

GUÍA para LA ELABORACIÓN del PLAN de EMPRESA



GUÍA para
LA ELABORACIÓN
del PLAN de
EMPRESA





Créditos

Coordina

Uniemprende - *Woman Emprende*

www.womanemprende.org

Edita

Universidad de Santiago de Compostela

www.usc.es

Contenidos

UN-EM. www.un-em.com

Diseño y maquetación

Estudio Adumbro. www.adumbro.es

Imprime

Unidixital. www.unidixital.com

Depósito Légal

C 1230-2012

0. Introducción

1. Emprender

01. Introducción	12
02. ¿Por qué emprender?	13
03. Emprendimiento integral responsable	13
04. Emprender desde la universidad	14
05. Emprendimiento integrador	15
06. Pautas para la elaboración del plan de negocio	16

2. El plan de empresa

01. Resumen ejecutivo	21
02. Actividad de la empresa	22
03. Estrategia empresarial	23
04. Equipo promotor	24
05. Estudio de mercado	25
06. Modelo de negocio	33
07. Plan de marketing	35
08. Plan de organización de Recursos Humanos	41
09. Estrategia de crecimiento y política de innovación	43
10. Plan económico-financiero	44

3. Anexos

01. Trámites para la constitución de una spin-off	58
02. Trámites para la puesta en marcha de una spin-off	59
03. Formas jurídicas de la empresa	60
04. Recomendaciones para la presentación del proyecto	62
05. Glosario	63

4. Notas

Introducción

Aprendiendo a emprender

“Las empresarias son un modelo de referencia poderoso para otras mujeres, incluida su propia clientela y, la diversidad de género en el liderazgo favorece el sentido común en los negocios”

Elizabeth Lynch

Responsable del Programa de Liderazgo femenino del Banco Mundial de la Mujer (WWB)

La actividad emprendedora es un elemento clave para la economía de nuestro país, y dentro de ella la contribución de las mujeres a la misma, ya que supone un factor clave en el impulso de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, esencial para que todas las personas participen y se beneficien por igual de nuestro desarrollo socioeconómico.

Sin embargo observamos que las mujeres emprendedoras presentan una serie de características y necesidades específicas diferenciadas de los hombres, que las sitúan en desventaja a la hora de abordar la creación y consolidación empresarial de forma igualitaria. Una afirmación basada en los numerosos indicadores que disponemos, y que ponen de manifiesto que las mujeres registran tasas de emprendimiento sensiblemente inferiores a las masculinas, diferentes oportunidades para dirigir y desarrollar empresas y para acceder a los recursos y a la financiación, al igual que la persistencia de numerosos obstáculos que coartan la iniciativa emprendedora de las mujeres actuando como auténticas barreras invisibles o “techos de cristal” que impiden el desarrollo y consolidación de sus proyectos empresariales.

No prestar atención a los perfiles y necesidades específicos de las mujeres emprendedoras sería un grave error, ya que supondría un despilfarro de las capacidades, recursos y talentos fundamentales para el desarrollo económico y la competitividad de nuestro país. Y en un contexto de crisis como el que estamos inmersos, en el que diariamente asistimos a la destrucción de nuestro tejido empresarial y al aumento del desempleo, la actividad emprendedora femenina ligada a la tecnología y el conocimiento es más necesaria que nunca, ya que sólo la adaptación de las tradicionales empresas propias de una sociedad industrial a otras basadas en el conocimiento y la innovación nos servirán para superar esta crisis.

Y si hay un espacio en el que se genera conocimiento, este es la Universidad. De ahí que las relaciones entre universidad y empresa sean el espacio idóneo para la transferencia de conocimiento a la sociedad. Sirvan como ejemplo las empresas de base tecnológica que tienen un origen académico, las denominadas Spin-off y que suponen una correa de transmisión perfecta en ambas direcciones y con resultados ampliamente demostrados.

Si las sinergias entre universidad, empresa y sociedad son una realidad necesaria en la sociedad del conocimiento, no podemos dar la espalda a un hecho incuestionable como es el peso de la población universitaria femenina que en estos momentos supone más del 60% de las personas licenciadas en España. Una cifra que sin embargo no se refleja de una manera proporcionada en el emprendimiento universitario.

Revertir esta situación de desequilibrio en el emprendimiento empresarial por parte de las mujeres universitarias es el objetivo de programas como Woman Emprende de la Universidad de Santiago de Compostela, a partir del cual surge el Convenio de colaboración con el Instituto de la Mujer (Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad) para desarrollar el Proyecto Innovatia 8.3.

Que duda cabe que el espíritu empresarial y las empresas gestionadas por mujeres tienen una importancia capital en la creación de empleo femenino y en el crecimiento económico de los países, de forma que no tomar medidas de estímulo en este sentido supone desaprovechar recursos y talento fundamentales para el desarrollo económico y la competitividad de nuestro país. Para ello es necesario aplicar medidas concretas allí donde se detectan carencias, y uno de los déficits identificados en la mayoría de las empresas basadas en la tecnología y el conocimiento surgidas en el entorno universitario es la falta de formación específica en materia de creación de empresas y habilidades directivas.

Por eso nace la Guía Plan de Empresa “Aprender a Emprender”. Un manual cuya intención es proporcionar un soporte teórico y metodológico a todas aquellas mujeres universitarias que decidan poner en marcha su propio proyecto empresarial basado en el conocimiento y caracterizado por tener un ciclo de vida diferente a las empresas tradicionales. En ella encontrarán los pasos para elaborar un plan de empresa en todas sus fases: desde la identificación del producto o servicio y su viabilidad, pasando por las formas jurídicas, el estudio de mercado, la elaboración del modelo de negocio, el plan de marketing y comunicación, la organización de recursos humanos, pasando por la estrategia de crecimiento y la política de innovación, hasta llegar al plan económico-financiero.

En consecuencia, el emprendimiento femenino y la generación de nuevos proyectos empresariales basados en la innovación y el conocimiento constituyen una gran oportunidad para impulsar la igualdad entre mujeres y hombres en el empleo, por la que queremos apostar firmemente. Así lo ha comprendido el Gobierno de España y por eso se ha anunciado la inclusión de medidas específicas para el emprendimiento femenino en la futura Ley de Emprendedores, así como en el Plan de Empleo de Mujeres en el que estamos trabajando en este momento. Medidas todas ellas destinadas a remover los obstáculos al emprendimiento femenino y a proporcionar a las mujeres los apoyos formativos, técnicos y financieros necesarios para la puesta en marcha de sus empresas, que encontrarán su complemento en las acciones previstas, en paralelo, en el Plan integral de apoyo a la conciliación de la vida familiar, personal y laboral de mujeres y hombres en el que se está trabajando.

El conocimiento y la puesta en práctica de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres son dos de los ingredientes básicos del éxito de un proyecto empresarial. El otro es “saber emprender”; saber al que queremos contribuir con esta Guía que tenemos en las manos y con la que podremos “Aprender a Emprender”.

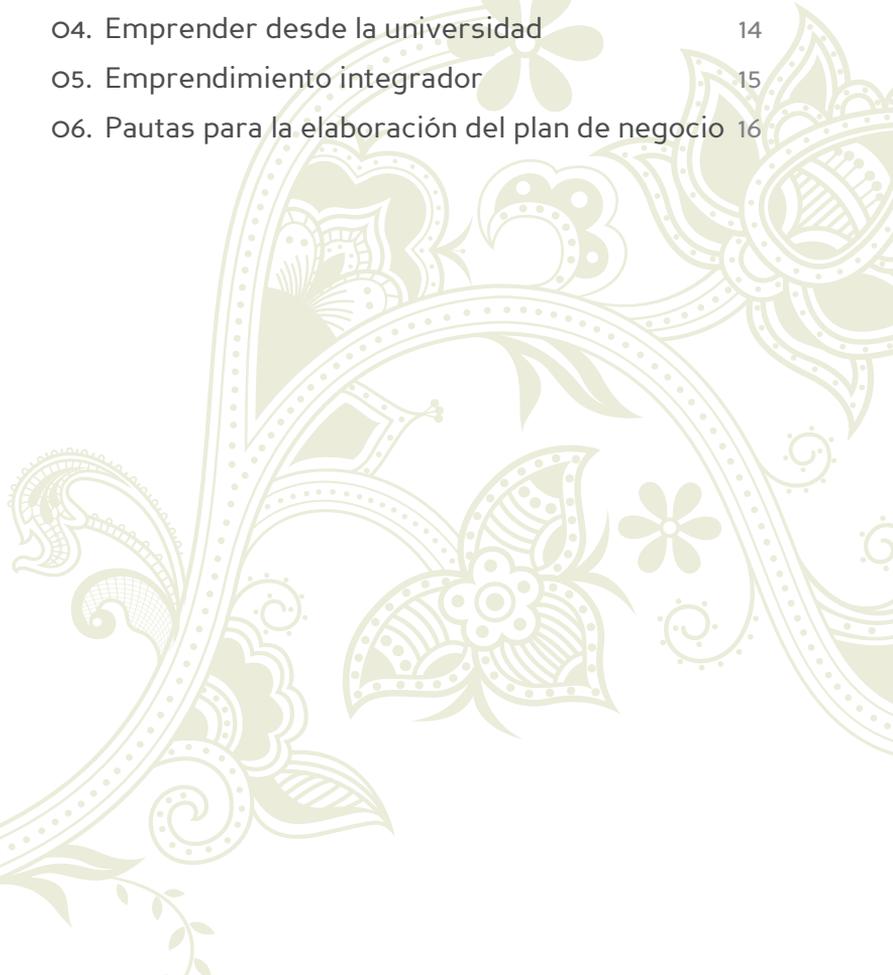
Carmen Plaza Martín

*Directora General para la Igualdad de Oportunidades y del Instituto de la Mujer
Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad*

Parte 1

Emprender

01. Introducción	12
02. ¿Por qué emprender?	13
03. Emprendimiento integral responsable	13
04. Emprender desde la universidad	14
05. Emprendimiento integrador	15
06. Pautas para la elaboración del plan de negocio	16



01. Introducción

Emprender es una actitud ante la vida, es la capacidad y motivación de las personas para identificar una oportunidad y llevarla a cabo.

“La iniciativa emprendedora supone terminar lo que se empieza para saber a dónde vamos, para establecer objetivos, cumplirlos y tener la motivación para el éxito” (Comisión Europea 2004).

La decisión de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial es un proceso de aprendizaje continuo que tiene efectos positivos en las personas que lo llevan a cabo, no solo en el ámbito profesional sino también en el plano personal. Tanto ellas como su entorno saldrán beneficiadas con el proceso y sus resultados. No obstante, la creación de empresas basadas en el conocimiento y la innovación implica la asunción de riesgos y una apuesta decidida de todas las instituciones hacia la transferencia.

Para facilitar el proceso de emprendimiento elaboramos la presente guía con la que, de forma fácil y sencilla, abordar la puesta en marcha del propio proyecto empresarial. La respuesta a las cuestiones que se plantean a continuación permitirá reflexionar sobre los aspectos básicos que creemos necesarios para el éxito de un proyecto.

02. ¿Por qué emprender?

- Por la satisfacción de dedicarte a lo que quieres.
- Por aplicar la experiencia y conocimiento en un proyecto propio.
- Como respuesta a una oportunidad de mercado detectada.
- Para materializar el conocimiento generado a través de la investigación.
- Para generar recursos que permitan mantener líneas de investigación.
- Como vía de aprendizaje permanente.
- Para conciliar el tiempo en función de las necesidades personales y profesionales.
- Como contribución a la creación de riqueza y valor económico en el entorno.
- Para llevar a cabo actividades creativas y superar retos que rompan la rutina diaria.
- Para lograr la autorrealización.

03. Emprendimiento integral responsable

Tomar la decisión de crear una empresa ejemplifica la capacidad de las personas emprendedoras para detectar una oportunidad, iniciar un cambio y proponer soluciones a un problema. Pero el emprendimiento no se limita a una acción reflejo problema-solución, sino que supone la creación de un ecosistema empresa-entorno que refuerza el sistema económico de un país, generando economías más competitivas y mejorando el bienestar social.

Siguiendo este enfoque el emprendimiento debe ser **integral**, como símbolo de que cada parte de la organización empresarial participa y suma para conseguir los fines de la empresa; basado en una actuación **sostenible**, “que permita satisfacer las necesidades actuales de la sociedad sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas”. (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo).



Asimismo toda organización debe ser **responsable** en su actuación, comprometiéndose con el bienestar social, económico y medioambiental, actuando a nivel local para obtener resultados a nivel global.

Preservar y potenciar las señas de identidad del proyecto empresarial, unido a la aplicación de unos principios y valores éticos de actuación facilitan la puesta en marcha de iniciativas empresariales que sirvan de modelo para el Cambio.

O4. Emprender desde la universidad

La base del emprendimiento universitario radica en la transferencia de conocimiento a la sociedad, siendo creciente la tendencia a comercializar en el ámbito empresarial los resultados propiciados por el entorno universitario.

Uno de los elementos esenciales de las relaciones universidad-empresa es la transferencia de conocimiento y, en general, la denominada Tercera Misión, que extiende y complementa la función docente y la función investigadora de estas instituciones.

Las empresas de base tecnológica de origen académico (Spin-Off) son aquellas iniciativas generadas por los miembros de la comunidad universitaria que con base en la investigación, la innovación y el conocimiento originan un proyecto empresarial diferencial, con un elevado potencial económico y orientación al mercado.

SPIN-OFF: *nuevas empresas que se crean para la explotación de productos o servicios que requieran el uso de tecnologías o conocimientos desarrollados a partir de la actividad investigadora.*

Las empresas basadas en el conocimiento surgen de un entorno propicio tanto a nivel investigador como innovador pero se caracterizan por tener un ciclo de vida diferente a las empresas tradicionales. Siguiendo estas particularidades, reflejaremos en el plan de empresa de nuestro proyecto las casuísticas que requieren un mayor esfuerzo por parte del equipo promotor.

05. Emprendimiento integrador

La situación actual de muchas universidades nos lleva a reforzar el carácter integrador de las aulas. Si tomamos como referencia las universidades españolas, están integradas en su mayor parte por mujeres, pero esta presencia mayoritaria no es acorde con su participación en los órganos de gobierno, de las cátedras y de gran parte de las disciplinas con potencial empresarial. Para lograr una transferencia efectiva de tecnología y conocimiento a la sociedad es necesaria la participación e implicación de toda la comunidad universitaria, mujeres y hombres que conforman la realidad de las aulas, los grupos de investigación y el personal universitario. Alcanzarlo es beneficioso para las propias instituciones pero también para la sociedad en general, que aprovecha así el talento y potencial de todos sus miembros.

Es en este contexto donde se plantea la presente guía de emprendimiento para que toda la Comunidad Universitaria se sienta representada y en la que se reflejen sus necesidades e inquietudes.

En el desarrollo de la Guía potenciaremos la toma en consideración de aquellos conceptos facilitadores del espíritu integrador.

- ✘ Integrar la perspectiva de género en cada fase del plan de empresa, identificando aquellos aspectos en los que tiene especial relevancia.
- ✘ Realizar un uso apropiado del lenguaje, empleando las dobles formas de género gramatical, así como el masculino y el femenino.
- ✘ Utilizar ejemplos que posibiliten la creación y difusión de nuevos referentes femeninos.
- ✘ Emplear de forma no sexista las imágenes, tratando de romper las imágenes preconcebidas de mujeres y hombres.
- ✘ Posibilitar la conciliación y la corresponsabilidad.
- ✘ Manejar conceptos objetivos, no discriminatorios: no aplicar términos como edad, sexo, situación familiar.
- ✘ Considerar la participación equitativa de hombres y mujeres en los órganos de gobierno de la empresa.
- ✘ Facilitar la equiparación del número de hombres y mujeres en todas las categorías profesionales.



- ☒ Desagregar los datos por sexo, construyendo nuevos indicadores que faciliten el reflejo de la realidad empresarial.
- ☒ Romper los estereotipos de género presentes en el entorno universitario y empresarial.

06. Pautas para la elaboración del plan de negocio

Aunque cada Plan de empresa señala un camino a seguir y no es extrapolable a otro negocio u otra entidad de características similares, existen una serie de principios básicos que debe seguir cualquier persona emprendedora:

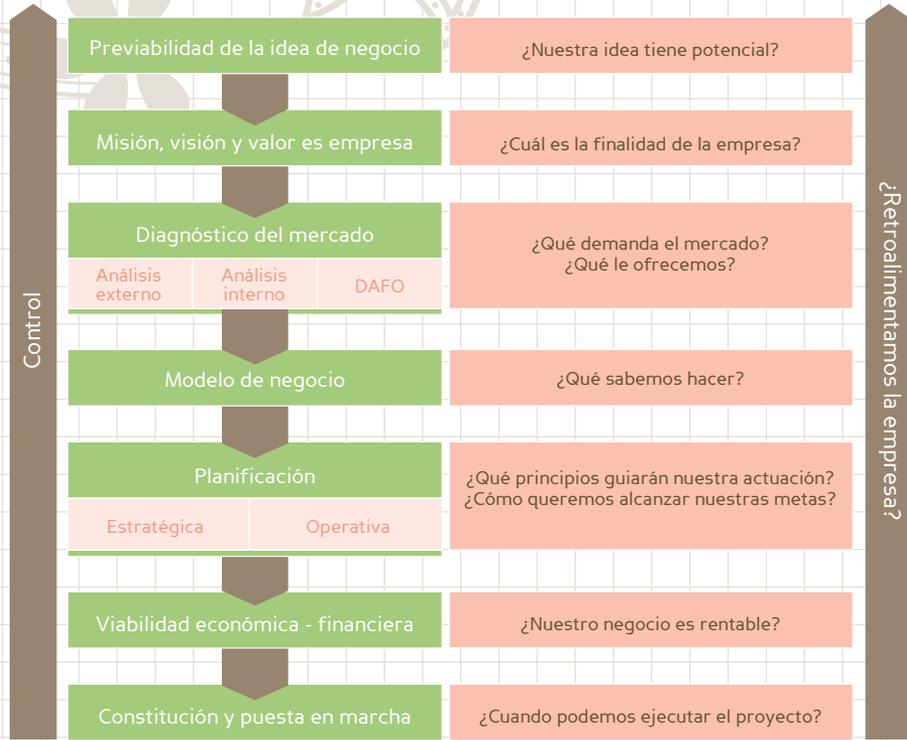
- ☒ Definir una estructura y lenguaje claro y sencillo, reforzado por gráficos e imágenes.
- ☒ Concretar: ser breve y utilizar datos e información cuantificable.
- ☒ Presentar el proyecto de forma lógica y ordenada.
- ☒ Planificar la estrategia para un horizonte temporal de 3 años como mínimo.
- ☒ Reflejar la realidad de la empresa para que sirva a su fin último, ser una herramienta útil y de uso continuo.
- ☒ Rigor y coherencia entre la empresa, las estrategias previstas y el plan de empresa.
- ☒ Realizar un documento flexible y dinámico, tanto en su manejo como en su concepción estratégica.



Parte 2

El plan de empresa

01. Resumen ejecutivo	21
02. Actividad de la empresa	22
03. Estrategia empresarial	23
04. Equipo promotor	24
05. Estudio de mercado	25
06. Modelo de negocio	33
07. Plan de marketing	35
08. Plan de organización de Recursos Humanos	41
09. Estrategia de crecimiento y política de innovación	43
10. Plan económico-financiero	44



01. Resumen ejecutivo

El Resumen Ejecutivo ha de ser un documento claro, conciso y breve, tratando de que abarque no más de 2 páginas. En él se destacarán los aspectos más relevantes del proyecto, convirtiéndose en una perfecta síntesis del negocio. Es preferible que su redacción se produzca después de haber completado el plan de empresa.

