

Trabajo Final de Master MBA

*Biblos Courses* – Startup App

About Tech Courses

Nombre alumno: Miguel Ángel Herranz Marcos

Fecha: Noviembre - Febrero



Glosario

Requerimientos

Para desarrollar el TFM, es imprescindible tener en cuenta una serie de conocimientos mínimos en los siguientes espacios de trabajo:

•Herramientas del marketing offline y online y del entorno office

•Contabilidad:

1. Interpretación de cuentas anuales y finanzas

•Control de gestión, modelos de costes, cuentas de resultados y presupuestos

•Dirección de Recursos humanos, evaluación y medición del desempeño

•Logística empresarial

•Habilidades directivas para la eficacia del trabajo en equipo y la comunicación efectiva

Algunos ejemplos de tipos de TFM pueden ser: Desarrollo de una nueva aplicación app

Índice

Índice de figuras y gráficos

Resumen ejecutivo

Capítulo 1 –Modelo de negocio

•Idea de negocio (producto o servicio)

•Justificación cuantitativa y cualitativa del negocio

Capítulo 2 -Análisis del entorno

•Análisis PESTEL

•Las 5 fuerzas de Porter

Capítulo 3 -Estudio de mercado

•Diseño de la encuesta

•Presentación de los resultados

•Conclusiones del estudio

Capítulo 4 -Definición e implementación Estratégica

•Misión

•Visión

•Objetivos Estratégicos y Operativos

•Valores y códigos éticos

•DAFO y CAME

•Innovación

Capítulo 5 -Marketing Mix

•Producto o Servicio

•Precio

•Place (Distribución)

•Promoción

•La evolución hacia las 4C, las 4V y las 4E

Capítulo 6 -Recursos Humanos

•Constitución: Trámites

•Estructura Organizativa. Organigrama

•Perfiles (conocimientos, competencias) y Manual de Funciones

•Retribuciones

•Estimación de plantilla a 3 años

•Políticas de personal

•Cultura innovadora

Capítulo 7 -Plan deOperaciones:

•Ubicación yContacto

•Mobiliariooficina

•Layout fábrica uoficina

•Proveedores

•Protocolosdeactuacióncon el cliente-usuario

•Serviciopost-venta

•Calidad

•Plan demantenimiento

•Prevención deRiesgosLaborales

•Uniformidaddelpersonal

•Modelos (encuestadesatisfacción,dereclamación...)

•ERP, CRM y SRM

•5V del BigDataeInteligencia ArtificialApartados específicospara empresasque fabrican productos:

•Metodología de gestión de la cadena de suministro y de la producción

•MateriasPrimas

•Proveedores

•Gestióndeinventarios

•Conversión aProductosacabados

•Gestióndecostesdeproducción yoperativos

•Maquinaria

•Logísticadedistribuciónhacia el consumidor e inversa

•Logística closed-loop o de apoyo a la economía circular

Apartados específicos para empresas que prestan servicios, que desarrollan apps o plataformas digitales:

•Flujo gramas de procesos internos y externos para con el cliente-usuario

•Relación entre proveedor cliente o entre prosumers y crossumers

•RGPD y seguridad en el pago.

Capítulo 8 -Plan Financiero

•Plan de ventas, inversión y fuentes de financiación de la empresa y de la innovación.

•P y G

•Plan de Tesorería

•Balance General

•Análisis de Ratios

•Automatización del área financiera

Capítulo 9 -Cronograma de Actividades

•Diagrama de Gannt

Capítulo 10 -Conclusiones

•Conclusiones Generales

# *Capítulo 1* ~ Modelo de negocio

Hoy en día la diversificación de mercados hace que una idea innovadora sea altamente costosa y arriesgada, tanto a la hora de tomar la decisión tanto como de no hacerlo, hay un sinfín de ejemplos de empresas yéndose a pique o liderando mercados gracias a la implantación, o no, de métodos o productos específicos, y muchas de éstas no se especializan en ser las pioneras o las mejores si no de hacerlo de una forma o más barata, o más simple, o más efectiva. Por este tipo de argumentos y motivos, entiendo y saco la conclusión que, hoy en día en un mercado tan competitivo tienes que hallar un hueco de mercado, entender tu posición para con los consumidores o potenciales clientes y asimilar cuál es tu visión y misión (para que existes y con que propósito) y cómo vas a atajar ese propósito.

Entre el contexto VUCA y la masificación de integrantes dentro del mercado, prácticamente se vuelve al estado natural en el que sobrevive, el más apto y el que se adapta mejor a la mutabilidad de las circunstancias con mayor celeridad. Así podemos observar como en relativo poco tiempo el líder de hoy puede ser la presa de mañana, por estos y muchos más motivos me he propuesto intentar integrar un modelo de empresa que nos obligue a estar en la vanguardia constantemente como pasa principalmente en el sector informático por la naturaleza de su mercado (competidores) y tecnologías (constantes avances) de venta por servicio y producto mediante un Saas (Software as a Service) concebido tanto a B2C (clientes finales) como a conseguir contratos para ofrecer el producto y servicios a otras empresas (B2B o B2B2C).

## Resumen

La app partirá con un formato ***freemium*** como modelo de marketing y promoción, app gratuita con mejoras de pago. La carga económica y el desembolso de capital inicial t0 de una puesta en marcha de una Sociedad Limitada en la actualidad son de 3.000€ que gracias a una Ley del 2018 se puede obviar, pero con las modificaciones socio-políticas en referencia a la economía y la carga fiscal podrían complicar y/o modificar estas circunstancias.

