

DEPOEMPRENDE NA FP



Manual para o alumnado

ÍNDICE

1. IDEA DE NEGOCIO	4
1.1. Novos xacementos de emprego	4
1.2. O proceso de creación de ideas.....	6
1.3. Aspectos técnicos que se deben valorar nas ideas de negocio	11
1.4. Equipo promotor	13
1.5. Viabilidade	15
2. VIABILIDADE COMERCIAL	19
2.1. O estudo de mercado.....	19
2.2. Técnicas de recollida de información	21
2.3. Estudo da competencia	23
2.4. Análise DAFO	25
3. PLAN DE MÁRKETING	29
3.1. Canles de distribución	32
4. VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA	36
4.1. O cálculo da viabilidade económica	37
4.2. O cálculo da viabilidade financeira	41
5. VIABILIDADE TÉCNICA.....	49
5.1. Tecnoloxía e medios técnicos	49
5.2. Calidade	51
5.3. Factor humano	53
6. VIABILIDADE LEGAL	58
7. VIABILIDADE MEDIOAMBIENTAL	62
8. MODELO CANVAS NA ANÁLISE DA VIABILIDADE EMPRESARIAL	66
9. PRESENTACIÓN FINAL DO PROXECTO EMPRESARIAL.....	76
9.1. Acto Demo Day.....	78
9.2. Consellos para o acto Demo Day	80
GLOSARIO	82
BIBLIOGRAFÍA.....	87



INTRODUCCIÓN

O proxecto **DepoEmprende na FP** ten como finalidade fundamental a promoción do **sentido da iniciativa e o espírito emprendedor** no alumnado de formación profesional de grao medio e de grao superior, co obxectivo de que comecen a experimentar a asunción dos retos e riscos necesarios á hora de desenvolver un proxecto empresarial dentro do sector de actividade profesional no que están encadrados os seus estudos.

Na xestación dun proxecto empresarial, ademais de desenvolver unha idea de produto ou servizo sobre o cal construír o **modelo de empresa ou de negocio**, establécense mecanismos de análise que achegan certezas sobre a **viabilidade** do proxecto empresarial en xeral e de cada unha das súas grandes áreas de xestión en particular.

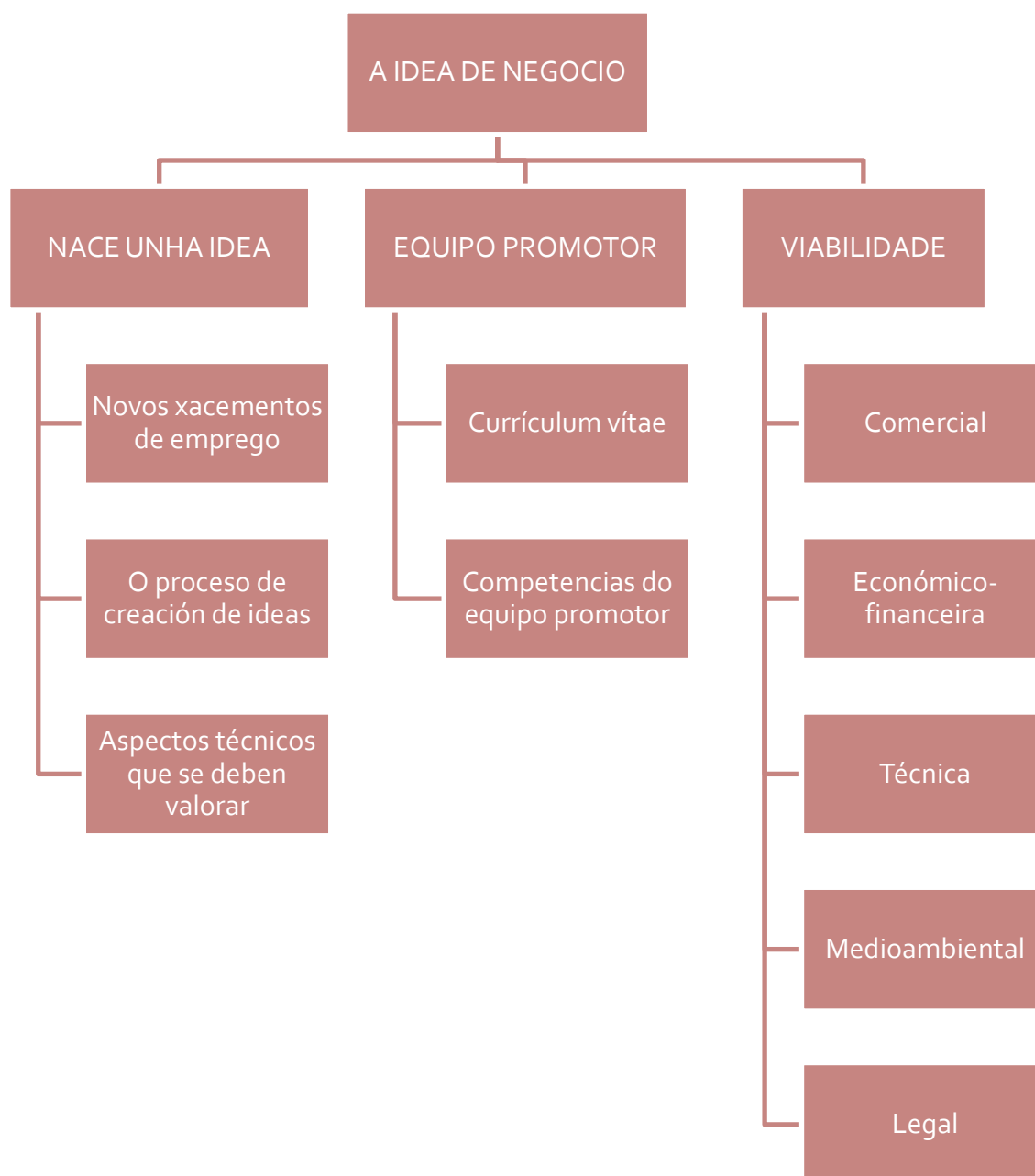
Cada unha das fases de desenvolvemento do **Plan de empresa** sométese a unha análise previa sobre a súa **viabilidade**, en base a ferramentas existentes para poder ser aplicadas co obxectivo de obter información e ir avanzando nos pasos necesarios que garantan a **viabilidade** e o éxito empresarial.

Este manual pretende ser unha ferramenta de apoio durante o desenvolvemento dos proxectos empresariais promovidos no marco de **DepoEmprende na FP** que, xunto con outros recursos, terá como finalidade mellorar as competencias do alumnado e facer que a súa participación nesta iniciativa sexa enriquecedora e satisfactoria.

Idea de negocio



MAPA CONCEPTUAL



1. IDEA DE NEGOCIO

A idea de negocio é o punto de partida de calquera proxecto empresarial. A súa análise é de suma importancia xa que a validez e viabilidade dependerán de múltiples aspectos relacionados co modelo de negocio que se quere aplicar nel.

1.1. Novos xacementos de emprego

Á hora de pensar no desenvolvemento dunha idea de negocio innovadora e orixinal podemos orientar o proceso a partir da procura de ideas relacionadas cos denominados novos xacementos de emprego.

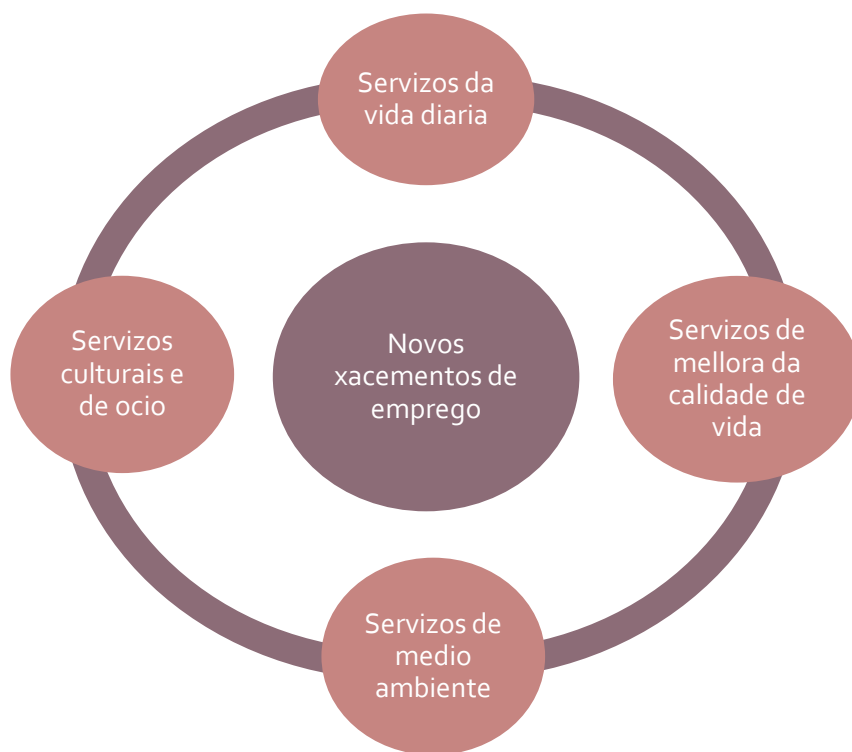


Estes **xacementos de emprego** refírense ao xurdimento e ao relanzamento de determinados sectores profesionais e de actividade que, por circunstancias da evolución do modelo demográfico, tecnolóxico, económico, cultural e de estilo de vida dunha sociedade, acaban resultando estratéxicos e fundamentais para adaptarse aos novos cambios e retos na evolución desta.

Segundo a Comisión Europea, os **novos xacementos de ideas de negocio e de emprego** clasifícanse dentro das seguintes áreas:

- **Servizos da vida diaria:** nestes atópanse reunidos os servizos a domicilio, o coidado da infancia, desenvolvemento de novas tecnoloxías da información e da comunicación e axuda a mocidade con dificultades de inserción.
- **Servizos da mellora da calidade de vida:** nesta área encádranse a prestación de servizos relacionados coa mellora da vivenda, a seguridade, os transportes colectivos locais, a revalorización dos espazos públicos urbanos e os comercios de proximidade.
- **Servizos culturais e de ocio:** nesta área englobanse os servizos relacionados co turismo, o sector audiovisual, a valorización do patrimonio cultural, o desenvolvemento cultural local e o deporte.

- **Servizos de medio ambiente:** nesta última área recóllense todos os tipos de servizos relacionados coa xestión de residuos e da auga, a protección e mantemento das zonas naturais, a normativa en materia de control da contaminación en instalacións e as enerxías renovables.



ACTIVIDADE

Buscade exemplos de proxectos empresariais que encaixen nalgunhas das áreas correspondentes aos novos xacementos e tratade de analizar como se adaptan ás novas necesidades que xeran.

1.2. O proceso de creación de ideas

Durante o proceso de creación da idea de negocio é fundamental usar a capacidade creativa para obter o maior número de ideas posibles.

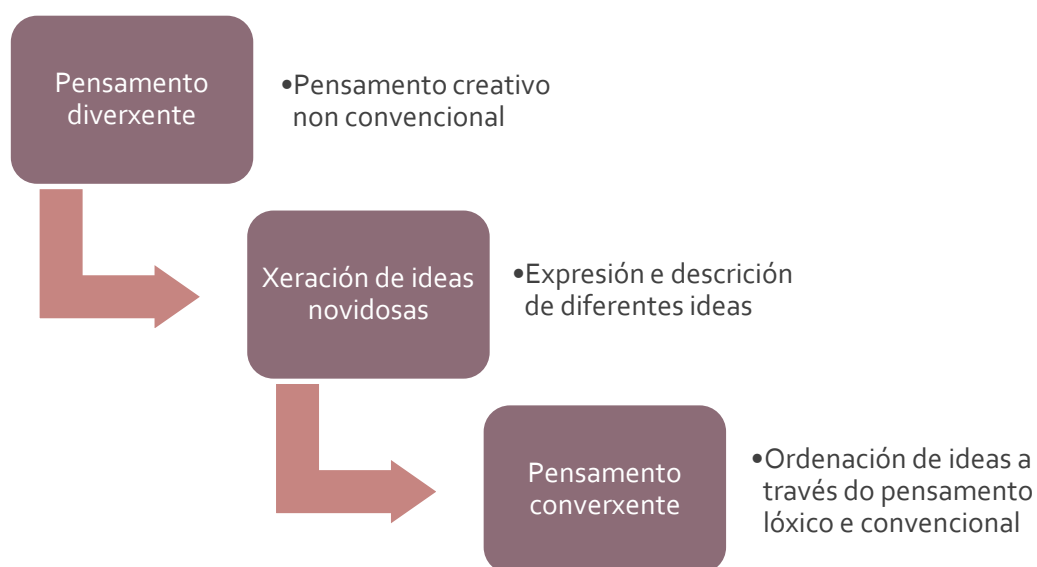


Definimos a **creatividade** como a capacidade de xerar novas ideas ou novas asociacións de ideas coa finalidade de atopar solucións orixinais a problemas e situacións xa existentes.



Definimos o **pensamento creativo** como aquel que se basea en concepcións e xuízos altamente rompedores sobre a realidade que nos rodea, que se dan co fin de atopar solucións e ideas alternativas e orixinais, para resolver problemas ou mellorar situacións.

A aplicación do pensamento creativo dentro do proceso de constitución da idea de negocio estrutúrase dentro das seguintes etapas:





O **pensamento diverxente** é aquel que se centra na procura de múltiples ideas que xorden de forma espontánea e que non responden a un pensamento ou secuencia lóxica.

A utilización deste tipo de pensamento afasta calquera prexuízo da nosa forma de pensar e prodúcese para chegar a conclusións anteriormente impensables.

A aplicación do **pensamento diverxente** permite xerar unha gran cantidade de alternativas en forma de ideas para solucionar problemas de maior ou menor complexidade. A xeración de ideas non debe ser coartada, e todas elas se deben aceptar sen desbotar ningunha.



O **pensamento converxente**, tamén denominado pensamento vertical, racional, lóxico e convencional, defínese como aquel que ofrece a solución correcta aos problemas dunha forma estandarizada e convencional.

Desta forma o proceso de desenvolvemento do pensamento creativo respondería ás seguintes fases:

1.ª FASE DE PREPARACIÓN

Nesta fase recolleremos do noso contorno toda a información posible sobre o problema ou a necesidade que se debe resolver. Recoñecemos, definimos e estudamos o problema en todas as súas dimensións e circunstancias.

2.ª FASE DE INCUBACIÓN

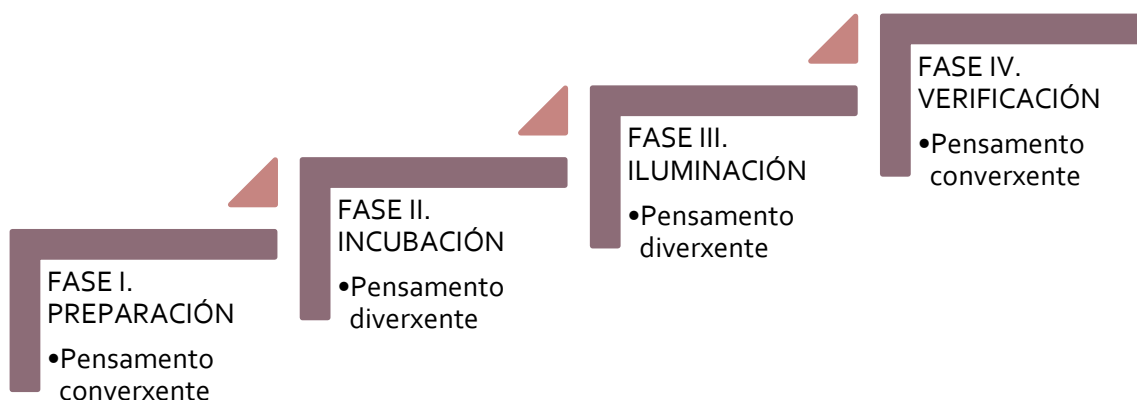
Nesta fase interiorizamos a necesidade ou o problema que se quere satisfacer ou resolver.

3.ª FASE DE ILUMINACIÓN

A solución ao problema derivada do estudo da primeira fase de preparación e do asentamento das nosas ideas e coñecementos realizado na de incubación xurdirá de forma espontánea nesta fase de iluminación. A idea prodúcese como unha ocorrencia xurdida do esforzo de análise realizado anteriormente.

4.ª FASE DE VERIFICACIÓN

Nesta última fase recóllese a idea xurdida e analízase se é viable. No caso de que non sexa así pódese desbotar e comezar outro novo proceso de creación de ideas.



Co obxectivo de xerar ideas interesantes dentro das fases de **preparación** e de **incubación** pódense aplicar innumerables técnicas para adestrar o xurdimento de ideas e, na medida do posible, de boas achegas para a noso modelo de negocio.