El resumen ejecutivo es el **primer documento de venta de la empresa**. En ciertas ocasiones será el único en ser leído, por lo que es necesario que sea lo suficientemente atractivo, como para captar el interés hacia el proyecto empresarial. Por ello es fundamental que la idea de empresa, el mercado al que se dirija, el modelo de negocio, el equipo promotor y las ventajas competitivas queden meridianamente claros.

El componente científico y tecnológico es importante en las Spin-Off, siendo con frecuencia su principal ventaja competitiva. Es importante que en este apartado, la descripción que se realice del mismo sea clara y fácil de entender, centrada fundamentalmente en la necesidad que cubre en el mercado objetivo.

1. *¿Qué producto/ servicio va a ofrecer la empresa?*
2. *¿Cuál es el equipo de trabajo que lo va a poner en marcha y quién lo liderará?*
3. *¿Existe mercado?*
4. *¿Qué lo diferencia de la competencia?*
5. *¿En qué consiste el negocio? ¿Cómo se va a ganar dinero?*
6. *Este proyecto empresarial ¿Ha ganado algún reconocimiento o premio? ¿El equipo de trabajo ha recibido algún galardón o mención previa?*
7. *¿Has realizado alguna venta hasta el momento? Si tienes previsto o en marcha alguna alianza comercial preséntala.*
8. *¿Qué previsiones a corto medio plazo tiene y qué estrategias utilizas para lograr estos objetivos?*
9. *Si tienes necesidades financieras, identifica su importe y a qué serán destinadas.*



02. Actividad de la empresa

En una primera aproximación a la iniciativa empresarial se definirá el nombre de la empresa y el origen de la misma. El nombre es la carta de presentación, por tanto debe sugerir a qué se dedica y qué objetivos tienen las personas a las que representa. Será importante evitar los nombres sexistas en la denominación del negocio y en la concepción de la idea.

Asimismo concretará cuál es el producto o servicio que ofrece y en qué se ha basado a la hora de tomar la decisión de emprender. Identificar el sector al que pertenece la empresa será prioritario y en aquellos que se caractericen por ser sectores masculinizados, que presenten un número reducido de emprendedoras, será oportuno referenciar en mayor medida la labor investigadora de la promotora y la experiencia en el área de trabajo.

El paso de la idea a la empresa va a requerir la combinación de innovación, creatividad unida a una gestión sólida y flexible, adaptándose a la situación actual pero visualizando el futuro que se quiere alcanzar.

10. *Nombre de la empresa.*
11. *Enunciar cada producto o servicio de la empresa.*
12. *¿Cómo surge la idea de negocio? ¿Está vinculada con un proyecto previo? ¿Surge de la búsqueda de salidas a la aplicación de una investigación o en base a una demanda del mercado?*
13. *¿Conoce la situación actual de su sector y ha planteado el proyecto a algún especialista en este ámbito para conocer la posible aceptación del producto/servicio?*



03. Estrategia empresarial

La buena marcha de la Spin-off está condicionada en gran medida por la realización de un esfuerzo inicial en la planificación estratégica del negocio.

Otro concepto que se debe definir será el objetivo general de la iniciativa empresarial y hasta dónde quiere llegar (visión), propósito por el que se crea la empresa (misión) y valores de la iniciativa (principios que guiarán la empresa a lo largo de su vida). A la hora de precisar estos conceptos es importante realizar una deconstrucción del término “éxito empresarial” medido en términos androcéntricos, para adaptarlo a la realidad empresarial femenina, en la que el éxito no estará basado únicamente en criterios de rentabilidad económica. Comprende también el desarrollo personal y profesional, la posibilidad de llevar a cabo un proyecto motivante o la conciliación de la vida personal y profesional.

Las Spin-Off, a la hora de definir la **forma jurídica** de la empresa, deben prestar una atención especial a la legislación que condicionará su funcionamiento: Ley Orgánica de Universidades, Ley de Economía Sostenible, Ley de incompatibilidades del personal de las AA.PP, Ley de la ciencia, la normativa interna de cada Universidad, etc. La aplicación de esta normativa es clave a la hora de determinar el número de personas socias, el grado de participación y responsabilidad, el capital social que se desembolsará y aspectos fiscales y económicos, entre otros.

La denominación de una empresa como Spin-Off y la posible participación de la Universidad en la misma implica la búsqueda de una fórmula de participación que resulte idónea. Para determinar cuál y cómo será la participación se realiza una valoración de los resultados de la investigación que son la base de la nueva empresa y cuyos derechos de explotación pertenecen a la institución (Ley de la Ciencia 14/2011, 1 de Junio). El resultado de esta valoración es una fórmula objetiva para evaluar la posible participación de la Universidad y de las restantes personas socias, así como los órganos de administración de la Spin-off. La forma jurídica estará condicionada por este concepto.

14. *Misión, Visión y Valores.*

15. *¿Cómo percibe su proyecto empresarial? ¿De qué manera planifica la puesta en marcha de la empresa?*

16. *¿Cuál es la forma jurídica de la empresa? ¿por qué has optado por esta forma?*



04. Equipo promotor

Sin duda un proyecto carece de relevancia sin su equipo promotor por lo que una presentación adecuada de la experiencia profesional y de las motivaciones empresariales puede ser de gran ayuda para cualquiera que desee conocer la iniciativa.

La tarea clave será huir de los estereotipos asignados a las mujeres, visibilizando el currículum oculto de la/s promotoras potenciando las habilidades y capacidades demostradas a lo largo de la experiencia profesional y personal. (Definir un ANEXO con el currículum de cada emprendedor/a). También se destacará la implicación futura de las promotoras en el desarrollo de la empresa.

Origen universitario de la iniciativa: tanto si está basada en una línea de investigación o en la aplicación de conocimiento propio, se destacará el know-how y tecnología que la sustenta y las posibles publicaciones, ponencias, índices de impacto, etc, de la misma. Habrá que identificar las funciones que realiza la promotora dentro del grupo así como la implicación del resto del grupo respecto a la transferencia vía Spin-Off.

17. *¿Quién forma el equipo promotor de la iniciativa?*
18. *¿Cuál es su experiencia profesional?*
19. *¿Qué les motiva a emprender? Identificar las características personales y la complementariedad del equipo, tanto a nivel profesional como personal.*
20. *¿Han contemplado la posibilidad de contar con socios estratégicos para el desarrollo de su negocio?*
21. *En caso de necesitar perfiles profesionales que posibiliten el desarrollo empresarial, ¿se contempla su participación en el accionariado?*

05. Estudio de mercado

05.01. Análisis entorno (macro y micro entorno)

Descripción general del entorno socioeconómico donde se desarrolla la nueva empresa, mostrando aquellas oportunidades o amenazas que puedan afectar positiva o negativamente al desarrollo de la misma. Se trata de determinar si existe un mercado para los productos o servicios ofrecidos.

Utilizaremos el análisis PEST, que analiza el impacto que sobre la marcha del negocio pueden tener las decisiones políticas y jurídicas, la evolución de ciertas variables económicas, los cambios sociales, poblacionales y de costumbres y, por último, la evolución prevista de la tecnología y de las técnicas que se aplicarán en la empresa.

Para el análisis del entorno específico utilizaremos las **cinco fuerzas de Porter** que permiten conocer que variables influyen en el sector de actividad, determinando las consecuencias de rentabilidad a L/P de un mercado; rivalidad existente, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de la clientela, riesgo de entrada de nueva competencia y riesgo de aparición de productos sustitutivos.

22. *¿Qué características tiene el mercado al que se dirige? Identifica si es un mercado emergente, en expansión o decadencia.*
23. *¿Cuáles son las fuerzas del entorno que van a influir en la estrategia empresarial? Considera factores económicos, tecnológicos, políticos y socioculturales.*
24. *¿Pueden influir estos de forma importante el desarrollo del proyecto? Trata de enumerar aquellos que tendrán una mayor incidencia sobre el mismo.*
25. *¿Conoces las tendencias actuales y futuras? Considera si el proyecto tiene capacidad de reaccionar a cambios bruscos en el sector.*



GRADO RIVALIDAD EXISTENTE

Hace referencia a las empresas que compiten en la misma industria ofreciendo el mismo producto.

PODER NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Hace referencia a la capacidad de negociación que tengan los proveedores.

PODER NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

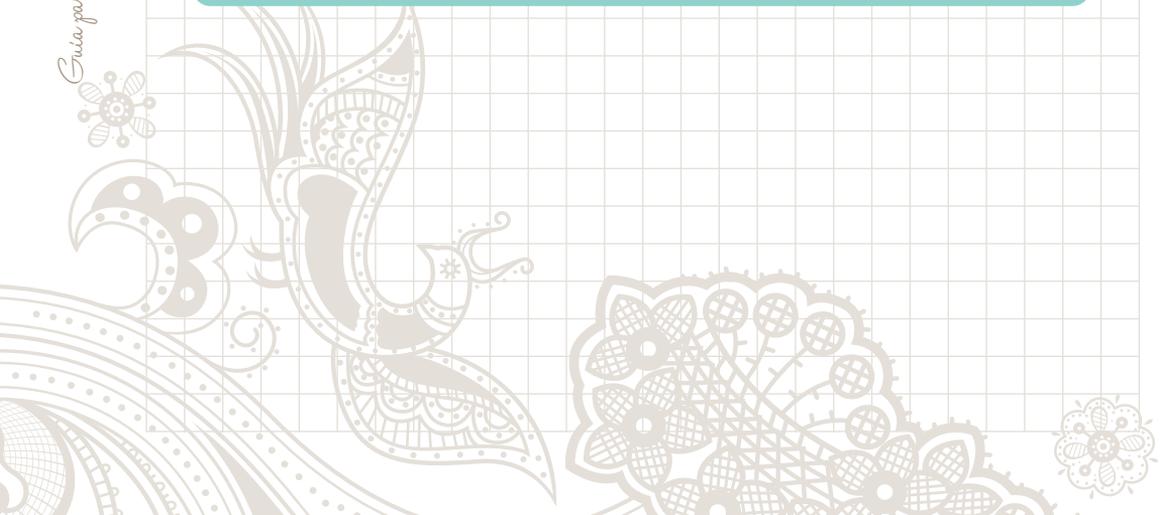
Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores.

RIESGO ENTRADA NUEVOS COMPETIDORES

Hace referencia a la entrada potencial de nuevos competidores que ofrezcan el mismo producto.

RIESGO APARICIÓN PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Hace referencia a la potencial entrada en el mercado de productos alternativos.



05.02. Situación global del sector

El objetivo de este apartado es determinar si existe mercado para el producto o servicio ofrecido. Se debe analizar desde el punto de vista cuantitativo y cualitativo el sector y/o mercado en el que actuará la empresa, así como los antecedentes de éste y como ha ido evolucionando. Podemos señalar el tamaño de la industria, la posición dentro de ésta, sus actores principales, las ventas pasadas, actuales y futuras, las tendencias, etc.

Habrá que definir las perspectivas de crecimiento para el sector objeto, delimitando si es un mercado en crecimiento o ya maduro. También habrá que identificar el grado y ritmo de innovación existente, detectando el origen de la misma.

26. *¿Cómo ha evolucionado el sector en los últimos años? ¿Ha crecido o muestra un comportamiento estable? Busca datos que lo confirmen.*
27. *¿Cuáles son las previsiones de futuro sobre el mismo? Justifica si existe una oportunidad de mercado que le da sentido al proyecto.*
28. *¿Cuál es el grado de innovación existente en el mismo? ¿Es el gasto en I+D+i una variable relevante?*
29. *¿Es un sector con marcado carácter internacional? Si es así, identifica los principales mercados internacionales.*

05.03. Clientela

Esta parte es la más importante dentro del análisis de la demanda. Se debe determinar y cuantificar cual es el público objetivo al que le pueden ser útiles los productos de la compañía y cuántos van a estar realmente dispuestos a pagar por ellos y comprarlos.

Una vez definido el público objetivo, se clasificará a la clientela potencial en grupos relativamente homogéneos y con características comunes, identificando las necesidades generales y específicas de los mismos, y cuantificando en lo posible el tamaño de cada uno de ellos.

Será de gran utilidad la desagregación de los datos obtenidos por sexo, teniendo en cuenta las diferentes formas de investigación y obtención de datos según las necesidades o intereses de género. Relacionar las tendencias



generales del mercado con hábitos de género, atendiendo a deseos, necesidades y actitudes, permitirá una correcta identificación del perfil de la clientela.

Hecho esto, se elegirá el segmento o segmentos a los que la empresa enfocará sus productos, justificando dicha selección. La segmentación permite optimizar el conocimiento de la clientela y mejorar el impacto de la estrategia de comercialización.

Criterios de segmentación:

GEOGRÁFICOS

- Por país, región, entorno rural/urbano, densidad, clima, etc.

DEMOGRÁFICOS

- Demográficos: Edad, sexo, estado civil, etc.
- Socioeconómicos: Renta, profesión, estudios, etc.

PSICOGRÁFICOS

- Actitudes. (Frecuencia de Uso, aplicación del producto/servicio, fidelidad, etc).
- Estilos de Vida. (Actividades, intereses, opiniones, sensibilidades especiales: producción ecológica, respeto por el medioambiente, deportistas, tecnoadictos/as, pertenencia a determinados grupos o tribus, etc).

CONDUCTUALES

- Comportamiento de Compra: (sensibilidad precio, prestigio, imagen de marca, racional, compra impulsiva, compra centralizada, tipo de búsqueda, etc).
- Lugar de compra. (Hipermercados, supermercados, pequeñas tiendas, Internet, Catálogo, Almacenes mayoristas, etc).
- Consumo. (Alto, medio, bajo, etc).
- Tipo de Usuariado (Ex-usuario, Potencial, No usuario, etc).

30. *Define los rasgos principales de su clientela, ¿qué criterios has establecido para identificar tu público objetivo? (geográficos, demográficos, conductuales, etc).*
31. *¿Por qué resulta de interés para la empresa este segmento? Señala los principales elementos.*
32. *Identifica la necesidad actual que satisfacen tus productos/servicios, ¿existe la posibilidad de crearla en nueva clientela potencial?*
33. *Funcionalidad del producto/servicio, ¿qué características valoran a la hora de comprar el producto o recibir la prestación del servicio? ¿En qué se diferencia la manera de ofertar el valor añadido de lo que ofrece la competencia?*

05.04. Competencia

Se debe analizar a aquellas empresas que competirán con la nueva Spin-off, tanto aquellas que vendan productos o servicios similares, como las que vendan productos que sean o se puedan convertir en sustitutivos. El objetivo es saber si se está en condiciones de ofrecer un servicio competitivo e identificar la mejor forma de ofrecerlo.

Una vez identificada la competencia se debe determinar dónde se ubica esta, a que segmentos se dirige, que productos ofrece y que características tienen (precios, canales de distribución), que estrategias comerciales siguen, cuales son sus fortalezas y debilidades, etc.

La mala definición de la competencia suele ser uno de los errores más frecuentes en la redacción del Plan de Negocio. La correcta identificación de la misma permitirá observar sus movimientos, anticiparse y reaccionar a tiempo.

Identificar si la competencia utiliza políticas de género en su estrategia empresarial permitirá testar nuestra propia estrategia e identificar aspectos a potenciar o modificar si es necesario.



34. ¿Cuál es el grado de competencia que detectas en el sector? ¿Existen pocas o muchas empresas?
35. ¿Conoces cuál será la competencia directa de tu empresa? Enuncia brevemente los principales competidores.
36. ¿Cuál es su tamaño y cuota de mercado? ¿Existe monopolio? ¿Alguna empresa tiene una posición fuerte en alguna zona geográfica determinada?
37. ¿Que características presenta la oferta de la competencia? ¿Dónde radica su aportación de valor? (calidad, precio, servicio, innovación, etc).
38. ¿Cuál será el posicionamiento para diferenciarse de la competencia? (Criterios a seguir: precio, calidad, servicio post venta, flexibilidad).
39. ¿Has identificado las posibles barreras de entrada o salida del mercado?
40. ¿Se pueden identificar productos sustitutivos?

05.05. Proveedores

En esta parte se trata de conocer el mercado de suministradores de la empresa. En definitiva, quién va a abastecer las materias primas necesarias para la elaboración del producto/servicio.

Para ello se debe realizar un análisis detallado del mercado, a fin de determinar los proveedores actuales y potenciales, señalar sus principales características e identificar el grado de rivalidad existente. Esto será de gran ayuda a la hora de negociar las condiciones de compra.

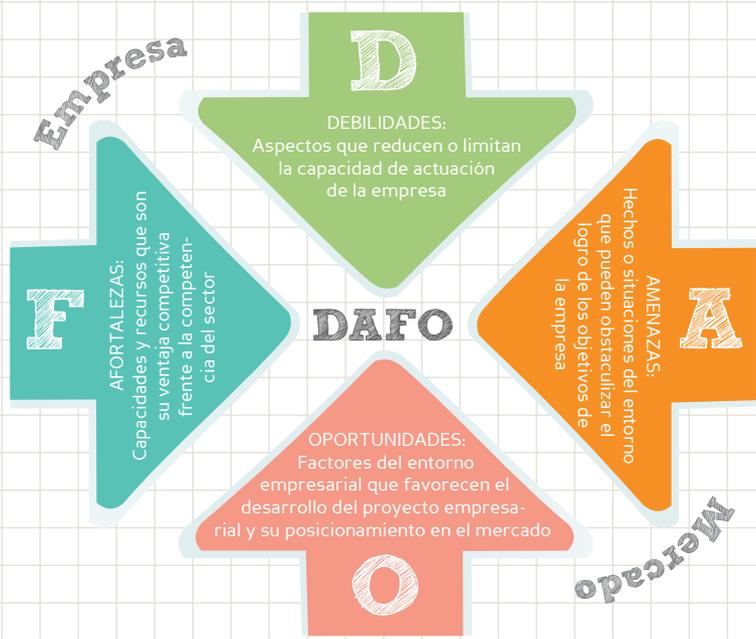
Para su elección se pueden considerar las siguientes variables: (la tecnología empleada, la calidad, el servicio, la política de cobro, las condiciones, la capacidad de respuesta, etc)

41. ¿Quién/es van a ser los proveedores? ¿son nacionales o internacionales?
42. ¿Qué criterios valoras para su elección? Enúncialos brevemente.
43. ¿Son estratégicos para el éxito del proyecto empresarial? ¿Qué grado de dependencia tendría la empresa con respecto a estos proveedores?
44. ¿Consideras atractivo alcanzar alianzas a medio largo plazo? ¿Tienes previsto establecer alguna cláusula de exclusividad?
45. ¿Has fijado las condiciones de trabajo? ¿Conoces el crédito que pueden darte?