Pasos para crear una Startup:

1. Registrar un nombre en la página del registro mercantil Central 5 posibles nombres.
2. 2 meses para registrar.
3. Depósito del Capital inicial (SL 3k€). opcional.
4. Estatutos, para el depósito se puede saltar la Ley del 2018 Se puede hacer después. Sin financiación.
5. Pacto de socios con abogado o gestor (muy estándar).
6. Firma presencial de escritura, Registro mercantil que toque, doble confirmación ante Notario y registro M.

## ¿Startup vs Empresa convencional?

Una startup es un tipo de empresa con atributos especiales, y cierto grado de flexibilidad que existen en un entorno muy concreto de circunstancias y existen varias diferencias entre éstas y las empresas más tradicionales, y aunque en referencia a la financiación **es habitual que el fundador o fundadores de una Startup aporten el capital inicial necesario**, actualmente también es habitual que busquen financiación externa para el desarrollo de su producto y/o servicio, es decir, tratan de “vender” su idea a fuentes externas que financien parte o todo el proyecto (como business angels, incubadoras o aceleradoras, capital semilla o modelos de crowdfunding que se basan en micro-mecenazgos para llegar al monto inicial estimado a cambio de o bien participaciones futuras, como ventajas). Mientras que, por el contrario, una empresa tradicional suele ser financiada principalmente de las aportaciones de sus socios, y la organización cuenta con unos objetivos de rentabilidad orientados más a medio y largo plazo, contando con mayor rigor en la toma de decisiones, pero con menos flexibilidad a la hora de modificarlas.

Hablando de los tiempos y plazos, las Startups, sobre todo aquellas cuya fuente de financiación es completamente externa, suelen tener un plazo determinado para desarrollar su producto o servicio y lanzarlo al mercado, momento en que debe empezar a generar beneficios; por el contrario, una empresa más tradicional cuenta con unos tiempos más extensos, dado que los primeros años de vida de una empresa no se espera que genere beneficios más allá de los necesarios para cubrir gastos y mantenerse operativa. También se diferencian en la especialización; **las Startups suelen focalizarse en el desarrollo de un producto o servicio determinado** (que es el centro de su idea de negocio) y las empresas más tradicionales suelen operar sobre un sector, pudiendo ofrecer diferentes productos o servicios dentro de ese mismo sector.

No es extraño ver como una Startup se acaba convirtiendo en una empresa formal con varios productos y servicios a su disposición, de hecho las Big Five tecnológicas que a día de hoy prácticamente tienen unas circunstancias casi monopolísticas empezaron su recorrido desde un garaje en Silicon Valley como incubadoras, o similares.

El uso de las nuevas tecnologías es otra de las diferencias y es que las Startups tienen, como hemos comentado al comienzo, una fuerte base tecnológica y muchos de los productos y servicios salidos de ellas están dentro de este ámbito.

Vistas las principales diferencias, pasemos a detallar los **requisitos para crear una startup**.

## Capital inicial

El desembolso inicial de una puesta en marcha va a depender de la forma jurídica que escojamos para la organización y cuánto dinero podamos invertir en esta primera fase de la startup, aunque por el contrario también es cierto que muchas comienzan sin necesidad de invertir un solo euro, ya que éstas pueden comenzar su desarrollo desde prácticamente cualquier lado y de forma prácticamente gratis.

Será una fase más avanzada del proyecto cuando pueda surgir la necesidad de constituirse como sociedad mercantil, escogiendo una forma jurídica que determinará la cantidad de capital inicial necesaria (por ejemplo, para aquellas startups que se creen como sociedad limitada, será necesaria la aportación de un capital social mínimo de 3.000 euros).

* ***Capital riesgo:*** Son fondos que se dedican a financiar startups que ven como potencialmente exitosas. Suelen hacer pública su política de inversión en relación a sus preferencias de sector, fase de las startups, las cantidades máximas y mínimas de dinero a invertir en cada una de las startups escogidas y los criterios que emplean para la selección.
* ***Créditos Bancarios***

## **Trámites legales y fiscales para crear una startup en España**

Cuando queremos iniciar nuestra actividad comercial con nuestra startup y queremos que llegue a una fase inicial de la puesta en marcha será necesario constituir la sociedad mercantil de ésta para así poder proseguir con el proyecto mediante la cumplimentación de una serie de trámites legales y fiscales como:

### **Definir la forma jurídica**

Su **definición la forma jurídica** sería BLA BLA BLA, lo que determinará no solo el capital social inicial, sino también el resto de inversiones necesarias y el reparto de beneficios, así como el resto de trámites legales.

**Elegir un nombre e inscribirlo en el Registro Mercantil**

Como toda empresa, nuestra startup necesita tener un nombre (cuya forma puede variar según la forma jurídica escogida). Este nombre puede ser la marca de nuestro producto o servicio o un concepto completamente diferente. En cualquier caso, habrá que inscribirlo en el Registro Mercantil, para lo que antes se comprobará que no existe. Este trámite puede llevarse a cabo de forma telemática a través de Internet.

### **Definir estatutos**

En caso de que optemos por crear una sociedad, será necesario escribir los estatutos sociales de la startup y firmarlos ante notario.

