

**ESTE NO ES OTRO
MANUAL DE
CREACIÓN DE
EMPRESAS**

GUÍA SENCILLA PARA EMPRENDEDORES Y AVENTUREROS

**ESTE NO ES OTRO
MANUAL DE
CREACIÓN DE
EMPRESAS**

GUÍA SENCILLA PARA EMPRENDEDORES Y AVENTUREROS

ISBN: 978-84-939009-1-5

Depósito Legal: A 834-2012

Edita: Universidad Miguel Hernández

Imprime: Libecrom

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio mecánico o electrónico, sin la debida autorización por escrito del editor.

**ESTE NO ES OTRO
MANUAL DE
CREACIÓN DE
EMPRESAS**

GUÍA SENCILLA PARA EMPRENDEDORES Y AVENTUREROS

Autores

Fernando Vidal Giménez
Domingo Rafael Galiana Lopera
Abel Torrecillas Moreno
Dolores López Martínez
Milagros Magán Molina

Colaboradores

Joaquín Ganga Navarro
Lorena García de la Torre Romero
Ascensión de los Ángeles Lorente Méndez
Celia Maciá Gil
Francisca Lourdes Ortiz Martínez
Rocío Ramírez Amorós
Luis Silvestre Cerdá

Agradecimientos

Expresar nuestro reconocimiento y agradecimiento a todos los estudiantes y titulados de la UMH que a través de sus experiencias nos han inspirado para crear esta guía.

Universidad Miguel Hernández de Elche

Introducción

Con la presente publicación, el **Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH)** continúa con el propósito de fomentar la iniciativa empresarial entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria. Se suma así a las acciones y proyectos que en esta línea se están desarrollando dentro del **Programa de Emprendedores Universitarios (PEU)** con acciones de sensibilización, formación, asesoramiento en creación de empresas, certámenes para validar ideas empresariales (Innova-emprende) y el programa Mentoring.

De este modo, la **Universidad Miguel Hernández** apuesta por el **fomento del emprendimiento de una forma integral**, desde todas las áreas posibles de apoyo, con el fin de contribuir a la creación de empresas y empleo.

Consideramos que el **Autoempleo, la creación de la propia empresa**, es una vía de futuro al desarrollo profesional y a la entrada en el mercado laboral de gran parte de los estudiantes de la Universidad Miguel Hernández de Elche. El fin de este manual es proporcionar a los universitarios emprendedores un marco de referencia sobre los aspectos básicos implicados en la creación de una empresa, de forma global y sintética. Por tanto, constituye una herramienta prioritaria en el aprendizaje para emprender.

Si eres un universitario con iniciativa, espíritu emprendedor y tienes una buena idea, no esperes más, es el momento de hacerla realidad. Con esta guía veras como no es tan difícil crear tu propia empresa, sólo hace falta mucha ilusión y esfuerzo. El **Observatorio Ocupacional de la Universidad de Elche**, pretende fomentar en ti la preparación y orientación en la creación de tu propia empresa, apoyando tu empeño y colaborando para que tu esfuerzo se haga realidad.

Agradecemos a la Fundación Bancaja su inestimable colaboración y patrocinio en la elaboración de esta publicación, como una línea más de apoyo a los jóvenes emprendedores. Esperamos que esta iniciativa anime a los estudiantes que como tú, buscan convertir sus ideas en nuevas empresas de éxito en el mercado, y te deseamos suerte e inspiración en el camino que vas a recorrer



Introducción

1. Ser emprendedor	4
1. ¿Cómo ser un emprendedor de éxito?	6
2. ¿Son todos los emprendedores iguales?	18
3. ¿Qué dicen sobre el emprendedor?	24
4. ¿Por qué emprender?	34
5. ¿Por dónde comenzar?	37
2. La idea empresarial	42
1. ¿De dónde puede surgir la idea?	44
2. ¿Qué hago con la idea?	58
3. ¿Cómo protejo mi idea de negocio?	62
4. ¿Qué ideas tienen más tendencia?	64
3. Modelo de negocio	94
1. ¿Por qué determinar el modelo de negocio?	96
2. ¿Cómo elijo un modelo de negocio?	102
3. ¿Cómo realizo el modelo de negocio?	107
4. Plan de empresa	124
1. ¿Qué es el plan de empresa?	126
2. ¿Cómo elaborarlo?	128
5. Da comienzo a tu proyecto	168
1. ¿Cómo conseguir recursos financieros?	170
2. ¿Cuáles son los trámites de constitución?	180
6. Aprendo de otros	196
7. Anexos	228
1. Test de personalidad	230
2. Cuestionario para el plan de empresa	232
3. Bibliografía	241
4. Conclusión	250



01

ser emprendedor

*Conócete a ti mismo y
reflexiona sobre tus aspiraciones
personales y profesionales.*

4

¿Cómo ser un emprendedor de éxito?

¿Son todos los emprendedores iguales?

¿Qué dicen sobre el emprendedor?

¿Por qué emprender?

¿Por dónde empezar?

*“Un emprendedor ve
oportunidades allá donde otros
solo ven problemas”.*

Michael Gerber.

1. ¿Cómo ser un emprendedor de éxito?

CONCEPTO DE EMPRENDEDOR

Persona que es capaz de convertir los sueños en realidad y es capaz de superar los obstáculos.

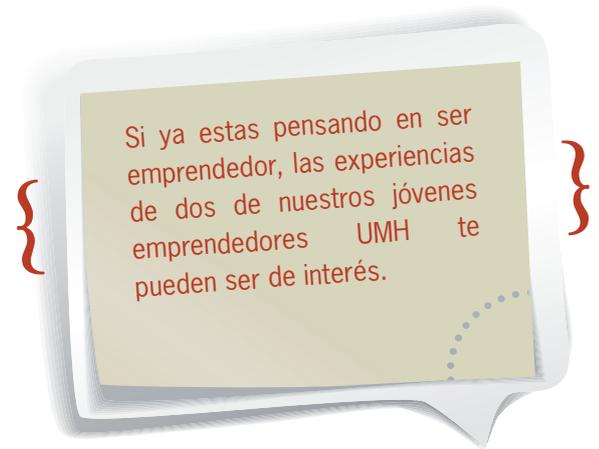
6



El origen etimológico de emprendedor se encuentra en el término francés “entrepreneur”, que se utilizaba para referirse a los aventureros o pioneros que se lanzaban a descubrir nuevos mares sin saber qué les esperaba.

Hoy en día de forma coloquial podemos oír este término para designar a una “persona que crea una empresa” o a alguien que empieza un proyecto por su propia iniciativa.

Aquellos que han vivido la opción del emprendimiento relacionan al emprendedor con aquella persona que es capaz de convertir los sueños en realidad y es capaz de superar los obstáculos.





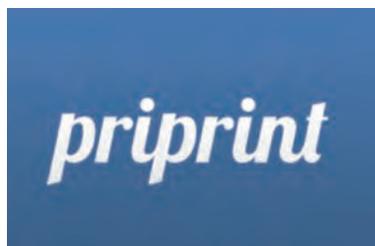
Helios Aliaga

Dejó IBM para volar por sí mismo

“Si alguien me hubiera dicho que al terminar la carrera estaría trabajando para la mayor empresa tecnológica del mundo, con un puesto fijo y estable, habría firmado con los ojos cerrados. Pero, si alguien me hubiera dicho que después de esos 5 años, en un periodo de crisis financiera mundial y con las mayores cifras de paro de España, lo dejaría todo para empezar mi propia aventura, no me lo habría creído. Pero, a día de hoy, así es. Después de trabajar 5 años para IBM decidí dar el paso, solicitar una excedencia y con los ahorros que tenía embarcarme en mi propia aventura”.

8

En la actualidad tiene dos proyectos basados en las nuevas tecnologías e internet: priprint.es y petpandi.com.





Pablo Ruíz

*Para él, la pregunta no era:
¿por qué debo crear una empresa?
sino ¿y por qué no?*

Este planteamiento le llevo a 9,9: una agencia de publicidad especializada en marketing online, 'branding' y comunicación (www.nuevecomanueve.com)

“La reacción de mi entorno era del tipo 'pero hombre, con la crisis que hay a ver quién gasta en publicidad'. Este será el primer escollo que debéis salvar, los agoreros, escucharlos pero sólo a medias. La ilusión de haber dado el paso no te la quita nadie.

Ser emprendedor supone pensar y actuar desde otra perspectiva. Es como una inyección de realidad pura y dura. Te haces una persona resolutiva porque cada día surgen imprevistos, sorpresas que debes resolver por ti mismo. Por eso no hay mejor forma de aprender que crear una empresa. Es como un máster continuo de diferentes materias: recursos humanos, tributación, leyes varias, finanzas, comercial, estrategia, contabilidad... Cualquier cosa que aprendas te será muy útil.

Crear una empresa es crear algo de la nada, algo que antes no existía, que luego puede crecer, crear oportunidades para otras personas, empleo, ilusiones... Ayudas a gente que demanda tus servicios, y la verdad es que si lo piensas de esta forma, te motivará a dar el paso.

DIFERENCIA ENTRE EMPRESARIO Y EMPRENDEDOR

Ser emprendedor no es lo mismo que ser empresario

10

Un aspecto que hay que tener claro es que ser emprendedor y ser empresario son cosas diferentes. Un **emprendedor** es una persona que siempre desea alcanzar nuevos retos, que siempre busca nuevos objetivos y trabaja para cumplirlos. Y un **empresario** es aquella persona que ve oportunidades de negocio, las lleva a cabo y busca generar sostenibilidad.

De manera que para ser empresario se requiere ser emprendedor, ya que este es el primer paso para iniciar un proyecto. Pero si eres emprendedor no necesariamente debes convertirte en empresario, es decir, puedes ser emprendedor trabajando por cuenta ajena, ya que los objetivos de un emprendedor pueden ser distintos al objetivo de crear una empresa.

