

Trabajo Final de Master MBA

*Oxygen SL* – Startup App

About Agile Solutions

Nombre alumno: Miguel Ángel Herranz Marcos

Fecha: Noviembre - Febrero

# Índice de Figuras **RECORDATORIOS IMPORTANTES**

*PRIMERA ENTREGA* ***5/12/2022*** feedback aprox 10/12 días.

*LIMITE DE ENTREGA DEL TFM* día 6/02/2022

# Índice

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 de Operaciones:

•Ubicación y Contacto

•Mobiliario oficina

•Plano o diseño de oficina

•Proveedores

•Protocolos de actuación con el cliente-usuario

•Servicio postventa

•Calidad

•Plan de mantenimiento

•Prevención de Riesgos Laborales

•Uniformidad del personal

Apartados específicos para empresas que prestan servicios y desarrollan apps:

•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.

•ERP, CRM y SRM

•5V del Big Data e Inteligencia Artificial

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

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

•Análisis de Ratios

•Automatización del área financiera

Definimos el Negocio, Nuestros Servicios, Investigamos la Opinión del Consumidor/Utilizador de nuestros Productos o Servicios, Valor Añadido, Misión y Visión, Objetivos ... IDEA viable o no.

Plan Operativo incluimos: Comercialización, Marketing, Definición de Productos, Plan Financiero, Operaciones, RRHH, Procesos, Organización .... No apuntes.

# Resumen ejecutivo

En este documento exploraremos de una forma detallada la viabilidad de formar una Startup centrada en el desarrollo de metodologías ágiles y en la resolución de conflictos dentro de los diversos departamentos del sector empresarial como: pugnas internas, gestión de recursos humanos mediante un *SaaS*, gestión de formación mediante procesos gamificadores, incorporación de salas de reuniones y espacios seguros en los que discutir (incluso de forma anónima) y resolver las trabas tan típicas y corrientes, que hacen aumentar los costes dentro de las cadenas de valor y queman tanto a las plantillas.

Es una organización que va a estar centrada en la venta y consumo de su servicio y subproductos dentro de la plataforma, el modelo de negocio está enfocado como B2B, (***business to business***), no se considera que nuestro target sea el consumidor final promedio, sino la empresas que se servirán de nuestro servicio y productos para mostrárselos a sus trabajadores y que éstos los consuman dentro de sus jornadas laborales, en apartados específicos dedicado a ellos, o en extensión fuera de ésta misma, esa gestión dependerá de los clientes.

El motivo por el que quiere existir *Oxygen SL*[[1]](#footnote-1)(nombre de la futura sociedad), es para facilitar y flexibilizar ciertos pasos, aliviando puntos críticos y conflictivos, abaratando los procesos y ofreciendo muchas más ventajas externalizando procesos y ofreciendo una serie de videos formativos de diversos ámbitos.

La propuesta de *Oxygen SL* es principalmente crear una plataforma (*Oxygen*) de gestión de contenidos audiovisuales, entre los que habrá una serie de subproductos dentro de éstos, centrados en la gestión de tiempo, *deadlines*, plazos de entrega y un calendario de eventos internos de la empresa (*OxTime*); prevención de riesgos laborales, formación y ampliación de conocimientos mediante cursos gamificados y talleres de resolución de conflictos generacionales, socio-culturales, entre otros (*OxyCare*).

Como propuesta financiera inicial (c*apital* t0) considero que reunir un capital inicial de unos 10.000€ para la puesta en marcha, nos resolvería muchos problemas y sería una forma de cubrirnos las espaldas frente a posibles inconvenientes, ya que 1 la procedencia de ese dinero son de fondos propios, en los que afrontas 100% el riesgo de la inversión pero no necesitas devolver intereses a terceros asique la organización y extensiones se quitan de futuras obligaciones y responsabilidades; y 2 este tipo de empresa nos permite hacer una inversión pequeña con altas posibilidades de muy buenos retornos ¿Cómo se consiguen esos supuestos retornos?

Lo primero será reservar de ese monto de 10k y destinaré como mínimo unos 3.000€ aproximadamente que fueron concebidos y reservados para crear una Sociedad de Responsabilidad Limitada o (SRL), ahora mismo con nuevos cambios notificados en el *BOE de Septiembre de 2022*, ya no sería necesaria ni imprescindible acreditar este monto inicial para constituir una sociedad limitada, ya que se redujo a 1€ para facilitar y aligerar la creación de empresas y facilitar la recuperación del tejido empresarial económico nacional.

Este tipo de organizaciones permiten que ciertos productos (sobre todo en el estado inicial del desarrollo) suelan ser primeros prototipos realizados incluso de forma telemática, que poco a poco vayan perfeccionando y perfilando, para cuando ya se tenga una *Alpha* o *Beta* del producto pasar a las campañas de marketing en el que principalmente participar en eventos de la cámara de comercio de Madrid o de emprendedores en los que buscar empresas un poco más grandes que les pueda llamar la atención y empiece a trabajar con ellos en pequeños apartados, e ir cogiendo experiencia haciendo caja y filtrando futuras empresas.

