

# ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS: ASPECTOS PRÁCTICOS

Elaborar un plan de negocios es fundamental para el éxito de cualquier empresa. Lo más importante es definir la situación general de la empresa, cómo desea orientarse o reorientarse y cómo tiene previsto alcanzar sus objetivos comerciales. Un plan de negocios bien preparado y regularmente actualizado constituye un valioso instrumento de gestión que permite, entre otras cosas:

- ▶ **Determinar la viabilidad de una idea en el mercado:** Al formular un plan de negocios, la empresa se ve obligada a analizar todos los aspectos importantes, como la demanda potencial de sus productos o servicios, qué tipo de competencia existe en el mercado, si su producto se diferencia realmente de los de la competencia, los recursos necesarios, los empleados cuya contribución es decisiva, las tecnologías y vínculos de colaboración estratégicos, la movilización de fondos, los costos iniciales previstos, las estrategias de comercialización, etcétera.
- ▶ **Tener acceso a financiación y servicios iniciales:** Las incubadoras de empresas e inversores y prestamistas potenciales precisan planes de negocios bien formulados y realistas. Como ese no suele ser el caso, cerca del 80% de los planes que se presentan a los inversores e incubadoras de empresas son rechazados.
- ▶ **Establecer directrices estratégicas:** El plan de negocios es un documento de referencia que ofrece al equipo directivo una base objetiva para determinar si la empresa tiene posibilidades de alcanzar sus metas con arreglo a los recursos disponibles y en el plazo convenido.
- ▶ Establecer una **base de comparación** que permita evaluar toda decisión y resultado comercial en el futuro.

## ¿Se justifica la inclusión de la propiedad intelectual en el plan de negocios?

Para recibir el visto bueno de una incubadora de empresas o atraer inversiones, la empresa debe esforzarse por que en su plan de negocios se aprecie claramente el interés que ofrece su idea comercial. Con ese fin, debe aportar pruebas convincentes que apunten a una demanda efectiva o potencial de sus productos o servicios en el mercado, a la superioridad de los productos o servicios nuevos o mejorados en comparación con los de la competencia, y a las medidas tomadas para proteger sus productos contra la competencia desleal. Las empresas son cada vez más conscientes de que uno de los factores que realzan su ventaja competitiva y sus posibilidades de éxito reside en la protección de los **conocimientos nuevos u originales** y/o la **creatividad** por medio del sistema de propiedad intelectual. Por consiguiente, en el plan de negocios debe exponerse claramente de qué forma tiene previsto la empresa proteger, gestionar y explotar sus activos de propiedad intelectual en aras del éxito comercial.

Las **patentes** ofrecen exclusividad en relación con la comercialización de invenciones por lo que a menudo son determinantes a la hora de convencer a los inversores y prestamistas. Ser titular de una o varias patentes y haber registrado un diseño industrial es la mejor prueba que puede aportar la empresa en cuanto a su capacidad de impedir que la competencia se aproveche gratuitamente de las características nuevas/originales y estéticas de sus productos o servicios.

Los **nombres comerciales**, las **marcas** y los **nombres de dominio** son también elementos fundamentales que diferencian un producto o servicio de

los de la competencia. Por consiguiente, en su plan de negocios, las empresas deben exponer las medidas previstas o ya tomadas para crear, registrar y usar con eficacia esos activos intangibles para conservar su parte de mercado frente a la competencia.

En los sectores de tecnología de punta, en los que hay un riesgo muy elevado de infringir accidentalmente los derechos de propiedad intelectual de terceros, conviene que un especialis-



ta lleve a cabo una búsqueda detenida en las bases de datos de patentes y marcas como garantía para los proveedores iniciales de servicios e inversores potenciales y para mejorar las posibilidades de que el plan de negocios sea aceptado.

La **información comercial confidencial**, como los datos relativos a la producción, las invenciones y los conocimientos técnicos, financieros y de comercialización, suelen ser el factor en el que reside la ventaja competitiva de una empresa. Por consiguiente, es fundamental que los proveedores de servicios e inversores/prestamistas

>>>

&gt;&gt;&gt;

iniciales estén al tanto de que la empresa tiene información de dominio privado y que se han tomado medidas adecuadas para proteger esa información. El propio plan de negocios constituye, en definitiva, un documento secreto que sólo debe divulgarse a título confidencial.