Autoconocimiento

“El autoconocimiento ofrece un timón seguro para mantener nuestras decisiones laborales en armonía con nuestros valores más profundos”. ¹¹

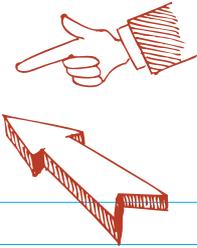
Daniel Goleman, la inteligencia emocional en la empresa.



Antes de desarrollar tu idea empresarial es conveniente que reflexiones sobre tus aptitudes, capacidades y habilidades para emprender.



¿TIENES YA LA RESPUESTA A LAS SIGUIENTES CUESTIONES?



¿Cuál es tu motivación principal para desarrollar tu proyecto?

¿Cuentas con los conocimientos y experiencia necesarios para desarrollar este tipo de negocio?

¿Conoces suficientemente el mercado en el que vas a entrar?

¿Cómo vas a compensar tus carencias?

¿Estás dispuesto a tomar decisiones que entrañan riesgo?

¿Tienes la confianza suficiente para afrontar situaciones de incertidumbre?

¿Serías capaz de modificar aspectos de tu idea de negocio para adaptarte al mercado?

Quizás ya hayas oído que para crear una empresa se precisa reunir unas determinadas características personales, de formación y motivación que te ayuden en tu trayectoria emprendedora, como las que aparecen en el siguiente cuadro.



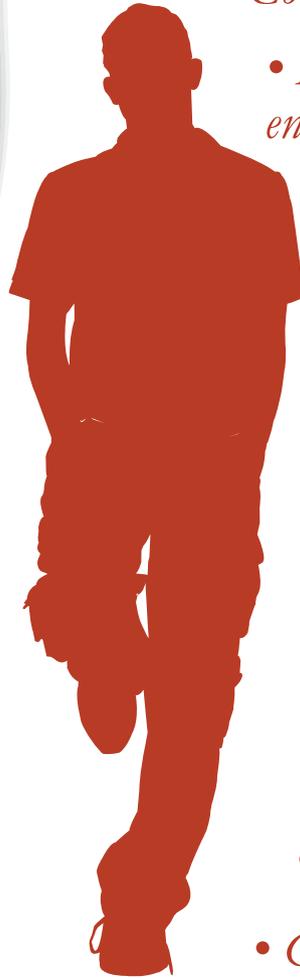
13

Aunque cada persona tiene sus propias cualidades y habilidades, es importante intentar potenciar aquellas cualidades de tu personalidad que más te puedan ayudar a conseguir el desarrollo de tu proyecto.

Es importante intentar potenciar aquellas cualidades de tu personalidad que más te puedan ayudar a conseguir el desarrollo de tu proyecto. Para ello puedes comenzar a analizar y a reflexionar sobre algunas de las cualidades que se le han atribuido a los emprendedores con éxito.

Emprendedores con éxito

- *Confianza en ti mismo*
- *Motivación y seguridad en ti mismo*
- *No rendirse fácilmente*
- *Capacidad para tomar decisiones*
- *Percepción de futuro*
- *Iniciativa y previsión en la gestión empresarial*
- *Creativo e innovador*
- *Afan de superación y aprendizaje*
- *Adaptación al cambio*
- *Capacidad de liderazgo*



La mayoría de los estudios recientes destacan **diez características que mejor definen al emprendedor con éxito**. A continuación puedes reflexionar sobre estas características que mejor definen la personalidad del emprendedor, dando respuesta a las cuestiones que te proponemos.

Las 10 características que mejor definen al emprendedor con éxito

1. ORIENTACIÓN AL LOGRO.

¿Consideras que los pequeños logros ayudan a conseguir grandes objetivos?

2. INICIATIVA.

¿Potencias hábitos que te facilitan la toma de decisiones?

3. CREATIVO E INNOVADOR.

¿Tratas de encontrar la ventaja competitiva de tu empresa?

4. AFÁN DE SUPERACIÓN Y APRENDIZAJE.

¿Piensas que lo sabes todo?

5. INTUICIÓN Y VISIÓN DE FUTURO.

¿Analizas el mercado y tu proyecto desde una visión de conjunto atendiendo a cualquier modificación que pueda afectar?

6. ADAPTACIÓN AL CAMBIO.

¿Te rodeas de personas creativas y con formación variada?
¿Analizas las tendencias sociales?

7. RESISTENCIA AL FRACASO.

¿Anotas y analizas las causas del fracaso para poderlas evitar en un futuro?

8. MANTENER LAS EMOCIONES BAJO CONTROL.

¿Eres un excelente negociador? ¿Mantienes la sonrisa en las negociaciones?

9. LIDERAZGO.

¿Eres capaz de dirigir y motivar a otras personas? ¿Eres un buen comunicador con capacidad de resolución?

10. SEGURIDAD EN SÍ MISMO.

¿Tomas decisiones con seguridad?

Aunque se dice que todo el mundo puede emprender, es conveniente que si estás pensando en la posibilidad de desarrollar tu propio proyecto tengas un buen conocimiento de dónde está tu punto de partida. Teniendo como base las cualidades anteriores, identifica las que te van a servir de apoyo y aquellas otras que debes adquirir o mejorar para alcanzar el éxito de tu proyecto. Para ello puedes completar la siguiente tabla, indicando el grado en que posees las siguientes cualidades, y teniendo en cuenta que el 1 es la puntuación mínima (poseo poco o nada de dicha cualidad) y el 5 la máxima (tengo un desarrollo máximo de la cualidad).

Cualidades	Valor	¿Qué puedo mejorar?
Orientación al logro	① ② ③ ④ ⑤	
Iniciativa	① ② ③ ④ ⑤	
Creativo e innovador	① ② ③ ④ ⑤	
Afán de superación y aprendizaje	① ② ③ ④ ⑤	
Intuición y visión de futuro	① ② ③ ④ ⑤	
Adaptación al cambio	① ② ③ ④ ⑤	
Resistencia al fracaso	① ② ③ ④ ⑤	
Mantener las emociones bajo control	① ② ③ ④ ⑤	
Liderazgo	① ② ③ ④ ⑤	
Seguridad en sí mismo	① ② ③ ④ ⑤	
Total		

Puedes hacer una interpretación del valor obtenido:

Puntuación de 10 a 30

Posees alguno de los rasgos más destacados del empresario pero probablemente no con el nivel necesario para emprender tu propio negocio.

Puntuación de 31 a 44

Posees la mayoría de los rasgos de personalidad y conducta del emprendedor, es posible que tus actitudes de conducta compensen los rasgos de personalidad que te hagan falta.

Puntuación + de 45

Posees los rasgos de personalidad y conducta del emprendedor, puedes emprender tu negocio.



{ Si quieres reflexionar más sobre tu capacidad emprendedora puedes realizar el test de personalidad del emprendedor que se encuentra en el primer anexo. }

A. EMPRENDEDOR PRODUCTOR.

Cuenta con un alto nivel de inventiva y recursos técnicos para generar nuevos productos. Es una persona innovadora, que sabe utilizar la tecnología y todos los medios a su alcance para generar negocios profesionales y de alto impacto. Son los creadores de la mayoría de las 'startups'. Una startup es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, deseados o requeridos por el mercado, y su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Opera con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen exponencialmente, mantiene una comunicación continua y abierta con el cliente y se orienta a la masificación de las ventas, aprovechando la comunicación que brinda Internet y sus plataformas.

Como ejemplo de emprendedores productores encontramos desde Steve Jobs (padre del primer ordenador personal, el Apple I y fundador de Apple Computer) hasta los creadores de la mayoría de las startups de hoy en día. Un ejemplo dentro de los emprendedores titulados en la UMH es **Julián Marín**, promotor de la empresa **Gorilapp**, especializada en el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles y tablets (www.gorilapp.com).



B. EMPRENDEDOR SOCIAL.

Desarrolla actividades a favor de sectores de la sociedad vulnerables, buscando la calidad de vida de las personas de una forma altruista. Genera empresas socialmente responsables u ONGs.

Un buen ejemplo es la asociación de enfermos mentales, **ASFEME de Elche, Santa Pola, Crevillente e Isla de Tabarca**, que con el eslogan *“La cosecha con beneficios terapéuticos”* desarrolla un proyecto social con la creación de un huerto ecológico para integrar laboralmente a personas con enfermedad mental, y a su vez generar recursos económicos propios.



C. INTRA EMPRENDEDOR.

Empleado de una organización que desarrolla nuevos proyectos para la empresa, buscando la innovación en productos, servicios o mejora de los procesos existentes. Es una de las características fomentadas por corporaciones como Google.

D. INTER EMPRENDEDOR.

Es una persona que trabaja en una empresa durante un tiempo, conoce y aprende el “qué y cómo hacer” del

negocio y después lo aplica en su nuevo emprendimiento. La mayoría de los emprendedores provienen de esta clase. En la historia de emprendimiento de Juan Perán, fundador del Grupo Pikolinos, vemos un claro ejemplo de inter emprendedor

E. EMPRENDEDOR EMPRESARIO.

Es aquel emprendedor que desarrolla habilidades para generar negocios. Sabe hacer redes de contactos, aprovechar los trueques empresariales y mantiene un buen control sobre los inventarios y los proveedores. Además tiene grandes dotes de liderazgo y sabe motivar a su equipo. En la trayectoria profesional de uno de los emprendedores UMH vemos un claro ejemplo de emprendedor empresario, a través de Celedonio Perea, uno de los promotores de la empresa de servicios agrícolas Terra Fecundis: www.terrafecundis.com.

Para determinar el tipo que más te identifica, es imprescindible conocerte, saber cuáles son tus habilidades y dones innatos, tanto en el área física, como en el área mental y emocional. Así podrás emplear tus fortalezas provechosamente, buscar maneras de compensar las debilidades, y de esta forma lograr desarrollar tu máximo potencial. Para ello puedes utilizar una técnica guiada de descubrimiento y autodescubrimiento como es el coaching para emprendedores, o realizar un sencillo ejercicio de autoconocimiento que puedes hacer con un amigo, compañero o socio que conozca tu personalidad y carácter. Para ello repasa la relación de cualidades personales que aparecen en la siguiente tabla y sigue las instrucciones que a continuación se detallan.