# Capítulo 1 ~ Modelo de negocio

## Introducción

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, entiendo y saco una clara conclusión. Hoy en día, en un entorno tan competitivo, tienes que hallar un hueco de mercado, entender tu posición para con los consumidores o potenciales clientes y debes asimilar cuál es tu visión, misión (para que existes y con que propósito) y cómo vas a hacerlo.

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 cómo 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, debido a la naturaleza de este tipo de ambientes competitivos y en constante cambio y revisión. Este modelo de negocio se centrará en una venta de un servicio en el que habrá integrados una serie de productos a través de una plataforma digital *Saas (****S****oftware* ***a****s* ***a******S****ervice)* que llamaremos a partir de ahora como *Oxygen* concebido tanto a B2B como a B2B2B[[2]](#footnote-2).

## Abstract

The summary of this project presented would be summed up in that, due to the current socioeconomic circumstances, the organization that is trying to be erected would be Oxygen SL (Private Limited Company) in which the minimum amount for the constitution would be 3,000 euros (or were, rather), in monetary or non-monetary form, since the Capital Companies Law establishes that: *- "the capital may be subscribed by means of a monetary or non-monetary contribution. What are non-monetary contributions? They are goods and/or patrimonial rights susceptible of economic valuation” -;* However, according to the BOE since September 2022, among other contents, it modifies that text, making it possible to skip this step temporarily, establishing it with a contribution of **1€**, although this will be discussed in depth later.

## Resumen

El resumen de este proyecto presentado se resumiría en que, debido a las circunstancias socioeconómicas actuales, la organización que se está intentando erigir sería *Oxygen SL*. Una *SRL* (**S**ociedad de **R**esponsabilidad **L**imitada) en el que el importe mínimo para la constitución serían 3.000 euros (o *eran,* mejor dicho), de forma monetaria o no monetaria ya que mediante la [Ley de Sociedades de Capital](https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544) establece que: - *“el capital social puede suscribirse mediante aportación dineraria o no dinerarias. ¿Qué son las aportaciones no dinerarias? Son bienes y/o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica”* -; [[3]](#footnote-3) sin embargo según el BOE desde septiembre del 2022[[4]](#footnote-4), entre otros contenidos, modifica ese texto habiendo que sea posible saltarse ese paso de una manera temporal estableciéndola con el aporte de **1€**, aunque esto se discutirá más adelante con profundidad.

## ¿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; aunque en referencia a la financiación es habitual que el fundador/es 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. Esto implica indirectamente que el uso de las nuevas tecnologías es otra de las diferencias que más están rigiendo las diferencias entre las corporaciones tradicionales y éstas. Una vez vistas las principales diferencias, detallemos los requisitos para crearla.

## Capital inicial

El desembolso inicial de una startup, va a depender de la forma jurídica que escojamos para la organización y cuánto dinero podamos invertir en esta primera fase de ésta, aunque por el contrario también es cierto que muchas comienzan sin la necesidad de invertir una gran cantidad de dinero ya que el coste económico elevado al inicio, no es precisamente la principal característica de este tipo de organizaciones en el que se prioriza la flexibilidad, en el que el desempeño de funciones es más importante que la realización de la actividad financiera.

En este tipo de situaciones no es poco común encontrarse con financiaciones principalmente procedentes de créditos bancarios, recursos propios y/o capital riesgo. Este último, es un tipo de fondos específicos y comunes, ya tendiendo a los más normalizados dedicados a financiar startups con potencial. Suelen realizar su política de inversión, en relación a sus preferencias de sector; de una forma pública, en función a la fases en las que se encuentren, las cantidades máximas y mínimas de dinero disponible para invertir y ciertos criterios de la selección.

¿Por qué se ha decidido el cambio de ley en referente al monto inicial? ¿Qué motivos han dado?

*“La cuantía de capital mínimo en la constitución de sociedades de responsabilidad limitada, se vio afectada para establecerla en* ***1 euro****, con la finalidad de abaratar los costes de constitución y, con ello, promover la creación de empresas y permitir a los socios fundadores que sean ellos los que decidan la cifra de capital que se precise suscribir en función de sus necesidades y preferencias.”[[5]](#footnote-5)­* Esto hace evidentemente que el esfuerzo económico para la puesta en marcha de una SL sea mucho menor y a la vez más efectiva, ya que puede centrarse en la inversión y en el beneficio, en vez de gastarlo en trámites.