05.06. Análisis DAFO

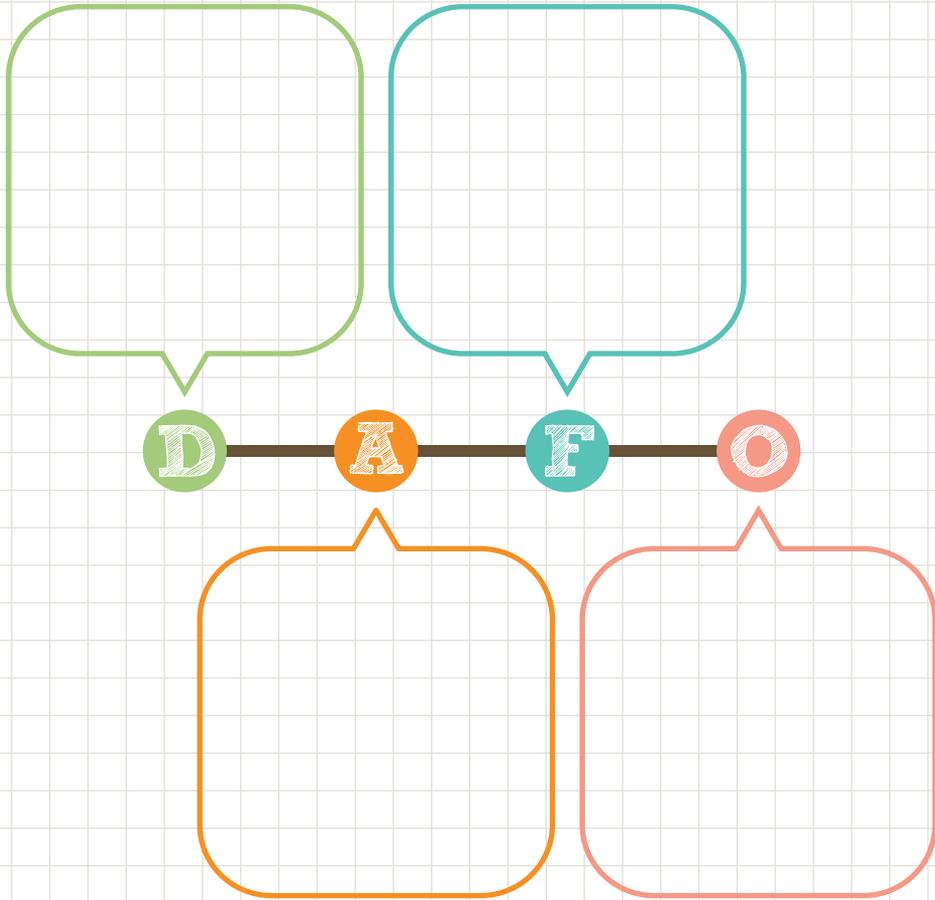
El Análisis DAFO facilita la visualización gráfica de los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como de los factores del entorno que pueden condicionar su éxito: oportunidades y amenazas.

Se considera un resumen del análisis externo e interno de la empresa que le sirve al equipo promotor para reflexionar y tomar las medidas oportunas para evitar situaciones no deseadas.



Se reflejarán aquí los obstáculos que de manera específica se encuentran las mujeres a la hora de poner en marcha la empresa, tanto los factores externos (acceso financiación, apoyo entorno) como internos (motivación, autoestima, etc).

Completa el cuadro DAFO con las características particulares de la empresa:



06. Modelo de negocio

El modelo de negocio describe el modo en que la empresa crea, distribuye y captura valor, explica a terceros porqué el negocio va a tener éxito y sobre todo es el reflejo de cómo se quiere que los resultados de la empresa sean positivos, en términos económicos.

En este apartado se formula la estrategia general de atención a la clientela, cómo va a funcionar y cómo se va a articular toda la estructura para lograr los fines comunes.

Para definir el modelo de negocio será vital identificar claramente el **proceso de fabricación o de prestación de servicios** y sus características diferenciadoras. En el caso de trabajar con materias primas, se debe incorporar al Plan la gestión de compras, control de stocks y organización de almacenes. La política de calidad del proceso y gestión de la empresa, determinará los estándares y su nivel de aplicación. Puede ser una definición propia o implantar una norma ISO 9000 para la gestión y control de la calidad en todos los procesos de la empresa.

Las Spin-Off se caracterizan porque **su principal activo es el conocimiento**, fruto de muchos años de investigaciones y desarrollos, es por tanto primordial conocer el **grado de protección y gestión de los derechos** de estas investigaciones ya que en ellos se sustenta la ventaja competitiva. En la mayoría de los casos hablaremos de propiedad industrial, y en función del tipo de invención se podrá proteger a través de: Patentes, Modelos de utilidad, topografías de productos semiconductores o patentes de segundo nivel. Las creaciones se protegen mediante Diseño industrial y tan importante como lo anterior es la protección de los signos distintivos mediante marcas y nombres comerciales. La propiedad intelectual se protegerá mediante derechos de autor (el software se considera propiedad intelectual).

La nueva empresa puede ser propietaria del conocimiento que sustenta su creación a través de la compra del mismo a su titular: la universidad. Pero la figura más utilizada es la firma de un acuerdo a través del cual la nueva empresa obtiene los derechos de explotación del conocimiento, continuando la propiedad intelectual e industrial en manos de la Universidad. Se acordará el pago de estos derechos a través del pago de royalties u otras fórmulas establecidas por ambas partes.

Colaboración futura Universidad- Empresa. Además de aquellos posibles acuerdos de colaboración y contratos que surjan con el Grupo (contratos de licencia firmados entre universidad-empresa o bien otros contratos



regulados por la LOU), será de gran interés conocer qué va a suceder con la posible propiedad intelectual generada con la creación de la nueva empresa, cómo se va a articular la titularidad. Otro aspecto de interés será la posible utilización de la infraestructura universitaria y/o en todo caso, la Incubación de la empresa en locales de dicha Entidad. Para la elección de la **ubicación de la empresa** se tendrán en cuenta factores claves como: localización de la clientela, proveedores, recursos humanos cualificados y disponibilidad de infraestructuras que faciliten la conciliación de la vida personal y profesional.

También se reflejarán en el plan aquellos acuerdos o alianzas con otras entidades que permitan operar en el mercado y mantener la ventaja competitiva.

46. *¿Cómo has detectado la oportunidad de negocio? experiencia y conocimientos previos, encuestas, datos del sector, demandas de otras empresas, etc*
47. *¿Has realizado el diseño y planificación del producto/ servicio que ofrece la empresa?*
48. *¿Puedes describir por fases el proceso de fabricación o prestación de servicios? identifica cada fase con su duración temporal y los recursos necesarios para su ejecución*
49. *¿Has valorado la subcontratación de alguno de los procesos anteriores?*
50. *Define los controles de calidad y seguimiento del proceso productivo.*
51. *¿Existe una protección de la tecnología/conocimiento? enumera e identifica las patentes, modelos de utilidad, registros de marcas, así como acuerdos o licencias con otras empresas.*
52. *Ubicación de la empresa, describir los factores de elección, ¿Ha valorado los gastos de compra de las instalaciones necesarias para su ubicación y las alternativas de alquiler o leasing?*

07. Plan de marketing

Es una herramienta de gestión que tiene como objetivo reflejar la estrategia que va a seguir la empresa en relación al producto o servicio que va a ofertar, el precio, sistema de distribución seleccionado y actividad promocional. En definitiva, muestra cómo se van a satisfacer las necesidades de la clientela para lograr los objetivos de la empresa.

¿Qué vende la empresa?

¿A quién le quiere vender la empresa?

¿Cuánto va a costar lo que vende la empresa?

¿Cómo se va a realizar la comunicación en la empresa?

¿Dónde se va a vender?

Se busca establecer una comunicación con la clientela objetivo, de forma que se generen relaciones de confianza con los productos /servicios y la marca. Podemos englobarlo en cuatro variables:

Producto, Precio, Promoción y Distribución

Debido a diferencias biológicas y fundamentalmente a una socialización diferenciada (en la que se inculcan diferentes roles y patrones de comportamiento en función de nuestro sexo), los hombres y mujeres no comunicamos de la misma forma las cosas ni nos comunicamos igual entre nosotras/os. Utilizamos un lenguaje verbal y no verbal diferente, fijamos la atención de forma distinta en el mensaje y la forma del mismo, despertando el interés de forma desigual. Por tanto, la respuesta al mensaje y la retroalimentación recibida son diferentes.

Todos estos aspectos deben de estar presentes para lograr una estrategia de marketing integradora e inclusiva que permita alcanzar los objetivos fijados por la empresa.



A. Producto

Descripción precisa del producto o servicio que desea comercializar, definiendo las propiedades y características técnicas que harán que la oferta sea aceptada por el público objetivo.

Es importante tener en cuenta que un producto se compra por la necesidad que cubre o el problema que resuelve, por lo que en este apartado se deberá explicitar qué aporta el producto sobre los ya existentes. Se puede contar con una tecnología muy desarrollada y lograr hacer un producto realmente innovador, pero si no se ha asegurado que existe una necesidad por cubrir en el mercado, no se logrará obtener resultados positivos.

En este apartado se debe resaltar qué servicios complementarios se van a ofrecer (posibilidades de financiación, servicio postventa, garantías, etc).

53. Define los productos/servicios de la empresa.

54. Destaca los atributos que los diferencia de la competencia, ¿son fácilmente identificables y por tanto replicables?

55. ¿Has identificado productos/servicios que se pueden considerar sustitutivos?

56. Cuantifica el tiempo necesario para llevar el producto/servicio al mercado, ¿Puede la empresa ofrecerlo en el momento actual o necesita un período de desarrollo (prototipo, prueba de concepto, etc)?

57. ¿Has considerado la posible estacionalidad de tu producto/servicio?

B. Precio

Antes de iniciar la actividad se debe determinar el precio que se cobrará por los productos/servicios que se van a ofertar. En función del precio fijado se atraerá a determinados grupos de clientes, la cantidad de productos vendidos variará y también puede modificarse la calidad percibida. Se debe justificar detenidamente las razones utilizadas para su elección, así como el margen de utilidad que tenemos.

La fijación de un precio óptimo depende de un buen conocimiento del público objetivo. No hay fórmulas exactas para la fijación de precios, por lo que debemos tener en cuenta tanto factores internos (costes directos e

indirectos, margen, posicionamiento), como externos (valor percibido por la clientela, precios de la competencia, tradición, etc).

Además, los productos/servicios derivados de una Spin-Off se caracterizan por un elevado componente innovador, por lo que resulta especialmente complejo determinar un precio tomando como referencia productos similares existentes en el mercado. Teniendo en cuenta este condicionante no se debe olvidar el proceso investigador previo necesario para la obtención del resultado final. Este concepto se reflejará de algún modo en el precio final del producto.

58. *¿Conoces el coste de producción del producto/servicio a ofrecer?*
59. *¿Cuál es el precio final de los productos/servicios? Señala las variables que influyen en el mismo, así como los posibles descuentos existentes.*
60. *Con los precios fijados anteriormente, ¿cuál sería el margen de beneficio para la empresa? ¿es suficiente para lograr beneficios?*
61. *¿Cómo es el precio respecto al de la competencia? ¿Es superior, inferior o similar?*
62. *¿Es coherente el precio con la imagen que se va a trasladar de la empresa? ¿Has valorado cómo va a evolucionar en el corto, medio plazo?*

C. Promoción

Para que un proyecto funcione no es suficiente con diseñar y ofrecer un buen producto/servicio, fijar un precio óptimo y hacerlo accesible. La comunicación permitirá darlo a conocer en el mercado y transmitir todo aquello que sea de interés.

En este punto se debe definir todas aquellas fórmulas o medios para atraer o alcanzar a la clientela potencial de la empresa. (Venta directa, mailings, llamadas telefónicas, venta por catálogo, ferias, anuncios, social media, etc). Para dotar de una mayor eficacia a la política de comunicación es tremendamente útil el conocimiento de los hábitos de los consumidores y potencial clientela.

El objetivo es difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va dirigido, logrando así dar a conocer las características del producto o servicio, sus beneficios y recordar su compra.



Los objetivos, motivaciones y necesidades con la que las mujeres y hombres acceden a la información son diferentes, por ello a la hora de realizar la campaña promocional del producto/servicio se deben considerar los diferentes usos que ambos realizan de medios, canales y formatos.

Esto puede influir en las vías de comunicación a elegir, la información a difundir, la tipografía a utilizar, o las imágenes a emplear. Afectará también a aspectos tales como; la frecuencia, el horario o el tiempo durante el cual se realizará dicha promoción.

Se recomienda la utilización de imágenes neutras, evitando aquellas que resaltan cualidades para las mujeres vinculadas a la belleza y la estética, para tratar de romper los estereotipos asociados a la mujer. Ello contribuirá a la creación de nuevos referentes femeninos que posibiliten el cambio cultural necesario en el entorno.

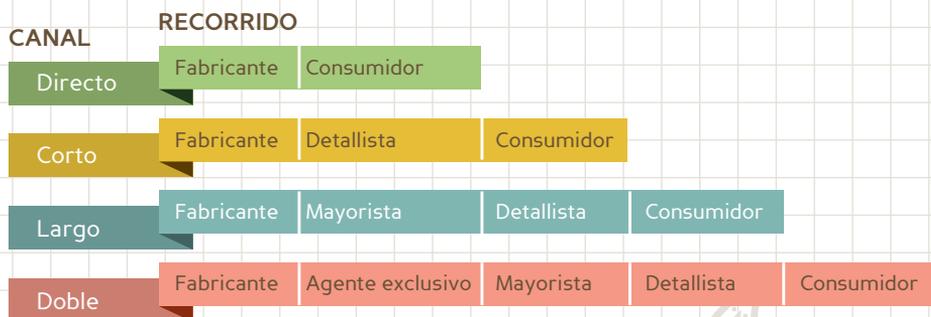
63. *¿Cuál es la política de comunicación que has definido para transmitir la imagen de la empresa a la clientela potencial? Es de especial interés considerar la perspectiva de género.*
64. *¿Cuáles son los criterios que has utilizado para atraer a la clientela? ¿son acordes con la filosofía de la empresa?*
65. *¿Has elaborado un mensaje promocional y un slogan que defina el producto/servicio? Si es así, señálalo.*
66. *¿Qué medios utilizarás para realizar la promoción del producto/servicio? (venta directa, franquicias, internet, medios audiovisuales, llamadas telefónicas, etc).*
67. *¿Cuántas campañas promocionales vas a lanzar al año? ¿conoces el coste de las acciones promocionales que llevarás a cabo? Identifica la campaña y el medio empleado.*
68. *¿La empresa cuenta con herramientas que le permitan medir la repercusión de cada campaña promocional?*
69. *¿Cómo actúa la competencia? Identifica su mensaje y sus canales.*

D. Distribución

Abarca todas las actividades que permiten poner a la empresa sus productos y servicios a disposición del consumidor cuando éste los necesite. Se deben identificar los principales canales por los que se piensa distribuir los distintos productos/servicios, analizando los costes y las ventajas que éstos reportan al negocio para lograr llegar a la clientela objetivo.

Para la selección del canal tendremos en cuenta aspectos tales como: operatividad, rentabilidad o el control que se quiere efectuar sobre los productos. En el caso de las Spin-Off basadas en el conocimiento y la innovación, es imprescindible cuidar al máximo las relaciones con la clientela, ya que los canales de distribución con frecuencia son escasos y restringidos.

Identificar si existen diferencias de acceso a los canales de distribución en función del género facilitará la implementación de una estrategia global e integradora.



70. *¿Qué canales de distribución vas a utilizar para poner el producto/ servicio a disposición de la clientela?*
71. *¿Qué aspectos has valorado para su elección? Señala las principales ventajas del mismo.*
72. *¿Cuál es el papel de los potenciales intermediarios en el proceso? ¿Conoces el coste de su intervención?*
73. *Es una parte esencial dentro de la estrategia de posicionamiento de la empresa? ¿Qué coste representa para la compañía?*
74. *¿Usamos los mismos canales que la competencia? ¿Cuál es nuestra posición frente a ella?*
75. *¿Cuáles van a ser las condiciones de venta? Enumera los principales aspectos que regularán la relación de compra y venta con tu clientela (condiciones de pago, envío, devoluciones, transporte, pérdida o deterioro).*



08. Plan de organización de Recursos Humanos

El Plan Estratégico de la empresa fija la implicación de los recursos humanos en la consecución de los objetivos y lleva implícita la aplicación de la Igualdad de Oportunidades en todos sus ámbitos. Esto tendrá efectos positivos sobre la empresa incrementando su competitividad y reflejando el compromiso de la empresa con la responsabilidad social corporativa.

De igual modo la cultura organizativa (aunque en su mayor parte tenga un carácter subjetivo) va a marcar los principios de la empresa, es decir, aquellos valores, creencias, hábitos que facilitarán la igualdad y la visión colectiva del proyecto.

En este apartado se debe reflexionar acerca de la gestión interna de la empresa. Establecer **la estructura de la empresa** facilita la definición del organigrama en el que se recojan todas las áreas de trabajo, las personas que forman parte de cada una de ellas y las interrelaciones entre cada departamento, área o grupo de trabajo. Esta representación será un modelo de funcionamiento planificado, es decir aceptado y aprobado por la dirección y la plantilla. Las Spin-Off se sustentan en un conocimiento científico-técnico derivado de las personas investigadoras/promotoras de la iniciativa, por tanto, la estructura de la empresa estará condicionada en gran medida por la implicación del equipo promotor, su compromiso y participación en la ejecución del proyecto.

Una vez definida la estructura de la entidad, debemos centrarnos en la **relación de puestos de trabajo**: herramienta que identifica las funciones, responsabilidades, conocimientos y competencias (aptitudes y habilidades) que son necesarias para el desempeño de cada puesto. También define las condiciones generales de ejecución de esa labor. Una correcta información sobre estos aspectos permitirá que todo el personal tenga acceso a los mismos, eliminando la segregación vertical y rompiendo el techo de cristal presente en el mercado laboral. Se debe potenciar una distribución equitativa de mujeres y hombres en todas las categorías profesionales. En relación a la jornada laboral, la flexibilización de horarios y turnos en función de las necesidades particulares del personal que lo requiera, reportará mejoras en el clima laboral y el rendimiento profesional. Esto incrementará la competitividad y la eficacia de la empresa.

El siguiente paso será fijar los procedimientos de **selección y contratación objetiva del personal**, evitando las discriminaciones directas e indirectas, para lo que se hará una descripción clara de las características y requisitos



necesarios para el puesto, fijando criterios claros para el mismo tales como la experiencia, el desempeño y la formación de la persona candidata.

Se evitarán criterios tales como el sexo, la edad o la condición familiar. Se identificarán los puestos de trabajo clave para el inicio de la actividad, las previsiones futuras de contratación de nuevo personal o subcontratación de tareas así como los costes asociados.

En cada uno de los pasos anteriormente mencionados se debe tener presente el **Desarrollo profesional del personal** como aquellas oportunidades y herramientas necesarias para que cada persona de la organización complete su carrera profesional. Esta delimitación influirá en el diseño del plan de formación, la promoción del personal y las retribuciones.

Establecer mecanismos tendentes a generar un **clima de trabajo** óptimo así como facilitar la integración del nuevo personal, complementan la política de recursos humanos de cualquier tipo de organización empresarial.

76. *¿Cuál es el organigrama de la empresa?*

77. *¿Cuál es la relación de puestos de trabajo iniciales? ¿cuáles son las estimaciones a corto y medio plazo?*

78. *¿Cuál es la política retributiva: fija o variable en función de los resultados? ¿cuál es el coste salarial de cada trabajador/a?*

79. *Condiciones laborales de seguridad e higiene, ¿cuál es su política de prevención de riesgos laborales?*

80. *¿Has definido un procedimiento escrito de selección del personal? ¿hace referencia a la RPT?*

81. *Política de desarrollo profesional de la plantilla: promoción y formación planificada.*

82. *¿Has valorado la realización de actividades que faciliten la integración y motivación del grupo de trabajo?*

09. Estrategia de crecimiento y política de innovación

Las empresas de base tecnológica se caracterizan por un fuerte esfuerzo investigador desde el momento de su constitución, lo que supone una de sus ventajas competitivas. Por tanto su estrategia de crecimiento debe estar ligada al desarrollo de nuevas líneas de investigación que deriven en nuevos productos/ servicios y que a su vez potencien el núcleo central de su negocio.