TABLA DE CUALIDADES PERSONALES

1. Haz varias copias de la lista de cualidades.

En una copia, rodea con un círculo las cualidades personales que mejor te definen. Selecciona unas diez cualidades.

2. Describe el significado que tienen para ti las cualidades seleccionadas.

Por ejemplo: “Constante, ya que siempre tengo proyectos y rara vez me desvíó de mis objetivos”.

3. Dale otra copia de las cualidades personales a un amigo, compañero, familiar o socio, y pídele que seleccione 10 cualidades personales que mejor crea que te definan.

4. Comenta con esta persona por qué seleccionó cada una de las cualidades.

5. Repite el ejercicio con tantas personas de confianza como puedas.

¿Hay alguna similitud entre las diferentes personas?
¿Qué cualidades personales desconocías?

TABLA DE CUALIDADES PERSONALES

Abierto	Aburrido	Académico	Adaptable	Afectuoso
Afligido	Agradecido	Agresivo	Alegre	Alicado
Amable	Ambicioso	Análítico	Apasionante	Arriesgado
Asertivo	Atento	Autocrítico	Autoritario	Autosuficiente
Aventurero	Bondadoso	Cambiante	Callado	Cariñoso
Cautó	Centrado	Cohérente	Colaborador	Competente
Comprometido	Con iniciativa	Confiado	Con recursos	Confundido
Constante	Conservador	Cooperativo	Creativo	Creeble
Crítico	Cuidadoso	Curioso	Culto	De confianza
Débil	Decidido	Dependiente	Desafiante	Desconfiado
Desilusionado	Desorganizado	Dinámico	Disciplinado	Divertido
Dominante	Eficiente	Empático	Emprendedor	Entusiasta
Espontáneo	Estimulante	Experto	Extrovertido	Fiabile
Flexible	Formal	Franco	Fino	Frustrado
Fuerte	Generoso	Hablador	Hunrado	Idealista
Imaginativo	Impaciente	Impulsivo	Indeciso	Independiente
Individualista	Indulgente	Inestable	Influyente	Leal
Inquieto	Insistente	Intelectual	Intuitivo	Innovador
Lento	Metódico	Modesto	Motivado	Objetivo
Obstinado	Ordenado	Orgullosó	Paciente	Perdido
Perseverante	Persuasivo	Pesimista	Positivo	Práctico
Precavido	Predicible	Proactivo	Puntual	Racional
Rápido	Realista	Relajado	Rencoroso	Reservado
Responsable	Resuelto	Seguro	Sencillo	Sensible
Sereno	Serio	Servicial	Simpático	Sincero
Sociable	Tentaz	Tenso	Tímido	Trabajador
Transigente	Triste	Triunfador	Único	Valiente

TABLA DE CUALIDADES PERSONALES

Abierto	Aburrido	Académico	Adaptable	Afectuoso
Afligido	Agradecido	Agresivo	Alegre	Alocado
Amable	Ambicioso	Analfítico	Apasionante	Arriesgado
Asertivo	Atento	Autocrítico	Autoritario	Autosuficiente
Aventurero	Bondadoso	Cambiante	Callado	Cariñoso
Cauto	Centrado	Coherente	Colaborador	Competente
Comprometido	Con iniciativa	Confiado	Con recursos	Confundido
Constante	Conservador	Cooperativo	Creativo	Creíble
Crítico	Cuidadoso	Curioso	Culto	De confianza
Débil	Decidido	Dependiente	Desafiante	Desconfiado
Desilusionado	Desorganizado	Dinámico	Disciplinado	Divertido
Dominante	Eficiente	Empático	Emprendedor	Entusiasta
Espontáneo	Estimulante	Experto	Extrovertido	Fiable
Flexible	Formal	Franco	Frio	Frustrado
Fuerte	Generoso	Hablador	Honrado	Idealista
Imaginativo	Impaciente	Impulsivo	Indeciso	Independiente
Individualista	Indulgente	Inestable	Influyente	Innovador
Inquieto	Insistente	Intelectual	Intuitivo	Leal
Lento	Metódico	Modesto	Motivado	Objetivo
Obstinado	Ordenado	Orgullosa	Paciente	Perdido
Perseverante	Persuasivo	Pesimista	Positivo	Práctico
Precavido	Predecible	Proactivo	Puntual	Racional
Rápido	Realista	Relajado	Rencoroso	Reservado
Responsable	Resuelto	Seguro	Sencillo	Sensible
Sereno	Serio	Servicial	Simpático	Sincero
Sociable	Tenaz	Tenso	Tímido	Trabajador
Transigente	Triste	Triunfador	Único	Valiente
Vengativo	Vergonzoso	Versátil	Vigoroso	Visionario

Algo en lo que aportas valor a los otros y por lo que están dispuestos a pagarte

Algo que te apasiona hacer

Algo en lo que eres muy bueno

TU PROYECTO IDEAL

Ten en cuenta que para alcanzar tu proyecto ideal te vas a apoyar en aquello que te gusta, **en aquello que sabes hacer mejor**, en aquello en lo que aportas valor a los otros y en aquello por lo que los demás están dispuestos a pagarte. Las siguientes preguntas te pueden ayudar a reflexionar en cómo puedes alcanzar tu proyecto.

- ✓ ¿Cuáles son las cualidades que te han hecho tener éxito personal o profesional en el pasado y en el presente?
- ✓ ¿Qué conocimientos y habilidades te han ayudado a progresar hasta ahora?
- ✓ ¿En qué puedes dar lo mejor de ti?
- ✓ ¿Cómo vas a aplicar tus cualidades, conocimientos y habilidades para crear tu empresa?
- ✓ ¿Por qué crees que los demás estarían dispuestos a pagarte?

3. ¿Qué dicen sobre el emprendedor?

MITOS DEL EMPRENDEDOR

Muchos son los mitos o ideas falsas sobre el emprendedor que han desalentado a algunos emprendedores a seguir adelante. Repásalos y ten en cuenta que solamente son ideas, y que estas no tienen por qué tener fundamento.

1. Lo que importa es la idea.

Podemos tener ideas brillantes, pero hacer que funcionen es lo que realmente cuenta.

2. Los emprendedores nacen, no se hacen.

Los dueños de las empresas con más éxito adquirieron experiencia trabajando para otros y aprendieron a dirigir una empresa antes de aventurarse a crear una propia.

3. Todo lo que se necesita es dinero.

Una de las habilidades del emprendedor ha de ser conseguir recursos.

4. Todo lo que se necesita es suerte.

La suerte no llega, hay que crearla. A veces lo que se quiere decir es que el emprendedor debe saber aprovechar las circunstancias y el momento para desarrollar su idea.

5. Mi profesión no es para crear empresas.

Hay múltiples caminos de acción. Toda profesión tiene la opción de ser creadora de empresas.



COMIENZOS Y PRINCIPALES ERRORES DE LOS EMPRENDEDORES

Al principio cuando uno piensa en iniciar la aventura empresarial, soñamos con la idea, nos vemos dirigiendo nuestra empresa, tomando nuestras propias decisiones. No vamos más allá de nuestros pensamientos, somos positivos y no vemos más que ventajas. Pero ya hemos oído en muchas ocasiones, **“los comienzos no son fáciles”**. Cuando por fin decidimos crear la empresa, van llegando hasta nuestro pensamiento preguntas como: *¿Podré encontrar financiación? ¿Qué pasos legales hay que dar para crear la empresa? ¿Cómo sobrevivir hasta conseguir clientes? ¿Cómo manejar la contabilidad, los impuestos, la seguridad social o las nóminas?* En esta situación la mitad de los emprendedores abandonan ante el agobio de dar respuesta a las cuestiones que le surgen, y la otra mitad decide seguir adelante, con seguridad y optimismo pensando que serán capaces de salvar todos los obstáculos que se les presenten, y seguir adelante y remontar los obstáculos.

Cada comienzo puede ser una historia como la del emprendedor UMH, Jorge Fernández.



Jorge Fernández

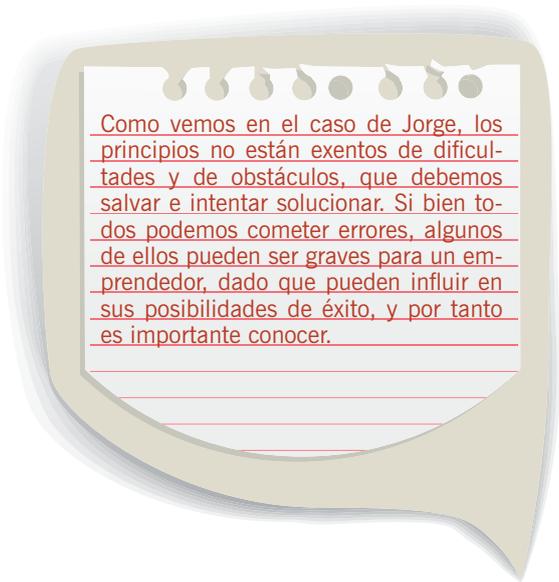
Daba vida a su proyecto con tan sólo 10 euros, con la ayuda de su familia y con muchas ganas e ilusión

Comenzó estudiando Ingeniería de Telecomunicación y luego se pasó a estudiar Ingeniería Técnica en la especialidad de Sistemas de Comunicaciones. Mientras tanto decidió crear su propia empresa: **Poveda Telemática, (www.povodatelematica.com)**, una empresa dedicada a dar servicio integral a otras empresas de informática y telecomunicaciones para desplegar sus redes telemáticas, sus parques informáticos y todo el mantenimiento que eso conlleva.

Jorge daba vida a su proyecto con tan sólo 10 euros, con la ayuda de su familia y con muchas ganas e ilusión, ya que no contó con la ayuda de ningún tipo de subvención.