### **Escritura pública de constitución**

Junto a los estatutos, las sociedades tendrán que presentar una escritura pública de constitución, firmada por todos los socios fundadores, y firmarla ante notario.

### **Otros trámites con Hacienda**

Como toda empresa, una startup también deberá llevar a cabo ciertos trámites con Hacienda para poder comenzar a operar:

* **NIF:** Los autónomos podrán usar el que tienen como ciudadanos españoles, pero las sociedades tendrán que solicitar un NIF de empresa, que será provisional y que pasados 6 meses se convertirá en definitivo.
* **Alta en el Censo de Empresarios, Profesionales y Retenedores**, para lo que habrá que darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) o en la declaración censal. Para ello deberemos presentar el modelo 036 o 037 y marcar los epígrafes en los que nuestra startup va a desarrollar su actividad (o los que más se ajusten a ella).
* **Inscripción en el Registro Mercantil o RETA** (Registro Mercantil de Trabajadores Autónomos) dependiendo de si nuestra startup se ha constituido como sociedad o por el contrario depende de trabajadores autónomos, respectivamente.

## Pasos empresariales que debes dar para crear una startup desde cero

Vistos los pasos legales para crear una startup, veamos cuáles son los pasos empresariales fundamentales para llevar a buen puerto nuestra startup.

### **Definir la idea de negocio y la la propuesta de valor**

Una startup necesita, como ya dijimos más arriba, una buena idea de negocio; **definir esta idea de negocio será el primer paso que daremos en nuestro camino como startup**, porque esa misma idea es la que vamos a tener que “vender” a nuestros potenciales fuentes de financiación externa.

¿Y cómo una idea pasa a convertirse en un concepto de negocio? Pues pensando en aspectos como el canal de venta del producto o servicio, en los clientes o usuarios potenciales, los posibles beneficios, la competencia en el sector, qué hace diferente a nuestro producto o servicio, etc.

Tener clara y definida la idea de negocio es un paso fundamental para la startup. Y dentro de esta fase es muy importante la propuesta de valor, es decir, aquello que hace diferente a nuestra idea con respecto a nuestros competidores (o lo que lleva al consumidor a elegir nuestro producto o servicio y no el de otros). La propuesta de valor marcará la estrategia de negocio de la startup.

### **Realizar un estudio de mercado**

Desarrollada la idea de negocio, el siguiente paso es realizar un estudio de mercado. Este análisis de mercado nos servirá para determinar el tamaño del mismo, los distintos segmentos de clientes y sus patrones de compra o uso, la competencia y otros actores que puedan influir en él, de manera que nos ayude a determinar el valor de nuestra idea, las fortalezas de la misma y las debilidades o carencias que debamos subsanar.

En definitiva, **el estudio de mercado nos ayudará a determinar un objetivo claro para nuestra startup**.

### Delimitar tu público objetivo

Tan importante como el estudio de mercado es **definir a quién va dirigido nuestro producto o servicio**, por ello es de suma importancia el desarrollo de los “Buyers Personas”, que son representaciones de nuestros clientes ideales. Estas “plantillas” nos ayudarán a definir el tipo de cliente al que queremos dirigir nuestro producto o servicio, humanizarlos y entender mejor cómo funcionan este público objetivo.

Internet ha facilitado mucho este tipo de análisis de los consumidores, ya que gracias a las nuevas tecnologías es más sencillo interactuar con los mismos y recibir feedback de ellos para orientar nuestro producto al segmento de clientes adecuado.

### Estudio de viabilidad

El paso fundamental para poder realizar un estudio de viabilidad es crear el conocido como “producto mínimo viable”. Se trata de un prototipo del producto o servicio final, que ofreceremos a un número limitado de usuarios para “testearlo” y a partir de él, determinar costes, tiempo y adecuación al público objetivo al que queremos alcanzar.

### Conseguir un lugar de trabajo y un equipo humano adecuados

Una vez nos encontremos metidos en el desarrollo de nuestra idea de negocio, será importante contar con un lugar de trabajo y un equipo humano adecuados para la consecución de nuestros objetivos.

Entre los lugares de trabajo más habituales para la startups encontramos:

* Espacios de coworking, que además facilitan el contacto con otros profesionales que nos pueden ayudar a crear una red de contactos beneficiosa de cara al futuro.
* Oficinas compartidas con otras startups.
* Incubadoras de startups.
* Aceleradoras de startups

En cuanto al equipo humano, un startup suele comenzar con pocos trabajadores, normalmente sus fundadores, pero según se desarrollan, es posible el aumento de la plantilla, aunque lo habitual es que no sobrepasen los 10 trabajadores de media en España. En ese sentido, es importante hacer una planificación previa de los perfiles que serán necesarios para desarrollar el producto o servicio que vamos a lanzar al mercado.

### Branding

Como para cualquier otra empresa, el branding o la marca es un aspecto fundamental para la startup. Como pequeñas empresas, van a tener que competir en un mercado difícil, en el que una marca diferenciadora puede ayudar a ganar notoriedad y hacernos destacar. La marca es algo más que el nombre de la startup, va a ser la identidad de la empresa y los clientes potenciales deben ser capaces de asociarla sin problemas con nuestro producto o servicio.

### Identificar socios clave y establecer colaboraciones

Si el denominado networking, es decir, la colaboración con socios clave, ya es importante para las empresas, para una startup es fundamental, ya que gracias a ello se pueden obtener grandes oportunidades.