Tomando en consideración este principio, una de las prioridades de la empresa debe ser conocer en todo momento cuál es la aportación de su empresa con respecto a lo que ya existe en el “Estado del Arte”.

Otro de los detalles a tener en cuenta en el diseño de la estrategia de crecimiento de la empresa es conocer el vínculo entre la Empresa y la Universidad y los conceptos vinculados al mismo:

- ☒ Las relaciones entre empresa y Universidad debido a un acuerdo de transferencia de tecnología, acuerdos de investigación o a la utilización o aplicación de resultados de I+D de la Universidad.
- ☒ Las relaciones entre las personas emprendedoras y la Universidad, desde una perspectiva laboral: delimitar la medida en la que puede ser un camino para la colaboración y transferencia de nuevos resultados.

Una vez iniciada la actividad y en base a esta ventaja competitiva, las Spin-off deben contar con una estrategia que les permita un crecimiento rápido y la incorporación de nuevos recursos para continuar innovando. La incorporación de políticas de igualdad contribuirá al desarrollo de un proyecto integral y responsable, que afianzará a la empresa en su consolidación e integración en el entorno. Otra herramienta que puede permitir ir un paso más allá de la competencia es la implantación de metodologías para gestionar la I+D+i, a través de medios propios o mediante la implantación de alguna de las Normas UNE 166000. Esta metodología es una fuente que permitirá generar nuevas ideas y detectar otras vinculadas a las actuaciones internas.

83. *¿Cuáles son las líneas de investigación que debe reforzar la empresa para mantener su ventaja competitiva?*
84. *¿Has planificado la asignación de recursos a I+D+i?*
85. *¿Cuáles son los términos del acuerdo de transferencia con la Universidad? ¿Contemplan las futuras colaboraciones o subcontrataciones de recursos para la investigación?*



10. Plan económico-financiero

El análisis financiero expresa en unidades monetarias, de forma temporalizada y ordenada, lo enunciado con anterioridad. Recoge los aspectos económicos-financieros del proyecto empresarial y muestra:

- El capital necesario para la puesta en marcha del negocio.
- Cómo se sostendrá su funcionamiento.
- Como se financiará su crecimiento.
- El beneficio que generará la inversión realizada.

Debe mostrar la rentabilidad esperada del proyecto así como el riesgo económico financiero en el que se incurre. El objetivo es valorar la rentabilidad, solvencia y liquidez de la Spin-Off. Está compuesto por:

- Plan de Inversión.
- Plan de Financiación.
- Balance de Situación.
- Análisis de Solvencia.

10.01. Plan de Inversión

Analiza los aspectos básicos de la inversión a realizar. Debe recoger los aspectos económico-financieros del proyecto empresarial, mostrando cómo se conseguirán los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha del negocio, el sostenimiento de su funcionamiento y la financiación de su crecimiento.

Debe establecerse la cuantía total de la inversión que se piensa acometer desglosándola por grandes partidas contables. Agruparemos las diferentes partidas que se han detallado en el estudio técnico. Hay que incluir un balance, cuenta de resultados y tesorería del primer año.

Un Plan de Inversiones detallado, justificado y con sentido común es una buena garantía para obtener financiación y para garantizar el futuro de la empresa.

Plan de inversiones:

Concepto	Importe	Forma de Financiación
Terrenos		
Edificios y construcciones		
Instalaciones		
Maquinaria		
Uillaje		
Mobiliario		
Elementos Transporte		
Equipos Informáticos		
Otro Inmovilizado		
Inmovilizado Material		
Gastos I+D		
Aplicaciones Informáticas		
Propiedad Industrial		
Inmovilizado Intangible		
Inmovilizado Financiero		
TOTAL		

86. *¿Cuántos recursos necesitas para poner en marcha la empresa? Clasifícalos en partidas de gasto*
87. *¿En qué elementos se realizarán las principales inversiones? ¿Es necesaria la adquisición de patentes, marcas?*
88. *¿Has periodificado la inversión a realizar? ¿Conoces los plazos en los que se prevé su realización?*



10.02. Plan de financiación

Se trata de explicar como se obtendrán los recursos que financiarán las inversiones descritas con anterioridad. Ha de explicitarse la cuantía de recursos propios con los que cuentan las personas promotoras y su coste de oportunidad, mostrando el volumen de financiación externa que se necesita, así como los productos financieros que se utilizarán para su cobertura. Tenemos dos tipos de financiación:

a) Recursos Propios: Incluye tanto las aportaciones iniciales y ampliaciones/reducciones de capital por parte de los socios/as, como los beneficios pendientes de aplicar y aquellos no distribuidos al accionariado (reservas).

b) Recursos Ajenos: Incluye la financiación externa que se piensa solicitar principalmente a entidades financieras tanto a corto como a largo plazo. Las Spin-Off se caracterizan por tener dificultades en el acceso a la financiación, ello es debido a:

- Elevadas necesidades de financiación.
- Alto riesgo asociado a empresas basadas en el conocimiento y la innovación.
- Limitada oferta de capital social.
- Falta de activos intangibles que puedan ser utilizados como garantía adicional.

89. *Qué fuentes de financiación has buscado para la puesta en marcha del proyecto?*

90. *¿Qué criterios has tenido en cuenta para la elección?*

91. *¿Conoces las diferentes alternativas de financiación que existen en el mercado, tanto públicas como privadas? Trata de identificarlas y valorarlas.*

92. *¿Cuál es el coste que tendrá para la empresa la forma de financiación elegida?*

RECURSOS		
PROPIOS	AJENOS	
	Largo plazo	Corto plazo
Provisiones	Préstamos	Renting
Reservas		Créditos
Subvenciones	Leasing	Proveedores
Amortizaciones	Pagaré de empresa o financiero	Factoring
Aportaciones de socios/as		Descuento comercial



10.03. Estados Contables

Analizan la situación económica y financiera de la empresa, así como la evolución que experimentará en un periodo determinado. Muestra la imagen global de la empresa y proporciona información de utilidad no sólo para el equipo promotor, también para el accionariado y los inversores.

10.03. 1. Balance de situación

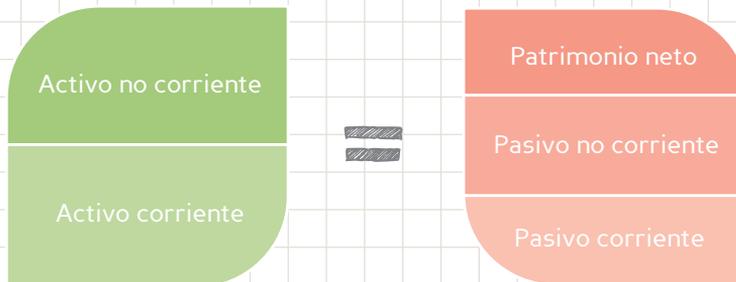
Documento que aporta información económica y de solvencia de la empresa en un momento determinado. En él se integran las previsiones de inversión, financiación y la cuenta de resultados. Debe estar perfectamente cuadrado y mostrará la estrategia de inversión y financiación de la empresa.

Es un reflejo de la estructura patrimonial de la empresa en un momento dado, reflejando una clasificación de las inversiones en las que se materializan los recursos financieros de la empresa. Está formado por:

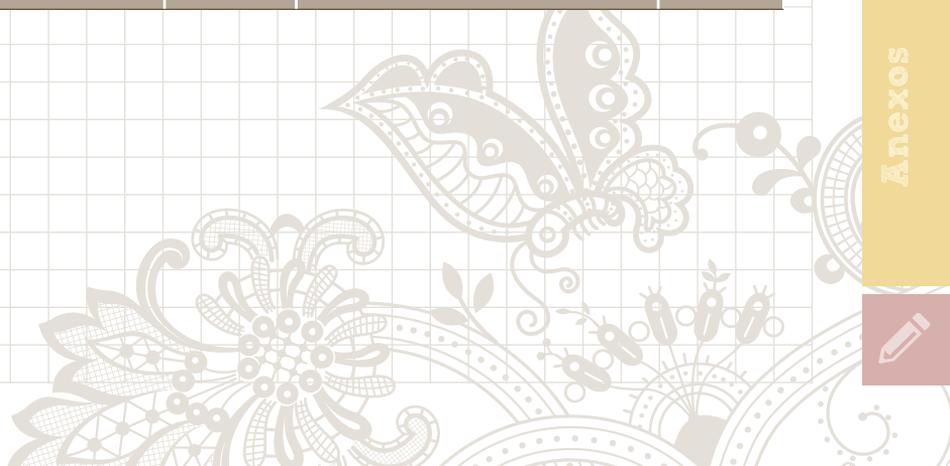
Activo: Elementos que representan bienes y derechos de la empresa.

Pasivo: Elementos patrimoniales que representan las deudas y obligaciones de la empresa pendientes de pago.

Neto Patrimonial: Aportado por las personas socias de la empresa y lo generado por la empresa.



ACTIVO		PATRIMONIO NETO y PASIVO	
ACTIVO NO CORRIENTE		PATRIMONIO NETO	
Inmovilizado Intangible		Fondos Propios	
Inmovilizado Material		Capital Social	
Inversiones Inmobiliarias		Reservas	
Inversiones Empresas Grupo		Resultado Ejercicio	
Inversiones Financieras a L/P		Subvenciones, Donaciones	
Activos por Impuesto diferido			
		PASIVO NO CORRIENTE	
		Deudas con Entidades Crédito L/P	
		Otras Deudas a Largo Plazo	
ACTIVO CORRIENTE		PASIVO CORRIENTE	
Existencias		Deudas con Entidades Crédito C/P	
Deudores		Proveedores	
Inversiones Financieras a CP		Otras deudas a corto plazo	
Tesorería		HP y Seguridad Social Acreedores	
TOTAL ACTIVO		TOTAL PASIVO	



10.03. 2. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Recoge las diferencias entre ingresos y gastos imputables en un periodo contable, con independencia de los pagos y cobros. A partir de ella se puede conocer los beneficios o pérdidas de la empresa, la estructura de costes y la evolución de los ingresos y gastos.

Ventas
- Coste Ventas
= MARGEN BRUTO
- Gastos Personal
- Otros Gastos Explotación
a) Servicios Exteriores
Arrendamientos
Reparaciones y Conservación
Servicios de Profesionales Independientes
Transportes
Primas de Seguros
Servicios Bancarios y Similares
Publicidad y Propaganda
Suministros
Otros Servicios
b) Otros Tributos
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales
= EBITDA (Beneficio Antes Amortizaciones, Intereses e Impuestos)
- Amortización de inmovilizado
=BAIL
- Gastos Financieros
=BAI
- Impuestos sobre Beneficios
= RESULTADO del EJERCICIO

10.04. Previsión de Tesorería

Se recogen los pagos y cobros que la empresa prevé ingresar en el ejercicio económico, mostrando la liquidez de la empresa. Refleja las entradas y salidas de dinero en efectivo.

Tesorería	
Concepto	Importe
Saldo Inicial	
Ventas+ IVA Repercutido	
Cobro Deudas Pendientes (Clientes y Deudores)	
Disposiciones de crédito a CP	
Ingresos Financieros	
Otras entradas (sin IVA)	
Retenciones IRPF	
Total Entradas	
Pago Compras+ CV+ IVA Soportado	
Pago deudas Pendientes	
Cargas Sociales	
Tributos y Tasas	
Suministros (agua, luz, teléfono)	
Gestoría	
Material oficina	
Publicidad, propaganda y Relaciones Públicas	
Primas de Seguros	
Trabajos realizados por otras empresas	
Reparaciones, mantenimiento y conservación	
Arrendamientos y cánones	
Transporte y mensajería	
Gastos financieros	
Devolución capital préstamo	
Devolución Prestamos de Socios y Administradores	

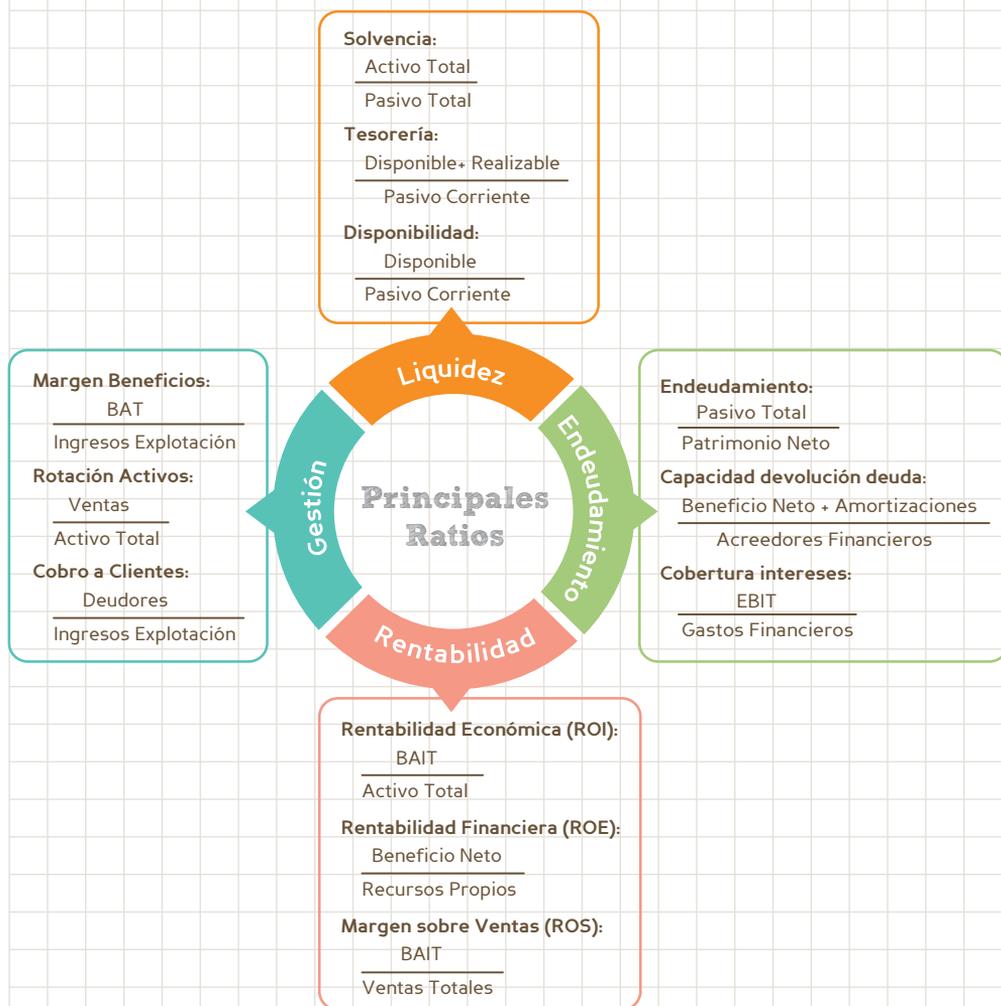


10.05. Herramientas de análisis

En esta parte se muestran las principales herramientas utilizadas para el análisis de la viabilidad y el riesgo empresarial. Es importante considerar los riesgos existentes para el funcionamiento de la empresa, puesto que afecta a la situación de mercado, al producto, la tecnología, la distribución, capacidad financiera, reacciones de los competidores, etc.



10.05. 1. Principales Ratios



10.05. 2. Valor actual neto (VAN)

Refleja el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar (actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto, restando la inversión inicial.

Permite determinar si una inversión cumple con el objetivo financiero de maximizar la inversión.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_t := flujos de caja en cada periodo.

I_0 := valor del desembolso inicial de la inversión.

n := número de periodos considerados.

k := tipo de interés.

$VAN > 0$, La inversión producirá ganancias por encima de la rentabilidad exigida. (r)

$VAN = 0$, La inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas.

La decisión a tomar depende de otros criterios, no sólo la rentabilidad.

$VAN < 0$, La inversión producirá pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida. (r)

10.05. 3. Tasa interna de rentabilidad (TIR)

Calcula la tasa interna de rendimiento. Es el tipo de interés que hace que el VAN de un proyecto sea cero. Viene determinada por la "i" en la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0 = 0$$

Como regla general, una inversión cuya TIR sea mayor que el coste de capital se puede considerar rentable.

10.05. 4. PAYBACK

Método estático para la selección de inversiones. Es el plazo en el que se recupera la inversión inicial a través de los flujos de caja netos que genera el proyecto. La recuperación se produce cuando se iguala la inversión inicial con los flujos de caja esperados.

Se basa en el número de años que deben transcurrir para recuperar la inversión, sin tener en cuenta el tipo de interés. Prima aquellos proyectos cuyos beneficios permiten recuperar más rápidamente la inversión.

$$I_0 = \sum_{t=1}^n V_t$$

10.05. 5. PAYBACK Descontado

Periodo de tiempo que necesita una inversión para que el valor actualizado de los flujos netos de caja iguale al capital invertido. Es un indicador mejorado del Payback pues tiene la ventaja de considerar un descuento por tiempo y riesgo.

$$I_0 = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t}$$



3



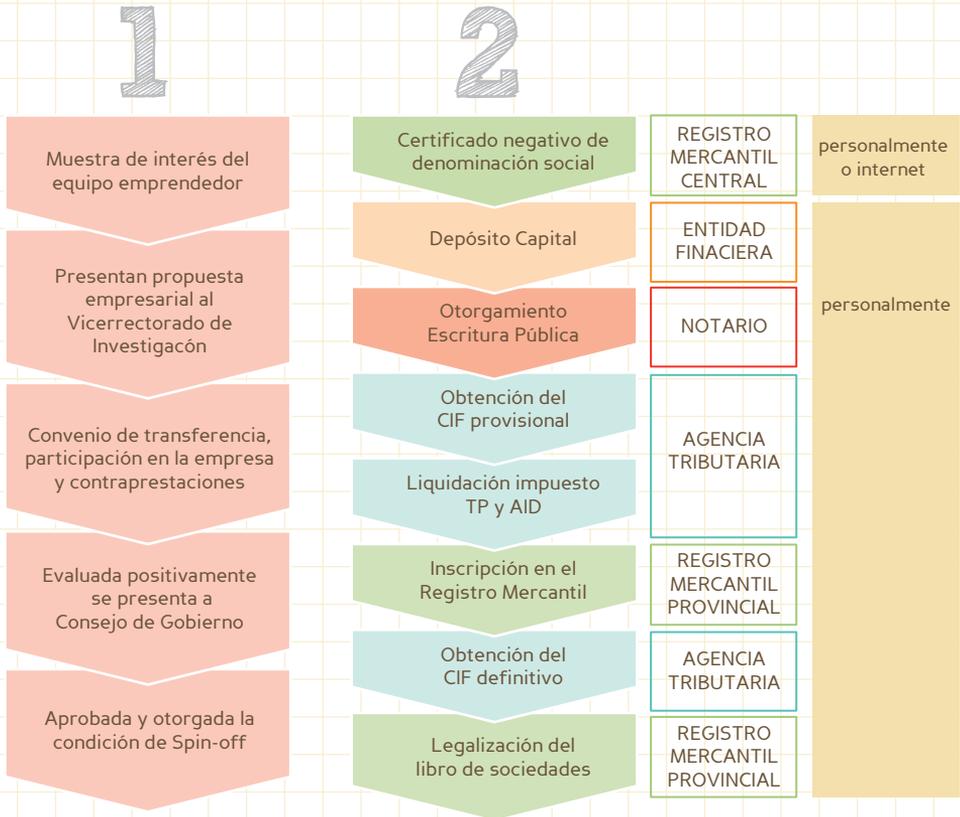
Parte 3

Anexos

- 01. Trámites para la constitución de una spin-off 58
- 02. Trámites para la puesta en marcha de una spin-off 59
- 03. Formas jurídicas de la empresa 60
- 04. Recomendaciones para la presentación del proyecto 62
- 05. Glosario 63

01. Trámites para la constitución de una spin-off

Fases para la creación de la Spin-off
(LOU: Art. 84 y disposición adicional 24)



02. Trámites para la puesta en marcha de una spin-off

AYUNTAMIENTO

Licencia de obras.
Licencia de apertura.
Alta impuestos municipales (servicio de agua).