Algunhas das técnicas máis relevantes para estimular o xurdimento de ideas innovadoras e orixinais son as seguintes:

- O **brainstorming** ou **choiva de ideas**: consiste na proposta e realización dunha sesión na que participen de 4 a 6 persoas moderadas por outra facilitadora. A función das persoas participantes é formular propostas de forma

indiscriminada para darlle resposta a unha necesidade ou problema tratado anteriormente.

Nesta técnica prémíase a cantidade, non a claridade das ideas, e non se deben aplicar prexuízos na análise inicial que provoque que sexan desbotadas de inmediato. Finalmente agrúpanse, ordénanse e avalíanse para elixir a mellor idea.

- **A técnica dos sombreiros de cores:** é aquela na que 5 ou 6 persoas desenvolven diferentes reflexións. Cada cor representa un punto de vista desde o cal se poden analizar as ideas.
 - O sombreiro branco faino desde a perspectiva da análise dos datos dispoñibles sobre a idea en concreto.
 - O sombreiro vermello desde o punto de vista emocional e intuitivo.
 - O sombreiro negro analiza as ideas desde un punto de vista cauteloso e prudente, procurando atopar os puntos febles e negativos.
 - O sombreiro amarelo representa a análise desde un punto de vista positivo, tratando de procurar os puntos fortes que provocarán que a idea sexa proveitosa e viable.
 - O sombreiro verde representa a creatividade, e fai a análise desde todos os puntos de vista posibles, o que incluso pode provocar que xurdan novas ideas arredor da estudada.
 - O sombreiro azul é o que examina a idea desde un punto de vista analítico e de xestión agrupando todas as conclusións para facer un balance global sobre ela.

Outras técnicas para estimular o xurdimento de ideas poden ser as seguintes:

- **A técnica de Moliere:** a análise das ideas realízase a unha persoa totalmente allea ao proceso, que achega así a neutralidade e imparcialidade á hora de xulgalas.

- **A escritura mental:** nun período moi breve de tempo o grupo de persoas participantes xera unha gran cantidade de ideas sintéticas e espontáneas para desenvolverlas despois.
- **A técnica Da Vinci:** esta técnica consiste na realización de debuxos para expresar de forma gráfica conceptos relacionados coas ideas xurdidas co fin de obter máis información sobre elas.
- **A técnica das preguntas:** a través da realización indiscriminada de preguntas sobre diferentes aspectos das ideas avanza na concreción e no desenvolvemento do conxunto delas.
- **A técnica Scamper:** realízanse unha serie de preguntas sobre un determinado problema que require unha solución, relacionadas con estratexias de substitución, combinación, adaptación, modificación, reutilización, eliminación ou reordenación co fin de aplicalas na súa resolución.



ACTIVIDADE

Aplicade a técnica de Moliere con xente do voso contorno que sexa totalmente allea á idea de negocio que vos ronda.

Explicádelle a idea e pedídelles opinión a diferentes persoas para obter delas puntos de vista diferentes que melloren a idea e recollan os seus puntos fortes e débiles.

1.3. Aspectos técnicos que se deben valorar nas ideas de negocio

En canto seleccionedes as mellores ideas establece un primeiro filtro de análise técnico da viabilidade e da súa validez, unha lista de verificación para a análise rápida que poida ofrecernos sobre as posibilidades de que a idea poida desenvolverse como un proxecto empresarial.

Algún dos aspectos básicos que debe ter en conta esta lista de verificación inicial son os seguintes:

- Investimento inicial e recursos
- Posible clientela potencial
- Competencia doutras empresas que se dedican ao mesmo ou parecido
- Cota de mercado dispoñible, é dicir, se existen precedentes con éxito no mercado, se apenas conta con cota de mercado e se hai posibilidades de crear un propio
- O nivel de coñecementos e a experiencia esixida para o equipo promotor
- Se é posible levar a idea de negocio adiante e que requirimentos específicos se esixen
- O nivel de rendibilidade
- Os recursos persoais, materiais e financeiros cos que se conta
- Fórmulas de venda e distribución do produto ou servizo



Exemplo de táboa inicial de valoración de idea de negocio

LISTA DE VERIFICACIÓN INICIAL DA IDEA DE NEGOCIO	
Investimento inicial	
Clientela potencial	
Empresas competidoras	
Cota de mercado dispoñible	
Experiencia e coñecementos do equipo promotor	
Requirimentos técnicos e tecnolóxicos	
Nivel de rendibilidade	
Recursos persoais, materiais e financeiros necesarios	
Fórmulas para a venda e a distribución do produto ou servizo	

**ACTIVIDADE**

Elabore a táboa de valoración inicial das diferentes ideas de negocio xurdidas durante o proceso de creación destas.

Intercambiádeas entre os diferentes grupos independentemente da autoría de cada unha das ideas que se van analizar para obter diferentes puntos de vista sobre os aspectos que se van valorar e mellorar a vosa análise sobre a propia idea de negocio.

1.4. Equipo promotor

Detrás da idea de negocio e do desenvolvemento do proxecto empresarial debe existir un equipo de persoas que dirixan, planifiquen e coordinen todas as tarefas e funcións que hai que desempeñar para poñelo en marcha.

Á hora de reflexionar sobre a idea de negocio e sobre o plan de empresa é necesario pararse a pensar sobre que persoas integrarán o equipo promotor, que deberían cumprir as seguintes condicións:

- Ter unha formación axeitada e relacionada coa actividade económica do sector
- Posuír experiencia profesional, técnica, laboral ou empresarial en traballos e tarefas propias da actividade que se quere emprender a través do desempeño de diferentes postos de traballo
- Dispoñer dunha rede de contactos adquirida ao longo da súa traxectoria vital ou profesional
- Ter unha actitude positiva e paixón cara a emprender o proxecto empresarial
- Posuír competencias relacionadas con:
 - Iniciativa
 - Proactividade
 - Capacidade para asumir riscos
 - Capacidade para tomar decisións
 - Capacidade de planificación
 - Liderado
 - Capacidade de adaptación
 - Resiliencia
 - Visión global do negocio
 - Capacidade de negociación
 - Pensamento crítico
 - Capacidade para traballar en equipo

En función da formación, da experiencia e das competencias de cada unha das persoas que compoñen o equipo promotor construírse o organigrama da empresa tendo en conta as funcións máis adecuadas que desenvolverá cada persoa. Tendo en conta as competencias e habilidades de cada quen, será proveitoso que as funcións relacionadas coa actividade empresarial se adecúen a elas.

O currículo vitae debe recoller de forma detallada os seguintes aspectos relacionados con:

- Formación académica e técnica
- Experiencia laboral, profesional ou preprofesional
- Experiencia empresarial
- Descrición das competencias que máis sobresaen dentro do seu perfil



ACTIVIDADE

A través dunha dinámica grupal describide o perfil académico, profesional e competencial da compañeira ou compañeiro do equipo promotor para contrastar a visión que cada persoa ten do resto do equipo.

Posteriormente, propoñede un organigrama e describide os perfís profesionais que encaixarían mellor en cada un dos cargos.

1.5. Viabilidade

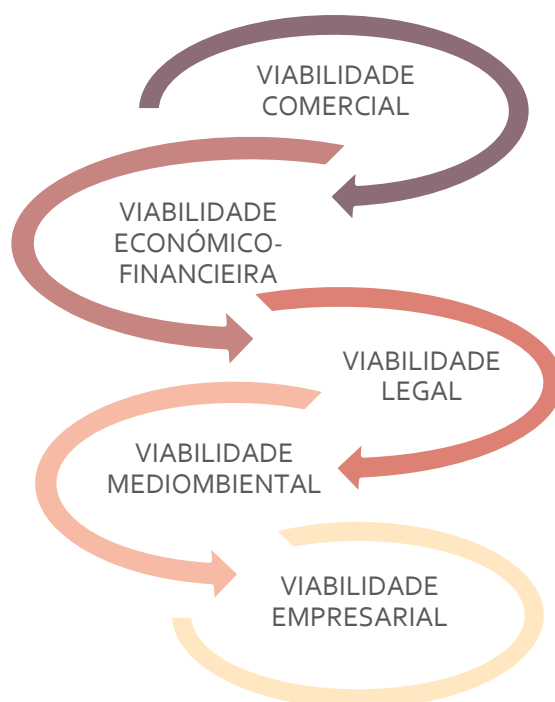
Este concepto fai referencia á probabilidade de que un proxecto ou acción se leve a cabo, é dicir, que se remate con solvencia e eficacia.



A **viabilidade empresarial** non pode entenderse como un concepto xeral, senón como a suma das diferentes análises que se deben facer sobre os factores e condicións que interveñen na xestación e no desenvolvemento dun proxecto empresarial.

Por iso, a continuación enuméranse os diferentes tipos de viabilidades que temos que analizar dentro das diferentes áreas do noso modelo de empresa ou de negocio:

- A comercial
- A económico-financeira
- A técnica
- A legal
- A medioambiental



Cada un dos tipos de viabilidade procurará atopar o desenvolvemento óptimo para poder levar a cabo o proxecto en cada un dos eidos do seu modelo empresarial.

Cada área de análise da viabilidade ten as súas particularidades e dificultades e, aínda que esta se realiza por separado, todas as áreas se atopan estreitamente relacionadas entre si, como as diferentes áreas do modelo de empresa.



ACTIVIDADE

Reflexionade arredor do concepto de **viabilidade**, e tentade identificar a que aspecto concreto das empresas fan referencia os diferentes tipos que se analizan.

É importante que identifiquedes que tipos de viabilidades vos parecen máis importantes para lograr a supervivencia da empresa, polo menos a curto e medio prazo.



RESUMO DA UNIDADE

A **idea de negocio** é a base de calquera proxecto empresarial. A procura da mellor **idea** é a motivación pola cal un equipo promotor decide iniciar un proxecto empresarial.

Na procura de ideas sempre se pode acudir aos **novos xacementos de emprego** que se adaptan ás necesidades que van xurdindo na nosa sociedade debido aos cambios económicos, demográficos, sociais e tecnolóxicos.

No proceso de xeración de **ideas de negocio** inflúe significativamente a creatividade como a capacidade para aplicar o **pensamento creativo** nas diferentes fases, co fin de obter resultados novidosos e satisfactorios. O emprego de diferentes tipos de pensamento, coma o diverxente e o converxente durante a procura de ideas, pode ser fundamental para lograr que estas sexan máis innovadoras e orixinais.

A **idea de negocio** debe someterse a unha primeira análise para valorar certos aspectos estratéxicos que poden indicarnos de forma previa a súa **viabilidade**.

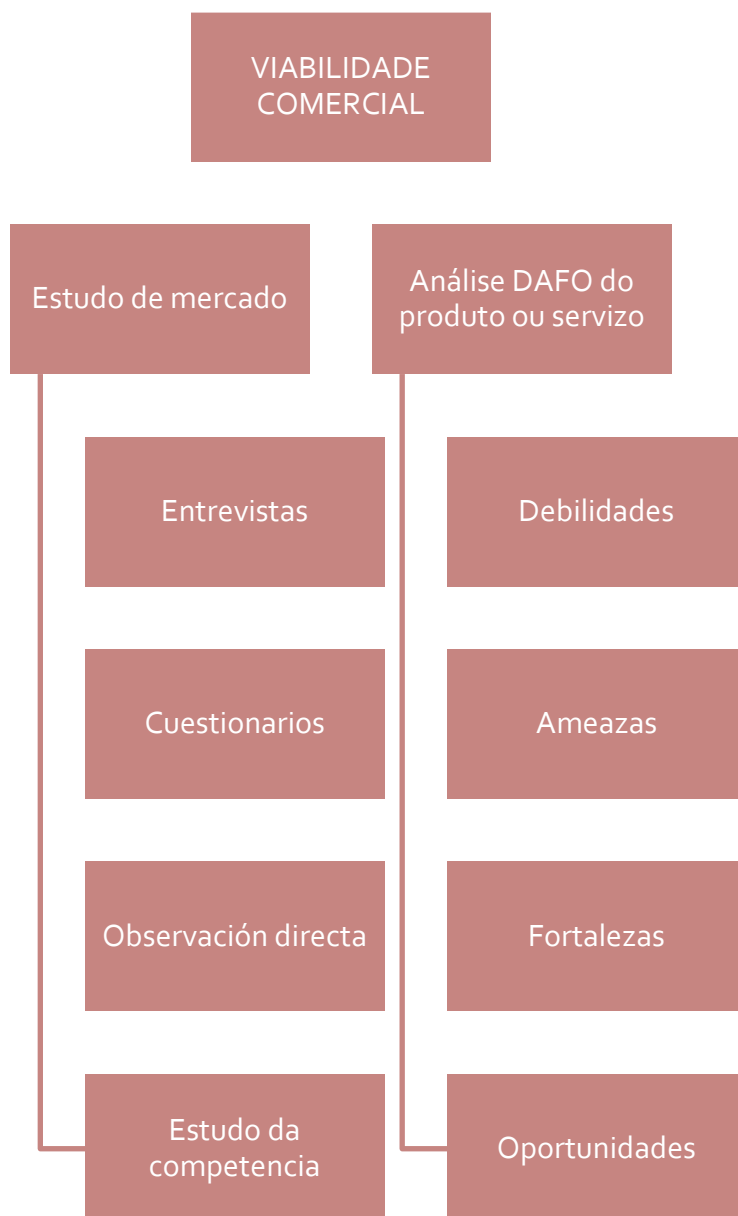
Atendendo a diferentes características o **equipo promotor** debe estar conformado por persoas con formación académica, experiencia profesional ou preprofesional, actitudes e competencias necesarias para asumir o reto que supón poñer en marcha o proxecto empresarial

Unha vez que a idea de negocio está definida e o equipo promotor preparado para iniciar a súa andadura, é o momento de analizar a viabilidade empresarial.

Viabilidade comercial



MAPA CONCEPTUAL



2. VIABILIDADE COMERCIAL



Defínese a **viabilidade comercial** como a probabilidade de que o produto ou servizo que producimos ou prestamos sexa vendible no mercado e poida desenvolverse e adaptarse ás diferentes circunstancias de demanda e tendencias de consumo.

A análise da viabilidade comercial consiste na realización da avaliación das posibilidades de éxito e do desenvolvemento comercial do produto ou servizo que o proxecto empresarial quere producir ou prestar.

Existen dúas ferramentas fundamentais que poden axudarnos a deseñar o mellor produto ou servizo e mellorar as súas posibilidades comerciais:

- Estudo de mercado
- Plan de márketing

Ambas as ferramentas utilizan estratexias e procedementos de estudo que nos axudarán a detectar realmente cales son os factores que inflúen á hora de acadar o maior nivel de éxito comercial para os nosos produtos ou servizos.

2.1. O estudo de mercado



O **estudo de mercado** defínese como a aplicación de diferentes ferramentas e procedementos de estudo que se desenvolven co fin de obter información sobre o mercado de cara ao deseño dun proxecto que teña posibilidades comerciais reais.

Os obxectivos do estudo de mercado son os seguintes:

- Detectar que necesidades das persoas poden ser satisfeitas
- Coñecer quen pode ser a clientela obxectiva e clasificala para dirixirnos a ela de diferentes formas

Manual para o alumnado DepoEmprende na FP

- Coñecer cales son os puntos fortes e débiles do noso proxecto e que circunstancias do mercado poden ser favorables ou desfavorables
- Coñecer que tipos de empresas hai similares e como comercializan para poder competir con elas
- Elixir as mellores formas de relacionarnos coa clientela e mellorar e adaptar as canles de comunicación

Coa finalidade de detectar que necesidades poden ser satisfeitas polo noso produto ou servizo, descubrir cal é a nosa clientela potencial, como relacionarnos con ela e poder facerlle chegar os nosos produtos ou servizos, utilizaremos as seguintes ferramentas de estudo de mercado:

- Entrevistas
- Cuestionarios

Para coñecer que tipos de produtos ou servizos existen parecidos ao que queremos ofrecer, utilizaremos as seguintes ferramentas:

- Observación directa
- Estudo da competencia

Por último, coa finalidade de detectar os puntos débiles e fortes do noso produto ou servizo e das circunstancias do mercado que lle poden ser favorables ou desfavorables realizaremos unha análise DAFO.

Unha correcta recollida de información daranos moitas estratexias de promoción e comercialización do produto. A consulta de documentación e de páxinas web especializadas relacionadas co sector no que a empresa está a desenvolver a súa actividade será fundamental para poder enfrontarse ao proceso de fabricación, distribución e comercialización do produto ou servizo dunha forma solvente.

2.2. Técnicas de recollida de información

A ENTREVISTA



É un intercambio de información entre dúas persoas. Unha delas é a entrevistadora e a outra é a entrevistada. A persoa entrevistadora fai unha serie de preguntas que leva preparadas co fin de coñecer a opinión que a entrevistada ten sobre un determinado tema.

Durante a entrevista a persoa entrevistadora pode realizar outras preguntas que xurdan, diferentes ás que inicialmente tiña planificadas.