En los comienzos todo eran dificultades: que si

un asesor, que si el IVA, impuestos, el registro mercantil y muchísimas cosas. Ante esta situación decidió buscar orientación a través del programa de ayuda a jóvenes emprendedores del Observatorio Ocupacional, y por fin creó la empresa. Los primeros meses fueron duros porque no tenía liquidez y poca capacidad de acción. A partir del octavo mes todo fue mejor, pudo contratar a gente e incorporar a estudiantes en prácticas. El proyecto empieza a funcionar, pero al principio quería dejarlo y pensaba “esto lo cierro” y me pongo a trabajar para otro. Ese pensamiento se repetía cada media hora. Pero a medida que iba pasando el tiempo, Jorge pensaba que valía la pena todo lo que había hecho, que tenía gente que trabaja para él, que había conseguido clientes.



Como vemos en el caso de Jorge, los principios no están exentos de dificultades y de obstáculos, que debemos salvar e intentar solucionar. Si bien todos podemos cometer errores, algunos de ellos pueden ser graves para un emprendedor, dado que pueden influir en sus posibilidades de éxito, y por tanto es importante conocer.

*“Las personas exitosas
adquieren el hábito de hacer lo
que a las personas que fallan no²⁹
les gusta hacer”.*

Thomas Edison.

*Algunos errores han pasado
a convertirse en anécdotas curiosas como:*

30

Coca Cola fue inicialmente presentado en China como “Ke - kou - ke - la”. Una vez impresos los carteles se dieron cuenta de que esa frase significa “muerde el renacuajo de cera” o “yegua rellena de cera”, dependiendo del dialecto. Entonces, la empresa repasó 40.000 caracteres del Chino y encontró uno que sonaba parecido, ko - kou - ko - le, que puede ser traducido aproximadamente como “felicidad en la boca”



En una entrevista a la cadena NBC, **Obama** dijo que los Tres Grandes de Detroit, como se conoce a Ford, General Motors (GM) y Chrysler, “han cometido errores estratégicos de manera repetitiva. No han sabido adaptarse a los nuevos mercados y construir coches más pequeños y eficientes”, señaló Obama.



Cuando **Gerber** comenzó a vender alimentos para bebés en África, usó el mismo embalaje que en EE.UU., la etiqueta con el bebé sonriendo. Luego se enteraron que en África las compañías ponen en las etiquetas una foto del producto, ya que hay muchas personas que no saben leer.



Algunos emprendedores experimentados y consultores en estrategias innovadoras, como Javier Megías en su blog (www.javiermegias.com/blog), se atreven a enumerar los errores más comunes que se cometen, sobre todo en los primeros momentos de la empresa. Entre ellos cabe destacar el siguiente decálogo:



Javier Megías

1. PENSAR QUE TODAS LAS BUENAS IDEAS SON NOVEDOSAS.

La clave no siempre es crear algo novedoso y revolucionario, pero sí aportar los productos o servicios demandados por el mercado.

2. CREER QUE EL PRODUCTO SE VENDERÁ SOLO.

No basta con tener un buen producto; es necesario realizar una estrategia para dar a conocer el producto y venderlo. La base es encontrar el modelo de negocio adecuado para generar valor, conseguir clientes, facturar... y cobrar.

3. CREER QUE POR SER EL PRIMERO CONSEGUIRÉ EL ÉXITO.

Si el producto o servicio es bueno, pronto habrá competidores dispuestos a superarlo. A veces es mejor ser el segundo, pero rápido.

Los errores más comunes de los emprendedores

4. NO QUERER VENDER EL PRODUCTO HASTA QUE ESTÉ PERFECTO.

Si no lo vendes, no sabes cuáles son sus defectos. Y perfecto ¿para quién? El único juez es el mercado... así que ¿no es mejor saber pronto si tiene sentido o no?

5. NO HACE FALTA AYUDA.

Es uno de los errores más comunes, al creer que uno solo puede hacerlo todo. El emprendedor debe tener conocimiento de muchas áreas, marketing, finanzas y tecnología entre otras, pero es muy difícil que tengas el nivel de profundidad que se requiere. Por ello busca compañeros que te complementen y con los que tengas empatía. Un equipo que rema en la misma dirección es la clave para una buena ejecución.

6. NO TENER IDEA DE LAS MÉTRICAS CLAVE PARA TU MODELO DE NEGOCIO.

Sin su valoración y control, lo más probable es que el negocio se escape de las manos. Lo más importante es que entiendas el embudo de conversión y cómo se relacionan tus clientes contigo.

7. CREER QUE UNO SE LAS SABE TODAS.

Conocer nuestras limitaciones y recurrir al consejo de expertos hará que los problemas se resuelvan antes de que sea demasiado tarde.

8. PLANIFICAR DEMASIADO.

La verdad no está en el business plan sino en el mercado... así que lanza pronto y empieza a testear tu idea en el mercado.

9. NO COMPARTIR INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO CON OTROS.

Si crees que por hablar de tu proyecto van a robarte la idea, tienes un serio problema, más serio que el que te la roben.

10. LA FALTA DE FOCO Y LA INDECISIÓN HACE QUE SEA FÁCIL PERDERSE ENTRE TAREAS NO IMPORTANTES.

Por eso es imprescindible preguntarse ante cada tarea: ¿Es crítica para llevar el proyecto a la calle? Lo importante es ejecutar, no planificar hasta el último detalle.

4. ¿Por qué emprender?

RAZONES PARA EMPRENDER

En la mayoría de los emprendedores la verdadera motivación suele ser emocional

34

Un aspecto fundamental es determinar la razón por la que vas a desarrollar tu proyecto. En la mayoría de los emprendedores la verdadera motivación suele ser emocional, aunque siempre se argumentan con cuestiones razonables como: oportunidad de trabajo, crecimiento profesional, oportunidad de mercado, conocimiento/formación, una buena idea o afición, entre otras. Cualquiera de ellas envueltas en una gran dosis de ilusión y pasión se puede convertir en tu oportunidad.

Es importante que identifiques la razón por la cual vas a iniciar tu proyecto empresarial, para que en ningún momento sientas que te estás equivocando o que no puedes. Un motivo claro, definido y congruente te puede llevar al éxito.

A continuación tienes algunas de las razones que han llevado a muchos emprendedores a convertirse en empresarios. Míralas y valora aquellas que más van contigo.



VENTAJAS E INCONVENIENTES DE TENER EMPRESA PROPIA

Los emprendedores analizan las ventajas y desventajas de tener su propia empresa.

Los emprendedores con éxito no solamente tienen claras las razones que le llevan a crear su empresa, sino que también analizan las ventajas y desventajas de tener su propia empresa, tratando de determinar sus oportunidades y riesgos. De forma general **te vamos a enumerar tanto las ventajas como las desventajas** que podrás contar al tener tu empresa:

36



VENTAJAS

1. Posibilidad de trabajar y hacer las cosas a tu manera.
2. Desarrollo y crecimiento personal de acuerdo a tus necesidades y sueños.
3. Hacer realidad tu sueño, proyecto o idea.
4. Obtener recompensas a largo plazo, contribuyendo a asegurar el propio futuro.



DESVENTAJAS

1. Todos los riesgos y responsabilidades recaen sobre el emprendedor.
2. Los ingresos económicos pueden variar mucho de un mes a otro.
3. Suelen presentarse dificultades que requieren de mucha fortaleza interior y estabilidad emocional.
4. Dedicación total al negocio y a los clientes.

5. ¿Por dónde comenzar?

FASES DE DESARROLLO

Comienza el proceso que tendrá como fin crear tu propio negocio

De forma general los pasos a seguir desde que surge la motivación de crear una empresa hasta su construcción formal, es la que se muestra a continuación y que a lo largo de esta guía vamos a desarrollar:

1. DECISIÓN.

Es el momento de comenzar a plantearte la creación de tu propia empresa y a detectar las motivaciones que apoyan tu decisión.

2. LA IDEA EMPRESARIAL.

Consideración de ideas atractivas e innovadoras, para perfilar la definición del producto o servicio de la empresa.

3. MODELO DE NEGOCIO.

Determina la estrategia global de la empresa para obtener ganancias.

4. PLAN DE EMPRESA.

Análisis de los elementos relacionados: oferta y demanda, plan de marketing, plan de producción, materiales necesarios, personal, financiación, trámites legales, otros factores de interés.

5. CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

Lo conseguiste, cumpliste tu objetivo, ya tienes tu empresa.



¡HAZLO YA!

CONCLUSIÓN



02

la idea empresarial

Genera ideas de negocio como punto inicial de tu proyecto.

¿De dónde puede surgir la idea?

¿Qué hago con la idea?

¿Cómo protejo mi idea de negocio?

¿Qué ideas tienen más tendencias?

“Un hombre con una nueva idea es un loco hasta que ésta triunfa”.

Mark Twain.

1. ¿De dónde puede surgir la idea?

FUENTE DE IDEAS

La idea nos llevará a una oportunidad de negocio

Toda empresa surge de una idea que se tiene o se busca. Esta idea nos llevará a una oportunidad de negocio. Antes de iniciar la aventura empresarial hay que considerar que el simple empeño no basta. Tener una idea genial es importante, pero hay que comprobar que pueda realizarse, asegurar su futuro y ponerla en práctica.

La idea empresarial es la pieza clave que nos va acompañar a lo largo de todo el proceso de emprendimiento. En su desarrollo puede ocurrir que le demos mil vueltas, nos entusiasmemos con ella, la abandonemos, un día pensemos que es innovadora y al otro que no vale absolutamente nada, pero lo esencial es tener en cuenta cómo y dónde acaba. No hay que dudar en modificarla si fuera necesario, ya que el éxito dependerá de la capacidad de saber adaptarla a las circunstancias.

Desde la idea empresarial inicial hasta su configuración final nos lleva todo un proceso que de forma consciente o inconsciente, nos define el principio y la razón de ser de nuestro proyecto empresarial.

Como ejemplo de este proceso se pueden destacar los siguientes pasos.

IDEA DE NEGOCIO

Determino la idea de negocio



CONTRASTACIÓN

Entorno

Familia/amigos

Producto

¿Cómo obtener el producto? ¿Cómo lo hacen los mejores?