## **Trámites legales y fiscales**

Para poder proseguir con el proyecto mediante la cumplimentación de los correspondientes trámites legales y fiscales definiremos la organización en su forma jurídica como una Sociedad Limitada mediante una financiación recursos propios, ya que en la gran mayoría de casos será necesario constituir una sociedad mercantil cuanto antes a través de los siguientes pasos: declarando sus estatutos, su forma jurídica y registrando su nombre en el registro mercantil (necesitaremos 5 opciones por si las propuestas ya estuvieran seleccionadas anteriormente), se cuenta con un plazo de hasta 2 meses para confirmar el registro y se puede realizar de forma telemática.

Una vez finalizada la forma jurídica de la startup será de SL o SRL (*Sociedad de Responsabilidad Limitada*), esto determina no solo el capital social inicial (3k), sino también el resto de inversiones necesarias y el reparto de beneficios; por no hablar del resto de trámites legales y sus correspondientes responsabilidades. Se ha optado por un Sociedad de actividad mercantil Limitada por evitarnos en futuro posibles quebraderos de cabeza en caso que las circunstancias no fueran favorables y hubiera que cesar la actividad futura, ya que en cuanto a facilidades burocráticas y trámites legales consideró que las opciones que más me convendrían, en primera instancia, serían el darme de alta en el RETA.

El RETA –“ *… es el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos en el que deben estar inscritas todas aquellas personas que realicen de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, y siempre que el desempeño de esta actividad no esté sujeta a contrato de trabajo por ninguna empresa.”[[6]](#footnote-6)*– me permitiría declararme como un autónomo y realizar mi actividad de forma unipersonal o hacer una sociedad civil mediante una Comunidad de Bienes en el que tanto yo como compañeros míos que estuviésemos dado de alta podríamos a términos legales desgravarnos bastante impuesto en deducciones ya que estarían al mismo nivel que el impuesto de sociedades como si fuese una sociedad mercantil en cambio es una sociedad civil sin embargo hemos de declinado esta opción debido a la responsabilidad ilimitada que me otorga esa situación burocrática como contraparte prefiero ya que dispongo de esa cantidad a montar de recursos propios y capital inicial que me piden para formar una Sociedad Limitada y desgravarme esas deducciones mediante el impuesto de sucesiones o de lo que sea y no tener en caso de que no 6 del resultado estimado a montar toda la responsabilidad yo solo.

Como toda empresa, nuestra startup necesita tener un nombre (cuya forma puede variar según la forma jurídica escogida). Este nombre puede y será la futura marca de nuestro producto y/o servicio y está estrechamente relacionada con el *Branding* de la empresa y puede realizarse de forma telemática a través de Internet.Una vez escogida nuestra marca personal para la Sociedad Limitada, será necesario escribir los estatutos sociales de la startup y la escritura pública de constitución que deberán ambas ser firmadas ante notario.

Como toda empresa, una startup también deberá llevar a cabo ciertos trámites con la Hacienda española para poder comenzar a operar, entre estos últimos se encontrarían su ***NIF*** (tendrán que solicitar un ***NIF***específico para la empresa, éste será provisional y pasados 6 meses se volverá definitivo), darse de alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE) o en la declaración censal, así es como debe inscribirse uno en el censo de empresarios, profesionales y retenedores; para ello deberemos presentar el *modelo 036 o 037* [[7]](#footnote-7) y marcar los epígrafes en los que nuestra startup va a desarrollar su actividad.

Una vez visto todo el tema de la forma jurídica de la empresa y su constitución nos puede asaltar una pregunta**… *¿por qué constituir una SL y no una SA o una CB?***

Como es de prever las decisiones tomadas son en consideración a ciertos criterios que esclarecen que es lo más conveniente, y refleja una serie de características básicas procedentes de las sociedades limitadas que podrían resumirse en un cómputo total aproximado de: un número mínimo de 1 integrante y no máximos, se imposibilita a la organización a optar a valores en bolsa ni sacar acciones de participaciones; además la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado a la sociedad y no responden de las deudas de la misma con el patrimonio personal.

El capital mínimo para constituirla, como ya se ha comentado con anterioridad, era de **3.000€** pasando a **1€** y se dividen en participaciones sociales. En caso de que existieran aportaciones no dinerarias, éstas se valorarían por un experto independiente.

El administrador de la organización podría conservar el puesto de por vida ya que la duración de la titularidad es indefinida, una SL presenta ventajas que ya hemos visto; sin embargo, tampoco debemos olvidar que existen algunos inconvenientes a tener en consideración como que las participaciones sociales en las que se divide la empresa no son fácilmente transmisibles y hay veces que para obtener financiación, la entidad financiera o banco nos solicitad una serie de garantías personales o avales, haciendo consigo que en caso afirmativo, la responsabilidad limitada de la que hace gala una SL desaparecería pasando a responder con nuestros bienes personales.