AGENCIA TRIBUTARIA

Alta impuesto Actividades Económicas.
Declaración censal de comienzo de actividad.
Libros Hacienda e IVA.

SEGURIDAD SOCIAL

Afiliación a Seguridad Social:
- Empresario: RETA.
- Personal: Régimen general o RETA.
Comunicar la apertura del centro de trabajo.
Legalización Libros.
Calendario laboral.

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL (SEPE)

Formalización de los contratos del personal.



03. Formas jurídicas de la empresa

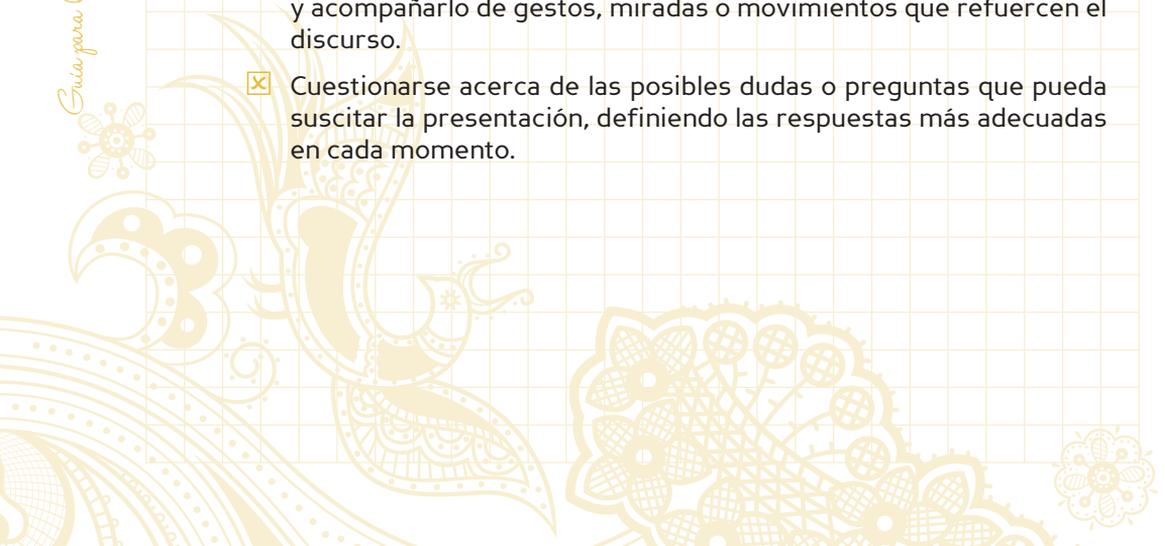
PERSONALIDAD	FORMA	SOCIOS/ AS	CAPITAL
PERSONA FÍSICA	Empresario/a individual	1	Sin mínimo legal
	Comunidad de bienes	Mín. 2	
	Sociedad civil de bienes	Mín. 2	
PERSONA JURÍDICA SOCIEDADES MERCANTILES	Sociedad Colectiva	Mín. 1	Sin mínimo legal
	Sociedad Responsabilidad Limitada	Mín. 1	Mínimo 3.000 €
	Sociedad Anónima	Mín. 2	Mínimo 60.000 €
	Sociedad comanditaria por acciones	Mín. 2	Mínimo 60.000 €
	Sociedad comanditaria simple	Mín. 2	Sin mínimo legal
	Sociedad Limitada Nueva Empresa	Máx. 5	Mínimo 3.000,00 €
	Sociedad Laboral	Mín. 3 (no más de 1/3 capital/ socio/a)	SAL: Mínimo 60.000 € SLL: Mínimo 3.000€
PERSONA JURÍDICA SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES	Sociedad Cooperativa	Mín. 3	Mínimo según estatutos
	Agrupación de Interés económico	Mín.2	Sin mínimo legal



RESPONSABILIDAD	RÉGIMEN AFILIACIÓN	FISCALIDAD
ilimitada	RETA (Régimen especial de trabajadores autónomos)	IRPF (rendimiento por actividades económicas)
	RETA	
	RETA	
lmitada		Impuesto de Sociedades
Limitada	Régimen General salvo administrador/a que estará en el RETA	
Limitada al capital aportado	Régimen General salvo administrador que estará en el RETA	
S.colectiva: llimitada S.comanditaria: limitada	S.colectiva: RETA	
S.colectivos: llimitada S.comanditarios: limitada		
Limitada	Régimen General salvo administrador/a que estará en el RETA	
Limitada al capital aportado	Régimen General salvo administrador/a que estará en el RETA	Impuesto de Sociedades
	RETA Régimen General	Impuesto de Sociedades (régimen especial)
		Impuesto de Sociedades

04. Recomendaciones para la presentación del proyecto

- ✘ Planificar la presentación: adaptar el mensaje al tiempo disponible y al público objetivo.
- ✘ Presentación breve destacando afirmaciones clave.
- ✘ Estructura clara: presentación, objetivos, presentación problema, solución y cierre. Tanto si usa el lenguaje oral como si se apoya en medios audiovisuales.
- ✘ Usar un lenguaje adaptado a la audiencia.
- ✘ Identificar las razones que serán clave a la hora de defender la propuesta presentada.
- ✘ Facilitar datos que inciten al debate o comentario con la persona interlocutora.
- ✘ En las presentaciones con medios audiovisuales: fijar un máximo de diapositivas en función del tiempo (un mínimo de 2-3 minutos por cada una), una diapositiva por idea, fondo claro, tamaño de la letra grande y no más de 5 líneas por diapositiva, reforzar conceptos con imágenes.
- ✘ Ensayar su presentación elaborando un esquema mental de las ideas a destacar y el orden cronológico de las mismas.
- ✘ Cuidar el lenguaje verbal, apoyándonos en silencios y cambios de tono en base a la intensidad del mensaje que se quiera transmitir y acompañarlo de gestos, miradas o movimientos que refuercen el discurso.
- ✘ Cuestionarse acerca de las posibles dudas o preguntas que pueda suscitar la presentación, definiendo las respuestas más adecuadas en cada momento.



05. Glosario

Acción positiva: medidas dirigidas a un grupo determinado con las que se pretende suprimir y prevenir una discriminación o compensar las desventajas resultantes de actitudes, comportamientos y estructuras existentes.

Acuerdo de Confidencialidad: documento contractual que fija los términos y condiciones bajo las cuales mantendrán el secreto de la información suministrada entre las partes.

Brecha de género: del inglés gender gap, se refiere a las diferentes posiciones de hombres y mujeres y la desigual distribución de recursos, acceso y poder en un contexto dado.

Calidad total: (K. Ishikawa) filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad. Este enfoque, primitivamente aplicado de manera interna en la empresa, ha evolucionado en los últimos años y tiende a incluir en la actualidad a los subcontratistas, suministradores, sistemas de distribución, etc. Solemos conocerlo como Total Quality Management (T.Q.M.)

Cobro: entrada de dinero que se produce en la empresa.

Comunidad Universitaria: estudiantado matriculado en cualquier enseñanza de la universidad, el personal docente e investigador, el personal investigador contratado o becado, personal técnico, de apoyo y personal de administración y servicios de la Universidad.



Derechos de propiedad intelectual: es el conjunto de derechos que corresponden a los autores/as y a otros titulares (artistas, productores, organismos de radiodifusión...) respecto de sus creaciones originales literarias, artísticas o científicas, expresadas en cualquier medio, tales como libros, escritos, composiciones musicales, obras dramáticas, coreografías, obras audiovisuales, esculturas, obras pictóricas, planos, maquetas, mapas, fotografías, programas de ordenador y bases de datos. También protege las interpretaciones artísticas, los fonogramas, las grabaciones audiovisuales y las emisiones de radiodifusión.

Derechos de propiedad industrial: conjunto de derechos exclusivos que protegen, tanto la actividad innovadora manifestada en nuevos productos, nuevos procedimientos o nuevos diseños, como la actividad mercantil, mediante la identificación en exclusiva de productos y servicios ofrecidos en el mercado. Se clasifican en: diseños industriales, marcas y nombres comerciales, patentes y modelos de utilidad y topografía de semiconductores.

Diseño Industrial: según la OEPM se regula bajo Diseño Industrial la apariencia u ornamentación de un producto, que hacen que visualmente sea diferente a otro sin tener en cuenta ninguna de sus características técnicas o funcionales. La duración de esta figura de protección es de cinco años, desde la fecha de presentación de solicitud en el registro, pudiéndose renovar hasta un máximo de 25 años. Como norma general, un diseño industrial puede consistir en: elementos tridimensionales (la forma de un producto), elementos bidimensionales (adornos, figuras, líneas o colores del producto) o una combinación de los elementos anteriores.

Estado del arte o de la ciencia: define en un momento dado el estadio de los conocimientos, tecnologías, productos y procesos de una invención o desarrollo. El documento y la información resultante integran y aportan claridad a una disciplina concreta.

Estereotipos: representaciones generalizadas y culturalmente aceptadas sobre las funciones sociales y los comportamientos que hombres y mujeres deben mostrar.

Financiación: obtención de fondos, propios o ajenos, para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial.

Gasto: recursos que se entregan (o comprometen a entregar) como contrapartida a la adquisición de bienes o contratación de servicios en el desarrollo de la actividad. Reducen el patrimonio de la empresa.

Grupo de investigación: unidades básicas para la realización de investigación (definición LOU). Agrupación coordinada y estable de personal investigador con la finalidad de desarrollar una temática a partir de diversas actividades de I+D. Esta asociación debe cumplir unos requisitos mínimos definidos por la Universidad y la legislación aplicable en su caso.

Incubadora de empresas innovadoras: infraestructura que permite la ubicación temporal de proyectos empresariales intensivos en conocimiento. De forma habitual este servicio se complementa con otros de apoyo al desarrollo y la empresarial.

Ingreso: flujo económico que recibe la empresa y que se generan como contrapartida a la venta de un bien o prestación de un servicio en el desarrollo de su actividad. Incrementa el valor patrimonial de la empresa.

Innovación: introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, fuente de abastecimiento, método de comercialización u organizativo, orientados al cliente, consumidor o usuario.

Inversión: acto mediante el cual se cambia la posibilidad de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia por una expectativa de que ocurra un suceso, del cual el bien invertido es el soporte, asumiendo el riesgo y la incertidumbre de que no se cumplan las previsiones de flujos. (P. Massé).



Investigación básica: conjunto de trabajos experimentales o teóricos destinados a generar nuevos conocimientos acerca de fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.

Investigación aplicada: trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos. Tiene un objetivo práctico específico y generalmente se emprende para determinar los posibles usos de los resultados de la investigación básica, o para determinar nuevos métodos o formas de alcanzar objetivos específicos predeterminados. Los resultados de la investigación aplicada pueden ser objeto de patente.

Know-how: conocimiento que figura en la empresa recogido de manera formal o informal y que supone una ventaja competitiva para la misma.

Licencia: acuerdo o permiso para usar, explotar un conocimiento o tecnología, bajo unas condiciones definidas en el Contrato de licencia. Las licencias pueden ser de pleno derecho, obligatoria, cruzada o condicional y tener carácter exclusivo o no, y alcance (uso, explotación, distribución, sublicencias).

Marca: signo distintivo que concede el derecho exclusivo de utilización de: palabras, imágenes, figuras, gráficos, formas tridimensionales (envases o envoltorios) o combinación de estos elementos que identifica a un producto o servicio en el mercado. Su protección es de diez años desde la fecha del depósito de solicitud, pudiendo ser renovada indefinidamente.

Mercado Objetivo: conjunto de toda la clientela potencial de nuestros productos o servicios.

Misión: es la razón de ser de la empresa. Explica por qué se crea, define de manera clara cuál es su actividad y cómo satisface la necesidad de su cliente potencial.

Ej: Google: "Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil".

Modelo de Utilidad: título de propiedad industrial de una invención que protege la forma, estructura o configuración de un objeto debido a la ventaja técnica que le proporciona bien para su uso o su fabricación. Su protección es de diez años improrrogables desde la fecha de presentación. Suelen ser de aplicación en elementos que no cumplen los criterios de patentabilidad.

Nombre comercial: signo distintivo que sirva para identificar a una empresa en el tráfico mercantil y diferenciarla del resto de empresas del mismo o diferente sector. Cada empresa puede registrar un único nombre comercial y no cabe su cesión o licencia independiente de la empresa. Solamente tiene protección nacional siendo necesarias nuevas tramitaciones en nuevos países que deseen solicitarlo. Su duración es de diez años a partir de la fecha de depósito de la solicitud, cabe la renovación indefinida.

Patente: título de propiedad industrial que reconoce durante veinte años el derecho de explotar en exclusiva la invención patentada, impidiendo a otros su fabricación, venta o utilización sin consentimiento del titular. Las patentes son publicadas y puestas al conocimiento del público en general a través de su inscripción en el Registro de patentes. Los requisitos de patentabilidad son la novedad, la actividad inventiva y la aplicación industrial.

Perspectiva de género: tomar en consideración y prestar atención a las diferencias entre mujeres y hombres en cualquier actividad o ámbitos de una política promotora de la igualdad de oportunidades.

Plan Estratégico: documento que recoge el conjunto coherente de actuaciones (estrategias) y mecanismos que definen el modo de actuar de la organización para alcanzar sus objetivos. Esta fundamentado en un diagnóstico de la situación de partida y sobre la base de su misión, visión y valores de la empresa.

Mientras que el Plan estratégico pone el acento en el entorno y la toma de decisiones que condicionarán el futuro de la empresa, el Plan táctico u operativo, tiene su énfasis en las acciones a corto plazo.



Plan I+D+i: la organización de las actuaciones futuras mediante documento que especifica las actividades, recursos y resultados necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en la política de I+D+i.

Público objetivo: conjunto de potenciales compradores que comparten necesidades o características que la empresa decide atender. Es un segmento de la población con rasgos comunes.

Prueba de concepto: realización o resumen corto y/o incompleto de algún método o idea (s) cuyo propósito es verificar que un concepto o teoría es probablemente vulnerable al ser explotada de una manera útil. La Prueba de Concepto (PoC en inglés) es normalmente considerada un objetivo a lograr en el proceso de crear un prototipo totalmente funcional. En biomedicina se habla de prueba preclínica o clínica crítica.

Recurso: activos y personal de la empresa necesario para el funcionamiento de la misma. Pueden ser bienes tangibles.

Royalties: pago que se efectúa al titular de derechos de autor, patentes, marcas o know-how a cambio del derecho de usarlos o explotarlos.

Spin-off: empresa cuyo modelo de negocio está basado principalmente en conocimiento generado por la Universidad/ OPI. Generalmente, aunque no necesariamente, hay una participación del personal investigador ligado a la universidad origen del conocimiento.

Start-up: empresa formada por personas que pueden proceder del entorno universitario pero que no está basada en conocimiento generado por la universidad/OPI (por tanto, no incluye a spin-off).

Sistema de gestión de la calidad total (TQM)- implantación de una normativa que garantiza la calidad en todos los procesos y procedimientos de la empresa.

Topografía de semiconductores: título de propiedad industrial que protege el (esquema de) trazado de las distintas capas y elementos que componen el circuito integrado, su disposición tridimensional y sus interconexiones, lo que en definitiva constituye su “topografía”.

Transferencia de conocimiento: proceso orientado a la utilización socioeconómica del conocimiento humanístico, científico y técnico a través de la interacción con terceros en actividades de investigación contratada o en colaboración, consultoría y servicios técnicos, de la protección de los resultados de investigación, las licencias de los derechos sobre los mismos y la creación de Spin-off.

Transversalidad: incorporación del principio de igualdad de oportunidades en todo tipo de proyectos públicos o privados en los diferentes ámbitos: educativo, económico, cultural, político y social.

Valorización de conocimiento: proceso que comprende la búsqueda de oportunidades y concepción de modos de explotación socioeconómica de los conocimientos procedentes de la investigación básica o aplicada, incluyendo el estudio de las fórmulas de protección y transferencia.

Valores: principios que fijan nuestra actuación y que serán la imagen de la empresa en el exterior.

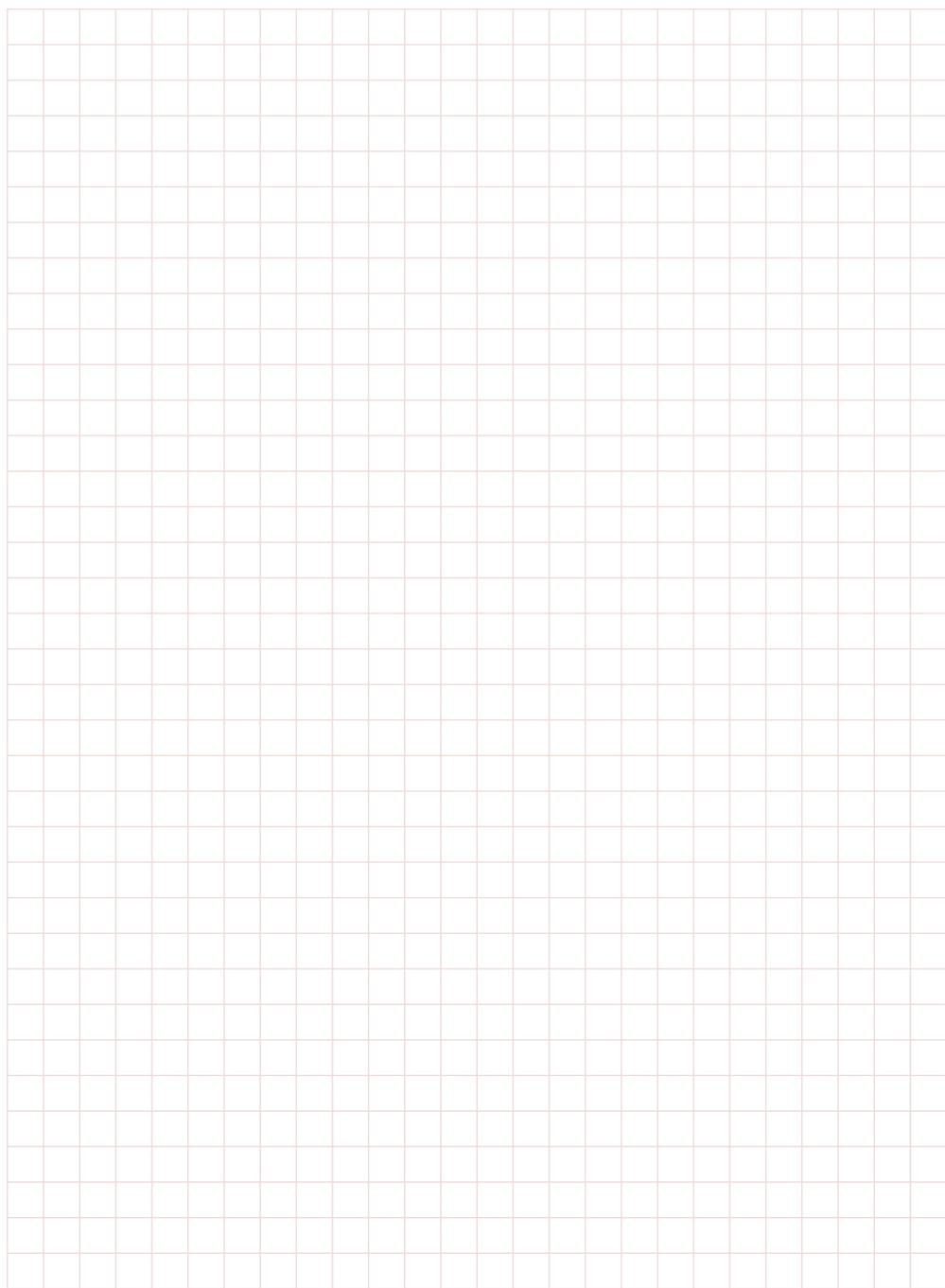
Visibilizar: hacer visibles a las mujeres y sus contribuciones a la cultura y a la ciencia en el ámbito educativo. Visión situación futura que nos gustaría alcanzar a nivel empresarial, dónde nos encontraremos a medio plazo si seguimos la misión empresarial definida.