Cando se realiza unha entrevista é boa idea gravala para poder escoitala máis tarde e facer anotacións.



ACTIVIDADE

Prepara unha entrevista. Escolle algunha persoa que poida darvos a información que estades buscando para adaptar o proxecto empresarial e coñecer a realidade onde se pretende desenvolver.

A ENQUISA OU CUESTIONARIO



Consiste nunha serie de preguntas estruturadas que foron deseñadas e redactadas para obter dunha forma ordenada a información, onde a persoa entrevistada pode marcar a resposta entre diferentes opcións ou de forma aberta. O obxectivo do **cuestionario** é o mesmo que o da entrevista, obter información sobre os gustos e preferencias de persoas que poden ser posibles clientas que merquen produtos coma os que vós fabricades ou similares.

Manual para o alumnado DepoEmprende na FP

A diferenza coa entrevista consiste en que esta é un medio oral para obter información e o cuestionario é un medio escrito, xa que se lle entrega á persoa elixida unha folla coas preguntas redactadas, e esta escribe ou elixe as respostas que lle parecen máis correctas.

De novo, debes elixir persoas do voso contorno que poidan ser posibles compradoras dos produtos que ides fabricar ou de tipos de produtos similares a estes.



ACTIVIDADE

Deseñade un cuestionario con preguntas que consideredes necesarias para obter a información relacionada coas preferencias e gustos das persoas entrevistadas.

As preguntas poden ser con resposta aberta ou pechada cunha serie de opcións predefinidas para contestar.

OBSERVACIÓN DIRECTA



E unha técnica de investigación que consiste en trasladarse ao lugar físico relacionado co campo de estudo que se quere desenvolver. A **observación directa** pode ser utilizada para examinar e analizar como as empresas competidoras distribúen e comercializan os seus produtos en lugares e establecementos concretos.

A recollida dos datos derivados da observación resulta moi útil para coñecer como a competencia estrutura os puntos de venda e como a clientela consume ou usa o servizo.



ACTIVIDADE

Organizade unha visita a algún lugar relacionado co voso proxecto de empresa ou a algún evento ou feira do voso sector de actividade.

2.3. Estudo da competencia

O primeiro paso para comezar a estudar as empresas competidoras consiste en identificalas. Debemos ter claro que son empresas que venden produtos ou servizos similares aos que queremos ofrecer.

A mellor fórmula para identificar correctamente os nosos competidores é detectar se a proposta de valor dos seus produtos ou servizos coincide coa que queremos ofrecerlle á nosa clientela.

Definimos como proposta de valor aqueles aspectos do noso proxecto polos que unha persoa cliente querría mercalos. Tamén, noutras ocasións, se pode definir este termo como o conxunto de aspectos dun produto que o fan diferente ao dos competidores, é dicir, aquilo que podemos ofrecer diferente.

As tarefas que hai que levar a cabo para realizar un correcto estudo da competencia son as seguintes:

- Identificar correctamente as empresas competidoras que producen ou prestan produtos ou servizos similares
- Recoller información sobre os diferentes aspectos do proceso de fabricación e prestación dos produtos ou servizos ofrecidos pola competencia
- Mercar ou consumir produtos ou servizos da competencia para poder analizalos minuciosamente
- Estudar os prezos fixados pola competencia para os seus produtos ou servizos
- Analizar como funcionan os puntos onde a competencia vende e presta os servizos
- Identificar a estrutura e o esquema de funcionamento das canles de distribución que os competidores utilizan para facer chegar o produto ou servizo ata as persoas consumidoras

- Identificar os mecanismos e razóns que utiliza a competencia para fixar os prezos dos seus produtos ou servizos



ACTIVIDADE

Realizade un modelo de ficha para examinar e almacenar os datos dos competidores analizados dunha forma ordenada, de xeito que poidades consultalas e actualizalas periodicamente e tomar decisións comerciais en función da información que vos acheguen.



Exemplo de táboa para a ficha do perfil dunha empresa competidora

FICHA DE PERFIL DA EMPRESA COMPETIDORA	
CARACTERÍSTICAS XERAIS	
Nome	
Ámbito xeográfico	
Tamaño	
Núm. de persoas traballadoras	
Tipo de local de negocio	
Tipos de produtos ou servizos	
ESTRATEGIAS	
Prezos	
Estrategias de venda e márketing	
Breve descrición da canle de distribución	
Posición no mercado	
Descrición dos provedores	
Outras características	

2.4. Análise DAFO

Unha vez teñamos recollida a información do estudo de mercado, obteremos a información suficiente para coñecer:

- As necesidades que ten a clientela
- Un retrato robot dos diferentes tipos de clientela á que nos podemos dirixir
- Coñecer como traballa e funciona a competencia dentro do noso segmento de mercado
- Elixir as mellores canles de distribución para facerlle chegar á clientela os nosos produtos e servizos da mellor forma posible

O último paso do estudo de mercado consiste na realización da **análise DAFO** do noso produto ou servizo utilizando a información obtida coa aplicación de todas as ferramentas.

A análise DAFO recollerá, baseándose na información obtida e nas vosas reflexións, as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades do voso proxecto empresarial.



Unha **debilidade** é un aspecto negativo do noso produto, da nosa forma de fabricalo e de ser como persoas. Depende de nós e é algo interno que se pode mellorar.



Unha **ameaza** é un aspecto negativo que provén do contorno que nos rodea e que pode facer máis difícil que o noso produto sexa facilmente vendible.



Unha **fortaleza** é un aspecto positivo do noso produto, da nosa forma de fabricalo e de ser como persoas. Ao igual que as debilidades dependen de nós, son algo interno que podemos esforzarnos en conservar.



Unha **oportunidade** é un aspecto positivo do noso contorno que nos pode axudar a vender os produtos con maior éxito. Son detalles que non dependen de nós, senón do contorno.



Estes catro puntos de vista axudarannos a mellorar moitos dos aspectos relacionados coa empresa e coa súa forma de comercialización e distribución dentro do mercado.



ACTIVIDADE

Reflexionade e realizade a análise DAFO do voso proxecto empresarial. Elaborade un cuadrante nun mural, desta maneira sempre teredes presentes os vosos puntos fortes e febles á hora de tomar decisións importantes.



RESUMO DA UNIDADE

A **viabilidade comercial** refírese á potencialidade comercial do produto ou servizo, é dicir, á posibilidade de que o produto sexa vendible en función do tipo de clientela e das tendencias de consumo do mercado.

Existen ferramentas para analizar se o produto ou servizo pode chegar a ser viable comercialmente. Esas ferramentas permítennos obter datos para adaptar os produtos, a súa produción e distribución das necesidades e as preferencias e esixencias, tanto da clientela potencial coma do mercado en xeral.

O **estudo de mercado**, no que se realizan entrevistas e cuestionarios e se analizan tanto os competidores coma o proxecto empresarial, é a principal ferramenta de traballo para garantir a consecución dunha certa **viabilidade comercial** para a nosa empresa.

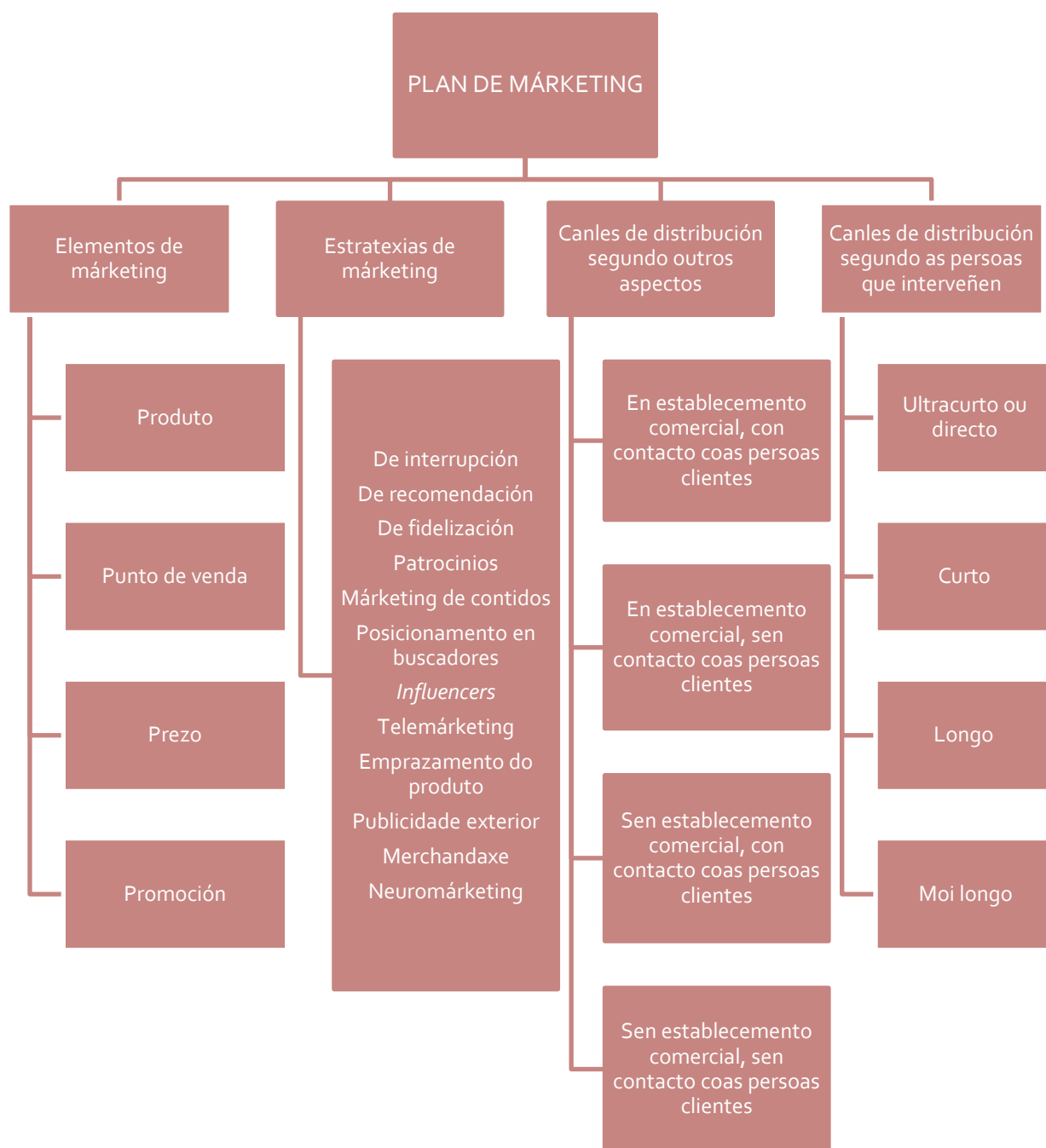
A **viabilidade comercial** ten que ser constantemente revisada para obter os mellores resultados comerciais que redunden nos maiores beneficios posibles.

A adaptación e o estudo constante do mercado, xunto coa mellora continua e a innovación no deseño de novos produtos son as chaves para manter ao día o noso éxito comercial.

Plan de márketing



MAPA CONCEPTUAL



3. PLAN DE MÁRKETING



O **márketing** é unha disciplina que, a través do estudo do comportamento das persoas e os mercados, ten como finalidade captar, reter e aumentar a clientela das empresas.

Ten unha estreita relación co éxito no proceso de venda dos nosos produtos ou servizos. Segundo esta disciplina, para garantir o éxito nas nosas vendas e para acadar un maior número de clientas e clientes é necesario que se cumpran catro condicións fundamentais, que no **márketing** se denominan os **4 P**:

- **1.º P de produto.** O noso produto será de calidade, fiable e debe responder as necesidades que a clientela demanda, co fin de satisfacelas e resolver os problemas ou as dificultades presentes na súa vida diaria.
Este primeiro P ten unha estreita relación coa detección de necesidades reais que solicitan satisfacer as persoas clientes. Tamén se atopa relacionado coa nosa forma de fabricar o produto e prestar o servizo, é dicir, coa fiabilidade e a calidade.
- **2.º P de punto de venda.** Non abonda con ter un bo produto, senón que este debe estar ao alcance das persoas consumidoras nos puntos de venda máis estratéxicos, nos que esta sexa máis doada e abundante porque se accede a eles de forma masiva.
Este segundo P está directamente relacionado coa elección que realizamos das nosas canles de distribución comercial para facer chegar os nosos produtos ou servizos.
- **3.º P de prezo.** O prezo dos nosos produtos ou servizos debe ser acorde coas necesidades e as posibilidades económicas da clientela potencial, que pode acceder a eles e está disposta a mercalos.
Este terceiro P deriva da fixación do prezo que realizamos para os nosos produtos ou servizos e a estratexia que decidimos seguir para que o que

cobramos polo que facemos responda a cobertura dos nosos gastos de produción, á calidade do que vendemos e, sobre todo, ás expectativas de compra que poidan ter as persoas clientes.

- **4.º P de promoción.** Hai que dar a coñecer o noso produto ou servizo ao maior número de persoas, e proxectar a mellor imaxe posible destes para convencer co fin de que os merquen.

Este cuarto P relaciónase directamente coas ferramentas que están ao noso alcance, para promover os nosos produtos e servizos.

Tendo en conta as principais condicións denominadas **4 P** polo márketing, que son necesarios para xerar e aumentar a nosa clientela, podemos aplicar outras estratexias para a promoción dos produtos ou servizos:

- **Márketing de interrupción:** este tipo de márketing interrompe a actividade da persoa consumidora intentando captar a súa atención cunha mensaxe. Un exemplo son os anuncios publicitarios que se mostran durante a emisión dunha película ou serie.
- **Márketing de recomendación:** consiste na influencia que a opinión das persoas pode exercer sobre a nosa decisión final de mercar ou non un determinado produto ou servizo. Un exemplo dáse cando decidimos ir a un restaurante ou a ver unha película porque outras persoas nola recomendan.
- **Márketing de fidelización:** consiste en centrarse en persoas que xa son clientes para seguir conservándoos como tal. Este tipo de márketing funciona ben a través en Facebook ou Instagram.
- **Patrocinios:** moitas empresas apoian financeiramente a organización de determinados eventos ou contidos en publicacións ou nas redes sociais. Ese apoio contribúe a mellorar a imaxe de marca desas empresas colaboradoras.
- **Anuncios en internet:** moitas empresas colocan anuncios en páxinas web en forma de *banners* ou *pop-ups* para promocionarse.

- **Márketing de contidos:** esta estratexia consiste en ofrecerlles ás persoas consumidoras contidos informativos e divulgativos de carácter non publicitario por parte de determinadas empresas co obxecto de promocionarse de forma indirectamente prestándolles un servizo gratuíto ás persoas que acceden a eles.
- **Posicionamento en buscadores:** a través de determinadas accións e técnicas pódese conseguir que os buscadores de internet como Google ou Yahoo ofrezan resultados nos que as empresas saian nos primeiros postos, o que lles reporta unha canle directa para ofertar os seus produtos ou servizos.
- **Márketing a través de *influencers*:** esta estratexia consiste en que determinadas personalidades famosas de diferente ámbitos sexan escollidas por algunhas empresas para promocionar os seus produtos ou servizos.
- **Telemárketing:** normalmente realízase vía telefónica por parte de empresas que contratan persoas para que efectúen chamadas para a promoción dos seus produtos ou servizos.
- **Emprazamento de produto:** aplícase no caso de empresas que colocan publicidade dos seus produtos dentro do desenvolvemento de series e programas de televisión ou en películas.
- **Publicidade exterior:** esta estratexia consiste en facer publicidade en mobiliario e lugares urbanos como marquesiñas de autobuses, fachadas de edificios, autobuses, taxis, valos publicitarios etc.
- **Merchandaxe:** é moi popular e consiste en promocionar o produto ou servizo dunha empresa a través do regalo a posibles persoas que levan impresos os seus logos.
- **Neuromárketing:** esta estratexia baséase na creación de logos e campañas publicitarias que estimulen a percepción sensorial de posible clientela a través de sons, cheiros ou cores para aumentar o seu desexo de mercar o produto que se lles ofrece.

**ACTIVIDADE**

Elixide algunha das estratexias antes enumeradas e combinádeas para establecer o voso propio plan de márketing.

Para deseñar o voso plan de márketing necesitaredes ter en conta aspectos coma o tipo de persoas clientes ás que vos ides dirixir ou as canles de distribución que ides escoller.

A aplicación destas estratexias de márketing de forma individual ou combinada relacionarase directamente coas accións de promoción publicitaria que levedes a cabo para promover os vosos produtos e servizos.

3.1. Canles de distribución

Son os diferentes entes que interveñen na estrutura de negocios dun produto. O obxectivo é que este sexa trasladado desde a fábrica á clientela final.



A **canle de distribución** dun produto está formada polas diferentes empresas ou persoas que se encargan do seu traslado asegurando as correctas condicións deste.