A diferencia de una *CB* (Comunidad de Bienes) que es una sociedad civil o colectiva, en las SL o sociedad mercantiles de responsabilidad limitada, como su propio nombre indica, su responsabilidad es limitada, en términos burocráticos a ésta última se le aplica el impuesto de sociedades y debe poseer un registro de libros de la sociedad; mientras que por el contrario en la *CB* son los comuneros (o autónomos inscritos en el *RETA*) los que realizan la declaración de la renta individualizada por cada comunero aplicando el IRPF en vez del de sociedades de carácter mercantil. Como postilla para aclarar aún más las diferencias, la comunidad civil comunal no tiene personalidad jurídica como tal a diferencia de las *SL*.

### Modelo de negocio y propuesta de valor

Definir la idea de negocio son los primeros pasos en el plan estratégico y organizativo, *Oxygen SL* se centrará en paliar los problemas presentados dentro de las organizaciones, aliviando de ciertas responsabilidades a recursos humanos mejorando los climas empresariales facilitando así un flujo más fluido dentro de la cadena de valor del producto y/o servicio ayudando así a los futuros clientes otorgándoles mayores beneficios. ¿Cómo conseguimos eso?

Proveyendo de metodologías vanguardistas a un SaaS (Software como servicio) para mejorar el ambiente laboral, liberando tensiones y determinando de una mejor manera que deseamos dentro del sector profesional, que tipo de remuneraciones nos convienen más, organigramas, dudas, calendarios, circulares y demás.

¿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.

El identificar a posibles socios (*partners*) clave y establecer buenas relaciones con ellos es uno de los procesos más importantes de la consolidación del ambiente empresarial que tendrá la futura compañía. El también llamado ***networking***, es una de las claves fundamentales y esenciales de este proceso de creación y consolidación, ya que gracias a estos contactos colaborativos se pueden forjar grandes, buenas, sólidas y duraderas relaciones con sus consecuentes oportunidades dentro del mercado.

# Modelo Canvas

# 

El *Canvas* es una práctica más que óptima para emprender ya que nos ayuda a comprender y presentar de una forma muy esclarecedora un modelo de negocio de forma objetiva y estructurada, lo que agrega valor a tu idea de negocios e impulsa el éxito de tu marca. Este tipo de decisiones son las que marcan la diferencia y son muy importantes, debido a que hace tangible un negocio reconocido y con escalabilidad.

# 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?

**CAP 2: Macroentorno Analisis Pestel/Porter** [**https://youtu.be/vWPUkb4KjbA**](https://youtu.be/vWPUkb4KjbA)

### 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 se encontrarían los espacios de trabajo o coworking, que además de ser puntos físicos más baratos y asequibles a los costes promedios de oficinas estándares, facilitan el contacto con otros profesionales y que esa cercanía pueda impulsar o bien la marca o bien nuestras *Best practices* (mejores y optimas formas de desarrollar algo) dentro de una red de contactos importante de cara al futuro sobre todo en un sector especializado tan como este.

En cuanto al equipo humano, una startup suele comenzar con pocos trabajadores, normalmente sus fundadores, pero según el desarrollo del organismo va avanzando, es posible y beneficioso un aumento de la plantilla gradual, pese a que lo más habitual suele ser que ***no*** se sobrepasen los 10 trabajadores aproximadamente en el territorio nacional. Debido a situaciones como ésta, es de suma importancia realizar y consensuar una planificación previa entre los gerentes de dirección sobre los perfiles que deberán ser necesarios para desarrollar de forma viable y efectiva el/los producto/s y/o servicios ofrecidos al mercado.

## PESTEL

El procedimiento de análisis del entorno mediante el método ***PESTEL*** (***P****olíticos,* ***E****conómicos,* ***S****ociales,* ***T****ecnológicos,* ***E****cológicos y* ***L****egales*) nos permitiría tener una información valiosísima decisiva sobre el rumbo que podría tomar el plan estratégico de la empresa, asegurándonos información y presentándola ante la palestra de una forma visual y coherente ofreciéndonos datos importantes en referencia a los presupuestos generales y los costes económicos, o cual debería ser nuestro mercado objetivo, como sería nuestra propuesta de venta y su posterior desarrollo del servicio; o que competencia directa o indirecta pueden existir y que barreras de entrada al mercado nos encontraremos.

### Políticos

### Económicos

*Respecto a los presupuestos, a los costes económicos e ingresos hay algo que nunca debemos hacer y eso es subestimar las necesidades económicas que tiene un negocio.*

La capacidad de financiación será definida por la cantidad real tangible de la que podemos disponer y de las posibilidades que nos abre. En este tipo de circunstancias es recomendable ser realista y no contar con la financiación que no sea segura, ya que ser cauto con el volumen de beneficios que deberíamos obtener, nunca es una mala práctica. Por no hablar, además del tema presupuestario que tiende a considerar los diversos costes y gastos producidos por el desarrollo y explotación del servicio. Entre estos gastos se podrían encontrar el coste económico del desarrollo y de los sueldos de los empleados, los gastos derivados de las campañas de marketing y de las cuestiones físicas como los servidores, equipos informáticos, locales y/u oficinas.