*“La propiedad intelectual puede ser un activo sumamente valioso. La valorización de esos activos es un aliciente para los inversores potenciales... Al poner de relieve su importancia en el plan de negocios, la propiedad intelectual puede utilizarse para obtener una mayor financiación que contribuya a la expansión de la empresa. Por otro lado, cuanto más se explote la posición de mercado más importancia adquirirán esos activos a la hora de conceder licencias o de vender la empresa.”*

*Rick Gould,  
Director General Adjunto de IP Australia.*

Por consiguiente, los activos de propiedad intelectual, aunque intangibles, son importantes bazas y deben figurar de forma destacada en todo plan de negocios de una empresa. Al pasar revista a los activos de la compañía y a las oportunidades comerciales, hay que exponer los activos tangibles a las vez que los activos intangibles por cuanto en esos últimos reside con frecuencia la clave del éxito comercial. **Como tal, toda prueba de diligencia debida en la protección de activos de propiedad intelectual será sin duda determinante para convencer a los proveedores de servicios e inversores/prestamistas iniciales del potencial que ofrece la compañía.**

### ***¿Se puede integrar la propiedad intelectual en el proceso de planificación?***

No son pocas las empresas que han fracasado por no haber sabido responder a la siguiente pregunta: “¿A qué se dedica la empresa?” A simple vista parece fácil contestar pero si se mira de cerca, es evidente que para responder a la pregunta es necesario tener una idea clara y precisa acerca de la empresa y de su entorno. Con ese fin hace falta analizar varias cuestiones, como la factibilidad y viabilidad del modelo en el que se asienta la empresa; los recursos necesarios; los mercados en los que se desea introducir los productos; el potencial de crecimiento de la empresa, etcétera. En el plan de negocios debe tenerse también presente la importancia comercial de los activos de propiedad intelectual, se trate de activos de titularidad propia o de activos obtenidos por conducto de una licencia, así como de los recursos que pueden ser necesarios para obtener, mantener y utilizar esos activos.

A continuación figuran varias preguntas fundamentales que deben plantearse a la hora de preparar un plan de negocios. No se trata de una lista exhaustiva pues todo depende de las circunstancias específicas de la empresa. La respuesta a esas preguntas ayudará sin duda a toda empresa que desee integrar los activos de propiedad intelectual en su proceso de planificación.

- ▶ ¿Qué activos de propiedad intelectual posee la empresa?
- ▶ ¿Qué características tiene la cartera de propiedad intelectual de la empresa?
- ▶ ¿Qué medidas ha tomado la empresa para proteger sus activos de propiedad intelectual?

**Resumen:** Los planes de negocios son un instrumento fundamental de cara a las inversiones potenciales y a la hora de determinar las posibilidades de la empresa. La propiedad intelectual ofrece ventajas competitivas e incrementa el valor de una empresa por lo que es necesario que en ese plan se expongan detalladamente los activos de propiedad intelectual de que se dispone.

- ▶ ¿En qué medida son importantes esos activos para el éxito de la empresa?
- ▶ ¿Es propietaria la empresa de todos los activos de propiedad intelectual que precisa para el éxito de sus actividades o se ve obligada a recurrir a los activos de propiedad intelectual de terceros?
- ▶ ¿Qué estrategia y cartera de propiedad intelectual ha adoptado la competencia?
- ▶ ¿En qué se basan la política y estrategia de propiedad intelectual de la empresa?

Para un examen más detenido de esas cuestiones, no dejen de visitar el sitio Web de la División de la OMPI de Pequeñas y Medianas Empresas: [http://www.wipo.int/sme/en/ip\\_business/managing\\_ip/business\\_planning.htm](http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/managing_ip/business_planning.htm).

En el próximo artículo de la serie “La propiedad intelectual al servicio de las empresas” se abordará la cuestión de la titularidad de los derechos de propiedad intelectual y de las controversias con empleados y contratistas.