As canles de distribución máis importantes son:

- **Ultracurta ou directa:** o produto chega á persoa consumidora de forma directa desde o fabricante. Non existe ningún intermediario na comercialización do produto. Exemplo: unha entidade bancaria ou financeira.

- **Curta:** neste caso existe un intermediario de carácter minorista que lle ofrece o produto á persoa cliente. Exemplo: tenda de ordenadores.
- **Longa:** neste tipo existen dous intermediarios entre a ou o fabricante e a persoa cliente. Exemplo: un restaurante.
- **Moi longa:** son o tipo de canles que utilizan máis dun intermediario. Exemplo: axentes de vendas.

As canles tamén se poden clasificar tendo en contas os seguintes aspectos:

- Canles de distribución en establecemento comercial e con contacto coas persoas clientes. Exemplo: tendas tradicionais, hipermercados, supermercados, centros comerciais etc.
- Canles de distribución en establecemento comercial e sen contacto coas persoas clientes. Exemplos: máquinas expendedoras de *vending*.
- Canles de distribución sen establecemento comercial e con contacto coas persoas clientes. Exemplo: aquelas que a través de mercados, ou porta por porta, realizan as súas vendas total ou parcialmente.
- Canles de distribución sen establecemento comercial e sen contacto coas persoas clientes. Exemplo: vendas a través da televisión, por vía telefónica ou por internet.



ACTIVIDADE

Realizade un esquema que de maneira gráfica describa o itinerario da vosa canle de distribución, xa que vos axudará a entender mellor o seu funcionamento.



RESUMO DA UNIDADE

O **plan de márketing**, xunto co **estudo de mercado**, é unha das ferramentas para asegurar maiores niveis de **viabilidade comercial** á hora de comercializar os produtos e servizos.

O **plan de márketing** debe estar deseñado en función dos datos extraídos do **estudo de mercado**, e as estratexias que se deben aplicar dentro deste teñen que incluírse de forma planificada. Tamén terán que axustarse á información obtida neste estudo, aos perfís da clientela e ás características do mercado. Igualmente, as estratexias que se deben aplicar teñen que ser tecnicamente posibles e financeiramente viables.

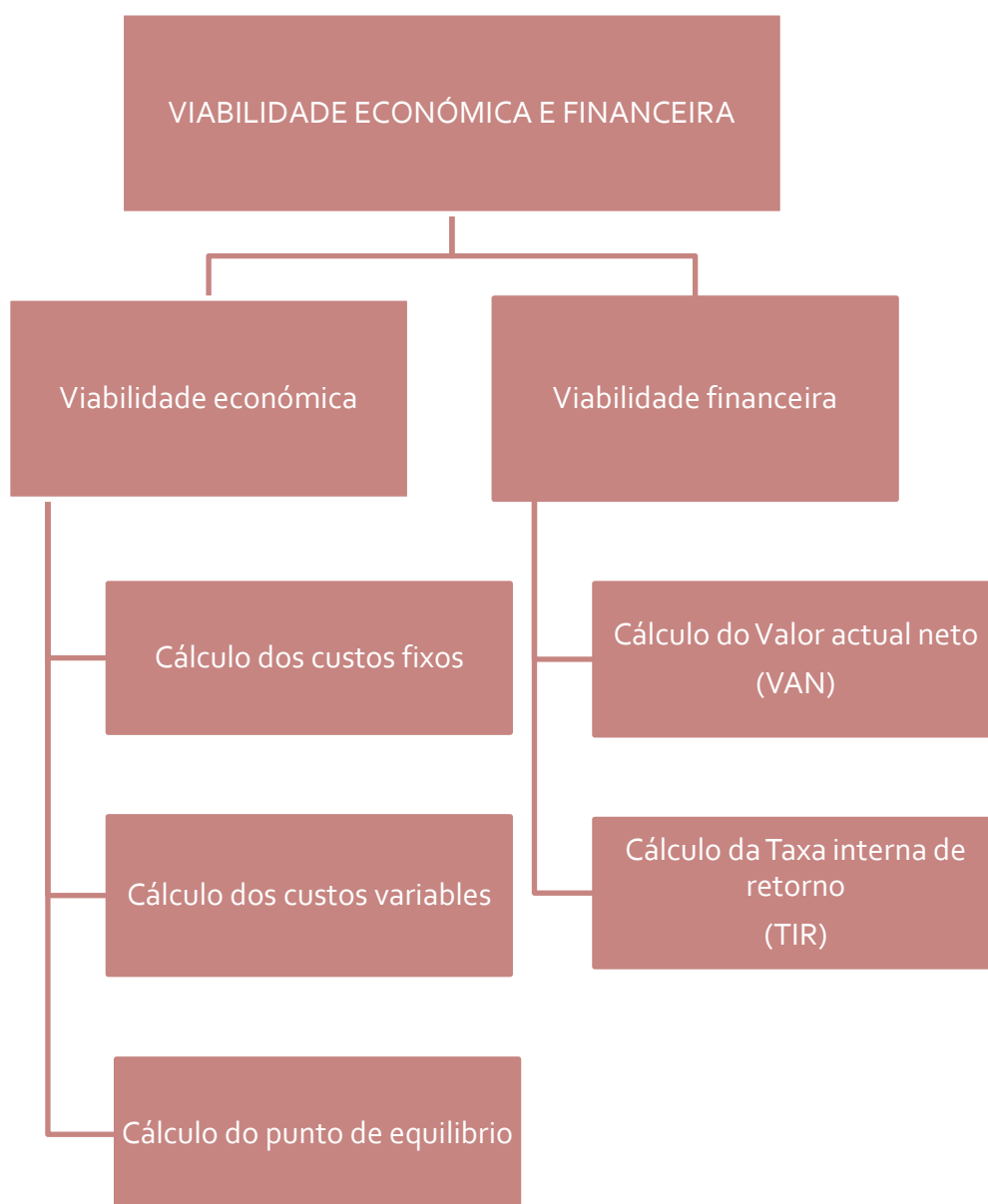
Dentro da análise da **viabilidade comercial** débense estudar a estrutura e a fórmula elixida para establecer unha canle de distribución para os produtos ou servizos, ou para o uso de canles xa establecidas previamente e que utilizan outras entidades competidoras.

As **canles de distribución comercial** resultan estratéxicas á hora de facer chegar en tempo e forma o noso produto ou servizo á clientela e, en moitas ocasións, pola súa forma de estruturarse representan o mellor escaparate comercial para promover o que vendemos.

Viabilidade económica e financeira



MAPA CONCEPTUAL



4. VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA



A **viabilidade económico-financeira** refírese á área de finanzas do noso proxecto empresarial e debe avaliarse para coñecer as posibilidades económicas do noso modelo de empresa e a súa rendibilidade.

Antes de comezar a análise da viabilidade económico-financeira debemos distinguir dous tipos de viabilidades que hai que avaliar: a económica e a financeira, que, aínda que son diferentes, se atopan estreitamente relacionadas dentro da área de xestión económica dunha empresa.



A **viabilidade económica** fai referencia principalmente a que os ingresos xerados polos nosos produtos e servizos deben ser superiores aos seus custos de produción.

Se nunha empresa o desenvolvemento da actividade de produción ou prestación de servizos non xera ingresos suficientes para cubrir os custos desta o modelo de negocio está sendo inviable economicamente.



A **viabilidade financeira** fai referencia á capacidade que o noso modelo de negocio pode ter para financiar o mantemento da actividade a través dos seus beneficios.

Inicialmente no proxecto empresarial invístense unha serie de fondos por parte das persoas socias que serven para financiar o inicio da actividade. O proxecto empresarial será viable a nivel financeiro cando a xeración de beneficios da actividade asegure o financiamento futuro da empresa para que poida seguir mantendo a produción, e incluso asegura a capacidade de realizar investimentos para que esta poida seguir adaptándose ás diferentes necesidades que se van xerando no mercado.

Unha empresa que constantemente está reclamando máis investimentos das persoas socias para poder manter a súa actividade ou para cubrir perdas non é unha empresa viable a nivel financeiro.

4.1. O cálculo da viabilidade económica

Existe unha ferramenta contable que pode calcular cando o noso proxecto empresarial comeza a ser viable economicamente.

Esa ferramenta denomínase **cálculo do punto morto ou de equilibrio**. A realización deste cálculo poderase facer se temos claros os seguintes datos:

- Os custos fixos
- Os custos variables
- Os ingresos

É importante aclarar a diferenza entre os custos fixos e os variables para calculalos de forma correcta.



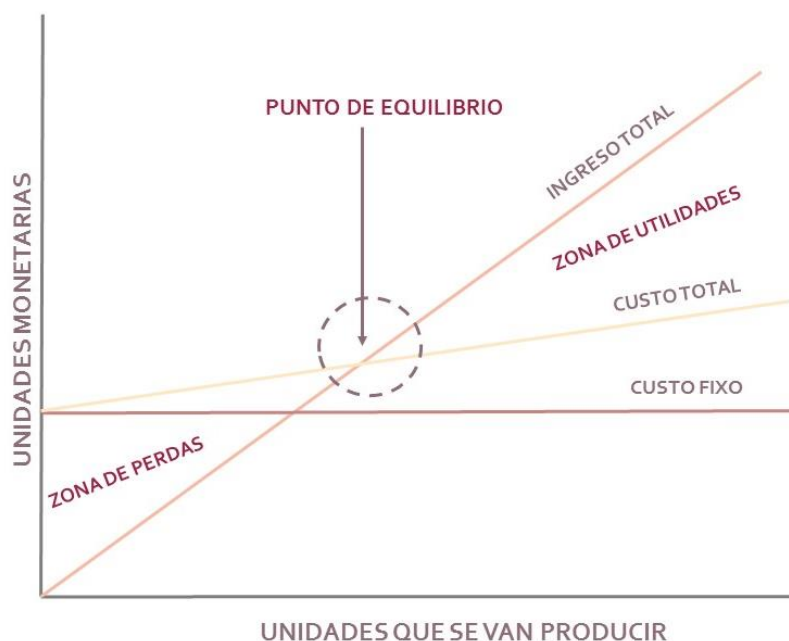
Os **custos fixos** son aqueles que non varían aínda que se decida producir máis ou menos unidades de produto. Son, por exemplo, os recibos da auga e da luz, o aluguer dun local, determinados impostos e taxas que se deben pagar, o material de oficina etc.



Os **custos variables** son aqueles que cambian en función do aumento ou diminución da fabricación de produtos ou da prestación de servizos. Os principais custos variables son os materiais que se precisan mercar para fabricar produtos ou dispoñer de todos os elementos para prestar un determinado servizo.



O **cálculo do punto morto ou de equilibrio** é aquel no que se acada o nivel de vendas de produtos ou de prestación de servizos necesario para cubrir os nosos custos tanto fixos coma variables.



Neste punto exacto os ingresos son iguais que os custos que se realizan para xeralos. Por debaixo dese punto de equilibrio, se os ingresos son inferiores aos custos, o noso proxecto empresarial sufrirá perdas e, no caso de que os ingresos superen os custos, a empresa comezará a ter beneficios.

PUNTO MORTO OU DE EQUILIBRIO
INGRESOS=CUSTOS FIXOS + CUSTOS VARIABLES

O cálculo do punto morto ou de equilibrio pode realizarse de dúas maneiras:

- En base aos ingresos e custos totais
- Para coñecer exactamente cantas unidades do produto necesitamos vender para cubrir os nosos custos

Isto é así dado que en determinados tipos de actividades a produción se cuantifica en número de unidades e noutros casos é moi difícil identificar a produción en base a unidades físicas, como por exemplo cando lles prestamos servizos á clientela.

A fórmula do **cálculo do punto morto ou de equilibrio** para calcular cantas unidades é necesario vender para cubrir os gastos de produción é a seguinte:

$$PDE=CF/(PVu-CVu)$$

- **PDE**: punto de equilibrio
- **CF**: custos fixos
- **PVu**: prezo de venda por unidade
- **CVu**: custos variables por unidade

Polo tanto, para levar a cabo o cálculo segundo esta fórmula é necesario que teñamos claro os seguintes datos:

- Os nosos custos fixos totais, podemos calculalos e realizar unha pequena estimación para axustar o aumento destes durante a evolución da nosa actividade económica
- O prezo final polo que imos vender o noso produto e o noso servizo. Desde o inicio da nosa actividade xa teremos claro que prezo imos fixar para vender os nosos produtos ou servizos fixándonos nos prezos da competencia e, sobre todo, na marxe que temos que aplicar sobre os nosos custos variables
- Os custos variables por unidade producida

O cálculo do **punto morto ou de equilibrio** debe realizarse periodicamente para poder ter un control de previsións de vendas e marcar os obxectivos comerciais que debemos completar para garantir a **viabilidade económica**.

Débese calcular porque o mercado cambia, e os nosos custos, tanto fixos como variables, tamén varían co paso do tempo.



EXEMPLO:

Imaxinemos que a nosa empresa, que fabrica camisetas de algodón, conta cos seguintes datos de análise:

- Custos fixos anuais: 4.580,00 €
- Prezo final de cada camiseta: 5,00 €
- Custo variable de cada camiseta: 2,00 €

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 4.580,00 / (5,00 - 2,00)$$

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = 1.527 \text{ unidades que se van producir}$$



ACTIVIDADE

Calculade o **punto morto ou de equilibrio** do voso proxecto empresarial para coñecer cantas unidades de produto ou número de prestacións de servizos necesidade vender para recuperar os gastos da vosa produción.

4.2. O cálculo da viabilidade financeira



A **viabilidade financeira** refírese á capacidade do noso proxecto empresarial para captar fondos e recursos económicos e facerlles fronte aos custos fixos e variables que se darán durante a vida da empresa.

É importante realizar unha análise da **viabilidade financeira** do proxecto empresarial por dous motivos fundamentais:

- Para examinar as posibles fontes de financiamento coas que pode contar o noso proxecto empresarial e non levar sorpresas á hora de conseguir máis recursos
- Para coñecer se será rendible a curto ou medio prazo, é dicir, se realmente imos obter rendemento económico e merece a pena iniciar o negocio

Un negocio que require dun gran financiamento para poñerse en marcha e manterse en funcionamento implica uns gastos financeiros altos e un esforzo de investimento moi elevado.



Entendemos por **rendibilidade** a relación entre os beneficios que se poden conseguir na realización da actividade dun proxecto empresarial e o esforzo inversor realizado para poñela en marcha.

O CÁLCULO DO VAN E DO TIR

Existen dúas ferramentas para calcular ata que punto un proxecto empresarial pode ser rendible e viable a nivel financeiro. Neste punto convén realizar unha distinción importante, aínda que a viabilidade financeira está ligada ao concepto de rendibilidade ás veces poderemos analizar a posibilidade de emprender aínda que a idea non sexa todo o rendible que nos gustaría.

Estas ferramentas de análise da **rendibilidade financeira** e da **viabilidade financeira** en moitas ocasións parecen estar máis enfocadas a persoas inversoras que a persoas emprendedoras.

Aínda que é certo que toda persoa emprendedora espera obter beneficios do seu proxecto empresarial as razóns que impulsan ao emprendemento non son soamente de índole financeira, senón que existen outras motivacións para emprender coma a vocación, o desexo de traballar de forma autónoma ou a autorrealización persoal.

O VAN E O TIR

Supoñamos que o noso proxecto empresarial require dun investimento determinado e nos xera uns fluxos de caixa positivos ao longo dos anos, chegará un punto no que recuperaremos o investimento inicial realizado.

Neste punto deberíamos pensar en que o investimento realizado no noso proxecto empresarial se podería ter investido noutro negocio ou proxecto empresarial diferente. A cada investimento supónselle un retorno, non se inviste a fondo perdido, senón que se agarda a que os cartos se recuperen.

É neste punto onde as ferramentas denominadas VAN e TIR nos poden achegar a información necesaria para coñecer a rendibilidade do noso proxecto empresarial.

Lembremos que, aínda que academos **o punto morto ou de equilibrio** e obteñamos beneficios, o noso obxectivo fundamental é recuperar o investimento inicial realizado nun período máis ou menos curto de tempo.



VAN son as siglas de **Valor anual neto**. O seu cálculo baséase na estimación dos fluxos de caixa para varios anos en relación coa cantidade de investimentos realizados inicialmente, co obxectivo de coñecer se o modelo de negocio é viable financeiramente.

Se co paso dunha serie de anos establecida (series de 2, 3 ou de 5 anos) os saldos de fluxos de caixa non superan de forma positiva a cantidade de cartos investidos, o proxecto empresarial non é viable financeiramente. Se ocorre o contrario e o recuperado segundo o saldo deses fluxos de caixa é igual ou maior que a cantidade inicial desembolsada para o investimento inicial, o modelo de negocio si se considera viable.

Para comprender en que consiste o **VAN** debemos entender dous conceptos contables:



Caixa, este concepto refírese ao rexistro que na nosa empresa se fai das entradas e saídas de diñeiro en efectivo.