¿Cuál sería la viabilidad de un SaaS? El **motivo** principal evitar perder dinero. Cuando tenemos una buena idea de negocio 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, y honestamente vale la pena detenerse a hacerlo.

También el modelo de negocio es una cuestión de suma importancia ya que va a influir directamente en la obtención de beneficios, tendremos que tener en consideración aspectos tales como si existirán o no opciones gratuitas, si se podrá disponer de cuentas *freemium*, de carácter ilimitado, cuentas de prueba, si habrá tarifas o no, el precio de las cuentas de pago, entre otros.

► 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

Otros de los principales puntos a tener en cuenta en este supuesto sería comprobar el nivel de saturación del mercado objetivo, analizar el número de competidores con contexto mediante la formulación de encuestas o formularios nos supondría un ahorro de tiempo y dinero malgastado en diferentes líneas estratégicas, de productos, o targets y marketing innecesarios, y poco rentables.

#### ¿Qué es la agresividad de la competencia?

Acciones de la competencia para dificultar o entorpecer la comercialización de nuestro servicio. Siempre habrá sectores más competitivos que otros, y por lo general el mundo tecnológico suele ser de los más feroces ya que obliga a estar en la vanguardia.

### 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:

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 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.

## ¿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.

**6 FUERZAS DE PORTER análisis del Microentorno a través de Porter, conoceréis el mercado / competidores / procesos internos / barreras de entrada** [**https://www.youtube.com/watch?v=vWPUkb4KjbA&amp;t=395s**](https://www.youtube.com/watch?v=vWPUkb4KjbA&amp;t=395s)

**¡IMPORTANTE! Analizando el microentorno analizar a 5 competidores directos o alternativos y valorar los puntos fuertes y débiles de los competidores (mirar sus webs),** [**https://www.youtube.com/watch?v=cn23xm9x9\_A&amp;pbjreload=101**](https://www.youtube.com/watch?v=cn23xm9x9_A&amp;pbjreload=101)

## 5 DE PORTER

La última crisis económica -derivada de la 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…”-[[8]](#footnote-8)* según diversas fuentes reflejan*.*

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 métodos opciones y/o herramientas que tenemos a nuestra disposición 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; para este tipo de circunstancias se desarrollaron las 5 Fuerzas de Porter que vamos a desarrollar a continuación.

### 1. 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. 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. Posibles 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. 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. 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).

## Aplicación de las 5 fuerzas de Porter

Pese a las grandes diferencias que puede presentar cada empresa, hay una serie de criterios generales que se pueden seguir como:

* **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.

## **¿Cuáles son las claves para que un modelo de negocio Saas funcione?**

Para que un modelo de negocio Saas sea rentable, es importante que cumpla con una serie de características:

**Crear una buena estrategia de marketing** es clave para dar a conocer los servicios de una empresa Saas. La clave debe de ser despertar en el cliente una necesidad que solamente el uso de un software como el que puede proporcionar un modelo de negocio Saas concreto, puede satisfacer. Esto se consigue mostrando el funcionamiento, resolviendo dudas  u ofreciendo guías de funcionamiento paso a paso.

**Demuestra el potencial de tu producto**: nada mejor para convencer a un cliente, que mostrarle el valor que un servicio puede sumarle a su día a día. Si el cliente puede probarlo y comprobar todas las funcionalidades y ventajas que puede obtener, será más fácil que opte por contratarlo

Al ser un servicio que requiere de una relación de confianza entre la empresa que lo provee el cliente, es muy positivo **contar con un apartado en el que se ofrezcan testimonios de otros clientes y recomendaciones de otras empresas**

# Capítulo 3 ~ Estudio de mercado

**CAPÍTULO 3: Estudio de Mercado. Hemos de investigar el mercado para conocer cómo responde el Futuro Cliente, conocer qué opinan de nuestra idea nuestros actuales y futuros utilizadores, que opinan los canales de comercialización, conocer que dicen nuestros proveedores y también conocer la opinión de nuestros empleados (ellos también conocen el mercado pues están en contacto con él y pueden aportaros muchas ideas).**

### **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.

**CADENA DE VALOR del proyecto, importante analizar que piensa el cliente de vuestro producto y servicio, con ello podréis conocer si hay realmente una necesidad en el mercado de lo que proponéis o tenéis que crear esta necesidad.**