Mercado

Demanda/Competencia



VIABILIDAD

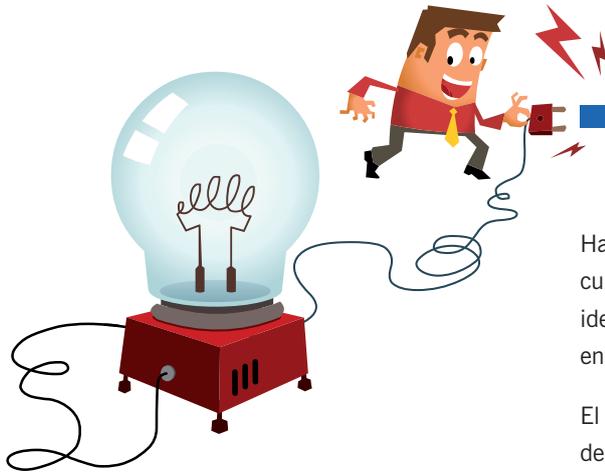
ANÁLISIS D.A.F.O.

Debilidades

Amenazas

Fortalezas

Oportunidades



Hay que resaltar la importancia de que las ideas empresariales cubran necesidades reales, ya que por muy avanzada que sea una idea, si no cubre una necesidad del mercado, no podrá convertirse en un producto o servicio de éxito.

El primer paso es elegir una idea que defina el producto o servicio de nuestra empresa.

En principio puede parecer una tarea fácil ya que la fuente de ideas que podemos utilizar es infinita.

A menudo las ideas más originales provienen de una innovación sencilla, por tanto hay que saber ver las cosas desde un punto de vista diferente. Muchas veces surgen de situaciones fortuitas. Se pueden descubrir en una conversación, en un encuentro o en un viaje. Lo cierto es que no existen fórmulas que nos permitan descubrir una idea de nueva creación, por ello es importante una actitud crítica y curiosa del emprendedor.

Si todavía no tienes clara la idea, el siguiente esquema te puede ayudar a encontrarla:

LA CASUALIDAD

- Necesidades no satisfechas
- Las nuevas necesidades de procesos

ME LO DICEN

- Amigos y familiares, banco de ideas, profesores, estudios de tendencias, lecturas, expertos, futuros clientes, competidores ...

LO VEO

- La vida cotidiana, relaciones sociales, cambios: legislativos, económicos, demográficos, tecnológicos ...
- Recursos de los que se dispone

BUSCO FUERA

- Ferias, congresos, listado de franquicias, necesidades del consumidor o de la industria, lecturas, países o zonas, análisis de carencias ...

BUSCO DENTRO

- Aficiones, experiencias: laborales, personales, desarrollo de mis habilidades, conocimientos, puntos de vista de consumidor, soluciones a deficiencias de los productos existentes ...



TÉCNICAS PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS



El arte de preguntar

El abanico de la posibilidad

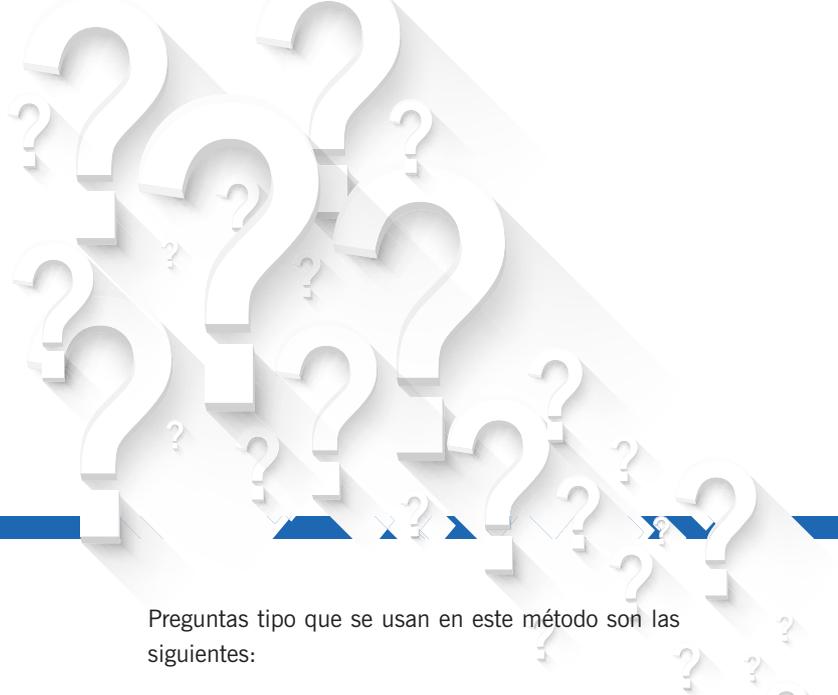
Tormenta de ideas

Conexiones morfológicas forzadas

Método 6:3:5

48

Tanto para generar como para definir mejor tu idea de negocio puedes utilizar diferentes técnicas, entre ellas puedes utilizar:



1. EL ARTE DE PREGUNTAR.

Esta técnica, creada por Alex Osborn, parte de la premisa siguiente:

“La pregunta es la más creativa de las conductas humanas”

Se presenta como un medio para el análisis de las situaciones y como una forma de generar ideas durante el propio proceso de análisis.

Su finalidad es abrir y explorar las perspectivas de la oportunidad o del problema y preparar la generación de ideas.

Preguntas tipo que se usan en este método son las siguientes:

¿Cuándo, con qué?

¿Por qué, cuáles, en qué?

¿Qué, para qué, sobre qué?

¿Por medio de qué, con quién, de qué?

¿Qué clase de, de dónde, hacia dónde?

¿Para qué, por qué causa, por cuánto tiempo?

¿A quién, de quién más?

¿Para quién, cómo, frecuencia?

¿Otra vez, en otro lugar, más difícil?

A través del siguiente cuadro puedes ver cómo proceder al análisis de una determinada situación a través del método de preguntas para la generación de ideas.

CUADRO PARA LA APLICACIÓN DEL ARTE DE PREGUNTAR

CREAR UN BLOG DE LA EMPRESA

PREGUNTAS SOBRE LA SITUACIÓN	DATOS OBTENIDOS EN LAS RESPUESTAS	IDEAS GENERADAS
1. ¿Qué obtienes?	Opiniones clientes	Lanzamiento de nuevos productos
2. ¿Para qué?	Mayor conocimiento	Realización de eventos
3. ¿De qué?	-	Promociones

RECOMENDACIONES PARA EL USO DE LA TÉCNICA

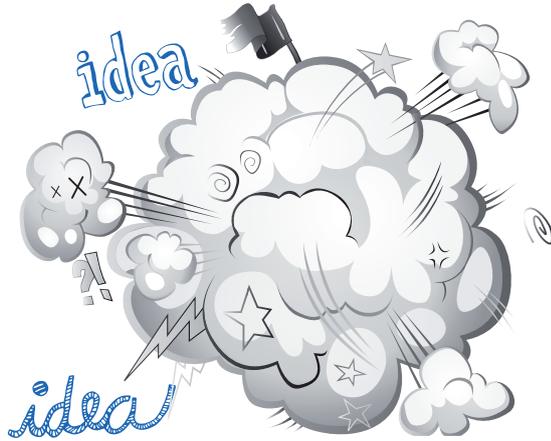
- La descripción de la situación debe hacerse por escrito de forma clara y breve.
- Las preguntas deben hacerse hasta tener conciencia de que se conoce la totalidad de la situación y han sido consideradas todas las facetas de la misma.
- Las respuestas han de ser breves y muy claras.
- Las ideas han de escribirse de forma completa y muy clara.

2. EL ABANICO DE LA POSIBILIDAD.

Otra fórmula sencilla y gráfica de poder detectar la idea de negocio más adecuada para ti es la que ofrece el abanico de la posibilidad.

A través de la pregunta “¿qué sí puedo hacer?”, puedes conectar con tus competencias, con aquello que te define, con lo que los demás valoran de ti. Como recomendación para su uso, esta técnica exige autoconocimiento personal y respuestas breves y claras.





3. TORMENTA DE IDEAS.

Si decides tratar la generación de ideas con otras personas, la tormenta de ideas puede ser la técnica más adecuada para trabajar aquellas ideas o aspectos que queramos incorporar o mejorar de nuestro negocio, por ejemplo: cómo hacer difusión de la empresa, reconocer los productos con más aceptación o analizar el perfil de nuestros futuros clientes.

Esta técnica es original de **Alex Osborn**. Consiste en reunir a un grupo de personas, un mínimo de tres y un máximo de ocho, para aportar las ideas que se les ocurran, pensando libremente, en un ambiente de espontaneidad y anotar las ideas que vayan surgiendo. El tiempo adecuado, según los temas planteados, puede ser de cinco a quince minutos, y más tarde proceder a la evaluación.

Para que nos ayude a generar ideas es conveniente seguir las normas que regulan su uso:

1. Seguir rigurosamente las etapas de la tormenta, que son:

- Planteamiento breve y claro del aspecto a tratar.
- Selección del grupo.
- Comunicación previa de que se usará la tormenta de ideas.
- Celebración de la sesión (presencial o virtual, ya que esta técnica puede emplearse con presencia virtual en un chat o en un foro de Internet).
- Evaluación de las ideas.

2. Asegurar un ambiente abierto y creativo.

3. Establecer un sistema para la anotación de las ideas: puede ser un tablero, una pantalla con acceso desde el ordenador o simplemente la misma pantalla del ordenador.

4. Recordar que la cantidad favorece la calidad.

5. No criticar ni comentar las ideas que van surgiendo.

6. Estimular la espontaneidad.

7. Aprovechar las derivaciones de ideas iniciales.

8. Separar en el tiempo las etapas de generación y de evaluación de ideas.

9. Garantizar la realimentación, es decir, dar información a los participantes en la sesión sobre los resultados obtenidos.