Primero, tenemos una categoría de problema llamada "Gestión de almacenes". Lagestión de almacén se refiere al proceso de las funciones logísticas, el proceso se ocupa de recibir, almacenar y mover en el mismo almacén hasta que se consumen los materiales, materias primas, productos semiacabados, productos terminados y se procesan los datos generados para información. (Baixauli, 2015).

En segundo lugar, las categorías a priori de la investigación son el desarrollo personal, el desempeño de tareas y la condición física. El desarrollo personal se define como "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los participantes desarrollan y optimizan la capacidad y las habilidades de comunicación abierta y directa, relaciones interpersonales y toma de decisiones". Esto permite a las personas no solo comprenderse a sí mismas, sino también Y puedes conocer a otros miembros para crecer y ser más humano. La idea de realizar esta actividad es hacer de las personas una existencia más completa y completa. (Challa, 2018).

El desarrollo personal ha demostrado ser una de las variables más importantes para mejorar la calidad de la educación. Asimismo, también muestra su utilidad en la prevención de problemas de salud mental de docentes y alumnos. También se supone que es un predictor de logros y satisfacción en la vida de las personas.

JUSTIFICACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL NEGOCIO (SE HACE AL FINAL AUNQUE SE PONGA AL PRINCIPIO)

# *Capítulo 2* ~ Análisis del entorno

## Análisis del entorno

¿Cuál debería ser un análisis del entorno óptimo? y ¿qué entorno debería ser el indicado para desarrollar una empresa basada en el desarrollo y/o mantenimiento de un servicio procedente de una App? ¿Por qué un Saas?

## PESTEL Y

El procedimiento de análisis del entorno mediante el método Pestel (*Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales*) nos permitiría tener una información valiosísima decisiva sobre el rumbo que podría tomar el plan estratégico de la empresa.

Veremos tres bloques principales:

* Presupuestos y costes económicos
* Mercado objetivo, propuesta de venta y desarrollo del servicio
* Competencia y barreras de entrada

*Políticos*

*Económicos*

## **¿Por qué analizar la viabilidad de un SaaS**

El motivo principal no es otro que:

* Evitar, en la medida de lo posible, perder dinero

Cuando tenemos una buena idea de negocio, muchas veces estaremos seguros de su éxito, lo que es genial, y deseable.

Por eso es importante el análisis de la viabilidad. Para tomar algo de distancia y valorar las fortalezas y debilidades del proyecto.

En definitiva se busca incrementar las posibilidades de éxito de la idea de negocio.

Vale la pena detenerse a hacerlo.

## **Presupuesto, costes económicos e ingresos necesarios**

Hay algo que no debemos hacer, subestimar las necesidades económicas que tiene un negocio.

Un SaaS es como cualquier otro tipo de negocio, y aunque habrá cosas en las que podremos ahorrar, en otras no.

### **► Presupuesto disponible y capacidad de financiación**

De las primeras cosas que debemos contabilizar, de cuanto dinero disponemos, y, que **posibilidades de**[**financiación**](https://blog.mailrelay.com/es/2019/09/17/liquidez-y-financiacion) están a nuestro alcance.

Tenlo todo en cuenta, pero siendo realista, no cuentes con la financiación que no sabes si llegará.

También se cauto/a con el volumen de beneficios que obtendrás con la comercialización del SaaS.

### **► Costes de desarrollo y operación**

Además del presupuesto tienes que considerar los diversos costes y gastos de desarrollo, y explotación, del propio SaaS:

* El coste económico del desarrollo
* Gastos en servidores, locales u oficinas, equipos informáticos
* Sueldos de los empleados
* Gastos de marketing

En definitiva, todos los gastos que tendremos y que reducirán nuestro presupuesto económico.

Considera tanto los gastos puntuales como los fijos, e incluso los imprevistos.

También el

### **► Modelo de negocio**

Ya que el [modelo de negocio](https://www.joseargudo.com/modelos-de-negocio/) va a influir directamente en la obtención de beneficios.

Tendremos en cuenta aspectos como por ejemplo si vamos a disponer de cuentas freemium, cuentas de prueba, el precio de las cuentas de pago, etc.

Si habrá funcionalidades gratuitas, limitadas o solo incluidas en planes de pago.

Cuando tengas todo esto considerado, el siguiente paso será:

### **► Calcular el volumen crítico de usuarios necesario**

Que es un cálculo algo más complejo, pero necesario.

Es el número de usuarios que necesitamos para conseguir alcanzar la rentabilidad necesaria.

La viabilidad de un SaaS, va a depender de que consigamos usuarios que paguen por el servicio.

Y no es algo trivial, porque conseguir usuarios puede llevar tiempo, tener un coste económico asociado, etc.

**Resumiendo, hay que calcular cuantos usuarios activos necesitamos en un momento determinado, por ejemplo, de forma mensual, para que nuestro servicio sea económicamente viable.**

Con este dato luego estimaremos el

### **► Coste de adquisición de nuevos usuarios**

Es decir ¿cuanto estimamos que nos costaría adquirir un contacto? Para ello te recomiendo el post:

* [Cálculo de la previsión de ventas](https://www.joseargudo.com/prevision-de-ventas/)

Con esa estimación, y la del volumen de usuarios que necesitamos es posible tener una aproximación del [presupuesto de marketing](https://www.joseargudo.com/presupuesto-marketing-online/) que necesitaremos.