**Otros actores: proveedores, distribuidores (online) e intermediarios.**

**ENCUESTAS por medio de plataformas virtuales (encuestas de 10 preguntas máximo) o cuestionarios 4 preguntas.**

[**www.questionpro.com/blog/es/entrevistas-a-profundidad/**](www.questionpro.com/blog/es/entrevistas-a-profundidad/)[**https://www.survio.com/es/encuestas-investigacion-mercado**](https://www.survio.com/es/encuestas-investigacion-mercado)[**https://es.surveymonkey.com/mp/market-research-survey-templates/**](https://es.surveymonkey.com/mp/market-research-survey-templates/)[**https://www.google.com/intl/es\_ALL/drive/**](https://www.google.com/intl/es_ALL/drive/)[**https://www.google.es/intl/es/forms/about/**](https://www.google.es/intl/es/forms/about/)

**Como hacer encuestas** [**https://encuesta.com/**](https://encuesta.com/)

**Introducción a las encuestas** [**https://rubenmanez.com/como-hacer-encuestas-online/**](https://rubenmanez.com/como-hacer-encuestas-online/)

**Competidores o productos sustitutivos, sus procesos, tecnología, etc.** [**https://retos-operaciones-logistica.eae.es/benchmarking-ejemplos-de-analisis-para-la-mejora-de-la-competitividad/**](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/benchmarking-ejemplos-de-analisis-para-la-mejora-de-la-competitividad/)

## DISEÑO DE ENCUESTA

## PRESENTACION DE RESULTADOS

## Y CONCLUSIONES

# Capítulo 4 ~ Definición de planificación estratégica

**CAPÍTULO 4:**

**PLAN ESTRATEGICO. Tenéis que definir claramente cual es vuestro MODELO DE NEGOCIO, definir el DAFO y su CAME como punto de inicio de vuestra estrategia Misión, Visión, Objetivos cualitativos y cuantitativos (estos los habréis contrastado con el análisis de mercado que habéis realizado y veréis si son o no factibles), Aquí hay que hacer un CMI planteando los Objetivos a corto, medio y largo plazo (con sus indicadores KPIs ) y los Valores de referencia de vuestra empresa.** [**https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M**](https://www.youtube.com/watch?v=0E0e6NqcT0M)

**Para el desarrollo del CMI, os adjunto una web que puede ser de vuestro interés** [**http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/balanced-scorecard**](http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/balanced-scorecard)

MISION

VISION

OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS

### Volumen crítico de usuarios

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:

¿Cuánto nos costaría supuestamente adquirir un contacto?

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

### 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.

VALORES Y CODIGOS ETICOS

DAFO Y CAME

El análisis *CAME* es un tipo de herramienta cuya finalidad es desarrollar diferentes estrategias específicas para cada situación concreta, basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis *DAFO*, que ayuda a detectar **4** elementos clave de toda actividad empresarial, las ***D****ebilidades,* ***A****menazas,* ***F****ortalezas y* ***O****portunidades*), por ende, *DAFO* precede a *CAME* (***C****orregir,* ***A****frontar,* ***M****antener y* ***E****xplotar*) y éste es la respuesta a las palabras clave del análisis anterior.

Corregir (debilidades): toda estrategia debe empezar corrigiendo aquello que no funciona dentro de la compañía.

Afrontar (amenazas): ¿cuáles son las amenazas externas a las que tiene que hacer frente la empresa? Debemos detectarlas y afrontarlas.

Mantener (fortalezas): saber cuáles son nuestros puntos fuertes y afianzarnos en ellos.

Explotar (oportunidades): aprovechar al máximo las oportunidades que nos ofrece el mercado.

**Errores al aplicar los análisis CAME**

Ya hemos aprendido que una buena gestión de los recursos es primordial, y suele ser precisamente una mala administración de estos problema con el que se encuentran las empresas que aplican los análisis CAME.

Por un lado, intentar abarcar demasiado y cambiar todos los aspectos de a la empresa a la vez provoca un sobresfuerzo que acaba generando más problemas de los que resuelve, ya no podemos supervisar todos los procesos a la vez. Por otro lado, tenemos que saber dónde y cuándo utilizar los recursos humanos, materiales y económicos de los que disponemos para que estas estrategias sean más efectivas. Por ello, la mejor solución es empezar por aquellos cambios que requieren un menor esfuerzo y una menor inversión, pero que podamos implementar fácilmente, ya que todo cambio que consigamos establecer será una ayuda que facilitará los cambios más ambiciosos que queramos aplicar en el futuro.

Existen cuatro grandes estrategias derivadas de los análisis CAME: estrategias ofensivas, estrategias de supervivencia, estrategias defensivas, estrategias de orientación. Vamos a verlas por separado:

Estrategias ofensivas: se trata de estrategias de ataque y posicionamiento en el mercado. En este tipo de estrategias se busca aprovechar las fortalezas del negocio y las oportunidades que ofrece el mercado. Se trata de una estrategia muy interesante para empresas que tengan un elemento claramente competitivo que las diferencia del resto, ya que se aprovecha ese hueco de mercado para posicionar con mucha fuerza.