A series of horizontal lines for writing, consisting of 18 evenly spaced lines that span most of the page width.

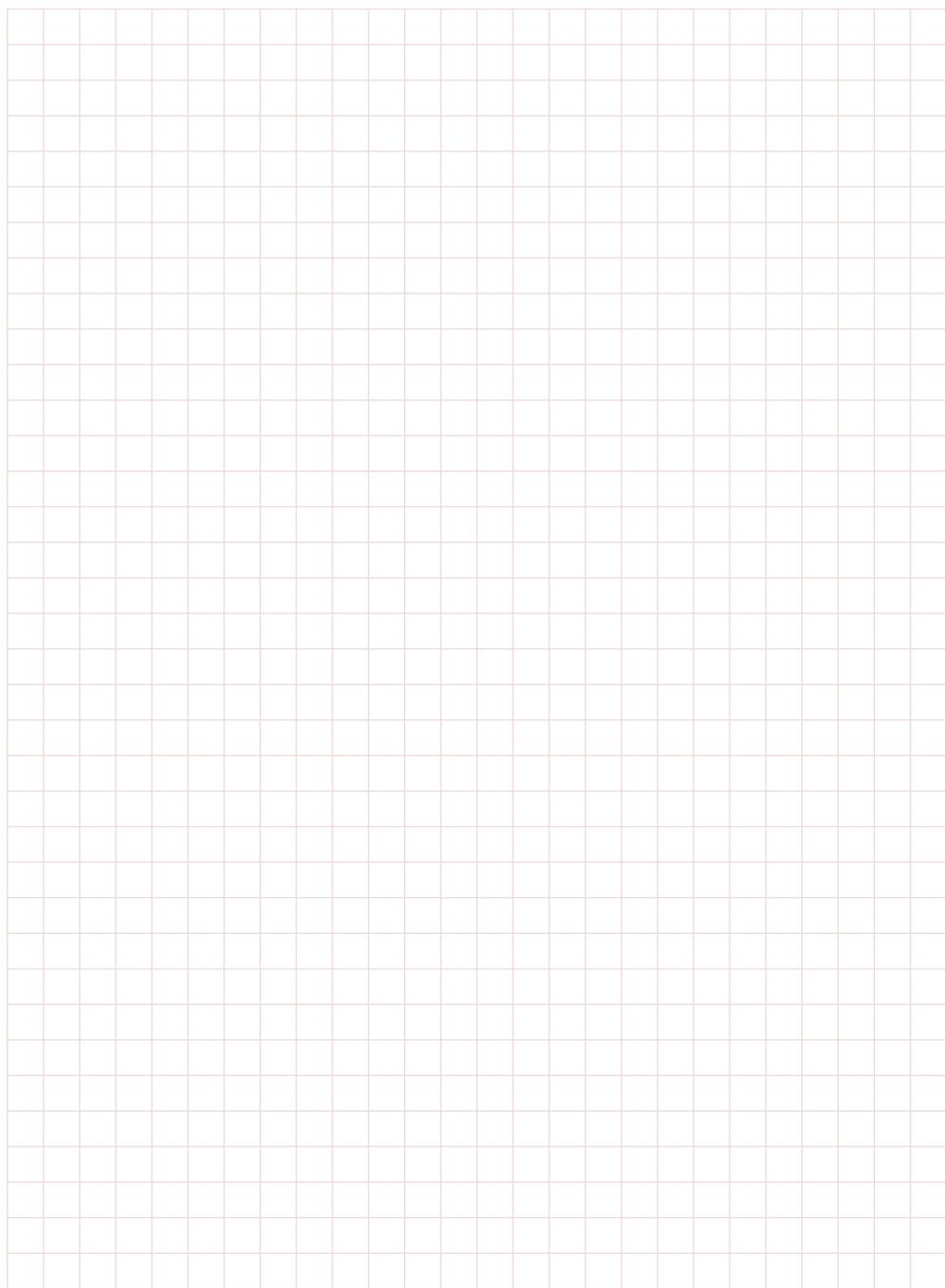




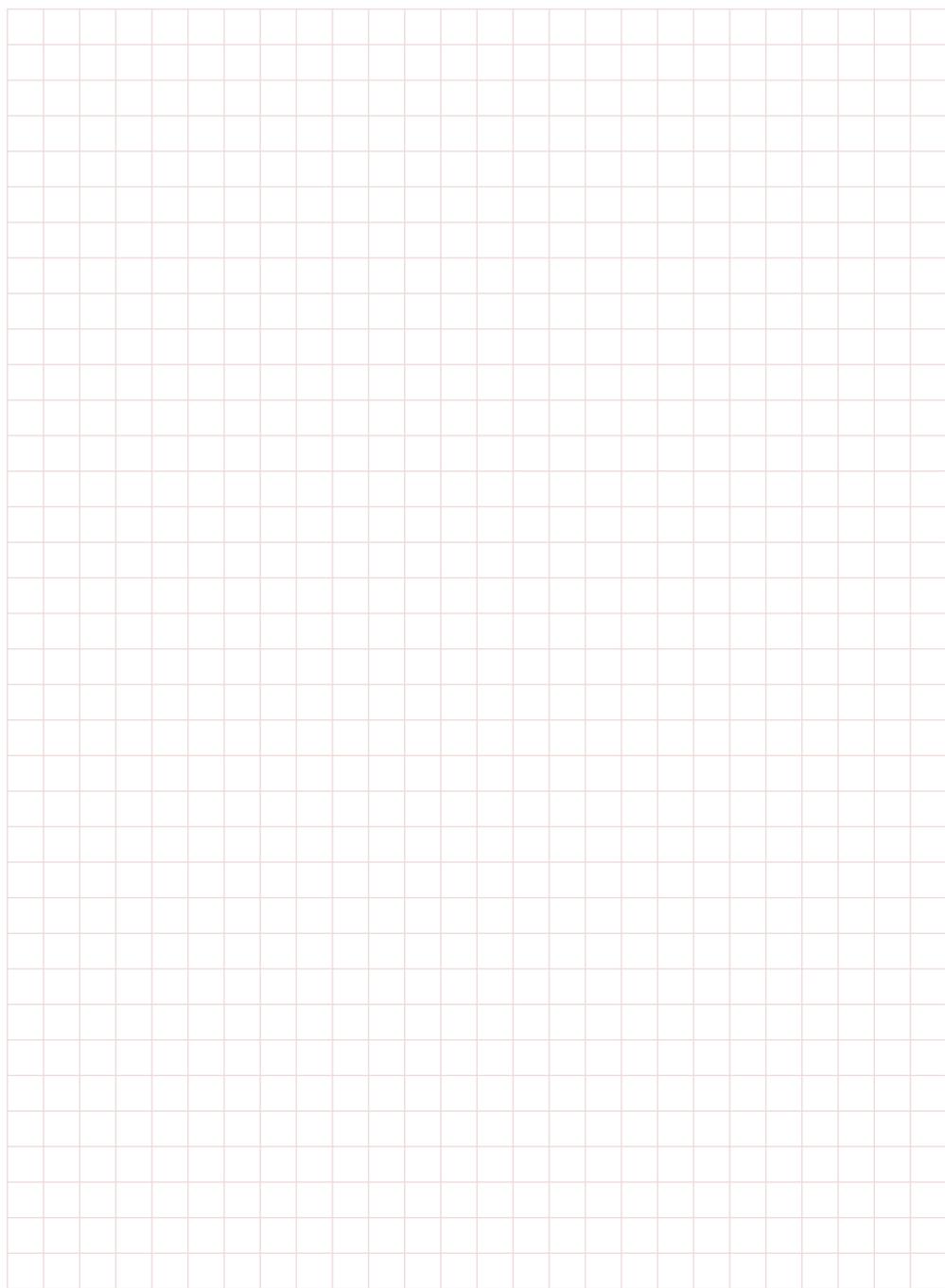




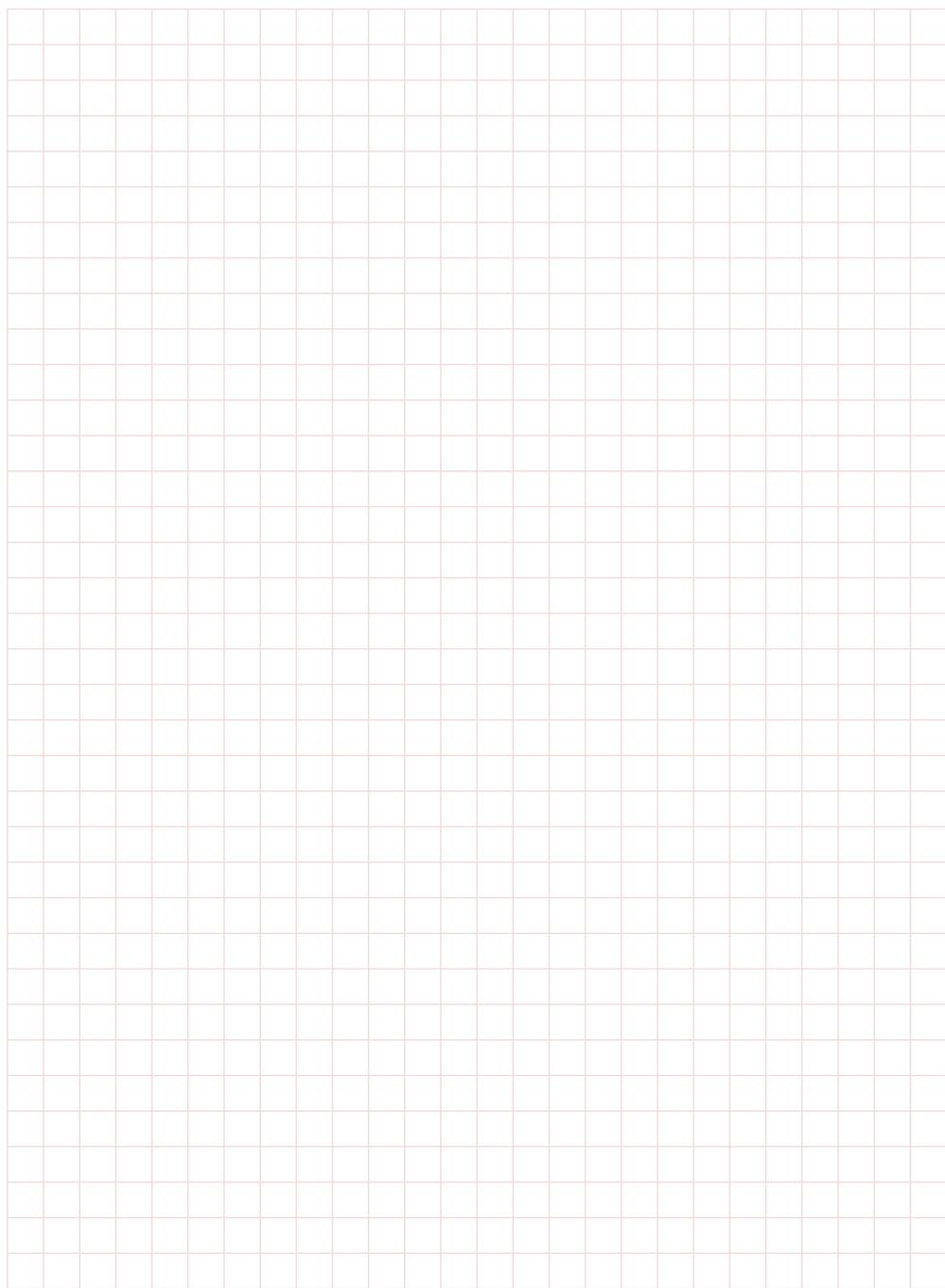




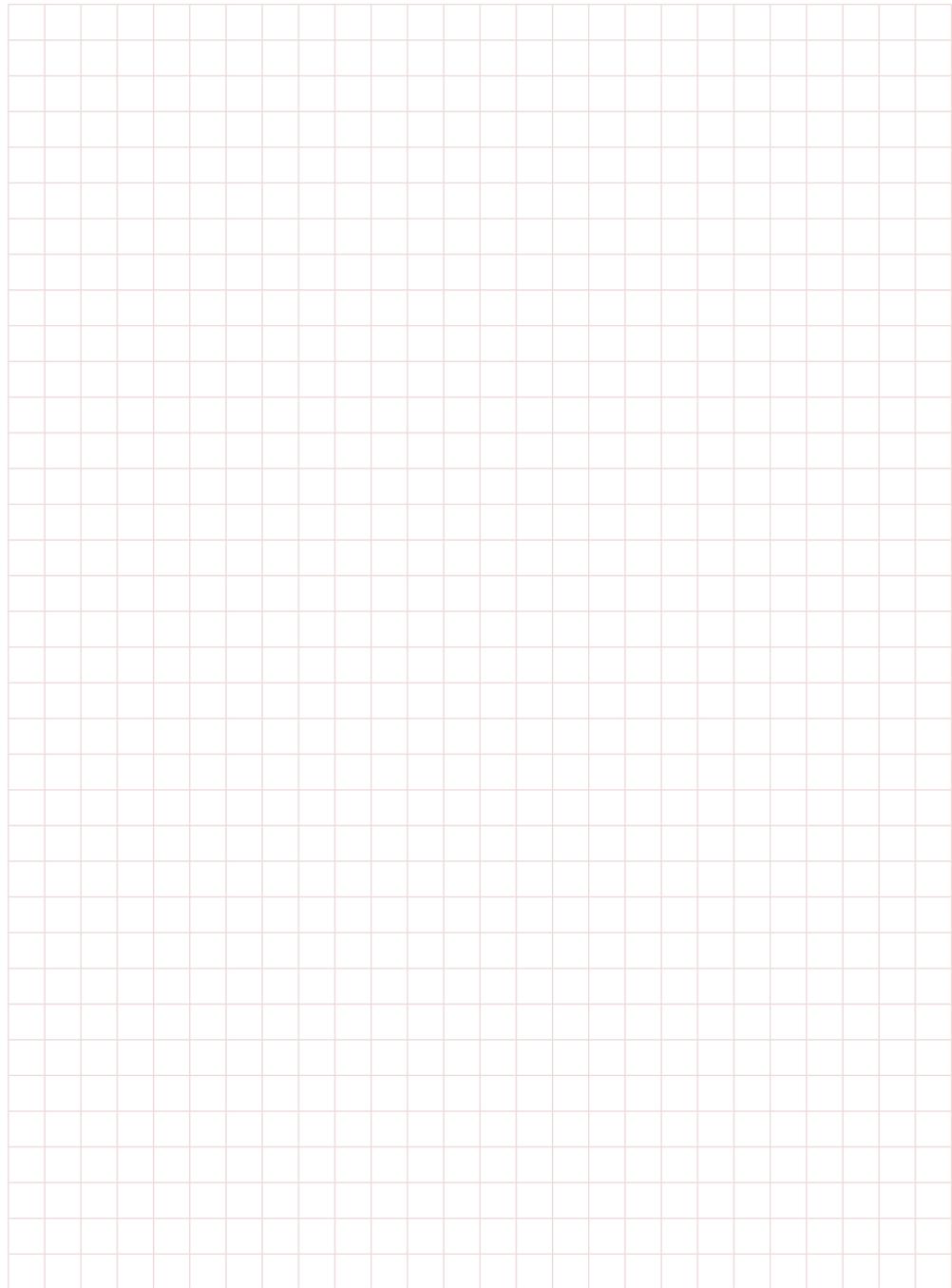


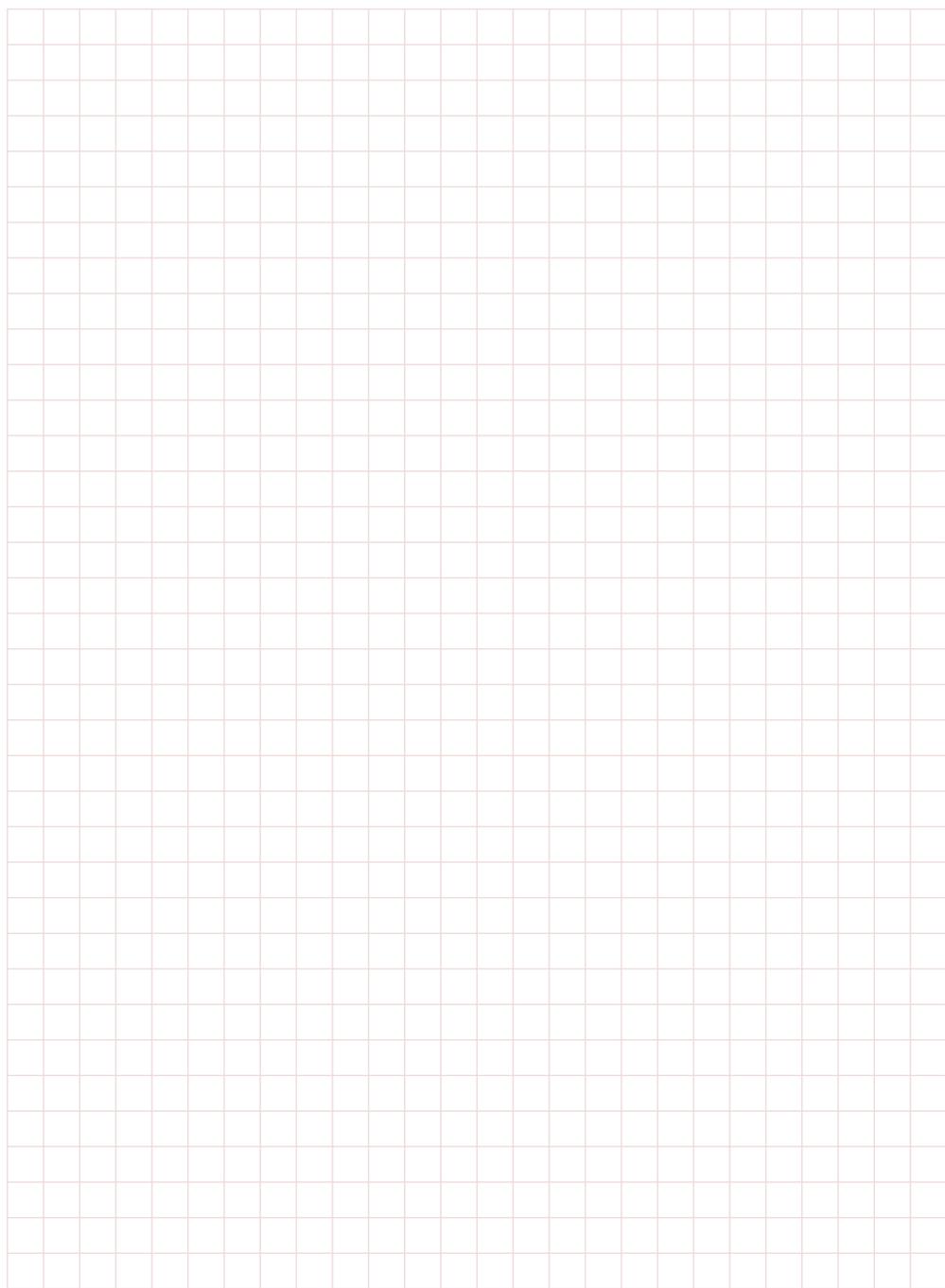




