plano esquema o diseño, la creación de un primer prototipo no comercializable y los proyectos de demostración inicial o proyectos piloto, siempre que no puedan convertirse o utilizarse para aplicaciones industriales o para su explotación comercial. • Se considerarán gastos de I+D o de innovación tecnológica los realizados por el empresario, incluidas las amortizaciones de los bienes afectos a estas actividades, en cuanto estén directamente relacionados con dichas actividades y se apliquen efectivamente a la realización de las mismas, constanding específicamente individualizados por proyectos.
Deducciones por actividades de I+D	<ul style="list-style-type: none"> • La base de la deducción estará constituida por el importe de los gastos de I+D y, en su caso por las inversiones en elementos de inmovilizado material e inmaterial excluidos los inmuebles y terrenos. • Deducción del 30% de la cuota íntegra • Deducción del 50% por el exceso sobre la media de los gastos en I+D de los dos últimos años • Deducción adicional del 10% por gastos de personal investigador y por proyectos contratados con Universidades, Organismos Públicos de Investigación o Centros de Innovación y Tecnología. • Deducción del 10% de las inversiones en elementos de inmovilizado material e inmaterial, excluidos los inmuebles y terrenos, siempre que estén afectos exclusivamente a las actividades de I+D.

Concepto	Tratamiento fiscal
Innovación tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Se incluyen los gastos por actividades de innovación tecnológica (actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos o procesos de producción, o de mejoras sustanciales, tecnológicamente significativas, de los ya existentes) para las deducciones. • Deducción del 15% para proyectos que se encarguen a Universidades, Organismos Públicos de Investigación o Centros de Innovación y Tecnología • Deducción del 10% para gastos de diseño industrial e ingeniería de procesos de producción, gastos adquisición de tecnología avanzada (patentes, licencias, <i>know-how</i>, y diseños) y gastos obtención de certificados de cumplimiento de normas de calidad.
Consultas a la agencia tributaria	<ul style="list-style-type: none"> • El empresario podrá realizar consultas de carácter vinculante a la Agencia Tributaria • El empresario podrá alcanzar acuerdos previos con la Administración Tributaria
Deducción para el fomento de las nuevas tecnologías en las empresas de reducida dimensión	<ul style="list-style-type: none"> • Deducción de la cuota íntegra del 10% de los gastos por adaptación a las nuevas tecnologías: acceso a Internet, presencia en Internet, Comercio electrónico e incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones a los procesos empresariales. • Esta deducción sólo podrá practicarse en el caso de entidades con una cifra de negocios inferior a 5 millones de euros. Además, la deducción será incompatible con otras deducciones por los mismos gastos. La parte financiada con subvenciones no da derecho a deducción.
Deducción por formación de personal en el uso de las nuevas tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Deducción de la cuota íntegra del 5% de los gastos de formación profesional, minorados en el 65% del importe de las subvenciones recibidas. Esta deducción será del 10% para el exceso sobre la media de los gastos de los dos últimos años. Estas deducciones también se aplican a los gastos de formación de personal en el uso de las nuevas tecnologías, minorados en el 65% del importe de las subvenciones recibidas.
Los gastos de I+D en el exterior	<ul style="list-style-type: none"> • Los gastos de I+D o de innovación tecnológica podrán realizarse en el extranjero y serán deducibles siempre que los gastos en el extranjero no sobrepasen el 25% de los gastos totales.
Subvenciones	<ul style="list-style-type: none"> • La base para la deducción de los gastos de I+D o de innovación tecnológica se minorará en un 65% de las subvenciones recibidas.
Límites de las deducciones	<ul style="list-style-type: none"> • El límite de las deducciones para incentivar la realización de determinadas actividades (I+D e innovación tecnológica, fomento de las tecnologías de la información y de la comunicación, exportación, inversiones en bienes de interés cultural, producciones cinematográficas, edición de libros, formación profesional, creación de empleo para trabajadores minusválidos) es el 35% de la cuota íntegra o el 45% si la deducción por I+D, innovación tecnológica y fomento de las tecnologías de la información y de la comunicación excede del 10% de la cuota íntegra. • Las cantidades no deducidas relativas a los incentivos para la realización de determinadas actividades podrán aplicarse en los 5 años siguientes. Las cantidades no deducidas por I+D, innovación tecnológica y fomento de las tecnologías de la información y de la comunicación podrán aplicarse en los 15 años siguientes.

Concepto	Tratamiento fiscal
Amortización	<ul style="list-style-type: none"> • Podrá amortizarse libremente: inmovilizado material e inmaterial (excluidos los edificios) afectos a las actividades de I+D y los gastos de I+D activados como inmovilizado inmaterial. • Los edificios podrán amortizarse por partes iguales en un período de diez años.
Donaciones a entidades y organismos investigadores	<ul style="list-style-type: none"> • En el año 2001 las donaciones para la realización de investigaciones en determinados organismos y entidades tendrán la consideración de partida deducible en la base imponible, con una deducción del 25%. Dicha deducción no podrá exceder del 15% de la base imponible.