### **► Resumiendo hasta ahora**

Hemos visto la necesidad de calcular tanto los gastos, como los ingresos necesarios, el presupuesto de marketing y la previsión del coste de adquisición.

## **Mercado objetivo, propuesta de venta y desarrollo del servicio**

Vamos con los siguientes puntos para determinar la viabilidad de un SaaS.

Aunque quiero insistir en que estos puntos no van necesariamente por orden, revisa todo el post para luego poder organizar mejor la información.

Así que lo siguiente en lo que tenemos que pensar es en el

### **► Mercado objetivo**

A qué mercado nos dirigimos, cuál es el tipo de cliente objetivo, sus necesidades, problemas, gustos, dudas, etc.

Todo esto nos ayudará posteriormente.

No solo a desarrollar mejores campañas de marketing, más enfocadas, dirigidas a nuestro público objetivo.

Y además es útil para el desarrollo de nuestro SaaS, para que cumpla con las necesidades del cliente.

Por lo tanto, vale la pena analizar bien el mercado objetivo, sus características:

* Dimensiones
* Características económicas, socioculturales
* Volumen de competidores
* Aspectos legales que afecten al mismo

Así como a los clientes objetivo:

* Necesidades personales y laborales
* Situación personal y familiar
* Capacidad financiera
* Estudios, gustos
* Dudas, miedos, motivaciones

Todo este conocimiento nos ayudará a desarrollar una

### **► Propuesta de venta**

¿[La propuesta de venta](https://www.joseargudo.com/propuesta-unica-de-venta/) te parece poca cosa? Pues no lo es, y afecta directamente a la viabilidad de un SaaS.

Dado que una de las formas de diferenciar nuestro servicio del resto de competidores es con la propuesta de venta.

Es como cuando preparamos un [curriculum](https://www.joseargudo.com/preparar-un-curriculum/), buscamos de alguna forma diferenciarnos del resto de personas.

En el caso de nuestro servicio online es lo mismo, tenemos que desarrollar una **propuesta de venta diferenciadora, que nos distinga de los competidores.**

Basándonos en:

* Lo que necesitan nuestros clientes
* Qué ofrece nuestra competencia
* El diferencial clave
* Aspectos psicológicos que influencien la compra

Entre otros.

Esta propuesta de venta diferencial nos ayudará a ser elegidos con preferencia sobre la competencia, y por lo tanto es un factor determinante en la viabilidad de un SaaS.

De alguna forma, esto nos ayudará con el

### **► Desarrollo y evolución del servicio**

Esto es muy importante para la viabilidad, ser capaces de evolucionar y desarrollar el servicio, para que continúe cumpliendo las expectativas y necesidades de los clientes potenciales:

* Cuando sus necesidades también evolucionen
* Y cuando la competencia también se vaya actualizando

Esta desarrollo requerirá que realicemos una inversión constante, por lo que será necesario repasar, y tenerlo en cuenta, en los puntos en los que hablamos sobre los presupuestos.

**¿Es posible comercializar un SaaS que no evolucione?**

Quizá por un tiempo sí, siempre y cuando cumpla con las necesidades de los clientes.

Pero como comentaba, hay que tener cuidado, pues dichas necesidades pueden ir cambiando con el tiempo.

Y hacer que el servicio [entre en declive](https://www.joseargudo.com/producto-en-declive/).

## **Competencia y barreras de entrada**

En este último bloque vamos a centrarnos en analizar a la competencia, pues es algo que impacta directamente, y de forma crítica, en la viabilidad de un negocio.

Así que vamos a darle una vuelta a las siguientes cuestiones:

### **► Saturación del mercado objetivo**

Este es de los primeros puntos que deberemos trabajar, analizar el número de competidores en el mercado objetivo.

El nivel de [saturación del  mercado objetivo](https://www.joseargudo.com/mercados-saturados/).

Así como la agresividad de los competidores con los nuevos participantes del mercado.

**¿A qué nos referimos con agresividad de la competencia?**

Pues a todas las acciones que puede llevar a cabo la competencia para dificultar la comercialización de nuestro servicio.

Por ejemplo, lanzar anuncios de [Google Ads](https://www.joseargudo.com/que-es-google-adwords-y-para-que-sirve/) por nuestro nombre de marca, dificultando que consigamos tráfico y visibilidad.

También pueden crear [comparativas](https://www.joseargudo.com/crear-comparativas/) que muestren nuestras desventajas.

Habrá sectores más competitivos que otros, y dependerá también del número de competidores en el mercado.

Revisaremos también

### **► Posibles barreras de entrada**

No porque nuestro servicio sea digital no vamos a encontrarnos sin barreras de entrada.

Es importante para la viabilidad de nuestro SaaS que sepamos qué barreras de entrada nos vamos a encontrar:

* Legales
* Económicas
* Sociales
* Competitivas
* Etc.

Barreras que pueden poner en riesgo nuestra inversión y comercialización del servicio.

Una vez que nuestro servicio esté en marcha también podremos estudiar los

### **► Clientes perdidos y ganados a la competencia**

A esto prestaremos mucha atención.

Al comercializar nuestro servicio seguramente perderemos clientes a manos de la competencia.

Otras veces los ganaremos.

Determinar los motivos ayudará a mejorar nuestro servicio, y evitar la perdida de usuarios.

Idealmente también arrebatárselos a la competencia.

Por ejemplo, analizar las consultas de soporte técnico relacionadas con estas cuestiones puede ofrecernos mucha información.