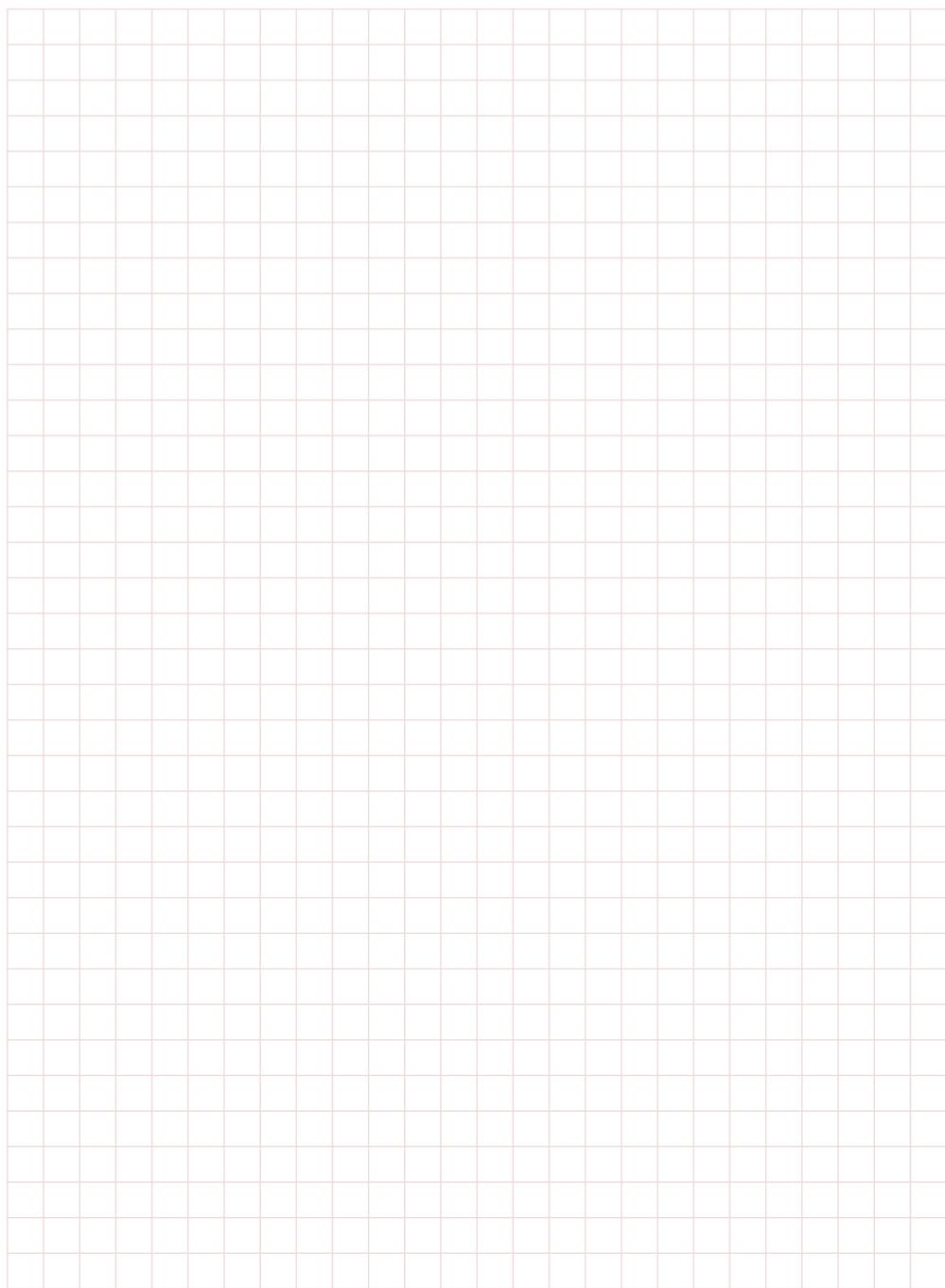


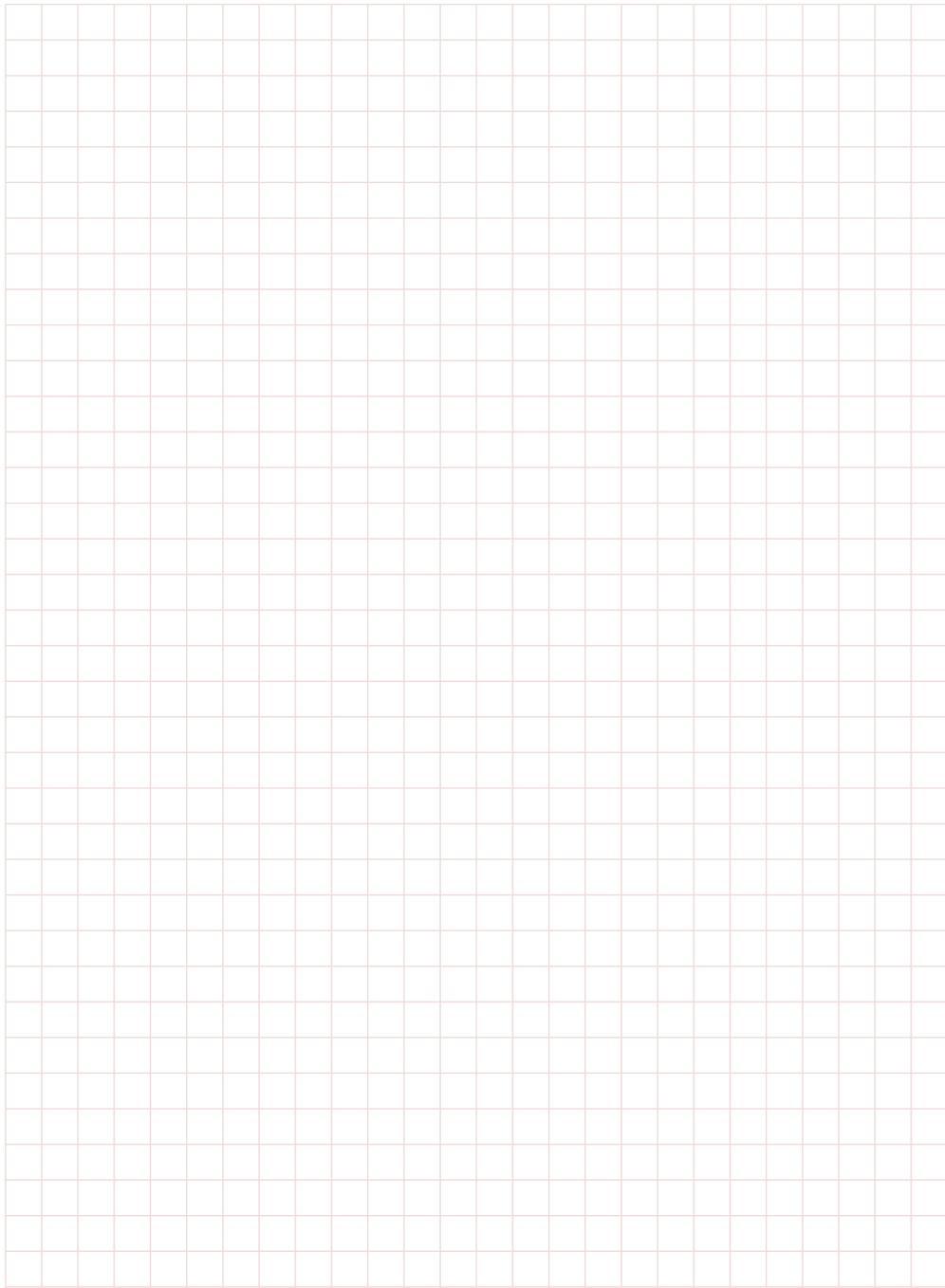




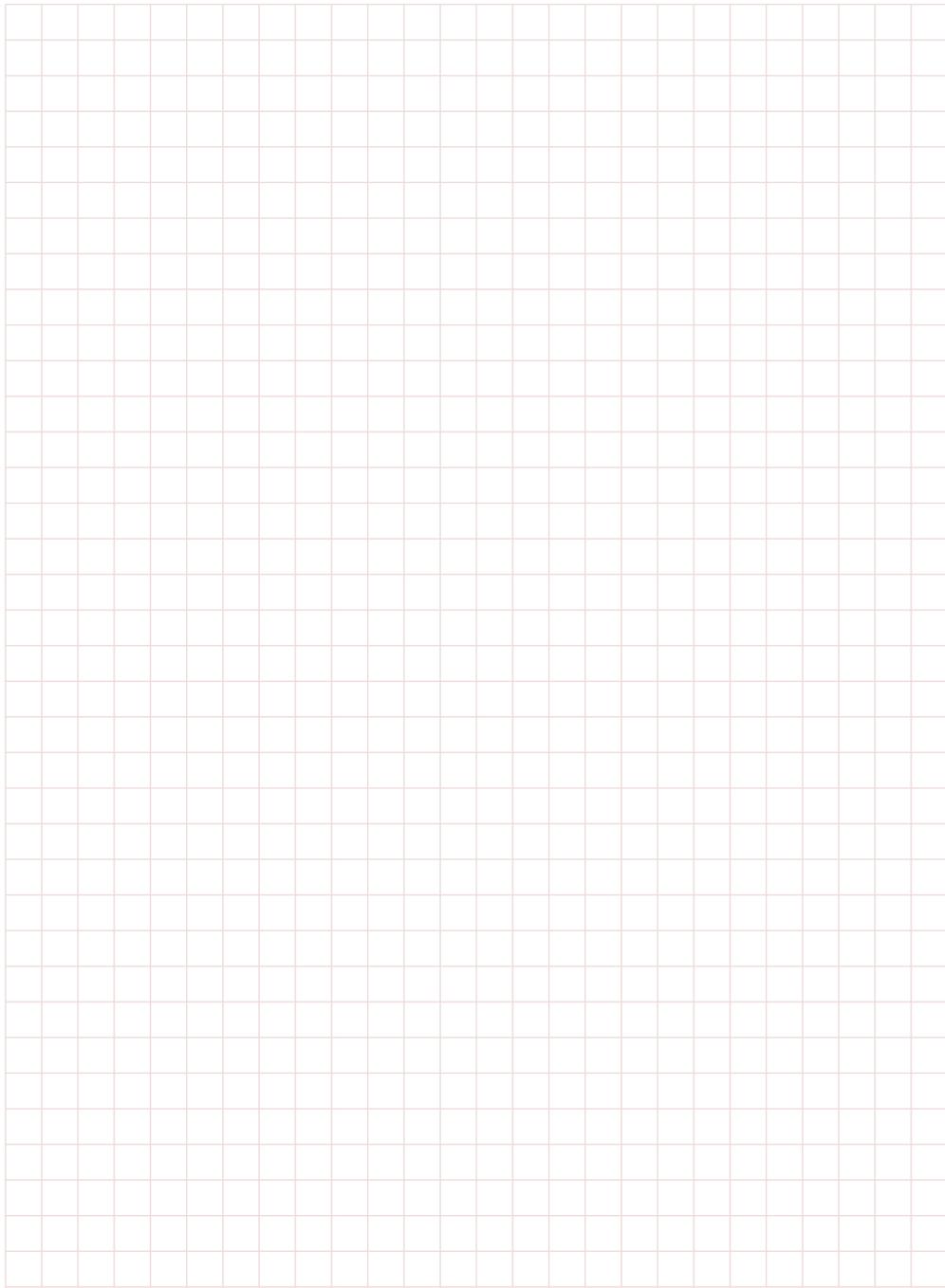


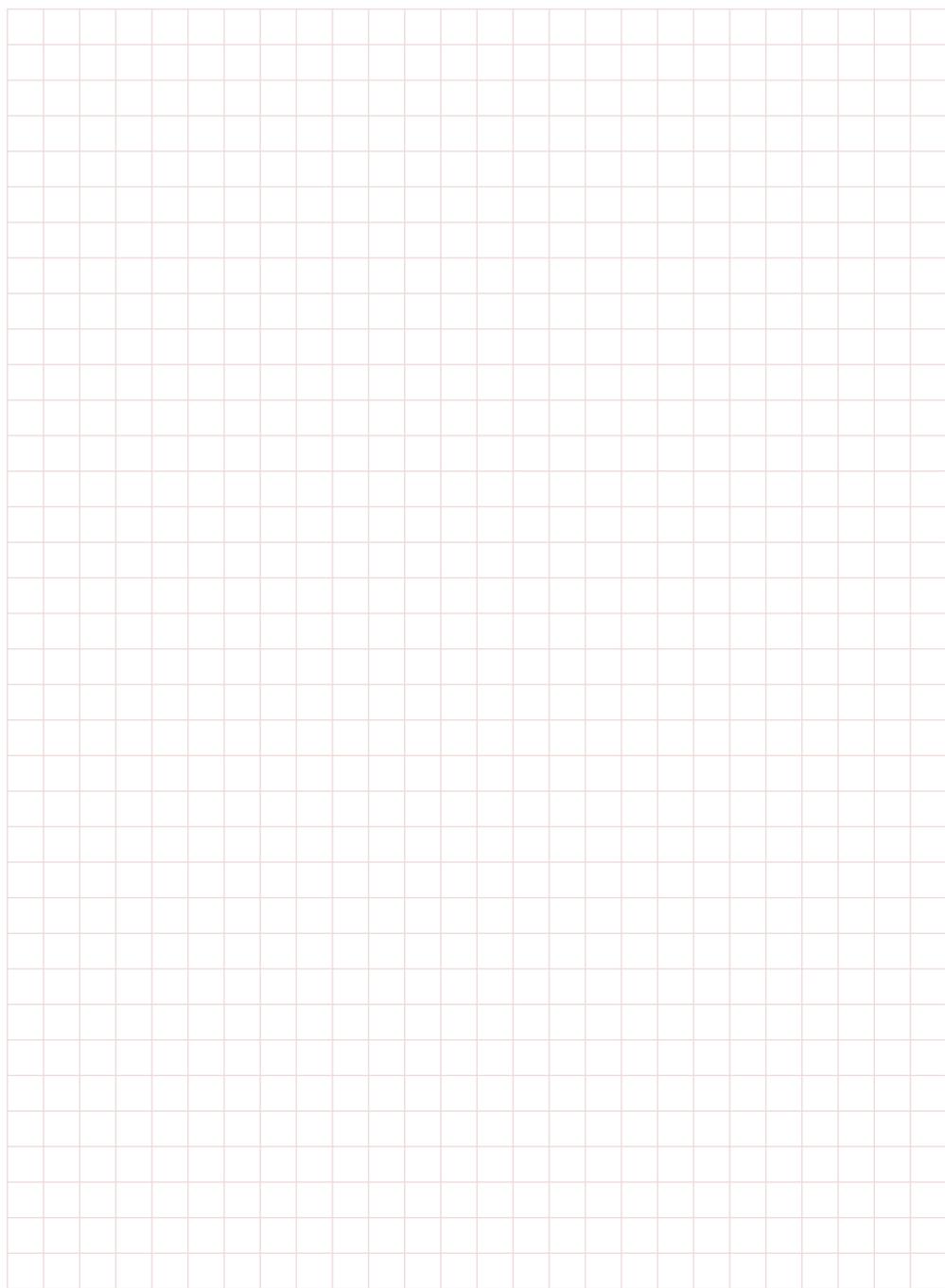
The main body of the page is a large, empty grid of small squares, intended for the user to write their business plan. The grid is composed of approximately 20 columns and 30 rows of squares.