Como herramienta para desarrollarla puedes crear un **bloc de notas**, ya que facilita la generación de ideas. Existen múltiples variantes:

Una de las más frecuentes consiste en poner en un tablero un papel en blanco a la vista de todos, con el enunciado del tema objeto de atención.

Cada vez que se nos ocurre a nosotros o a otra persona una idea se anota con pocas palabras.

Periódicamente se celebra una sesión de evaluación de las ideas, se eligen las más interesantes y se pasa a profundizar en ellas.

El esquema de acción sería el siguiente:



El siguiente esquema nos puede servir para estructurar el ejercicio.

(CUADRO PARA LA APLICACIÓN DE LA TORMENTA DE IDEAS)

Publicidad, promoción dos por uno, aumentar la cantidad del producto, promociones de productos, bajar precios

(TEMA PLANTEADO)

AUMENTAR LAS VENTAS

(RELACIÓN DE PROPUESTAS DE IDEAS PLANTEADAS POR EL GRUPO)

Publicidad, promoción de productos

(EVALUACIÓN DE LAS IDEAS MÁS INTERESANTES)

Promoción de productos

54

Otra fórmula, cada vez más frecuente, es tener una página virtual en Internet para generar una bolsa de ideas genéricas de progreso o específicas sobre temas concretos.

Las ideas periódicamente se analizan en grupo y se estudia su aplicación.

También puede crearse un bloc de notas, de una manera sencilla, habilitando una página en tu propia agenda para anotar las ideas que se nos puedan ocurrir en cualquier momento y revisar periódicamente sus notaciones. Incluso puede solicitarse a otras personas del entorno que hagan lo mismo y compartir con ellas el desarrollo de las ideas generadas por todos.

Una fórmula original de usar el bloc de notas es la que aplican algunas personas, que consiste en que todos los días, durante el tiempo que dura el trayecto para ir desde su casa hasta el trabajo, se dedican a pensar en “un invento”, “algo nuevo” que hacer, fabricar o vender. Cuando llegan a su despacho lo primero que hacen es poner por escrito, muy brevemente, lo que han pensado y lo archivan o lo entregan a alguno de sus colaboradores para unir esas ideas a otras que entre todos se vayan generando. Cada dos o tres meses se revisa el archivo y se trabaja sobre las ideas que se han ido acumulando.

4. CONEXIONES MORFOLÓGICAS FORZADAS.

Si tu propósito es innovar o encontrar otras alternativas a tus servicios o productos, el sistema ideado por **Koberg y Bagnall**, “**Método para hacer inventos a prueba de tontos**”, te puede ser de interés.

Los pasos para su aplicación son:

- Listar los atributos, características más importantes de la situación.
- Debajo de cada atributo, se colocan posibles alternativas.
- Luego se selecciona al azar una alternativa diferente de cada columna.
- Y se obtienen variantes muy diferentes de una situación inicial.

El método de las Conexiones Morfológicas Forzadas puede usarse de forma individual o en grupos de trabajo. Un ejemplo puede aclarar el método:

Situación: Adquirir alfombras						
Atributos						
Compro Una alfombra De lana Roja de 50x50 Para vender A niños						
Sería posible						
Compro	Una alfombra	De lana	Roja	50x50 cm	Para vender	niños
1. Fabricar	1. Redonda	1. De tela	1. De animales	1. De 50x50 cm	1. Vendo en casa	1. Amigos
2. Encargar a China	2. Cuadrada	2. De algodón	2. Azul y amarilla	2. De diferentes tamaños	2. Vender tiendas	2. Mayoristas
3. Hacer que me lo regalasen	3. Ovalada	3. De fibra sintética	3. Roja		3. Puedo regalarlo	3. A todo el mundo

Aparecen alternativas múltiples si tomas una de las opciones de cada línea, por ejemplo:

Encargo en China, una alfombra, ovalada, de tela, de diferentes tamaños, para vender en tiendas, a todo el mundo.

Si lo que buscas es encontrar diferentes alternativas para tus productos o servicios, puedes utilizar el siguiente cuadro para hacer un ejercicio práctico.

PRODUCTO O SERVICIO

ATRIBUTOS DE MI PRODUCTO O SERVICIO

VARIANTES QUE PODRÍAN EXISTIR PARA CADA UNO DE LOS ATRIBUTOS

COMBINACIONES DE LAS VARIANTES DEL PRODUCTO O SERVICIO

1

2

3

PIENSA SI ALGO DE LO QUE SE TE HA OCURRIDO PUEDE SERVIRTE

5. MÉTODO 6:3:5.

Se trata de una herramienta de generación de ideas en la que **seis personas**, se reúnen para generar ideas relativas a un tema previamente planteado. Se da a cada una de ellas una hoja en blanco. Cada participante tendrá que escribir en su hoja **tres ideas** de manera concisa y breve, ya que sólo dispone de **cinco minutos** para escribirlas; una vez transcurridos, cada uno pasará su hoja al compañero de al lado y se repetirá el proceso de escribir tres nuevas ideas en otros cinco minutos después de haber leído las ideas de los participantes anteriores, que servirán a su vez como fuente de nueva inspiración. Al completar el **ciclo de seis intervenciones de cinco minutos**, en el que se habrá hecho circular todas las hojas (ordenadamente y una sola vez para cada uno de los participantes), se podrá disponer de dieciocho ideas en cada hoja, lo que puede suponer **108 ideas en sólo media hora**. Finalmente se analizarán todas las ideas aportadas y se seleccionará la mejor de ellas.

Ejemplo:

TEMA

AYUDA A ADELGAZAR A GENTE CON SOBREPESO

IDEA 1

Grupos para aprender a cocinar

IDEA 2

Sesiones donde aprender a hacer ejercicio físico

IDEA 3

Sesiones de motivación y autoayuda

1

2

3

4

5

6



2. ¿Qué hago con la idea?

FASES DE DESARROLLO DE LA IDEA EMPRESARIAL.

El proceso de concreción de nuestra idea empresarial se desarrolla en tres fases:

58





1. GENERAR LA IDEA.

Claves para la elección de la idea

Teniendo en consideración dos aspectos clave de los mercados actuales (la globalidad y las nuevas tecnologías), la elección de la idea de negocio ha de considerar:

1. Fortalezas, capacidades y habilidades personales del emprendedor
2. Valor añadido
3. Realismo
4. Innovación

2. MADURAR LA IDEA.

En esta fase puedes mejorar la idea inicial. Fíjate en la descripción que has hecho sobre tu idea. En principio puede que no tengas más que una frase o párrafo. Ahora se trata de transformar ese simple enunciado de idea en una idea empresarial.

Existen diversos métodos para poder realizar esta maduración de la idea. Te proponemos un simple sistema para hacerlo que consiste en formularse respecto a esta idea las cinco cuestiones siguientes:

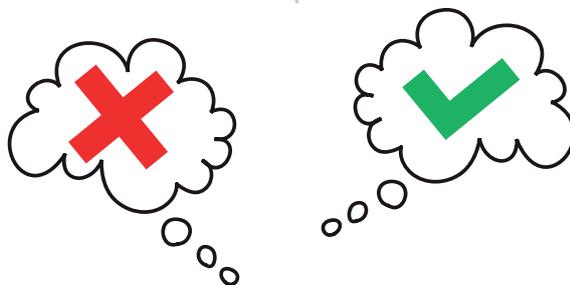
¿QUÉ VOY A VENDER?

¿A QUIÉN SE LO VOY A VENDER?

¿QUÉ VOY A HACER PARA PODER VENDÉRSELO?

¿DÓNDE SE LO VOY A VENDER?

¿CUÁNDO LO VOY A VENDER?



3. EVALUAR LA IDEA.

En esta fase puedes valorar la capacidad de tu idea para transformarla posteriormente en un proyecto con capacidad para convertirse en empresa.

60

La cuestión clave en esta fase es: **¿Es buena esta idea?**

Una idea es buena cuanto más fácil sea determinar la viabilidad (técnica, económica y financiera), cuantos mayores sean los resultados que se pueden obtener de ella, y cuanto menor sea el riesgo.

Si tu idea sugiere varias alternativas de desarrollo, para evaluar cuál de ellas es más adecuada puedes utilizar la evaluación según criterios. Este método permite evaluar cada una de las ideas o alternativas a partir de los criterios o requisitos que previamente son fijados para garantizar la bondad de la idea o de la alternativa. El factor fundamental de éxito en la aplicación del método es la elección de los criterios que en cada caso se van a utilizar.

En todo caso, antes de comenzar la evaluación de las ideas o de las alternativas es imprescindible meditar cuidadosamente los criterios, ya de que no ser así es seguro que habrá dificultades en la aceptación de los resultados de la evaluación.

Ejemplos de posibles criterios de evaluación que pueden ser aplicables son:

- Coste de idea o de la alternativa.
- Dificultad o facilidad de la aplicación a la práctica.
- Tiempo de ejecución.
- Plazo para obtener resultados.
- Rentabilidad.
- Aceptabilidad por el equipo.

El siguiente cuadro te puede servir de ejemplo para comprender mejor este método.

ALTERNATIVAS		PUNTOS MÁXIMOS POR CADA CRITERIO: 10			
	CRITERIO DE COSTE	CRITERIO FACILIDAD	CRITERIO SEGURIDAD	CRITERIO RENTABILIDAD	TOTAL
1. FABRICAR	6	5	9	8	28
2. COMPRAR	9	9	3	4	25
RESULTADO: La alternativa elegida es fabricar					

En términos generales una idea es buena cuando hay alguien que dice que lo es. Para ello puedes presentar tu idea a certámenes de validación de ideas propuestos por entidades como ayuntamientos, universidades u otras organizaciones..

3. ¿Cómo protejo mi idea de negocio?



62

La primera posibilidad que nos puede venir a la mente, es la solicitud de la patente. El único problema que se presenta, es el coste y el tiempo. Éste varía en función de los conceptos, las copias y las modificaciones. Para concretar y cuantificar cualquier tipo de solicitud podéis acudir a la Oficina de Patentes y Marcas.