## **· En resumen**

Hemos visto algunos puntos importantes en el análisis de la viabilidad de un SaaS.

Por supuesto hay mucho más.

Se requeriría un trabajo de análisis completo y pormenorizado.

Con los puntos que hemos visto y otros.

Que ayuden a materializar la idea de negocio y evitar perdidas económicas.

*Sociales*

*Tecnológicos*

*Ecológicos*

*Legales*

### El análisis de los recursos y el mercado es fundamental para la puesta en marcha de un negocio. Cuando se realiza siguiendo unos parámetros básicos, se convierte en el marco de acción ideal para cualquier empresa. Ésa es la clave de la matriz de análisis PESTEL.

### Analizar es fundamental para saber qué posibilidades reales existen de tener éxito en un espectro comercial determinado. Nadie medianamente coherente lleva a cabo una idea de negocio sin antes haber calculado los riesgos, los beneficios, el nivel de capital necesario o haber realizado un estudio de mercado, entre otras cuestiones

### ¿Qué es el análisis PESTEL?

### Definición de análisis PESTEL

**Un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macroambientales** (entorno de marketing externo) que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar un análisis DAFO.

**Si quieres conocer las herramientas de un buen estratega:**

[](https://retos-directivos.eae.es/landing/herramientas-management/)

### Para qué sirve el análisis PESTEL

En marketing, antes de que se pueda implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis de la situación. Y el análisis PESTEL forma parte de eso. De hecho, debe repetirse regularmente (mínimo cada 6 meses) para identificar cambios en el entorno macro. **Las organizaciones que controlan y responden a los cambios en el entorno macro pueden diferenciarse de la competencia y crear una ventaja competitiva.**

**Una matriz PESTEL**es un  una **herramienta utilizada para identificar las fuerzas macro (externas) que afectan a una organización**. Las letras representan políticas, económicas, sociales, tecnológicas, del entorno y legales, de ahí **su importancia para el plan financiero de una empresa o el plan de negocio de una startup.**

## Principales ventajas del análisis PEST

Quizá pienses que para **hacer un buen análisis PEST** es necesario reunir y manejar muchos datos diferentes, tener una experiencia profesional sólida y apoyada en una [formación continua de alto nivel](https://www.eae.es/landing/executive-mba?status=nomenu&c=IB0002M0001), haber cursado [estudios especializados en dirección y gestión empresarial](https://www.eae.es/landing/mba?status=nomenu&c=IB0002M0001), etc. Por supuesto, no te equivocas. Preparar un buen análisis PEST no está al alcance de cualquiera y **es una tarea que lleva bastante tiempo, pero tiene su recompensa**. Es decir: tiene unas ventajas que, como verás, son muy importantes para cualquier empresa moderna que quiere alcanzar el éxito.

**Las principales ventajas del análisis PEST serían las siguientes:**

* **Optimiza la labor directiva.** La toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se prevé y se minimiza el impacto de los elementos externos adversos. El análisis PEST, así, nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de [liderazgo](https://retos-directivos.eae.es/seis-estrategias-para-potenciar-tu-liderazgo-empresarial/).
* **Ayuda a evaluar riesgos externos.** Como el análisis PEST se centra en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos será clave a la hora de evaluar los posibles riesgos presentes y futuros que tendremos que afrontar en los **procesos de internacionalización** de productos y de servicios, los procesos de [negociación internacional](https://retos-directivos.eae.es/la-negociacion-internacional-estilos-y-caracteristicas/), etc.
* **Mejora la adaptabilidad a los cambios.**Al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, el análisis PEST permite a las organizaciones adoptar estrategias que les ayuden a adaptarse a los cambios y las tendencias de su sector de actividad.

[**>> Mejora tu perfil profesional con el MBA de EAE Business School <<**](https://www.eae.es/landing/executive-mba?status=nomenu&c=IB0002M0001&_ga=2.29051132.1304468009.1555577364-821491847.1535972219)

## ¿Cómo hacer un análisis PESTEL paso a paso?

### Cómo empezar a hacer un análisis PESTEL desde cero

**El primer paso de un análisis PESTEL es hacerse ciertas preguntas que dan una idea de qué aspectos resultan más relevantes y deben tenerse en cuenta**. Para completar la matriz se deben responder las siguientes preguntas:

* ¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar a la industria?
* ¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
* ¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
* ¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar la estructura del mercado?
* ¿Existen legislaciones vigentes que regulen la industria o puede haber algún cambio en esta normativa?
* ¿Cuáles son las preocupaciones ambientales para la industria?

Todos los aspectos de esta técnica son cruciales para cualquier industria en la que pueda estar una empresa porque, **además de ayudar a**[**entender el mercado**](https://retos-directivos.eae.es/pasos-para-llevar-a-cabo-tu-estudio-de-mercado/)**, representa la columna vertebral de la gestión**[**estratégica**](https://retos-directivos.eae.es/como-acertar-con-tu-estrategia-competitiva/)**.**

## La técnica PESTEL: características y metodología

El **método PESTEL** es una de las muchas técnicas de análisis de negocios. A través de él, los emprendedores pueden realizar una evaluación de los principales elementos que tendrán alguna influencia en su proyecto.

Se trata de una técnica básicamente descriptiva. La idea es detallar de la mejor manera el entorno en el que operará la empresa en función de aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos, jurídico-legales y otros que, de alguna u otra forma, tengan alguna incidencia.