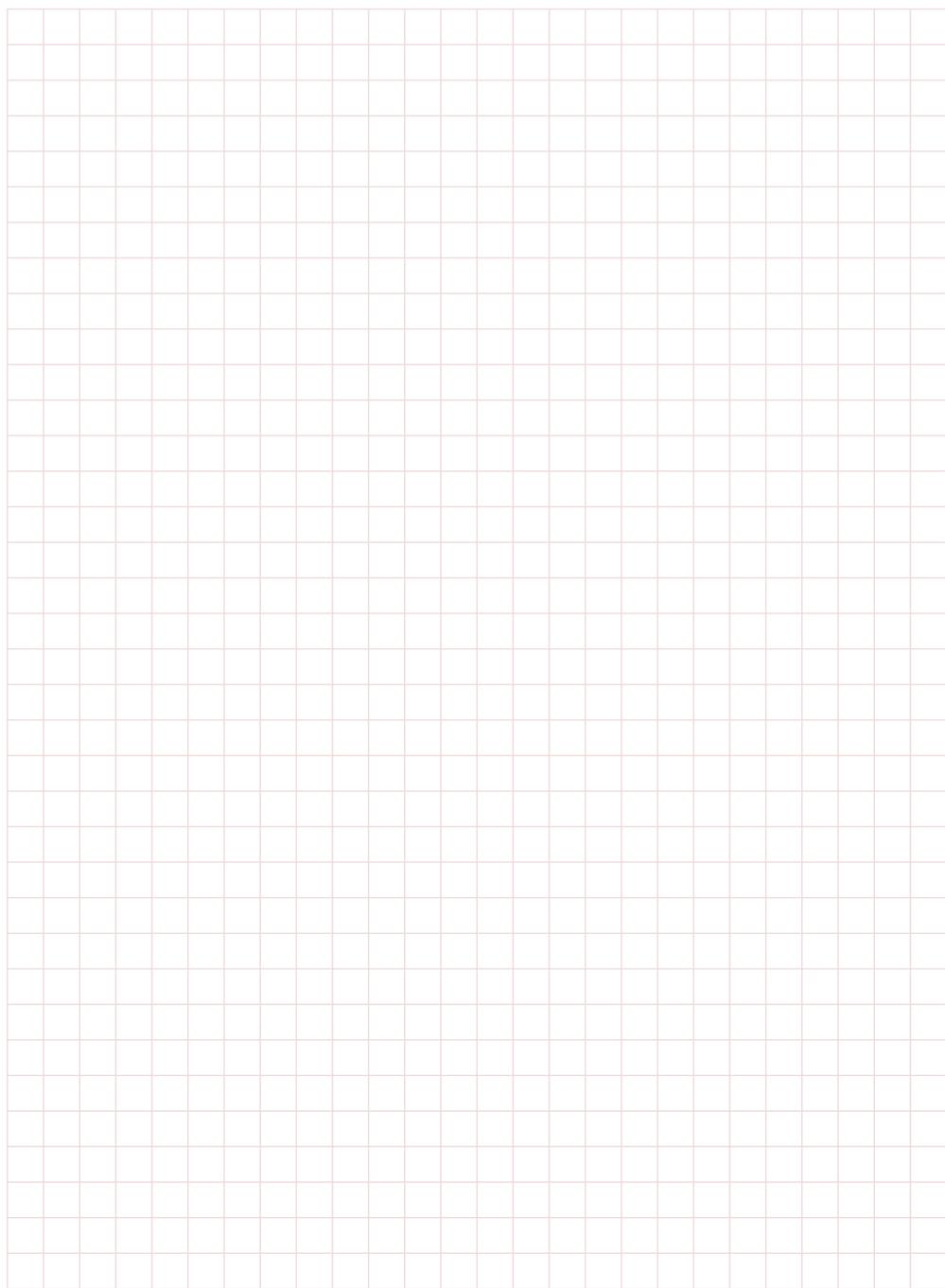


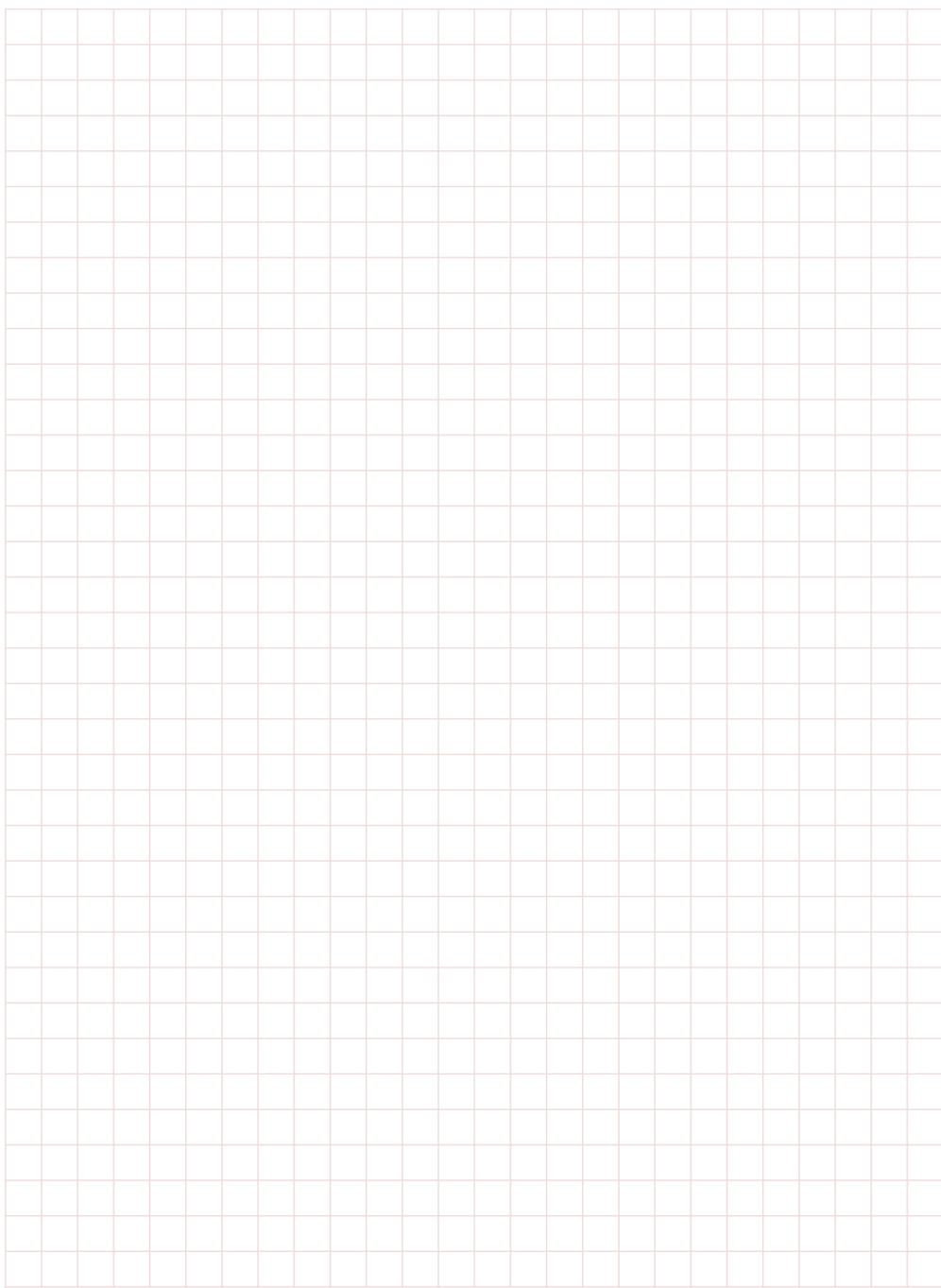


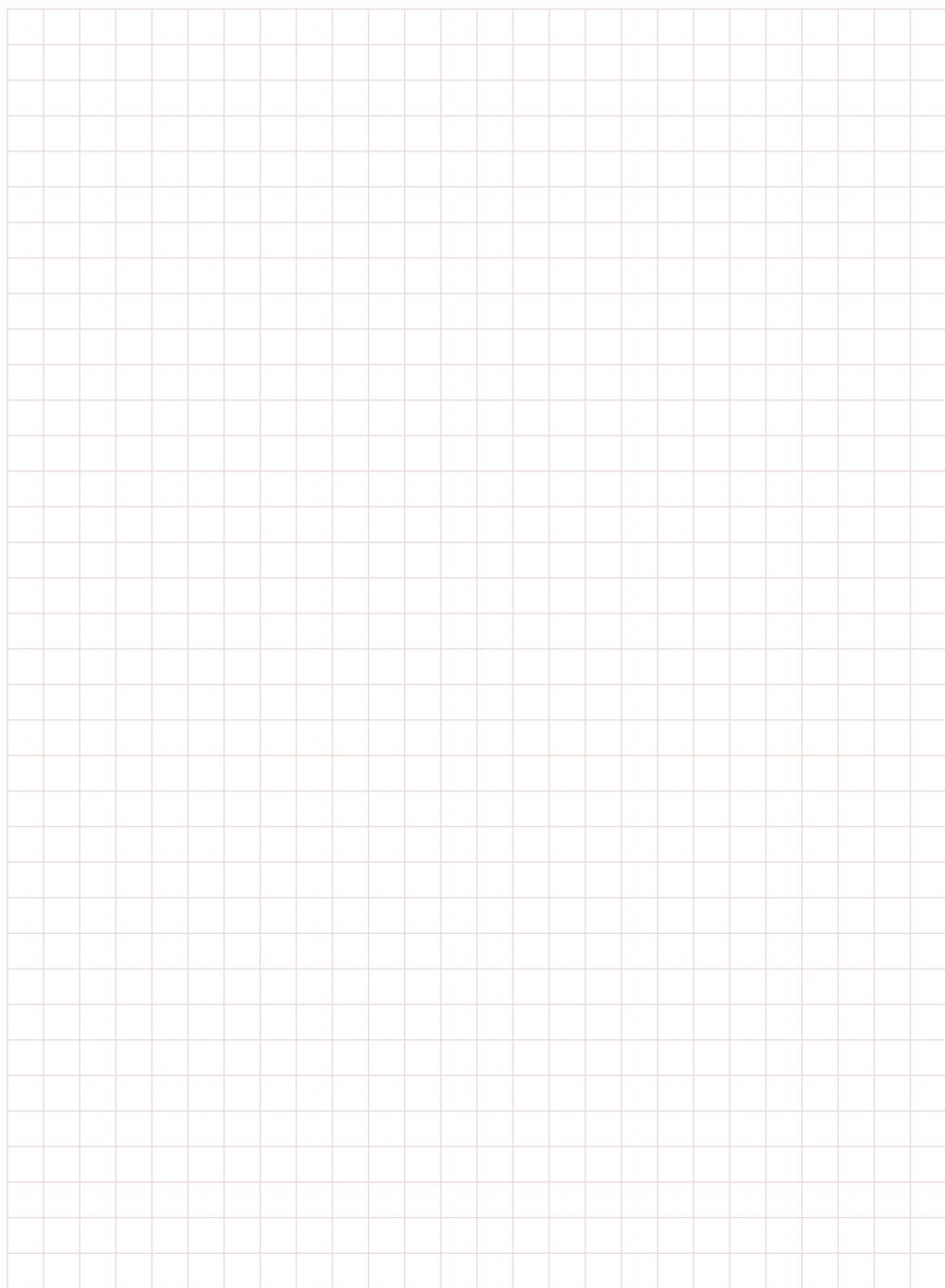


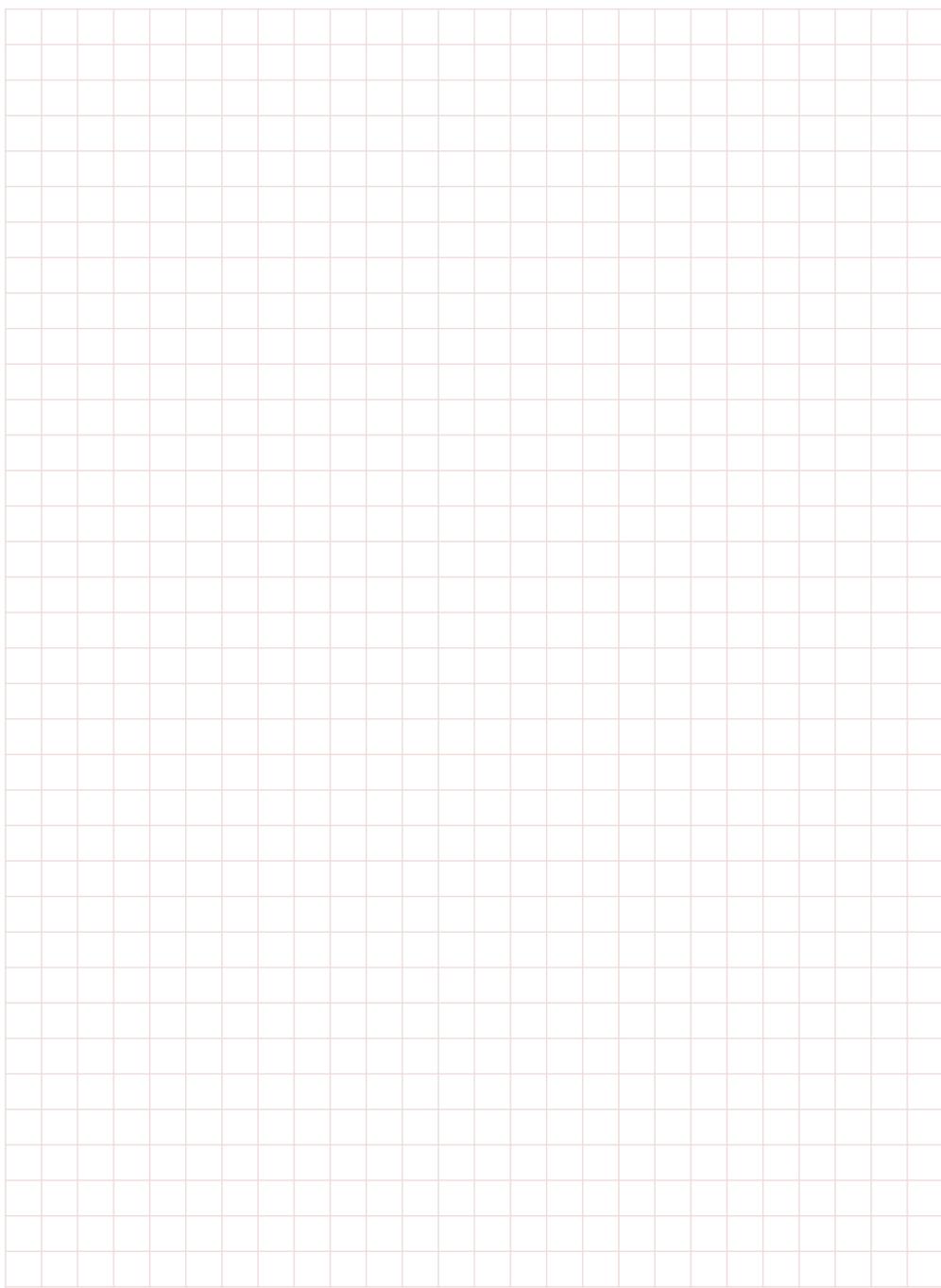


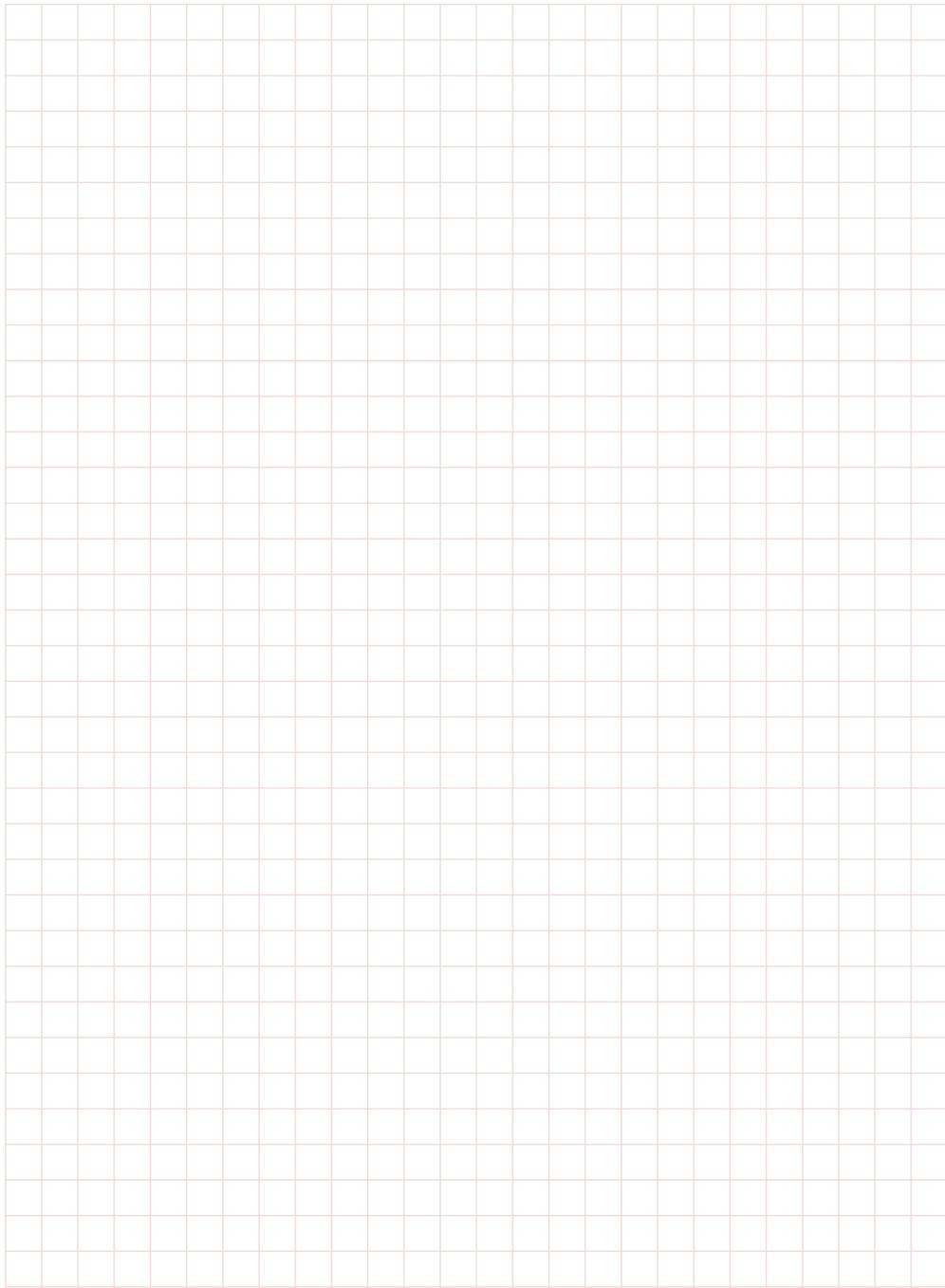






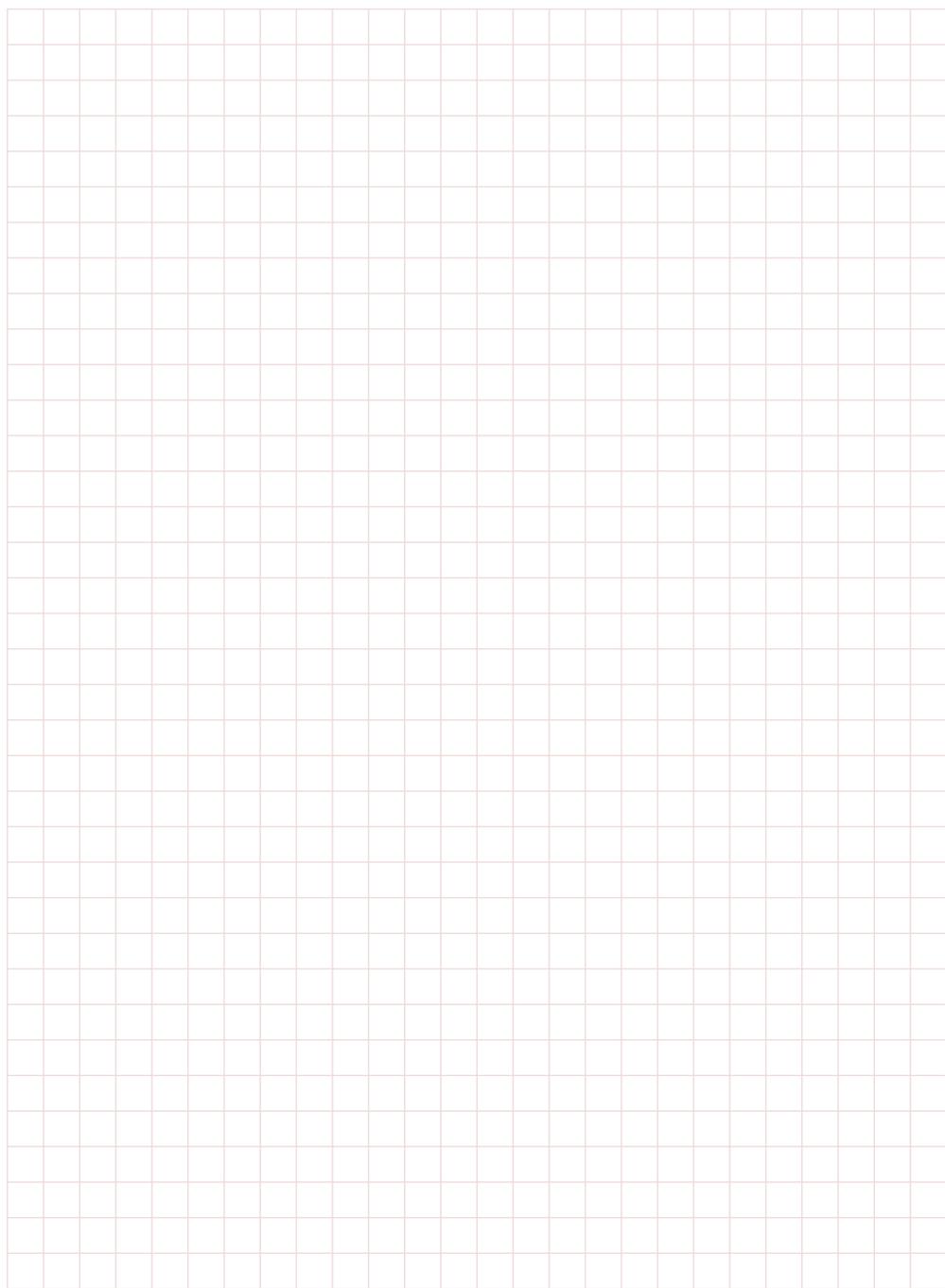












Programa Woman Emprende

Universidade de Santiago de Compostela
Edificio Emprendia. Campus Vida
15705 Santiago de Compostela
A Coruña. España

www.womanemprende.org



MINISTERIO
DE SANIDAD, SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD

SECRETARÍA
DE ESTADO DE SERVICIOS SOCIALES
E IGUALDAD
DIRECCIÓN GENERAL
PARA LA IGUALDAD
DE OPORTUNIDADES
INSTITUTO DE LA MUJER



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
"O FSE inviste no teu futuro"