Fluxos de caixa, trátase da diferenza entre os ingresos e os gastos, as entradas e saídas de efectivo na caixa. Os fluxos de caixa poden ser positivos ou negativos.



TIR son as siglas de **Taxa interna de retorno**. A **TIR** é a taxa de rendibilidade que ofrece o investimento inicial que se fai nun proxecto empresarial. Tamén se define como o valor da taxa de desconto que se produce cando calculamos o **VAN** e este dá como resultado o valor cero.

**EXEMPLO:**

Estableceremos tres tipos de negocio nos que se terán en conta o investimento inicial desembolsado e o saldo dos fluxos de caixa dunha serie de 2 anos.

Denominación do negocio	Investimento inicial desembolsado	Saldo do fluxo de caixa ano 1	Saldo do fluxo de caixa ano 2
A	200,00 €	50,00 €	300,00 €
B	300,00 €	40,00 €	220,00 €
C	400,00 €	200,00 €	600,00 €

Para realizar o calculo do **VAN** dos tres tipos de negocio necesitaremos fixar un tipo de interese que se define coma a porcentaxe de cartos que temos que aboar para que nos presten unha cantidade de diñeiro determinada.

Neste caso fixaremos un tipo de interese para o capital, que se desembolsa inicialmente como investimento dun 5 %.

O **VAN** calculase coa seguinte fórmula:

$$\text{VAN (NEGOCIO A)} = \text{INVESTIMENTO INICIAL} + \frac{\text{FLUXO DE CAIXA ANO 1}}{(1 + \text{TIPO DE INTERESE})} + \frac{\text{FLUXO DE CAIXA ANO 2}}{(1 + \text{TIPO DE INTERESE})^2}$$



$$\text{VAN (NEGOCIO A)} = -200 + \frac{50}{(1 + 0,05)} + \frac{300}{(1 + 0,05)^2} = -200 + 47,61 + 272,10 = 119,71$$

$$\text{VAN (NEGOCIO B)} = -\text{INVESTIMENTO INICIAL} + \text{FLUXO DE CAIXA ANO } 1 / (1 + \text{TIPO DE INTERESE}) + \text{FLUXO DE CAIXA ANO } 2 / (1 + \text{TIPO DE INTERESE})^2$$



$$\text{VAN (NEGOCIO B)} = -300 + 40 / (1 + 0,05) + 220 / (1 + 0,05)^2 = -300 + 38,09 + 199,54 = -62,36$$

$$\text{VAN (NEGOCIO C)} = -\text{INVESTIMENTO INICIAL} + \text{FLUXO DE CAIXA ANO } 1 / (1 + \text{TIPO DE INTERESE}) + \text{FLUXO DE CAIXA ANO } 2 / (1 + \text{TIPO DE INTERESE})^2$$



$$\text{VAN (NEGOCIO C)} = -400 + 200 / (1 + 0,05) + 600 / (1 + 0,05)^2 = -400 + 190,47 + 544,21 = 334,60$$

Analizando os resultados do **VAN** dos tres negocios, o **negocio C** ten o maior saldo positivo acumulado; o **negocio A** tamén ten un saldo positivo, aínda que inferior. O **negocio B** sería descartado porque o saldo que presenta é negativo, polo que non sería viable financeiramente.

O **TIR** calcúlase resolvendo a ecuación na que o **VAN** é igual a cero. Para calcular esa ecuación temos que realizar a seguinte operación despexando a incógnita da taxa de tipo de interese, que agora denominaremos R.

$$\begin{aligned} \text{VAN (NEGOCIO A)} &= -200 + 50 / (1 + R) + 300 / (1 + R)^2 = 0 \\ \text{VAN (NEGOCIO B)} &= -300 + 40 / (1 + R) + 220 / (1 + R)^2 = 0 \\ \text{VAN (NEGOCIO C)} &= -400 + 200 / (1 + R) + 600 / (1 + R)^2 = 0 \end{aligned}$$

- No caso do negocio A, despexando a incógnita R, o resultado é 0,38
- No caso do negocio B é de -0,075
- No caso do negocio C o resultado é de 0,5

Analizando os resultados e tendo en conta que marcamos como tipo de interese o 5 % os negocios que poden ser rendibles son o A e o C, xa que teñen taxas de retorno moi superiores ao 5 %, cun 38 % e un 50 % respectivamente. Como xa nos indicara o **VAN** o negocio B non era viable financeiramente e agora a súa taxa interna de retorno danos -7,5 %, polo que o investimento non é rendible.

O **VAN** sérvenos para calcular a **viabilidade financeira** de posibles desenvolvementos de plans de negocio, e o **TIR** analiza o custo de oportunidade de ter investido nun negocio ou noutro en función da súa rendibilidade ou do retorno do investimento.

O **VAN** dinos se recuperaremos o investimento inicial e o **TIR** indícanos que rendemento obteremos co noso investimento inicial. O **VAN** pode resultar especialmente útil se nun proxecto empresarial se quere ampliar a carteira de produtos, xa que se podería calcular a viabilidade financeira do que xa se está producindo e comparalo cos resultados da novidade que se quere desenvolver.



ACTIVIDADE

Imaxínade que queredes abrir unha nova liña de produtos ou servizos dentro do voso proxecto empresarial e queredes coñecer se sería rendible arriscar máis investimentos.

Calculade o VAN e o TIR para esa nova liña de negocio. Para realizar esta operación comparade os resultados da nova liña de negocio coa que xa teríades posto en marcha, desagregando os gastos e ingresos pertencentes a cada unha delas.



RESUMO DA UNIDADE

Nesta unidade tratouse de comprender a diferenza entre a **viabilidade económica** e a **viabilidade financeira** dentro dun proxecto empresarial. Ambas pódense calcular sobre as previsións de cálculos de ingresos, gastos, custos e fluxos de caixa.

A **viabilidade económica** trata de calcular as cifras polas cales podemos considerar cantas unidades de produto ou prestacións de servizo necesitamos xerar e vender para poder manter os custos e os gastos derivados da nosa actividade. No cálculo desta viabilidade utilízase o punto de equilibrio como a referencia que nos marca cal será a produción mínima para poder cubrir os gastos básicos da nosa actividade.

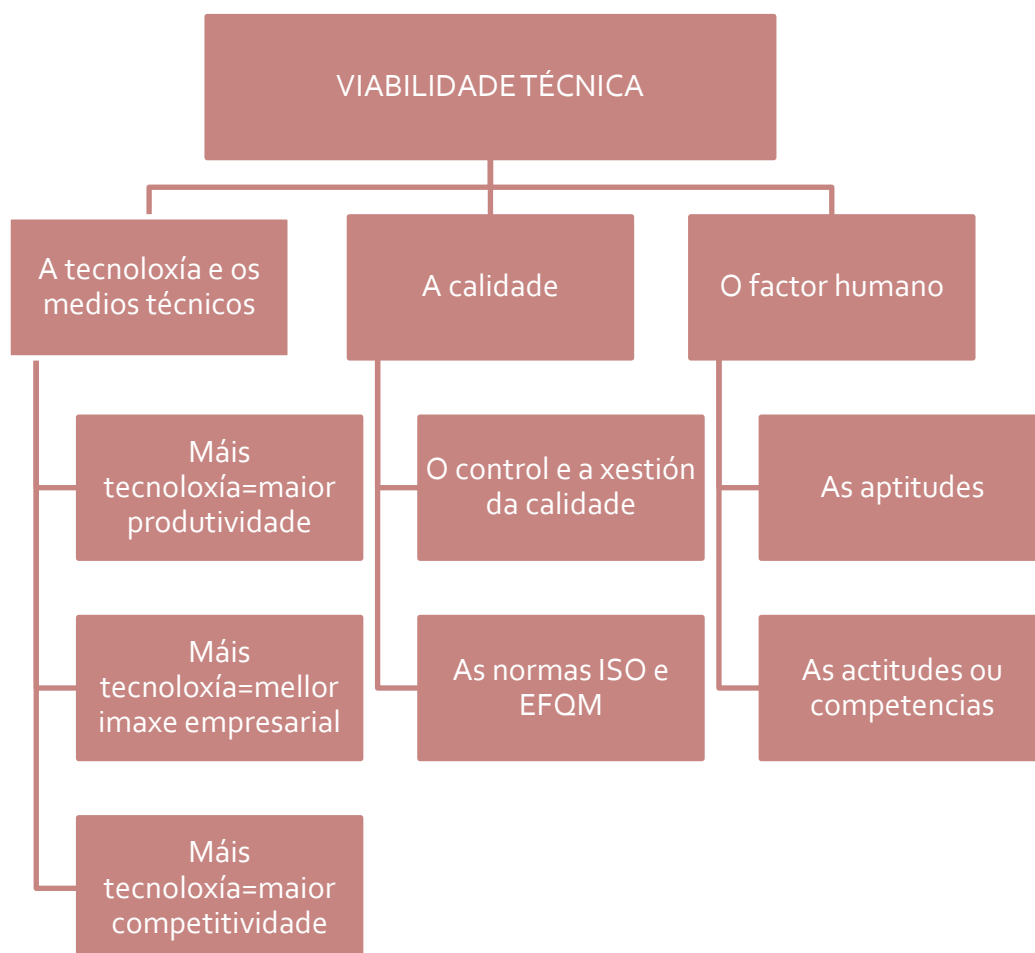
A **viabilidade financeira** trata de calcular a rendibilidade do noso modelo de negocio e do noso proxecto empresarial. Co cálculo do **Valor actual neto** e da **Taxa interna de retorno** coñeceremos en cantos anos poderemos recuperar o investimento inicial realizado e a rendibilidade que obtemos en termos porcentuais en comparación cos custos aos que se tivo que facer fronte para conseguir os recursos financeiros necesarios para realizar eses investimentos iniciais.

A análise da **viabilidade económica** e **financeira** debe revisarse periodicamente para obter os mellores resultados económicos e para poder adaptar a evolución do proxecto empresarial ás variacións económicas e de mercado.

Viabilidade
técnica



MAPA CONCEPTUAL



5. VIABILIDADE TÉCNICA



A **viabilidade técnica** é a que fai referencia á capacidade dos medios técnicos e humanos que posúe o proxecto empresarial para poder levar a cabo a súa actividade económica.

Os principais factores que inflúen na análise da **viabilidade técnica** son os seguintes:

- A tecnoloxía e os medios técnicos
- A calidade
- O equipo humano

5.1. Tecnoloxía e medios técnicos

O principal obxectivo da **viabilidade técnica** consiste en que sexa posible fabricar o produto ou prestar o servizo de maneira óptima. É preciso que a tecnoloxía e os medios técnicos do proxecto empresarial sexan os necesarios xa que teñen que facer tecnicamente posible o desenvolvemento da empresa. Isto é así porque en moitas ocasións algúns proxectos empresariais, á hora de materializar o feito da fabricación do seu produto ou da prestación do seu servizo, atopan atrancos técnicos de gran magnitude que impiden materializar a súa actividade económica.

Ademais de que a tecnoloxía e os medios técnicos teñen que facer posible a produción do produto ou a prestación do servizo deben garantir unha mínima fiabilidade e calidade para satisfacer dunha forma eficaz as necesidades da clientela.

A **tecnoloxía** é unha ferramenta para lograr a mellora nos procesos de fabricación e para optimizar a produción, as vendas e a cobranza. O desenvolvemento tecnolóxico dentro do noso proxecto empresarial achéganos as seguintes vantaxes:

- **Maior produtividade.** A tecnoloxía reduce os erros humanos e aumenta a produtividade cando se enfoca a cumprir as necesidades e os obxectivos do proxecto empresarial e da clientela.

- **Mellor comunicación.** Ao aplicar un bo nivel tecnolóxico dentro dos medios técnicos e de xestión do noso proxecto empresarial conseguiremos optimizar a comunicación e o dinamismo da nosa empresa mellorando as relacións entre esta e os provedores, entre as persoas que integran o cadro de persoal da empresa e, sobre todo, entre a empresa e a clientela.
- **Maior competitividade.** Unha empresa que fai un investimento en tecnoloxía será máis competitiva e poderá loitar no mercado contra os seus competidores dunha maneira máis áxil á hora de adaptarse aos continuos cambios no mercado, que en moitas ocasións son de marcado carácter tecnolóxico.

Neste sentido, é importante resaltar que a innovación tecnolóxica é fundamental para actualizar e aumentar constantemente a competitividade do noso proxecto empresarial.



Definimos a **innovación tecnolóxica** como a introdución paulatina e continuada de novos elementos, tanto no proceso de fabricación como na prestación do servizo, que melloran continuamente o seu atractivo e o seu valor de cara a aumentar a satisfacción das persoas.

Actualmente apareceron múltiples tecnoloxías que, cun carácter incipiente, están a representar as principais liñas polas que poden avanzar os mercados e a forma na que as empresas se enfrontan ás novas necesidades das persoas, englobadas dentro dos procesos de progreso e avance económico e social.

Algunhas destas tecnoloxías son:

- A realidade aumentada
- O uso de drons para múltiples actividades económicas e empresariais
- A impresión e o deseño de obxectos en tres dimensións utilizando diferentes tipos de materiais

- O desenvolvemento do Blockchain como nova fórmula de xestionar as relacións e as transaccións entre os diferentes actores que interveñen nos mercados sen a utilización de intermediarios



ACTIVIDADE

Reflexionade sobre o impacto que o avance tecnolóxico pode ter sobre a vosa empresa e deseñade medidas para introducir a tecnoloxía no voso proceso de produción ou prestación do servizo.

5.2. Calidade



Neste caso a **calidade** fai referencia ao nivel óptimo que deben acadar os nosos produtos e servizos. Defínese como o conxunto de propiedades inherentes a algo que lle permiten xulgar o seu valor.

A calidade como concepto xeral debe aplicarse de forma transversal a todas e cada unha das accións implicadas no proceso de fabricación do produto ou de prestación do servizo. É unha filosofía, unha forma de actuar que se ten que aplicar a todos os procesos de traballo que se desenvolvan dentro do noso proxecto empresarial.

Na relación da calidade coa empresa debemos distinguir dous aspectos fundamentais:

- **O control de calidade.** Fai referencia aos mecanismos encargados de velar pola calidade do noso produto ou servizo, coma os controis de calidade e as inspeccións.
- **Xestión da calidade.** Fai referencia ás liñas xerais que marcan e dirixen a política de fomento da calidade que imos a levar a cabo na nosa empresa.

Existen normas de carácter internacional de organismos a nivel mundial dedicados a axudar as empresas a marcar, xestionar e controlar a calidade nos seus procesos de traballo. Algunhas destas normas son as seguintes:

- **Normas ISO:** desenvolvidas pola International Organization for Standardization. Inflúen na normalización dos sistemas de xestión de calidade das empresas na maioría dos sectores, con normas adaptadas a cada un deles. A máis recoñecida é a norma ISO 9001, desenvolvida para normalizar os sistemas de xestión da calidade en empresas de múltiples sectores diferentes.
- **Normas do modelo EFQM:** é un modelo de orixe europea que non está recoñecido pola ISO, pero que resulta moi útil xa que axuda as empresas a acadar a excelencia en calidade, detectando aspectos internos da súa organización e funcionamento. Normalmente úsase este modelo de xestión da calidade de forma previa e preparatoria á implantación da norma oficial ISO 9001.

O sistema de xestión de calidade que debe implantarse nas empresas baixo as directrices marcadas pola norma ISO 9001 é a principal ferramenta para poder xestionar dunha forma integral a calidade dentro do noso proxecto empresarial en todos os procesos relacionados coa fabricación do produto ou coa prestación do servizo.

A implantación dun sistema de xestión da calidade ten consecuencias moi positivas para o desenvolvemento da actividade da nosa empresa coma as que se mencionan a continuación:

- Aumenta a satisfacción da clientela
- Mellora a organización de todos os procesos
- Axuda a obter nova clientela
- Establece un factor de excelencia que mellora a nosa proposta de valor e nos permite diferenciarnos da competencia

- Permítenos reducir custos de produción sen reducir a calidade

O seguimento de procedementos de xestión e control da calidade é moi útil para poder cumprir con determinadas obrigas legais impostas polas administracións públicas.



ACTIVIDADE

Reflexionade sobre a importancia da calidade dentro da fabricación e a distribución de produtos ou da prestación de servizos.

Considerade a posibilidade de implantar dentro do voso proxecto empresarial un sistema de xestión da calidade ou achegade mecanismos de control e mellora desta.

5.3. Factor humano

Un dos principais factores que inflúen na consecución e no mantemento da viabilidade técnica do noso proxecto empresarial é o cadro de persoal que vai formar parte da nosa empresa.

Aínda que existen moitas ferramentas de xestión, as persoas son as que manexan e coordinan todos os procesos de traballo e produción dunha empresa. Existen dous factores que inflúen nos recursos humanos dentro da consecución e mantemento da viabilidade técnica nun proxecto empresarial:

- **As aptitudes.** Son destrezas, habilidades e coñecementos adquiridos polas persoas que forman parte dunha empresa e que serven para desempeñar as funcións que se deben levar a cabo dentro da organización empresarial.