La Ley define los conceptos de investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+I) y las actividades asociadas deducibles:

- Investigación:

“Indagación original y planificada que persiga descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico.”
- Desarrollo:

“La aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para:

 - La fabricación de nuevos materiales o productos.
 - Diseño de nuevos procesos o sistemas de producción.
 - Mejora tecnológica sustancial de materiales, productos, procesos o sistemas preexistentes.”

También incluye como actividades de investigación y desarrollo a las siguientes:

- “La materialización de los nuevos productos o procesos de la investigación en un plano, esquema o diseño.
- La creación de un primer prototipo no comercializable.
- Los proyectos de demostración inicial o proyecto piloto, siempre que los mismos no puedan convertirse o utilizarse para aplicaciones industriales o para su explotación comercial.
- El diseño y la elaboración del muestrario para el lanzamiento de los nuevos productos. Se entenderá como lanzamiento de un nuevo producto la introducción del mismo en el mercado y como nuevo producto, aquel cuya novedad sea esencial y no meramente formal o accidental.
- La Concepción del software avanzado siempre que suponga un progreso científico o tecnológico significativo mediante el desarrollo de nuevos teoremas y algoritmos o mediante la creación de sistemas operativos y lenguajes nuevos.”

Se ha detectado que el número de empresas que realizan I+D es muy superior al de las que aplican dichos incentivos. La conclusión es pues, que su aplicación práctica es dificultosa para las empresas, y que esta no acaba de ser útil para su objetivo principal, que es estimular la I+D+I. El origen de esta problemática es la inseguridad jurídica con la que se encuentran las empresas. Para justificar las deducciones ante una posible inspección fiscal, debe tenerse en cuenta tanto el aspecto conceptual de I+D, como las obligaciones puramente formales. Las definiciones de los conceptos de Investigación o Desarrollo, que hace la ley son difíciles de interpretar, y dan lugar a confusiones y controversias, generando una inseguridad, que muchas veces las empresas resuelven no aplicando las deducciones, o aplicándolas de manera incorrecta.

Ante las dificultades de las empresas en diferenciar de manera objetiva y calificada los contenidos de un proyecto en I+D o Innovación Tecnológica, surgió la necesidad de la intervención orientadora de entidades independientes que asumieran esta tarea, cumpliendo con una serie de requisitos que demostraran su credibilidad. AENOR, la Asociación Española de Normalización y Certificación, y AIDIT, la Agencia de Acreditación en Investigación, Desarrollo e Innovación Tecnológica, tiene capacidad de emitir certificados de proyectos de I+D+I empresariales.

La Certificación de Proyectos de I+D+I consiste en declarar el cumplimiento de una serie de aspectos referentes a dichos proyectos, entre los cuales se destaca la evaluación de la naturaleza técnica de los mismos, lo que representa el principal problema en el momento de justificar las deducciones fiscales aplicadas por I+D o IT. Gracias a estos certificados, las empresas obtienen una mayor seguridad jurídica en la aplicación de los incentivos fiscales, ya que con ellos demuestran la correcta aplicación de los mismos.

La Cámara de Comercio de Mallorca, Ibiza y Formentera y la Conselleria d'Innovació i Energia del Govern de les Illes Balears han publicado una guía de incentivos fiscales para actividades de Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica muy práctica, que orienta para preparar el cálculo y la justificación de las deducciones.

8. PROTECCIÓN DE LA I+D+I

La protección de los resultados finales de la investigación es una parte fundamental del proceso de innovación, en la medida en que permite a la empresa obtener un beneficio de la inversión realizada en I+D.

Existen diversos métodos para la protección de la innovación en España, que difieren entre sí, bien en el tipo de resultado obtenido en la investigación o bien en aspectos jurídicos: Protección de la Propiedad Industrial (patentes), Protección de la Propiedad Intelectual y Secreto Industrial.

8.1. PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL. PATENTES

La Propiedad Industrial es un conjunto de derechos exclusivos que protegen tanto la actividad innovadora manifestada en nuevos productos, procedimientos o diseños, como la actividad mercantil, mediante la identificación en exclusiva de productos y servicios ofrecidos en el mercado. En España, el organismo que otorga los títulos de propiedad industrial es la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM). Existen diversos tipos de protección: patentes, certificados complementarios de protección, modelos de utilidad, modelos y dibujos industriales, topografías de productos semiconductores, marcas, nombres comerciales y rótulos de establecimiento.

Las patentes constituyen el principal medio de protección. Una patente es un título que reconoce el derecho a explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. La patente puede referirse a un procedimiento, un método de fabricación, una máquina, un aparato o un producto. En cambio, no se pueden patentar los descubrimientos, las teorías científicas o métodos matemáticos, los métodos económico-comerciales, los programas de ordenador, las razas animales, ni las variedades vegetales y las invenciones que sean contrarias al orden público o las buenas costumbres. Además, se deben cumplir una serie de requisitos para obtener una patente: que la invención sea nueva, que resulte de una actividad inventiva y que tenga una aplicación industrial.