El **método PESTEL** parte de un ejercicio de previsión y probabilidad realizado por cada uno de los emprendedores. Esto no quiere decir que en la metodología tengan cabida proyecciones sin fundamento; al contrario, deben ser verosímiles y realistas.

Para precisar aún más el modelo, veamos con más detalle qué significa cada una de las categorías que contempla el análisis PESTEL:

* **Factores políticos y económicos:**

En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

* **Factores sociales:**

La descripción del **método PESTEL** debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género.  En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se [insertará](https://retos-directivos.eae.es/cuales-son-los-beneficios-de-exportar-productos-o-servicios/) la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

* **Factores tecnológicos:**

No es lo mismo abrir una empresa en Amsterdam que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

* **Factores jurídico-legales:**

Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

* **Factores ambientales:**

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

## 5 DE PORTER

La última crisis económica, derivada de la crisis sanitaria, que ha acaecido recientemente el planeta; ha repercutido de una forma muy dura a las compañías de todo el globo, sin ir más lejos-*“ha repercutido en una bajada de hasta el 50% de las ventas de toda una cuarta parte de las compañías…”- [[1]](#footnote-1) .*

Creo que no cabe duda alguna de que este tipo de datos reflejan cómo muchas empresas de diversos sectores se han visto envueltos en circunstancias con desenlaces garrafales y efectos negativos. Aunque por otra parte, también hay muchos casos nuevos de ejemplos de resiliencia y de que herramientas y opciones tenemos cuando nos encontramos inmersos en un mar de incertidumbres y cambios; ya que éstos nos brindan la oportunidad de adaptarse, evolucionar y crecer**,** ya que en este tipo de situaciones, resulta esencial elaborar un análisis del mercado, ya que son factores que producen diversos efectos en las empresas.

### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando un posible competidor entra en un mercado, antes ha debido superar una serie de obstáculos, como la normativa aplicable, los canales de distribución, los costes, etc. En este sentido, **cuanto más fácil le resulte sobreponerse** a estas posibles dificultades para entrar en el mercado, **más importante será la amenaza** que representa para tu propia empresa.

Por ejemplo, en el mercado de la venta al por menor de café premium, las barreras de entrada, por lo general, son reducidas, por lo que empresas como Starbucks deben **analizar de manera continua el mercado y actualizar sus precios y las ofertas** que hacen a sus clientes.

### 2. Rivalidad entre competidores existentes

La competitividad de una empresa se reduce cuanto mayor sea el número de organizaciones que ofrecen [productos](https://blog.becas-santander.com/es/innovacion-de-productos.html) y servicios similares en el mercado. Por ejemplo, si tomamos como referencia a Amazon, esta compañía **tiene varios competidores**, como Alibaba o El Corte Inglés, **pero son diferentes**, de ahí gran parte de su éxito en el mercado.

Por ejemplo, **El Corte Inglés**, desde sus inicios, se ha centrado en **la venta física,** que produce más costes debido al alquiler de los inmuebles y tiene menos presencia en el mercado digital. Sin embargo, **Amazon es líder en el comercio electrónico** y se está introduciendo en el negocio físico.

### 3. Amenaza de productos y servicios sustitutos

Cuando en el mercado existen productos con una buena relación calidad - precio o con un coste reducido, estos pueden sustituir a otros, por lo que **la rentabilidad de un negocio se ve afectada.**

Por ejemplo, el uso generalizado en las empresas de la videoconferencia ha sido un sustituto de los viajes de negocios.

### 4. Poder de negociación del proveedor

Todas las empresas dependen de numerosos proveedores, pero estos últimos **pueden suponer una amenaza para la rentabilidad** de las organizaciones en algunos casos:

* **Si tienen el monopolio de la industria.** Por ejemplo, Microsoft tiene prácticamente un monopolio de los sistemas operativos de los ordenadores, lo que afecta a los fabricantes de ordenadores.
* **Si las empresas se enfrentan a un coste elevado**cuando quieren cambiar de proveedor.
* **Si los proveedores pueden entrar en el mercado como un participante más.**

Para evitar estos riesgos, es posible tomar varias medidas, como aumentar el número de proveedores, crear alianzas a largo plazo o fabricar de manera directa la materia prima.

### 5. Poder de negociación del cliente

La rentabilidad de la empresa también puede verse afectada si **los clientes se asocian entre ellos para obtener una mejor calidad**en productos o servicios o para acordar un precio máximo. Con el fin de evitar que esta situación afecte a un negocio, se pueden tomar algunas medidas, como las siguientes:

* Crear [**una propuesta de valor**](https://www.becas-santander.com/es/blog/propuesta-de-valor.html)**que diferencie a la empresa** de sus competidores.
* **Aumentar la calidad**de los productos o servicios.
* **Incrementar el gasto en las**[**campañas de marketing**](https://blog.becas-santander.com/es/campanas-digitales.html) para hacer visible esta diferenciación.

Un buen ejemplo en este caso es **IKEA**, ya que en el ámbito de la venta de muebles tiene que hacer frente al hecho de que los clientes tienen a su disposición muchas opciones para comprar muebles tanto a nivel mundial como local. Sin embargo, IKEA **se diferencia del resto en diversos aspectos**como un mobiliario de diseño a un precio asequible, la democratización de la compra de muebles, la optimización de los costes de transporte y el enfoque Do It Yourself (DIY).