Nunha empresa o persoal debe estar debidamente formado en relación co posto de traballo e as funcións que desempeña. Cada posto desempeña un determinado perfil profesional para que se desenvolvan as funcións asociadas de forma eficiente e resolutive.

Cando falta formación técnica no cadro de persoal a empresa pode verse imposibilitada por ser incapaz de superar as dificultades técnicas que poidan xurdir. Da mesma maneira, o persoal sen a capacitación axeitada non producirá co nivel de calidade suficiente como para satisfacer as necesidades da clientela

- **As actitudes ou competencias.** Referímonos ás características e capacidades persoais que nos fan traballar dunha forma máis eficiente, e que en moitos casos poden axudar a paliar de forma provisional algunhas carencias de formación.

As actitudes ou competencias do persoal, se son positivas, favorecen moito o correcto desenvolvemento das funcións do posto de traballo, o que mellora o seu nivel de rendemento e a súa satisfacción persoal. A actitude positiva moi relacionada coa vontade, o esforzo e o optimismo pode axudar a que a nosa empresa e o seu persoal superen momentos de dificultades técnicas que con actitudes máis negativas non se superarían.

As competencias e actitudes máis valoradas polas empresas son o liderado, o traballo en equipo, a proactividade, o optimismo, a capacidade de resolución de conflitos e de negociación e a creatividade.

En relación aos recursos humanos e á súa influencia dentro da consecución da **viabilidade técnica** temos que resaltar a importancia da súa organización e coordinación para a execución de todos os procesos relacionados coa actividade económica da empresa.

Nunha empresa o organigrama de postos e funcións debe estar perfectamente deseñado co fin de planificar os procesos da produción, comercialización e control de calidade.



ACTIVIDADE

Deseñade a estrutura do organigrama do voso proxecto empresarial e o perfil académico e competencial que deben reunir as persoas que ocupen cada un dos postos recollidos nel.

No caso de que algún posto xa estea reservado para persoas do equipo promotor asignade cada un deles en función da adecuación dos vosos perfís.



RESUMO DA UNIDADE

É importante asegurar que a produción e a prestación de servizos sexa posible desde unha perspectiva técnica, e que os nosos recursos e ferramentas teñan a capacidade necesaria para adaptarse aos requirimentos técnicos actuais e aos derivados do avance tecnolóxico.

A innovación tecnolóxica aplicada ao proceso de produción e prestación do produto ou servizo é fundamental para aumentar a produtividade e a competitividade empresarial.

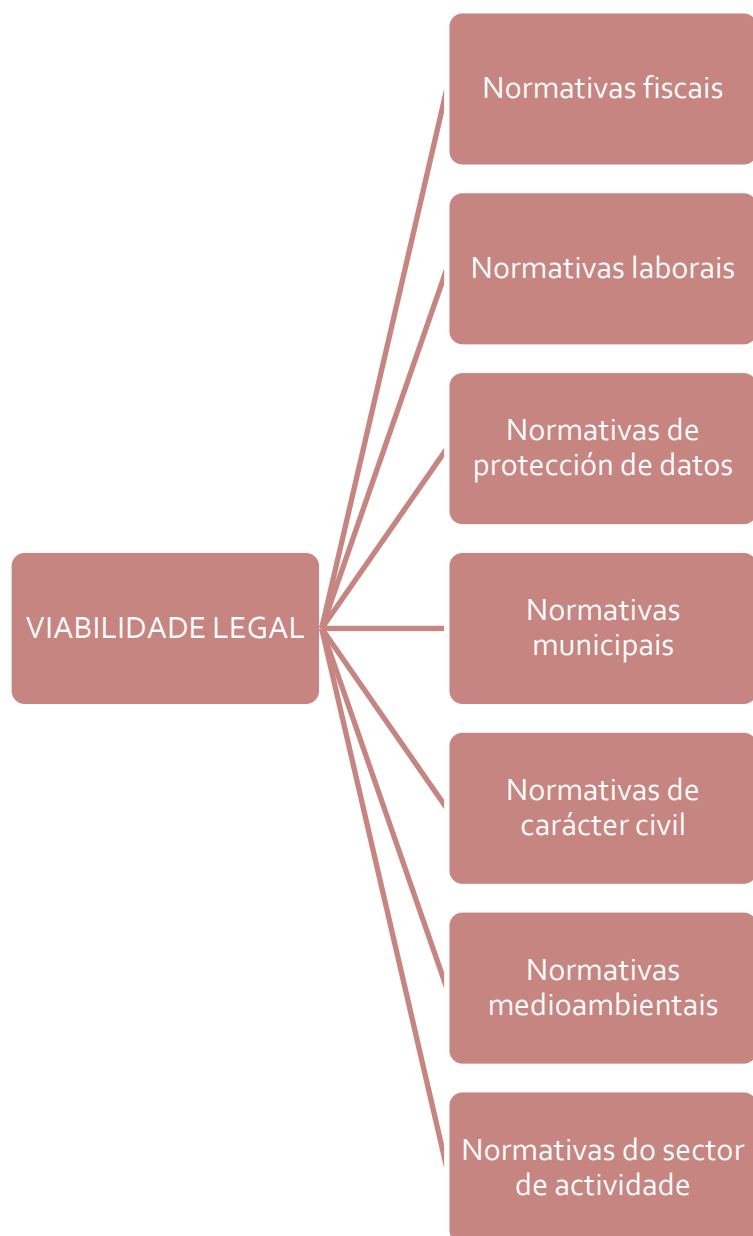
A procura da calidade de forma integral dentro do funcionamento da empresa, así como a súa xestión e control, tamén son factores fundamentais para aumentar a produtividade e o éxito comercial.

Finalmente, a preparación dos recursos humanos da empresa e o seu perfil competencial resultan estratéxicos para o presente e o futuro do proxecto. As persoas son quen toman decisións, executan accións e tarefas e aplican estratexias para que a empresa funcione da maneira eficiente. Polo tanto, a adecuación dos perfís profesionais na empresa é fundamental para conseguir unha maior competitividade e rendemento, así como para obter mellores resultados económicos finais.

Viabilidade legal



MAPA CONCEPTUAL



6. VIABILIDADE LEGAL

A **viabilidade legal** asociada á empresa está relacionada con toda a normativa que as administracións públicas desenvolven no seu marco de actuación para regular a actividade económica das empresas e as súas consecuencias.

No momento en que as persoas deciden poñer en marcha un determinado proxecto empresarial teñen que recoller a información necesaria para coñecer os trámites legais que deben levar a cabo para constituír a súa empresa e cumprir todas as normas existentes no desenvolvemento da súa actividade.

A normativa que atinxe o funcionamento das empresas é moi ampla, e afecta de diferente maneira en función do sector no que se queira desenvolver a actividade empresarial.

En xeral, todas as empresas que queiran iniciar a súa actividade teñen que adaptarse aos seguintes tipos de normativas establecidas:

- **Fiscais.** Afecta diferentes aspectos da actividade das empresas como poden ser:
 - A forma xurídica que van adoitar
 - A comunicación de alta, baixa ou modificación de actividade
 - A comunicación de domicilio ou lugar
 - A forma na que vai tributar, é dicir, como e en que porcentaxe vai pagar impostos derivados, da declaración dos seus ingresos e gastos e da obtención dos seus posibles beneficios
 - A contabilidade da empresa e a súa forma de rexistrar os ingresos e gastos

- **Laborais:**
 - Fórmula de contratación das persoas empregadas
 - Condicións laborais das persoas empregadas na empresa
 - Condicións de seguridade, hixiene e salubridade nas que traballan as persoas empregadas dentro do centro de traballo, segundo se establece na lexislación de prevención de riscos laborais
- De **protección de datos:**
 - Forma na que se recollen e custodian os datos das persoas e dos provedores
 - Forma na que podemos realizar accións comerciais destinadas a diferentes segmentos de clientela
- De carácter **municipal:**
 - Desta normativa depende que a empresa poida conseguir a autorización para levar a cabo a súa actividade dentro do concello onde teña a súa sede
- De carácter **medioambiental:**
 - A Administración pública elaborou unha lexislación relacionada co respecto ao medio ambiente e para limitar os efectos nocivos da actividade económica das empresas sobre este
- Inherentes a **actividade económica de cada empresa:**
 - Cada sector de actividade ten unha normativa relacionada co seu desenvolvemento. Son exemplos claros destas normativas sectoriais as que afectan o sector alimentario, o farmacéutico, o agrícola, o pesqueiro etc.



ACTIVIDADE

Revisade entre a lexislación vixente a normativa relacionada co voso sector de actividade, e o impacto económico e produtivo que tería adaptar o funcionamento da vosa empresa á hora de cumprir a normativa sectorial.



RESUMO DA UNIDADE

Toda a actividade levada a cabo por unha empresa está regulada por diferentes tipos de lexislacións que se relacionan, á súa vez, con cada unha das áreas de actuación dentro do desenvolvemento da actividade.

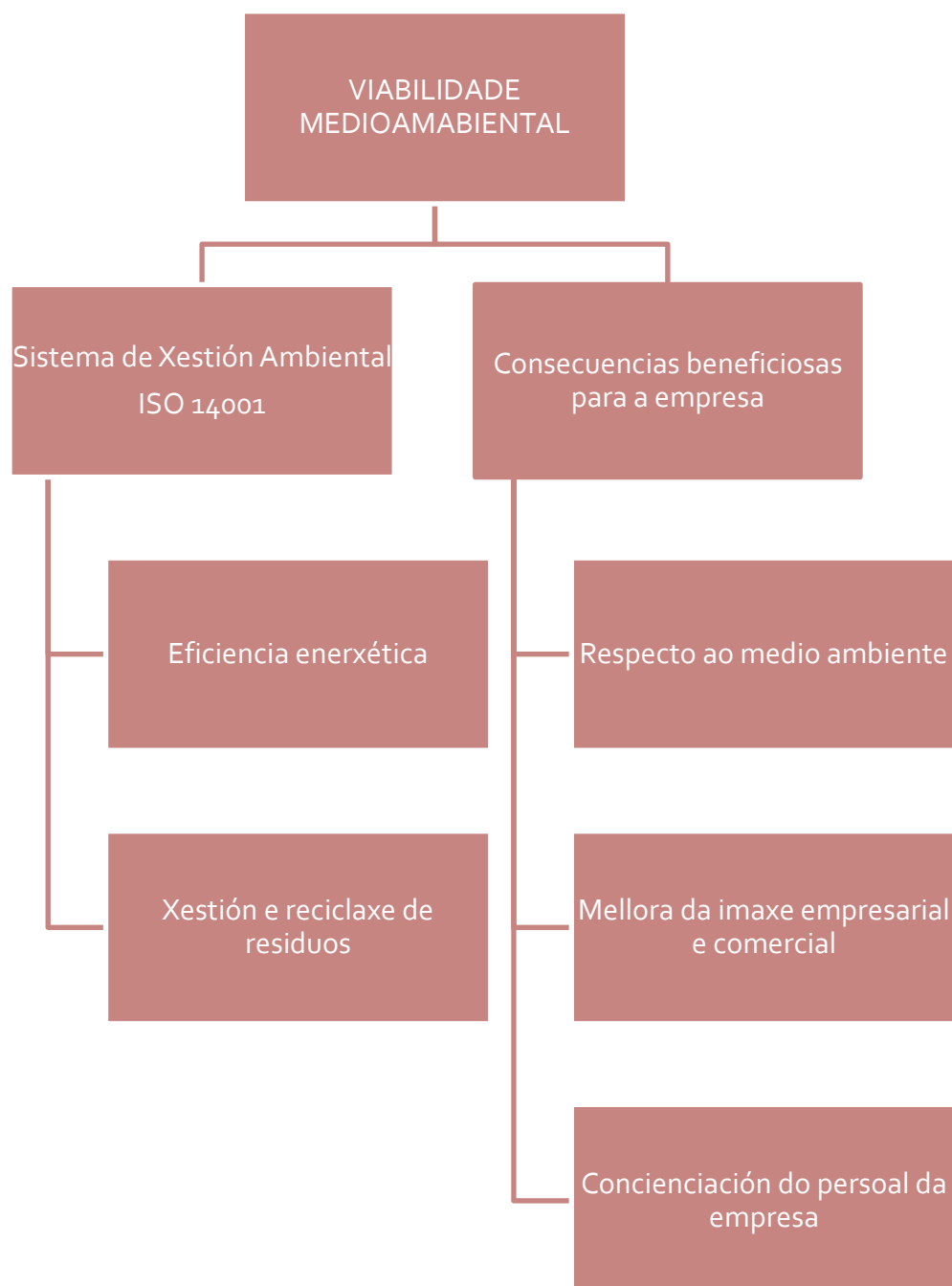
A normativa procedente de diferentes niveis de goberno das administracións públicas abarca a regulación de aspectos empresariais tan importantes coma o pago de impostos, a forma de contratación das persoas traballadoras, a protección dos datos persoais, as licenzas de actividade, a protección fronte a accidentes a través da subscripción dun seguro de responsabilidade civil a terceiros, a protección do medio ambiente fronte á actividade da empresa ou a regulación da mera actividade produtiva sectorial.

Cumprir coas disposicións legais é fundamental para poder iniciar a actividade económica do proxecto empresarial e para que este perdure no tempo.

Viabilidade medioambiental



MAPA CONCEPTUAL



7. VIABILIDADE MEDIOAMBIENTAL

A fabricación dun produto ou a prestación dun servizo por parte dunha empresa sempre van supoñer un certo impacto no medio ambiente. Non existe ningunha actividade económica que non teña impacto sobre o funcionamento xeral do medio que nos rodea.

Por iso é fundamental que o equipo promotor do proxecto empresarial teña claro desde un principio a importancia do respecto ao medio ambiente para poder desenvolver de forma sostible o seu proxecto empresarial.

Ao igual que a prevención de riscos laborais, a aplicación da tecnoloxía e o fomento da calidade, deberíanse aplicar en todas as fases dos procesos de traballo de forma transversal mecanismos e accións que convertan en máis sostible a actividade económica da empresa.

Existen sistemas de xestión xeral para as empresas que teñen como principal función aplicar uns mecanismos de control similares aos sistemas de xestión da calidade que xa mencionamos en relación coa consecución da viabilidade técnica.

Estes sistemas de xestión están tamén recollidos nunha norma de carácter ISO denominada ISO 14001, que establece para a empresa un sistema de xestión ambiental para implantar en todas as fases do proxecto empresarial un control que contribúa a garantir a consecución de accións que sexan respectuosos co medio ambiente.

A ISO 14001 realiza o control e a xestión dos seguintes aspectos dos procesos de actividade económica dunha empresa:

- O consumo de enerxía, materiais e materias primas, velando porque o consumo sempre sexa eficiente e responsable
- A xeración e a reciclaxe de residuos e a emisión de contaminantes, fomentando a redución dos residuos e a reciclaxe da maior parte deles

- A política estratéxica da empresa, incluíndo constantemente dentro da súa estratexia de negocio elementos que acheguen mecanismos de protección do medio ambiente fronte á súa actividade normal.

Aínda que a implantación da ISO 14001 non é obrigatoria nas empresas, estas poden orientar a súa actividade e a súa forma de traballar para mellorar os aspectos relacionados anteriormente.

Os beneficios que unha empresa consegue aplicando medidas de respecto ao medio ambiente dentro do seu proceso de produción son os seguintes:

- Mellorar a imaxe fronte a clientela
- Ter máis facilidade para a comercialización dos seus produtos e servizos
- Mellorar a política interna de prevención de riscos laborais
- Motivar e concienciar o persoal
- Evitar sancións administrativas por contaminación ou outras violacións relacionadas coa lexislación medioambiental que limita a actividade económica das empresas e as súas consecuencias



ACTIVIDADE

Intentade calcular o impacto medioambiental que o voso proxecto empresarial terá na súa posta en marcha e reflexionade sobre a aplicación de procedementos relacionados coa integración do respecto ao medio ambiente e a sustentabilidade dentro do proceso produtivo.



RESUMO DA UNIDADE

O impacto das empresas sobre o **medio ambiente** é inherente á súa mera existencia, como actores económicos que fabrican produtos e prestan servizos dentro da nosa sociedade.

Deseñar un proceso produtivo ou de prestación de servizos e integrar nel elementos transversais que reduzan o impacto ambiental de forma global e continuada, supón un gran desafío que se ten que asumir para contribuír cun cambio global que debe afectar a todas as empresas.

A nivel lexislativo regúlase o impacto ambiental da actividade económica das empresas e propóñense sistemas de xestión ambiental que axudan a realizar a actividade produtiva dunha forma máis respectuosa co medio ambiente e que actúan de forma transversal sobre todas as áreas de xestión da empresa.