Existen otras posibilidades que pueden ser de ayuda para proteger tu idea de negocio con la mínima inversión de tiempo y dinero, entre ellas:

1. COLETILLA EN EL E-MAIL Y EN TUS DOCUMENTOS.

En toda la comunicación en relación a tu proyecto con inversores y posibles proveedores, puedes añadir un texto en el que se especifique la propiedad intelectual de todo lo que aparece en el mensaje.

2. BUROFAX INSTANDO A RETIRAR LA COPIA.

Se trata de un documento que tiene valor de carta notarial. En él debes hacer constar que si no se retira la copia en un plazo determinado procederás con las medidas legales oportunas.

3. MARCA DE AGUA.

Se trata de una marca o leyenda que aparece en el papel o de forma digital en todos tus documentos.

4. CONTRATOS DE CONFIDENCIALIDAD.

Existen casi tantos contratos de confidencialidad como posibilidades de negocio. Se trata de una excelente medida siempre y cuando contenga ciertos puntos:

- Las consideraciones. Es todo aquello a lo que hace relación el contrato de confidencialidad. Es decir, la información, negocio, proyecto o desarrollo tecnológico, entre otros aspectos.
- Las cláusulas. Son todas las especificaciones que queramos incluir dentro del contrato. Normalmente suelen referirse a los siguientes elementos:

1. Las partes: son las personas físicas o jurídicas. En el caso de que sea una persona jurídica, deberá aparecer en el contrato el representante legal de la misma. En las cláusulas también se suele hacer referencia al posible conocimiento de otras personas involucradas y la obligación de respetar la confidencialidad por parte de terceros.

2. Definiciones: en las cláusulas suele ampliarse el concepto de consideraciones, desarrollando al máximo los contenidos que queremos que queden sujetos a confidencialidad.

3. Excepciones: todo contrato de confidencialidad incluye un apartado de excepciones que alude a aquellos casos en los que es posible romper la confidencialidad y que, normalmente, se refieren al mutuo acuerdo o a las condiciones en las que se puede rescindir el contrato.

4. Sanciones: debe incluirse las normas legales o la jurisdicción a la que se someten ambas partes en caso de conflicto.

5. Plazo: el contrato de confidencialidad hace referencia a un plazo concreto de tiempo, a partir del cual ambas partes quedan dispensados del cumplimiento de la confidencialidad.

Las principales desventajas de los contratos de confidencialidad son que, por un lado, en un juicio es muy difícil demostrar su incumplimiento y, por otro, que muchos inversores no quieren firmarlos, ya que les impide suscribir otros proyectos que les lleguen después.

4. ¿Qué ideas tienen más tendencias?

PERSPECTIVAS DE CONSUMO

Las expectativas destacan más oportunidades que nunca para las marcas más creativas

Más que en años anteriores, mientras que algunas marcas estarán al borde del abismo, a otras les irá realmente bien. Las expectativas destacan más oportunidades que nunca para las marcas más creativas y para los empresarios que de verdad cambien según las necesidades de los clientes. Por ello, debes echar un vistazo a las doce tendencias de consumo más prometedoras para tener éxito en estos tiempos. Para estar informado de las tendencias de mercado más novedosas tanto mensuales como anuales puedes consultar la página web trendwatching.com



1. LA ALFOMBRA ROJA.

Negocios de todo el mundo honrarán a los clientes y turistas chinos proporcionándoles servicios a medida, privilegios y, en general, derrochando atenciones y respeto en todos los ámbitos.



Los grandes almacenes, aerolíneas, hoteles, parques temáticos, museos, incluso ciudades y países enteros de todo el mundo, pondrán un especial interés por los visitantes y clientes procedentes de Asia, proporcionándoles servicios a medida. Como ejemplos:

Hilton Hotels Worldwide ha creado un servicio especial para recibir a los turistas chinos. Lo han llamado "Hilton Huanying", en mandarín significa "bienvenido". Este programa está disponible en 30 hoteles Hilton de todo el mundo, y ofrece una asistencia personalizada para los huéspedes chinos, ofreciéndoles el check-in en su lengua y otras facilidades en las habitaciones como té y canales chinos, zapatillas de estar por casa o una carta de bienvenida en mandarín. También incluyen en el menú de su buffet de desayuno arroz congee, dim sum y noodles fritos.

- En Londres, los grandes almacenes **Harrods** cuentan con 70 trabajadores que hablan mandarín en su plantilla. También han instalado 75 puntos de China Union Pay. Siguiendo una trayectoria parecida, los grandes almacenes de París **Printemps** dan una bienvenida especial a los grupos de turistas chinos y tienen mapas de la tienda en chino.

- Australia invertirá 30 millones USD durante los próximos tres años para hacer que el país sea un destino de lujo para adinerados turistas chinos. El **Consejo de turismo de Australia** ha elegido 13 ciudades del país, de momento, para su campaña de marketing aunque espera llegar a las 30 ciudades para 2020.

2. SALUD PERSONALIZADA.

Se espera que los consumidores se aprovechen de las nuevas tecnologías y App (aplicaciones móviles) para poder seguir, gestionar y recibir alertas de forma continua de cualquier cambio en su salud personal. Como ejemplo de esta idea nos encontramos:

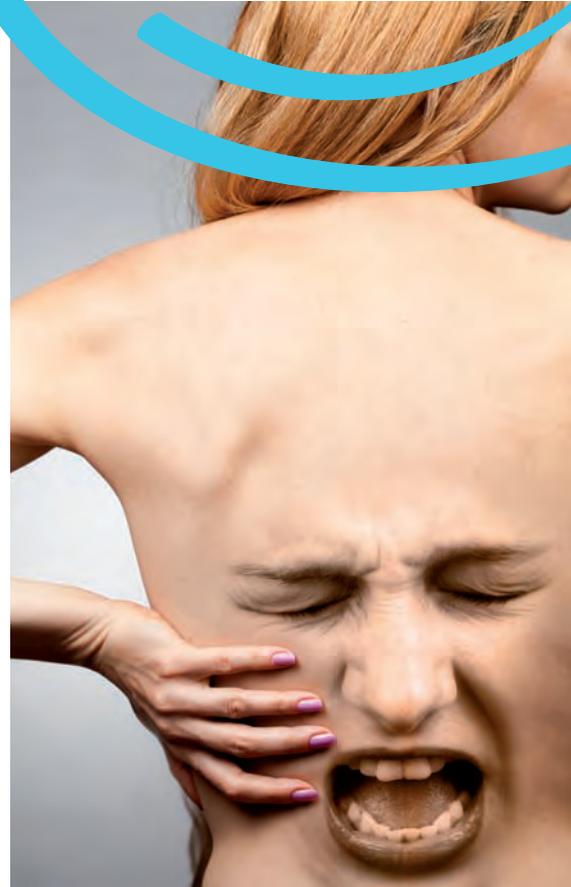
Jawbone Up

Una pulsera personal con un dispositivo de control sobre los movimientos, las comidas y el descanso de cada usuario. Este dispositivo se puede sincronizar con las App de un iPhone. Así los usuarios pueden activar la vibración del dispositivo si están inactivos durante un rato, pueden competir contra amigos e incluso ganar premios en la vida real por completar retos.

66



- **Pain Free Back**, es un producto interactivo que ayuda a aliviar el dolor de espalda, permite a los usuarios introducir datos concretos y así poder crear una guía específica sobre su dolor de espalda. Después, propone algunas soluciones mediante ejercicios.



- La App **Play It Down** permite a los usuarios comprobar su audición. Ofrece varias características interactivas como 'The Ear Knob', Control del oído, el cual permite comparar entre amigos quién es capaz de oír las frecuencias más altas, y 'The Volume Zone', La zona de sonido, la cual mide el volumen de sonido en decibelios.



- **Digifit Ecosystem** es una App de Apple diseñada para aquellos a los que les gusta llevar una vida activa. Registra el ritmo cardíaco, los pasos, la velocidad y la fuerza. También se pueden actualizar y controlar estos datos por medio de páginas de entrenamiento como Training Peaks o New Leaf.



special offer!

3. OFERTAS Y DESCUENTOS.

Las ofertas se han convertido en algo más que simplemente ahorrar dinero, aportan emoción, es divertido buscarlas, te hacen sentir que posees el control y que eres inteligente.

Como ejemplos:

68

- **National Louis University de Chicago** se convirtió en el primer centro educativo del mundo en vender un curso en una página de ofertas diarias.



- **Notikum** es una aplicación de geolocalización en tiempo real para personas de Singapur, que les permite encontrar ofertas cerca de donde se encuentran, organizadas en las categorías “Compra”, “Come” y “Juega”.



- En Brasil, **Daitan**, un concesionario de coches Honda usados, ofrece a sus clientes la oportunidad de proponer precios a sus coches a través “Faça sua Oferta”, “Haga su oferta”, de su página.

The screenshot shows the Daitan website, a used car dealership for Honda. At the top, there are images of several cars and a search bar with a 'Faça sua Oferta' (Make your offer) button. Below this, there are four red boxes with white text, each representing a car model and its price before and after a discount:

Modelo	Preço antes do IPI	Preço depois do IPI
CIVIC LXS MT	R\$ 66.700,00	R\$ 62.990,00
CITY DX MT	R\$ 53.620,00	R\$ 49.610,00
FIT DX MT	R\$ 51.800,00	R\$ 47.930,00

Below the car offers, there is a yellow banner with the text: "IPI PRORROGADO + TAXA REDUZIDA 0,99% 20% de entrada + 36 meses".

- American Express y su programa de comercio social **Link-Like-Love** ofrece a los poseedores de tarjetas AMEX ofertas y experiencias basadas en sus propios gustos, intereses y conexiones sociales en Facebook.

69

The screenshot shows the American Express Facebook page. The main content area features a purple banner with the text: "Now, American Express takes what you 'like' AND GIVES YOU WHAT YOU LOVE". Below this, there is a promotional offer for Whole Foods Market: "SPEND \$20 OR MORE, GET \$5 BACK". The page also shows the number of likes (2,068,961) and a 'Get Started' button.