Estrategias de supervivencia: se trata de un tipo de estrategias que tienen como objetivo evitar las amenazas del mercado a la vez que se frenan o se eliminan las debilidades internas de la empresa. El objetivo es contener los daños de una situación desfavorable hasta que esta pueda redirigirse.

Estrategias defensivas: son aquellas en las que un negocio utiliza sus principales fortalezas para defenderse de las amenazas del mercado. Se trata de una estrategia más efectiva para aquellas empresas que ya están consolidadas en el mercado, ya que pueden hacerse valer más frente a los competidores.

Estrategias de reorientación: se trata de una acción en la que se corrigen las debilidades de la empresa y se aprovechan las oportunidades del mercado para darle un nuevo rumbo al negocio.

Ahora que ya conoces qué es el análisis CAME y cómo puede aplicarse, explora [nuestro blog](https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog) y encuentra más consejos para empresas que ayudarán a tu negocio a crecer.

•Estrategia empresarial:

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

# Capítulo 5 ~ Marketing mix

Producto o servicio

► 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 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, 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.

Precio

Place (Distribuidor)

Promoción

### Costo de Adquisición de Clientes (CAC)

En pocas palabras, el costo de adquisición de clientes es la cantidad de dólares que le cuesta ganar un nuevo cliente de pago en cualquier canal de comercialización. Por ejemplo, si gasta 1.000 dólares en [anuncios de Google](https://kinsta.com/es/blog/como-utilizar-google-adwords/), y consigue 10 clientes de pago, su CAC es de 100 dólares.

**Fórmula:**Todos los gastos en el canal de comercialización / Número de clientes de pago que resulta.

Con los canales orgánicos como el [marketing de contenidos](https://kinsta.com/es/aprender/marketing-de-contenidos/), la búsqueda orgánica o la orgánica social puede ser complicado medir con precisión el CAC.

### Valor del tiempo de vida del cliente (CLV, CLTV o LTV)

El valor del tiempo de vida del cliente es básicamente cuánto vale un solo cliente de pago para su negocio en promedio. Si sólo vende una suscripción a un precio de 30 dólares al mes, y su cliente se queda por un promedio de 6 meses, el CLV es de 180 dólares.

Si tiene varios precios de suscripción, el cálculo se complica un poco más.

**Fórmula**: Precio medio de la suscripción \* Duración media de la vida del cliente (duración de la suscripción) / Número de clientes.

La relación CLV:CAC es simplemente la relación en que el valor de la vida del cliente es mayor que el costo de adquisición del mismo. Si le cuesta 60$ generar un cliente, y cada cliente vale en promedio 180$, su relación CLV:CAC es 3.

### Tasa de rotación de clientes

La tasa de cancelación de clientes es el porcentaje de clientes de pago que cancelan su suscripción durante cualquier período de tiempo. Por ejemplo, una tasa de rotación semanal será muy diferente de una tasa de rotación trimestral.

Para calcular el porcentaje de rescisión, simplemente se decide un período de tiempo determinado y se calcula el porcentaje del total de usuarios que se han marchado. Si 100 de cada 10.000 clientes se van en un mes, su tasa de rotación mensual es del 1%.

Si se quiere calcular la rotación separadamente del crecimiento, hay que excluir los clientes recién adquiridos de los totales al hacer el cálculo.

**Fórmula**: Usuarios que se fueron en el período X / Total de usuarios existentes X 100

### Puntuación neta del promotor

La encuesta Net Promoter es una encuesta ampliamente adoptada que muchas empresas nuevas y negocios SaaS utilizan para medir la probabilidad de que un usuario promueva su producto.

Es una simple encuesta de una pregunta que pide al cliente que califique la probabilidad de que recomiende su producto.

### 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.

# Capítulo 6 ~ Recursos Humanos

Constitución 🡪 tramites

Estructura Organizativa Organigrama,

Perfiles y Manual de funciones,

Retribuciones,

Estimación de plantilla a 3 años.

Políticas 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

El nombre del archivodebe ser:•Para las entregas individuales: Nombreyapellidos\_primeraentrega.pdf•Para las entregas de grupo: Grupo (número del grupo)\_primeraentrega.pdf•El alumno recibe un mail de confirmación cada vez que hace una entrega.Es su responsabilidad revisar que la actividad se ve correctamente (en caso de no visualizarla, contactar con el equipo de tutores).•Sólo se permite una entrega.•No se permitirán entregas fuera de plazo.•Idioma:Castellano•Siempre que se usen referencias externas se deben citar correctamente, aportando la fuente y el enlace.•Toda aquella información adicional que sea necesaria para el análisis, pero no se necesite presentar en el cuerpo del trabajo, puede presentarse en los Anexos. Es obligatorio:•Incluir portada (disponible portada EAE en el espacio Contenidos / Recursos•Utilizar correctamente el subrayado, negrita y mayúsculas•Justificar el texto cuando sea necesario (principio y el final de cada renglón alineado)•Destacar títulos y subtítulos•SeguirelÍndicesolicitadoenestaGuía•Tipodeletra:•TítulosArial12negrita.