La patente, solicitada en España, sólo es válida para España. Además, el solicitante tiene un plazo de doce meses desde la fecha de presentación para presentar la solicitud en otros países. Para obtener la protección en otros países existen otras vías: la vía nacional, por la que se presenta una solicitud en cada país; la vía europea, por la que se obtiene una patente europea, con los efectos de una patente nacional en cada uno de los Estados para los que se solicita; la vía internacional, por la que a través de una solicitud internacional se obtiene protección para una invención en cada uno de los países que forman parte del Tratado Internacional (115 países en octubre de 2001). La vía europea y la vía internacional son competencia de la Oficina Europea de Patentes (EPO) y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), respectivamente, si bien los trámites se pueden llevar a cabo a través de la OEPM.

8.2. PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

La propiedad intelectual está integrada por derechos de carácter personal y patrimonial, que atribuyen al autor la plena disposición y el derecho exclusivo a la explotación de la obra, sin más limitaciones que las establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual. En España, el Registro de la Propiedad Intelectual es el mecanismo administrativo para la protección de los derechos de propiedad intelectual de los autores y otros titulares sobre las creaciones de carácter literario, artístico o científico.

La diferencia más importante entre la propiedad industrial y la intelectual es que la propiedad intelectual de una obra literaria, artística o científica corresponde al autor por el solo hecho de su creación, por lo que no es obligatoria la inscripción en el Registro para obtener los derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, la inscripción en el Registro aporta una prueba cualificada sobre la existencia y pertenencia de los derechos de propiedad intelectual.

Son objeto de propiedad intelectual y por tanto se pueden inscribir en el Registro todas las creaciones originales literarias, artísticas o científicas expresadas por cualquier medio o soporte, tangible o intangible, actualmente conocido o que se invente en el futuro. Como ejemplos de interés para el manual cabe citar:

- Los proyectos, planos, maquetas y diseños de obras arquitectónicas y de ingeniería.
- Los gráficos, mapas y diseños relativos a la topografía, la geografía y, en general, a la ciencia.
- Los programas de ordenador.

Sin embargo, también hay que destacar que no se pueden inscribir:

- Las ideas, procedimientos, sistemas, métodos de operación o conceptos matemáticos en sí mismos.
- Las disposiciones legales o reglamentarias, resoluciones de los órganos jurisdiccionales, dictámenes de organismos públicos, así como las traducciones oficiales de dichos textos.

8.3. SECRETO INDUSTRIAL

El secreto industrial consiste en considerar una información secreta y confidencial, sin que sea conocida de forma general por otras partes. El secreto industrial no se registra en ningún organismo, como ocurre con la propiedad industrial o la intelectual, aunque la información puede describirse en soporte papel y éste ser depositado ante un notario como una prueba de su existencia. Sin embargo, con el secreto industrial se corre el riesgo de que otra persona llegue al mismo resultado y lo explote e incluso solicite una patente.

9. FUENTES DE INFORMACIÓN UTILIZADAS

9.1. ENTREVISTAS PERSONALES

Entrevistas con responsables de sociedades de capital riesgo:

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

Entrevistas con responsables de proyectos de interés:

- Proyecto NETI

Entrevistas con emprendedores y empresas innovadoras

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

9.2. ANÁLISIS DE FUENTES DOCUMENTALES EN INTERNET

- Análisis de informes previos a la salida a bolsa de empresas innovadoras, identificados y descargados de <http://www.ipo.com/>.
- Análisis de todas las páginas web de las sociedades y fondos de capital riesgo españoles o con delegaciones en España.

9.3. DOCUMENTOS, PUBLICACIONES Y LIBROS

9.3.1. Publicaciones y libros

Innovar

- Gestión de la innovación y la tecnología en la empresa. Fundación Cotec.
- Pautas metodológicas en la gestión de la tecnología y la innovación en las empresas (Temaguide). Fundación Cotec.
- Guía 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 y Gary Hamel.
- Estrategia competitiva. Michael Porter.

Marketing

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

Administración y finanzas

- 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 humanos

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

9.3.2. Informes y documentos

- 1r Pla d'Innovació de les Illes Balears 2001-2004. Conselleria d'Innovació i Energia y 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 y 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. Revistas especializadas y newsletters

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

10. ENTIDADES VINCULADAS A LA INNOVACIÓN Y A LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS ILLES BALEARS

- ParcBit Desenvolupament: www.parcbit.es
- Associació de Joves Empresaris 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: infoib.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.imedea.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 laboratorios dependientes de distintas Consellerias del Govern de les Illes Balears

11. ENLACES DE INTERÉS

- Emprender
 - 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>
- Gestión del conocimiento
 - Portal de gestión del conocimiento: <http://www.infonomia.com/>
- Capital riesgo
 - Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI): <http://www.ascri.org/>
- Ayudas
 - 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/>

Fiscalidad

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

Protección 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/>