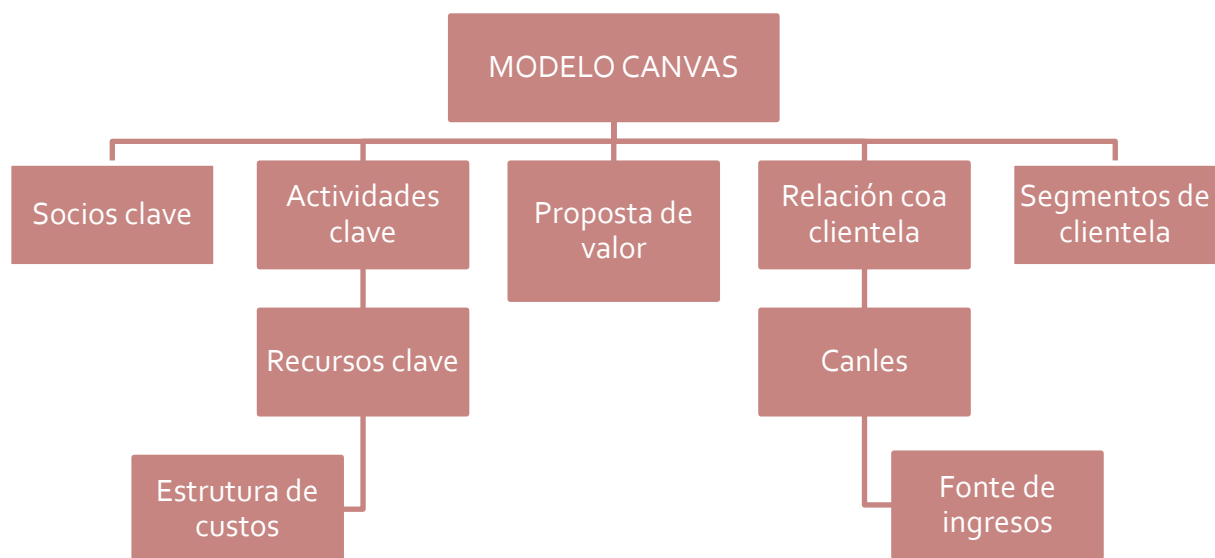
O sistema de xestión ambiental baseado na norma **UNE 14001** garante que a empresa xestione o impacto ambiental baseándose en principios fundamentais como a eficiencia enerxética e a xestión de residuos dentro do desenvolvemento da actividade produtiva.

A **sensibilización medioambiental** das empresas trae consigo unha mellora da súa produtividade, da competitividade, da imaxe e do éxito comercial, ademais da mellora da calidade de vida nas sociedades do presente e do futuro.

Modelo CANVAS na análise da viabilidade empresarial



MAPA CONCEPTUAL



8. MODELO CANVAS NA ANÁLISE DA VIABILIDADE EMPRESARIAL



O modelo **CANVAS** é unha ferramenta utilizada para visualizar graficamente diferentes aspectos do modelo de negocio que se vai desenvolver. Axúdanos a entender a globalidade do conxunto de aspectos, factores e características do noso modelo de negocio e visualizalos de forma inmediata.

Desenvolvérono no ano 2011 Alexander Osterwalder e Yves Pigneur na súa obra *Xeración de modelos de negocio*, na que analizaron as vantaxes e os inconvenientes de diferentes modelos de negocio.

O modelo distribúese sobre un lenzo de forma rectangular no que se representan 9 ocos que integran a secuencia lóxica que leva a cabo a empresa para realizar a súa actividade e obter ingresos por iso. Cada oco ou división dese lenzo encherase con datos relacionados con determinadas características do noso modelo de negocio.

MODELO CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Proposta de valor	Relación coa clientela	Segmentos de clientela
	Recursos clave		Canles	
Estrutura de custos			Fonte de ingresos	

Para que o lenzo do modelo **CANVAS** sexa útil debe actualizarse constantemente, co fin de que coa evolución da empresa vaia mudando os detalles dos aspectos estratéxicos recollidos nos 9 ocos do lenzo. A continuación defínense as nove divisións do lenzo e relacionáranse cos diferentes tipos de viabilidade xeral da nosa empresa:

Socios clave

Para definir a que se refire este oco do lenzo debemos preguntarnos o seguinte:

- Quen poden ser as nosas persoas socias?
- Que poden ser as nosas provedoras e provedores?
- Que recursos estamos adquirindo das nosas persoas socias?
- Que actividades realizan as nosas persoas socias?

Todas estas preguntas fan referencia á necesidade de identificar cales poden ser as colaboradoras e colaboradores á hora de iniciar o proxecto empresarial. Da mesma maneira, debemos coñecer con que provedores hai que relacionarse para poder iniciar a actividade da cooperativa.

Manual para o alumnado DepoEmprende na FP

Este oco do lenzo sérvenos para analizar a viabilidade comercial e a viabilidade técnica do noso modelo empresarial porque trata sobre a relación que imos ter cos medios humanos e técnicos clave que van intervir no proceso de produción dos nosos produtos ou de prestación dos nosos servizos.

Actividades clave

Para coñecer a que se refire esta división do lenzo debemos pensar en:

- Que tarefas, actividades e accións se deben realizar para que o produto poida ser distribuído con éxito?

En relación con este apartado hai que analizar claramente as tarefas, as actividades e as accións nas que se divide o noso proceso de adquisición e distribución do produto. Hai que establecer se algunha desas tarefas, accións ou actividades teñen que facelas outras persoas e empresas e que nivel de dependencia teremos con elas.

Este oco fai referencia á viabilidade técnica, xa que trata de analizar as tarefas e a actividade clave para a produción do noso produto ou a prestación do noso servizo. A nivel da viabilidade comercial este produto fai referencia a que nesta división do lenzo se trata das tarefas e actividades que máis valor engadido lle achegan a aquilo que vendemos, os detalles que fan máis atraente a proposta de valor do noso produto ou servizo.

Recursos clave

Para entender con que está relacionada esta división do lenzo:

- Con que medios materiais e humanos contamos para poder ser capaces de fabricar un produto ou prestar un servizo?

Débense establecer unha planificación e un control exhaustivos para organizar cantas ferramentas e máquinas nos poden facer falla para producir. Igualmente, debemos calcular cantas persoas son necesarias para realizar a fabricación dos produtos.

Manual para o alumnado DepoEmprende na FP

Este oco do lenzo sérvenos para analizar a viabilidade comercial e a viabilidade técnica do noso modelo empresarial porque trata sobre a identificación dos medios humanos e técnicos que van ser chave estratéxica do noso proceso de produción ou prestación do servizo.

Proposta de valor

En relación con esta división formularemos as seguintes preguntas:

- Que detalle, aspecto ou calidade ten o noso produto que o fai diferente dos da competencia?
- Por que detalle, aspecto ou calidade estaría disposta a pagar a clientela?

A proposta de valor do noso produto ou servizo depende en gran medida do tipo de idea inicial que desenvolvamos. É moi importante realizar unha correcta ideación do noso produto para que sexa o máis competitivo e orixinal posible e achegue algo novo e necesario para a nosa posible clientela.

Ás veces non só é necesario que o produto teña vantaxes competitivas e innovadoras, senón que lles faga fronte ás necesidades para que a clientela estea disposta a pagar por el antes que por outros produtos diferentes.

Esta división alude claramente á viabilidade comercial, xa que fai referencia aos detalles ou aspectos esenciais dos nosos produtos e servizos que máis inciden na satisfacción da clientela.

Relación coa clientela

Este apartado ten un contido que require que fagamos a seguinte pregunta:

- Que tipo de relacións queremos establecer con cada tipo de clientela que temos?

Cando falamos de relacións coas e cos clientes referímonos fundamentalmente a como diferenciamos os seus tipos para saber como tratalos e chegar a eles.

Esta división relaciónase coa viabilidade comercial, xa que lles presta atención aos diferentes tipos de clientela e as especiais relacións que se establecen con cada unha delas.

Canles

A pregunta axeitada que debemos facernos é:

- Que tipos de canles imos utilizar para facerlle chegar a proposta de valor do noso produto á nosa clientela para vendelo?

As canles son os medios e mecanismos a través dos que podemos publicitar e distribuír o noso produto.

Esta división do lenzo fai referencia á análise da viabilidade comercial do noso proxecto, xa que trata de esclarecer que tipos de vías imos utilizar para facer chegar aquilo que imos vender.

Segmento de clientela

Esta división fai referencia á información relacionada coa seguinte pregunta que teremos que facernos:

- A que clientela queremos dirixir a venda do noso produto?

Esta división do lenzo céntrase no proceso de establecemento, definición e diferenciación dos tipos de clientela aos que podemos chegar.

Unha boa forma de encher con información relevante esta división concreta do lenzo é recorrer á información que obtivemos cando realizamos o estudo de mercado.

Manual para o alumnado DepoEmprende na FP

Este oco está claramente relacionado coa viabilidade comercial do noso proxecto empresarial, xa que ten en conta o tipo de clientela potencial á que lle podemos vender os produtos e servizos, e clasifícaos de forma ordenada, informa da amplitude de segmento de mercado que a nosa empresa pode abranguer e so seu potencial comercial.

Estrutura de custos

Para coñecer en que consiste a estrutura de custos teremos que preguntarnos:

- Canto suma o conxunto de gastos que é necesario realizar para adquirir os produtos?
- De canto tempo dispoñemos para pagar os gastos que temos que facer?
- Canto tardamos en cobrar as vendas dos produtos?

Neste sentido hai que controlar canto nos custa adquirir e distribuír os produtos. Para calcular a dispoñibilidade de cartos teremos que coñecer perfectamente o período medio de pagamento aos provedores e canto tempo tardamos en ingresar as contías pola venda dos nosos produtos.

Esta división do lenzo fai referencia á viabilidade financeira do noso proxecto empresarial, isto é así porque analiza os períodos medios de cobranzas e pagamentos que, como xa vimos, son fundamentais para calcular os indicadores de rendibilidade denominados **VAN** e **TIR**.

Fonte de ingresos

Neste oco analizaremos como gañamos os cartos pola fabricación dos nosos produtos. É moi importante identificar onde se orixinan os nosos ingresos e se existe máis dunha fonte real ou potencial a través da cal a nosa actividade pode xerar ingresos.

- De onde proveñen os cartos que ingresamos?

- Ingresamos cartos de diferentes fontes?

Neste oco analizaremos como gañamos os cartos pola fabricación dos nosos produtos ou pola prestación dos nosos servizos. É moi importante identificar onde se producen os nosos ingresos e se existe máis dunha fonte real a través da cal a nosa actividade pode xerar ingresos.

Unha vez respondamos as preguntas anteriores teremos unha visión xeral gráfica de aspectos clave para o noso modelo de empresa ou negocio.

A medida que vaíamos realizando modificacións sobre os aspectos recollidos no lenzo consultarémolo para, deste xeito, obter unha visión xeral dos cambios.

Este último oco do lenzo está relacionado igualmente coa **viabilidade financeira** e coa **viabilidade económica** ao mesmo tempo, xa que se pregunta como son as nosas fontes de financiamento e identifica a estrutura de ingresos derivada das vendas de produtos ou da prestación de servizos do noso proxecto empresarial.



ACTIVIDADE

Deseñade un lenzo onde, de forma moi resumida, poidades ir completando cos datos necesarios os nove ocos que acabamos de ver.

Cada vez que acordedes introducir algún cambio no desenvolvemento do modelo de empresa ou negocio modificádeo no encerado e borrade os datos recollidos inicialmente.

Os ocos de asociacións, actividades e recursos clave e da estrutura de custos fan referencia a aspectos propios da estrutura interna do noso modelo de negocio. As divisións referidas ás relacións coa clientela, os segmentos de mercado, as canles e as fontes de ingresos fan referencia a aspectos do mercado e á nosa forma de orientármonos cara a el.



Coa elaboración do modelo **CANVAS** temos xa deseñado un mapa sobre as características do modelo de empresa ou de negocio.



RESUMO DA UNIDADE

O **modelo Canvas** é un esquema en forma de táboa no que se poden representar graficamente os aspectos máis importantes da estrutura interna do modelo de negocio e das características do mercado no que este quere operar.

Á hora de analizar as diferentes **viabilidades** o **modelo Canvas** resulta moi útil para poder revisar de forma global e integral a evolución e descrición de cada un dos aspectos recollidos nas súas nove divisións, influíndo na viabilidade empresarial xeral do modelo de negocio que se vai desenvolvendo co transcurso do tempo.

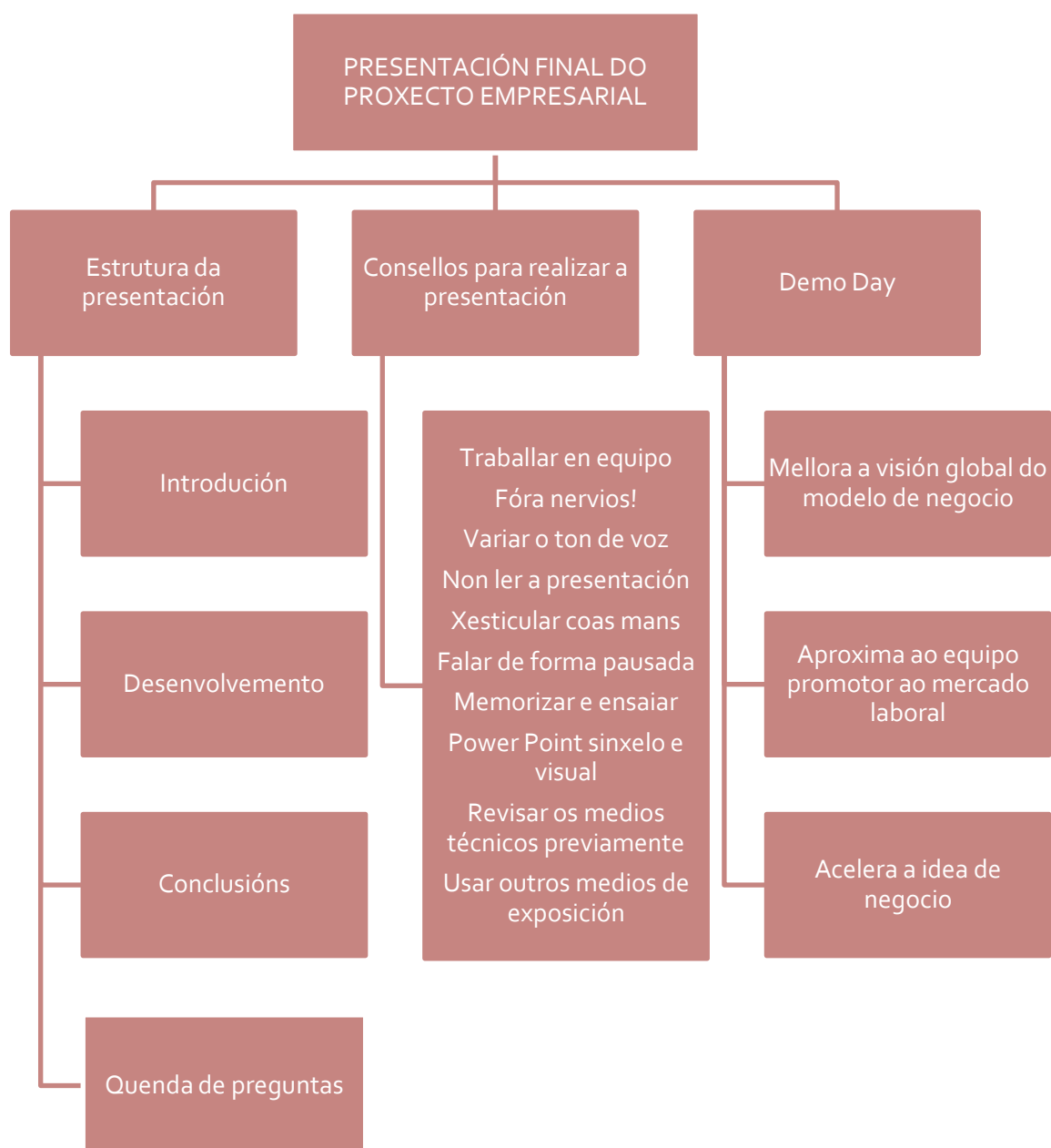
Para que sexa útil de forma prolongada débese manter actualizado, reflectindo de maneira inmediata as novas realidades e cambios que se vaian producindo e que afecten o modelo de negocio.