## **¿Cómo aplicar el modelo de las 5 fuerzas de Porter a una empresa?**

Aunque cada empresa es diferente, hay una serie de pasos que se pueden seguir para**implantar el modelo de las 5 fuerzas de Porter:**

* **Definir la**[**visión, misión y valores**](https://www.becas-santander.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html)**de la empresa.** La definición de estos tres elementos es la base para crear una estrategia basada en las 5 fuerzas de Porter. Por ejemplo, en el caso de Inditex, la misión, visión y valores son las siguientes:
  + **Misión:**adelantarse a la moda y crear diseños nuevos, así como ofrecer productos a un precio acorde con la calidad.
  + **Visión:** comercialización y distribución de prendas de vestir que puedan llegar a cualquier lugar en el que haya un nicho de clientes.
  + **Valores:**orientación al resultado, implicación, superación, honestidad, trabajo en equipo.
* **Fijar objetivos.**Es fundamental que pienses qué quieres conseguir con la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter. [Tus objetivos deben estar bien definidos](https://www.becas-santander.com/es/blog/objetivos-smart.html), por ejemplo: aumentar la cuota de mercado en un cierto porcentaje o en un plazo de x meses. No obstante, más adelante, tendrás que comparar los objetivos que estableciste con los resultados obtenidos para hacer modificaciones en las acciones tomadas con el fin de  alcanzar estas metas.
* **Crear la estrategia.**Una vez que hayas establecido tus objetivos, llega el momento de fijar las acciones que formen parte de tu estrategia. Para ello, puedes hacer lo siguiente:
  + **Analizar el mercado:** compara los precios y la calidad de los productos, así como la tecnología que utilizan tus competidores.
  + **Estudiar las barreras de entrada** en el mercado, ya sean legales, tecnológicas o de cualquier otro tipo.
  + **Determinar la relación que tienes con tus proveedores**de materias primas y mano de obra y fija el coste que tendría cambiar de proveedores.
  + **Averigua cómo reaccionarían tus clientes** ante un ajuste en el precio de tus productos o servicios. También deberás analizar a tus clientes para ver su tendencia a buscar y encontrar sustitutos a tus productos.

Cualquier persona con afán de emprender se ha de encontrar posiblemente con el reto continuo de adaptarse a las circunstancias y de una forma más o menos rápida o, supere las posibles dificultades y crezca. En este sentido, la formación a lo largo de la vida profesional de cualquier persona es esencial para **adquirir las habilidades y herramientas necesarias para diseñar estrategias que permitan conservar la rentabilidad** del negocio.

Con este propósito de ayudar al progreso de las personas, superar los desafíos que presenta la cuarta revolución industrial y crecer de manera inclusiva y sostenible, Banco Santander apuesta por tres conceptos clave para impulsar la empleabilidad: **el aprendizaje continuo, el reciclaje profesional y la capacitación adicional.** Para ello, cuenta con el portal de [**Becas Santander**](https://www.becas-santander.com/es), un programa global, único y pionero.

Si buscas seguir creciendo tanto personal como profesionalmente consulta el portal de [**Becas Santander,**](https://www.becas-santander.com/es) en el que encontrarás **cientos de oportunidades para formarte de la mano de instituciones de prestigio internacional**. Podrás acceder a capacitaciones en tecnología, idiomas, estudios, investigación, soft skills, prácticas y liderazgo femenino, que te ayudarán a mejorar tu empleabilidad o reorientar tu carrera profesional.

¿Quieres convertirte en un lifelong learner y seguir aprendiendo para aumentar tus oportunidades laborales? El portal de [**Becas Santander**](https://www.becas-santander.com/es)te ofrece un montón de opciones para que puedas alcanzar tus objetivos. Consulta la plataforma y recuerda, puedes inscribirte en tantos programas como quieras. ¡Aprovecha la oportunidad!

# Capítulo 3 ~ Estudio de mercado

## DISEÑO DE ENCUESTA

## PRESENTACION DE RESULTADOS

## Y CONCLUSIONES

# Capítulo 4 ~ Definición de planificación estratégica

MISION

VISION

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS

VALORES Y CODIGOS ETICOS

DAFO Y CAME

•Estrategia empresarial:

1. Análisis,
2. Formulación,
3. Implantación,
4. Organización de empresas,
5. Internacionalización,
6. Digitalización

# *Capítulo 5* ~ Marketing mix

Producto o servicio

Precio

Place (Distribuidor)

Promoción

# *Capítulo 6* ~ Recursos Humanos

Constitución 🡪 tramites

Estructura Organizativa Organigrama,

Perfiles y Manual de funciones,

Retribuciones,

Estimación de plantilla a 3 años.

Politicas de personal (selección, contratación, evaluación, formación, etc)

# *Capítulo 7* ~ Plan de operaciones

Materias primas,

Gestión de stocks,

Maquinaria,

Logística hacia el consumidor e inversa,

Calidad,

Plan de Mantenimiento y de prevención de RRLL

# *Capítulo 8* ~ Plan financiero

## Plan de Ventas, inversión y financiación,

## PyG,

## Plan de Tesorería,

## Balance General,

## Analisis de ratios

# *Capítulo 9* ~ Cronogramas de actividades

Diagrama de GAANT

# *Capítulo10* ~ Conclusiones

Conclusiones generales

1. *Según reflejan datos del Banco mundial.* [↑](#footnote-ref-1)