Master MBA Guía TFM•ContenidoArial11.•PiedeimágenesArial8cursiva.•PiedepáginaArial8.•Interlineadosencillo.•Alineacióndepárrafosjustificada.•Tamañodepapel:DINA4•Encabezadoalineadoaladerechaconelnombredelautoroautoresygrupo(sicorresponde).•Piedepáginanumeraciónalineadaaladerecha.

Master MBA Guía TFMEvaluaciónPara la evaluación del TFM se revisarán los siguientes aspectos:Presentación del proyecto •Presenta un resumen ejecutivo claro y conciso con todos los detalles del proyecto•Presenta un modelo de negocio concreto con una idea de negocio bien definida y una justificación de la misma,cuantitativa y cualitativa,detallada.Análisis •Se hace un buen análisis, detallado, con gráficos, enlaces, estudios de PESTEL de todas las perspectivas y con el diagrama final y se desarrolla con detalle las fuerzas de Porter, en especial los competidores claves con sus fortalezas y debilidades.•El diseño de encuesta clara, con preguntas que aportan valor, realizada a un universo de encuestados aceptable, resultados explicados y expresados en formato visual y conclusiones cuantitativas y cualitativas convincentes.Desarrollo•Desarrollo claro y bien definido de los Objetivos Estratégicos y Operativos(concretos, realistas, alcanzables, coherentes).•Desarrollo claro y bien definido de los siguientessubapartados: Visión, Misión, Valores y código ético, DAFO y CAME.•Se desarrollan con detalle los apartados necesarios del Marketing Mix para llevar a cabo el proyecto, la presentación es visual y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.•Se desarrollan con detalle los apartados necesarios de RRHH para llevar a cabo el proyecto, la presentación es visual y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.

Master MBA Guía TFM•Se desarrollan con detalle los apartados necesarios del Plan de Operaciones para llevar a cabo el proyecto, la presentación es visual y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.•Se desarrollan con detalle todos los apartados necesarios del Plan Financiero para justificar la viabilidad y rentabilidad del proyecto y su planteamiento es coherente con la estrategia del negocio.•Se presenta un cronograma "Diagrama de Gannt" claro y estructurado de acuerdo con los objetivos planteados con explicaciones de cada actividad.Conclusiones •Quedan claramente expuestas y comentadas, con exposición de objetivos conseguidos, las limitaciones del proyecto y la continuidad o vías futuras del proyecto.Formato •El formato/diseño presentado cumple todos los requisitos especificados en la guía fomentando su comprensión para la evaluación•El uso del lenguaje es adecuado al ámbito de estudio, respetando la redacción clara, tanto en ortografía como en gramática, fomentando su comprensión para la evaluación

# Bibliografía y Webgrafía

<https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/publicada-boe-reforma-reduce-3000-euros-1-euro-capital-minimo-constituir-sociedad>

<https://www.infoautonomos.com/seguridad-social/que-es-el-reta/#:~:text=El%20RETA%20es%20el%20R%C3%A9gimen,de%20trabajo%20por%20ninguna%20empresa.>

<https://business.amazon.es/es/descubre-mas/blog/que-es-analisis-came>

<http://planuba.orientaronline.com.ar/tag/balanced-scorecard/>

<https://www.garrigues.com/es_ES/noticia/establece-obligacion-facturacion-electronica-empresarios-profesionales>

<https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/procedimientoini/G322.shtml>

https://diegonoriega.co/que-es-b2b2b/

1. *Nombre pendiente de confirmación por el Registro Mercantil* [↑](#footnote-ref-1)
2. # ¿Qué es B2B2B? diegonogriega.co (ver final)

   [↑](#footnote-ref-2)
3. *Anfix.com (ver final)* [↑](#footnote-ref-3)
4. *BOE 29/09/2022:* [*Ley 18/2022 de creación y crecimiento de empresas*](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2022-15818) *(ver final)* [↑](#footnote-ref-4)
5. *Comenta Garrigues en garrigues.com (ver final)* [↑](#footnote-ref-5)
6. *infoautonomos.com (ver final)*. [↑](#footnote-ref-6)
7. *Agencia Tributaria (sede.agenciatributaria.gob.es)[ver final]* [↑](#footnote-ref-7)
8. *Según reflejan datos del Banco mundial.* [↑](#footnote-ref-8)