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPOSTA DE VALOR	RELACIÓN COA CLIENTELA	SEGMENTOS DE CLIENTELA
Viabilidade comercial	Viabilidade técnica	Viabilidade comercial	Viabilidade comercial	Viabilidade comercial
Viabilidade técnica	Viabilidade comercial			
	RECURSOS CLAVE		CANLES	
	Viabilidade comercial		Viabilidade comercial	
	Viabilidade técnica			

Presentación final do proxecto empresarial



MAPA CONCEPTUAL



9. PRESENTACIÓN FINAL DO PROXECTO EMPRESARIAL

Unha vez realizada a correspondente análise da viabilidade empresarial e contando cunha ferramenta de control da evolución do voso modelo de empresa, como é o modelo **CANVAS**, faise necesaria a presentación do proxecto en sociedade diante de persoas ás que haxa que convencer de que o modelo de negocio que presentades é viable e se pode confiar nel para apoialo con todo tipo de recursos.

É importante saber transmitir a esencia do noso proxecto condensando e resumindo de forma clara e concisa a súa descrición e a dos seus puntos fortes.

Para realizar unha presentación eficaz convén:

- **Traballade en equipo**

Todos os membros do equipo promotor poderedes participar na presentación do voso produto. Se no proxecto hai máis dunha persoa é bo que todas falen na presentación para dinamizar as intervencións e darvos a coñecer.

Unha persoa debe encargarse dos aspectos técnicos da presentación PowerPoint ou outro tipo de recursos. Non dubidedes e axudar as vosas compañeiras ou compañeiros no caso de que queden en branco ou se bloqueen.

- **Fóra nervios!**

Todas as persoas se poñen algo nerviosas cando teñen que falar en público, pero é importante que esteades relaxadas e relaxados á hora de facer a presentación do voso proxecto para mostrar confianza e convencer.

- **Variade o ton de voz**

Cambiade o ton de voz coma cando falades con outras persoas nunha conversa normal. Desta forma comunicaredes as vosas ideas dun xeito máis natural. Lembraide que o voso ton debe ser algo firme para que todas as persoas que asisten á vosa presentación vos escoiten perfectamente.

- **Non leades a presentación**



Na medida do posible memorizade a vosa presentación. En lugar de ler, é conveniente que expoñades as vosas ideas e miredes aos ollos a xente que asiste a escoitar o que tedes que ofrecer.

Podedes usar unha pequena folla na que anotedes un esquema de palabras clave que vos poidan axudar no caso de que vos perdades, para isto tamén é recomendable usar algún recurso visual coma o PowerPoint.

- **Xesticulade coas mans e falade de forma pausada**

Se movedes correctamente as mans expresaredes de forma máis clara as ideas que queredes transmitir. Da mesma maneira, se falades amodo seguro que o público que vos escoita non terá dificultades para entendervos.

- **Memorizade e ensaiade a presentación**

Teredes que memorizar a vosa presentación para tela controlada de principio a fin e así facerlle fronte a calquera contratempo que poida xurdir durante esta. Igualmente, debedes ensaiar a vosa presentación cantas veces faga falla ata que a teñades dominada para realizala de forma natural.

- **Elaborade un PowerPoint sinxelo e visual**

Se finalmente decidides usar un PowerPoint a presentación ten que estar deseñada dunha forma sinxela. Deberá conter imaxes que resuman as ideas que estades a transmitir coas vosas propias palabras, e cada diapositiva ten que incluír un texto curto e cun tamaño de letra o suficientemente grande para que resalte dentro desta e visible por todo o público que está presente na vosa exposición.

- **Revisade os medios técnicos**

Se ides usar algún recurso, asegurádevos previamente de que todos os dispositivos funcionan e que a vosa presentación se pode desenvolver sen imprevistos.

- **Outros medios de exposición**

Sede creativas e creativos, podedes usar diferentes recursos, levar algunha mostra de prototipo sobre o voso proxecto empresarial, realizar un vídeo etc.

Á hora de realizar unha presentación dun proxecto esta debe estar estruturada de forma coherente. Pódese dividir nas seguintes partes:

- **Introdución.** O mellor é ter preparada unha presentación ou introdución que nos axude a gañar confianza. Debemos tentar que sexa unha presentación breve na que se concreten os puntos que se van tratar.
- **Desenvolvemento.** A presentación desenvolverase de forma diferente atendendo ao tempo do que dispoñades, pero lembre que ás veces é mellor centrarse en ideas clave que se entendan que querer contalo todo e perder o obxectivo polo camiño.

A brevidade e a concreción nos temas que se van tratar é sempre unha calidade que garante o interese e atención do público na vosa presentación.

- **Conclusións.** A mellor forma de rematar unha exposición é realizando un resumo breve dos contidos e ideas destacables, resaltando os seus puntos fortes e as oportunidades que se poden extraer deles.
- **Quenda de preguntas.** Pode resultar a parte máis difícil, xa que é algo que non se pode preparar. Non sabemos a que tipo de preguntas nos imos enfrontar e debemos intentar responder, na medida do posible, de forma clara e concisa. Podemos interpretar o exceso de preguntas dunha maneira positiva, xa que isto significa que as persoas asistentes prestaron atención e están interesadas no tema.



ACTIVIDADE

Establecede un esquema claro da presentación cos elementos e contidos clave que se van tratar.

O paso final para rematar o desenvolvemento do voso proxecto empresarial consistirá en realizar unha presentación denominada **Demo Day** na que se expoñen varios proxectos desenvolvidos no marco do proxecto **DepoEmprende na FP**.

O traballo que vos levará realizar a presentación terá as seguintes consecuencias sobre a vosa idea de proxecto empresarial:

- Permitirá que recuperedes de novo unha visión global do voso proxecto para limar pequenos erros e realizar as últimas correccións.
- Aproximaravos ao mercado laboral; todo ten que estar listo e calculado para dar o gran salto diante do xurado que valorará e xulgará o voso proxecto.
- Acelerará a idea empresarial para que a amosedes como un proxecto terminado pode comezar a funcionar en calquera momento, e acadaredes os apoios necesarios.

En resumo, a **Demo Day** será a grande oportunidade para que o voso proxecto empresarial sexa valorado na súa xusta medida.



ACTIVIDADE

Realizade ensaios da presentación para o acto Demo Day facendo fincapé na corrección de erros na expresión.

Procurade que os ensaios sexan diante de público que coñezades, pero alleo ao voso proxecto co fin de que sexa obxectivo á hora de facervos propostas de mellora sobre a exposición.

9.2. Consellos para o acto Demo Day

Ademais de atender os consellos xa recollidos no apartado anterior, para a realización dunha presentación eficaz para enfrontarse a unha **Demo Day** podedes seguir tamén os seguintes trucos que vos poden axudar a ter éxito:

Non esquezades nunca incluír na **Demo Day** os vosos datos por se alguén quere contactar convosco para analizar algún aspecto que nun inicio non lle quedou claro. A **Demo Day** é unha boa ocasión para establecer contactos, e moitos deles non serán sempre inmediatos.

Cando finalice a **Demo Day** non dubidedes en achegarvos á audiencia e de forma coloquial preguntarlles que lles pareceu a vosa presentación, que opinións extraeron etc.

Coidade ao máximo o deseño da presentación, estades a resumir todo o esforzo do voso proxecto en moi poucos minutos. Un deseño descoidado falará mal do voso traballo.

Expoñede con ilusión e paixón o voso proxecto, non vale con que a sintades soamente vós, tedes que transmitirle entusiasmo á audiencia e facela partícipe. Falade do voso equipo e da riqueza que este pode achegar como director do proxecto empresarial. Referídevos á competencia para amosar así o que vos fai diferentes das e dos demais, o que sempre poderedes ofrecer a maiores que a competencia.



ACTIVIDADE

Practicade a técnica do *elevator pitch*, que consiste na realización da vosa presentación nun tempo máximo dun minuto e medio. Isto agudizará a vosa habilidade para sintetizar e reducir os contidos ao realmente importante e estratéxico do voso modelo de negocio.



RESUMO DA UNIDADE

O acto **Demo Day** pecha o proxecto **DepoEmprende na FP**, e dálles a oportunidade aos proxectos empresariais elixidos por cada centro educativo para darse a coñecer ante a comunidade educativa e ante a sociedade.

A fase final do proxecto **DepoEmprende na FP** impúlsavos, ao igual que a preparación na **Demo Day**, cara a aceleración da vosa idea para que finalmente poidades trasladar o modelo de negocio que desenvolveastes durante o curso á realidade laboral máis próxima.

Ao longo deste manual ofrecéronse diferentes propostas para avanzar no desenvolvemento da idea de negocio e actuar en cada unha das áreas de xestión e dirección da empresa.

As dúbidas iniciais ante un reto que nacía de forma espontánea a través de diferentes ideas foron evolucionando ata conseguir os resultados que esperabades.

A **paixón e a iniciativa** non se deben deter ante as dificultades. A adaptación dunha idea inicial á realidade é complexa e establécese coma un paso fundamental para adaptala ás necesidades que se van producindo a medida que evolucionades no proxecto. A mellora e a adecuación do proxecto aumentará a súa viabilidade e incrementará a posibilidade de poñela en marcha coma un proxecto profesional e vital, que pode ser unha das mellores saídas para o voso **futuro laboral e profesional**.



GLOSARIO

Ameaza: aspecto negativo que provén do contorno e que pode facer máis difícil que o noso produto se venda facilmente.

Actitudes: calidades persoais e características da nosa personalidade que nos fan traballar dunha forma máis eficiente e que en moitos casos poden axudar a paliar de forma provisional algunhas carencias de formación e coñecementos en determinadas situacións.

Aptitudes: destrezas, habilidades e coñecementos adquiridos polas persoas que forman parte dunha empresa e que lles serven para desempeñar desde os seus diferentes postos de traballo todas as funcións que é necesario levar a cabo dentro dunha organización empresarial.

Caixa: rexistro que na nosa empresa se fai das entradas e saídas de diñeiro en efectivo.

Cálculo do punto morto ou de equilibrio: punto no que se acada o nivel de vendas de produtos ou de prestación de servizos necesario para cubrir os nosos custos tanto fixos coma variables.

Calidade: nivel óptimo que deben acadar os nosos produtos e servizos. Defínese como o conxunto de propiedades inherentes a algo que lle permiten xulgar o seu valor.

Canle de distribución: está formada polas diferentes empresas ou persoas que se encargan do traslado do produto e que aseguran as correctas condicións deste.

Control de calidade: mecanismos encargados de velar pola calidade do noso produto ou servizo, coma os controis de calidade, as inspeccións ou os exames ou tests periódicos a determinados procesos e accións.

Creatividade: capacidade das persoas de xerar novas ideas e conceptos ou novas asociacións de ideas e de conceptos coa finalidade de atopar solucións orixinais a problemas e situacións xa existentes.

Custos fixos: aqueles custos que non varían aínda que se decida producir máis ou menos unidades de produto. Son, por exemplo, o recibo do auga, e da luz, o aluguer dun local, determinados impostos e taxas que se deben pagar, o material de oficina etc.

Custos variables: aqueles que cambian en función do aumento ou diminución da fabricación de produtos ou da prestación de servizos. Os principais custos variables son os materiais que se precisan mercar para fabricar produtos, ou para dispoñer de todos os elementos para prestar un determinado servizo.

Debilidade: aspecto negativo do noso produto, da nosa forma de fabricalo e de ser como persoas. Depende de nós e é algo interno que se pode mellorar.

Entrevista: intercambio de información entre dúas persoas. Unha delas é a entrevistadora e a outra a entrevistada. A persoa entrevistadora fai unha serie de preguntas que leva preparadas co fin de coñecer a opinión que a persoa entrevistada ten sobre un determinado tema.

Estudo de mercado: aplicación de diferentes ferramentas e procedementos de estudo que se desenvolven co fin de obter información sobre o mercado de cara ao deseño dun proxecto que teña posibilidades comerciais reais.

Fluxos de caixa: diferenza entre os ingresos e os gastos, entradas e saídas de efectivo na caixa. Os fluxos de caixa poden ser positivos ou negativos.

Fortaleza: aspecto positivo do noso produto, da nosa forma de fabricalo e de ser como persoas. Ao igual que as debilidades dependen de nós, son algo interno que podemos esforzarnos en conservar.

Innovación tecnolóxica: introdución paulatina e continuada de novos elementos tanto no proceso de fabricación como na prestación do servizo, que melloran continuamente o seu atractivo e a proposta de valor de cara a aumentar a satisfacción das persoas.

Márketing: disciplina que, a través do estudo do comportamento das persoas e dos mercados, ten como finalidade captar, reter e aumentar a clientela das empresas.

Modelo CANVAS: ferramenta utilizada para visualizar graficamente diferentes aspectos do modelo de negocio que se vai desenvolver. Axúdanos a entender a globalidade do conxunto de aspectos, factores e características do noso modelo de negocio e visualizalos de forma inmediata.

Normas ISO: inflúen na normalización dos sistemas de xestión da calidade das empresas da maioría dos sectores con normas adaptadas a cada un deles.

Oportunidade: aspecto positivo do noso contorno que nos pode axudar a vender os produtos con maior éxito. Son detalles que non dependen de nós, senón do noso contorno.

Pensamento converxente: pensamento que procura ofrecerlles sempre a solución correcta aos problemas xurdidos dunha forma estandarizada e convencional.

Pensamento creativo: o tipo de pensamento que se basea en concepcións e xuízos altamente rompedores sobre a realidade que nos rodea para chegar a atopar solucións e ideas alternativas e orixinais para resolver novos problemas ou outros problemas xa existentes con anterioridade.

Pensamento diverxente: aquel tipo de pensamento que se centra na procura, non só dunha única solución aos problemas que se presentan, senón que se rexe pola produción de multitude de ideas de forma espontánea que non responden a un pensamento ou secuencia lóxica.

Punto morto ou de equilibrio: punto no que se acaba o nivel de vendas de produtos ou de prestación de servizos necesario para cubrir os custos tanto fixos coma variables.

Rendibilidade: relación entre os beneficios que se poden conseguir na realización da actividade dun proxecto empresarial e o esforzo inversor realizado para poñela en marcha.

Taxa interna de retorno (TIR): taxa da rendibilidade que ofrece o investimento inicial que se fai nun proxecto empresarial. Tamén se define coma o valor da taxa de desconto que se produce cando calculamos o VAN, e este dá como resultado o valor cero.

Tecnoloxía: ferramenta para lograr unha mellora nos procesos de fabricación, para optimizar a produción, as vendas e a cobranza.

Valor anual neto (VAN): o seu cálculo baséase na estimación dos fluxos de caixa para varios anos en relación coa cantidade de investimentos realizados inicialmente, co obxectivo de coñecer se o modelo de negocio é viable financeiramente.

Viabilidade comercial: probabilidade de que o produto ou servizo que producimos ou prestamos sexa vendible no mercado e poida desenvolverse e adaptarse ás diferentes circunstancias de demanda e ás tendencias de consumo.

Viabilidade empresarial: non pode entenderse coma un concepto xeral, senón coma a suma das diferentes análises que se deben facer sobre os factores e condicións que interveñen dentro da xestión e o desenvolvemento dun proxecto empresarial.

Viabilidade económica: os ingresos xerados pola produción dos nosos produtos e servizos deben ser superiores aos custos de produción dos mesmos produtos e servizos. Se nunha empresa o desenvolvemento da actividade de produción ou

de prestación de servizos non xera ingresos suficientes para cubrir os custos da mesma actividade, o modelo de negocio está sendo inviable economicamente.

Viabilidade financeira: capacidade do noso proxecto empresarial para captar fondos e recursos económicos e facerlles fronte aos custos fixos e variables que se darán durante a vida da empresa.

Viabilidade legal: normativa que as administracións públicas desenvolven no seu marco de actuación para regular a actividade económica das empresas e as súas consecuencias.

Viabilidade técnica: capacidade dos medios técnicos e humanos que posúe o proxecto empresarial para poder levar a cabo a súa actividade económica.

Xacementos de ideas de negocio e emprego: xurdimento e relanzamento de determinados sectores profesionais e de actividade que por circunstancias da evolución do modelo demográfico, tecnolóxico, económico, cultural e de estilo de vida en xeral dunha sociedade acaban resultando estratéxicos e fundamentais para adaptarse aos novos cambios e retos na súa evolución.



BIBLIOGRAFÍA

- C. E. E. I. GALICIA, S. A. (BIC GALICIA) (Coord.) (2010). *Como realizar un estudo de mercado: manuais prácticos de xestión*. Santiago de Compostela.
- C. E. E. I. GALICIA, S. A. (BIC GALICIA) (Coord.) (2010). *Como presentar un proxecto en público: manuais para emprendedores*. Santiago de Compostela.
- García, M. E., Lena, F. J. e Solana, P. (2019). *Enfoques de aprendizaxes innovadoras orientadas ao emprendemento*. Cantabria: GEDISA.
- Centros Europeos de Empresa Innovadoras (2013). *Como deseñar o teu modelo de negocio: modelo Canvas*. Comunidade Valenciana: CENÉ.
- Instituto Galego de Promoción Económica e Consellería de Economía, Emprego e Industria (2016). *Guía para a elaboración do plan de empresa: modelo Canvas. Plan de negocio*. Santiago de Compostela.
- Osterwalder, A. (2011). *Xeración de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.