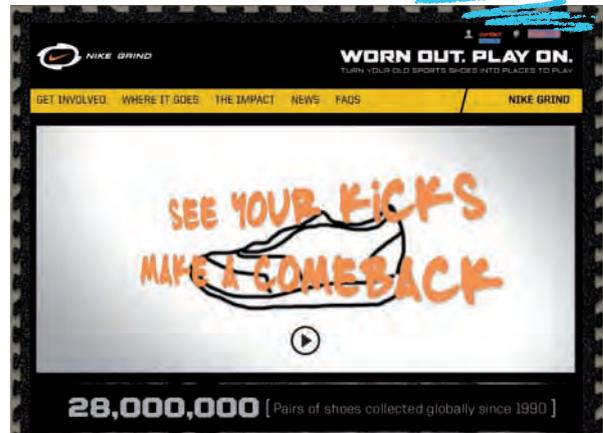
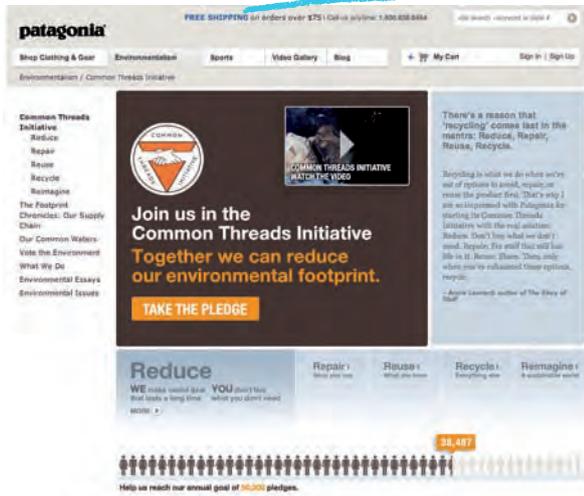
4. ECOLOGÍA Y RECICLAJE

Cada vez con mayor frecuencia las marcas recuperan todos sus productos para su reciclaje y los reciclan de manera responsable e innovadora. Algunos de los ejemplos que están trabajando en esta línea:

• La compañía estadounidense Patagonia ha puesto en marcha la iniciativa **Common Threads Initiative**, la cual permite devolver cualquier artículo comprado en Patagonia que haya llegado al final de su 'vida', para reciclarlo y convertirlo en una nueva fibra o tela. La empresa dice que ha recogido 45 toneladas de ropa para reciclar y ha hecho 34 toneladas de ropa nueva.

• El programa de Nike **Reuse-A-Shoe** recoge y recicla zapatillas Nike desgastadas, como parte de su proceso de manufactura. Las viejas zapatillas se cortan en láminas, se separan y se desmenuzan convirtiéndolas en un material llamado Nike Grind, el cual se usa para hacer patios de recreo o pistas de atletismo, además de una gran variedad de productos Nike.

70



English | French | Select country | GET PAID FOR TRASH

PEOPLE COLLECTING TRASH: 1,490,150 WASTE UNITS COLLECTED: 4,917,140 MONEY FOR CHARITY: \$194,896.73

SEND YOUR WASTE | PRODUCTS | ABOUT US | RESOURCES | NEWS

Personal Care and Beauty Brigade

WASTE IS FREE. BUT NEW RECYCLED PRODUCTS ARE SOLD TO US. TRANSPARENTLY. IN BUSINESS PROFITS.

WASTE IS RECYCLED INTO SPENDING PRODUCTS TO HELP DESIGN NEW PRODUCTS IN BUSINESS PROFITS.

Recycle your waste with Garnier®

GARNIER

SIGN UP NOW

BRIGADE TOTALS:	
COLLECTION LOCATIONS:	1,000
OPEN KITS:	340
UNITS COLLECTED:	-02,848.0
MONEY RAISED:	\$1,720.42

Request a kit for this waste stream. Find out how to use our converter.

SHARE THIS | TAG

- La marca francesa de belleza Garnier se asoció en abril de 2011 con la organización benéfica medioambiental estadounidense Terracycle para llevar a cabo el programa **Personal Care & Beauty Brigade** (La brigada de belleza y cuidado personal). Esta brigada ha viajado por diferentes ciudades de Estados Unidos, y ha ido ofreciendo muestras gratuitas y reciclando todo lo relacionado con productos de belleza y cuidado; los asistentes podían reciclar embalajes de belleza (para ganar puntos o dinero). Los embalajes desperdiciados se utilizan para construir patios de recreo en los Estados Unidos. También se puede mandar bolsas llenas por UPS gratuitamente, Garnier corre con todos los gastos.



- Dell ha puesto en marcha **Dell Reconnect** en asociación con las industrias Goodwill. Este programa permite a los usuarios llevar su equipamiento eléctrico de cualquier marca, a Goodwill 2,200+ en las ciudades estadounidenses y canadienses que participan, donde se reutilizará o reciclará este material.

71

Dell Reconnect

HOW IT WORKS | THE ALLOCATION | NEWS | WHO WE ARE | CONTACT US

Will you accept my monitor? Yes!
My friend is my monitor.
USE THE FULL LIST.

**Good for the Community
Good for the Environment
Good for You**

Reconnect is a residential computer recycling program that offers you an easy, convenient and responsible way to recycle your used computer equipment. You can drop off any brand of used equipment at participating Goodwill donation centers in your area. It's free, and you'll get a receipt for tax purposes. What's more, you'll be helping protect the environment and benefiting your community at the same time.

FIND A DROP-OFF LOCATION
Enter your city/postal code

A SERVICE OF DELL

RECONNECT SUPPORTING PARTNER: Microsoft

Copyright © 2009-2012 Reconnect Partnership. All rights reserved.



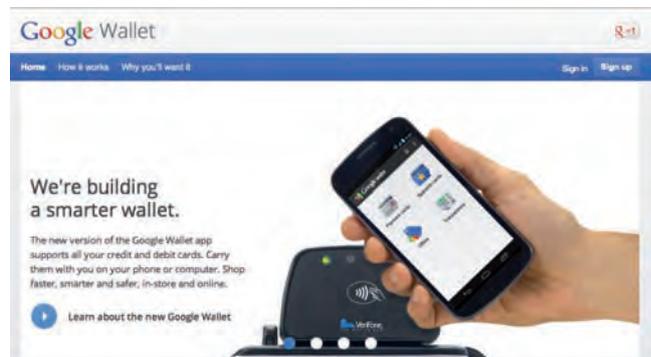
5. SIN TARJETA

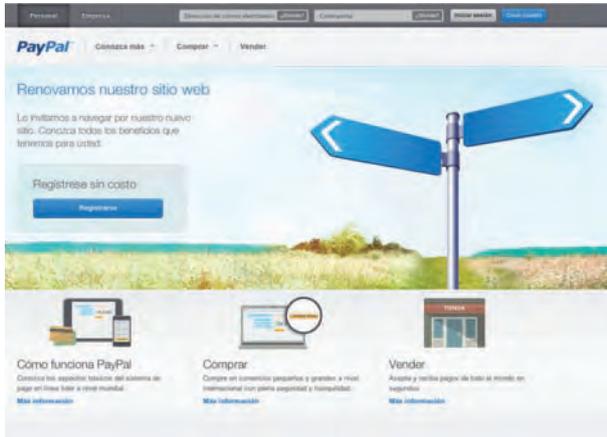
Un futuro sin dinero en efectivo es inminente, ya que grandes empresas como Master Card y Google trabajan para construir un nuevo ecosistema de pagos, bonificaciones y ofertas basado en las nuevas tecnologías de móviles.

72

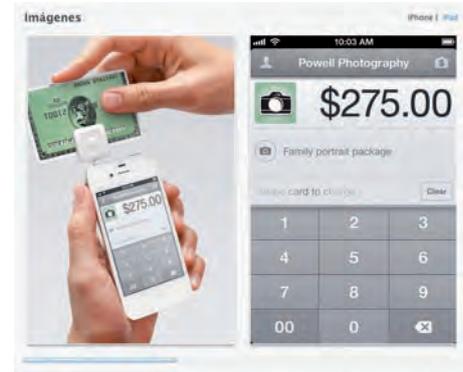
Algunos ejemplos:

- **Google Wallet**, el sistema gratuito de Google NFC que permite pagar con el móvil, se puso en funcionamiento en varias cadenas comerciales en Estados Unidos. Regulado por la tecnología **PayPass de MasterCard**, los compradores solo tienen que tocar su dispositivo móvil con las terminales especiales que hay en los puntos de venta para pagar con el móvil. En las tiendas que participan, también se puede canjear cupones, participar en promociones de ventas o ganar puntos de fidelidad, simplemente por pagar con Google Wallet.





- En Estados Unidos ya se ha habilitado el **procesador de pagos PayPal**, una App de pago por móvil para dispositivos Android. Los usuarios instalan la aplicación y activan el dispositivo PayPal, y a partir de ahí se puede pedir, enviar o recibir fondos de otras personas con smartphone y cuentas PayPal. Al usar el NFC, los dos usuarios pueden juntar sus dispositivos para transferirse fondos al momento.



- **Square** es un servicio de pago electrónico que permite a los usuarios aceptar pagos a través de un dispositivo de lector de tarjetas conectado a su iPhone, iPad o Android. Aunque tanto el lector de tarjetas Square como la app son gratuitos, te recargan un 2.75% por cada pago que hagas. Una vez el sistema está instalado, los usuarios pueden aceptar pagos al momento. Ofrece una experiencia de pago inalámbrica solo con decir tu nombre.





74

- Se sacó al mercado en Suecia **iZettle**, un dispositivo que permite a los consumidores aceptar pagos con tarjeta de crédito sin necesidad de pararse. Para usar la app iZettle hay que conectar el chip portátil y lector pin al iPhone o iPad, de esta forma los pagos con tarjeta son instantáneos. También se puede pagar facturas o hacer transferencias usando este dispositivo. Y permite etiquetar transacciones con imágenes, notas o datos de localización para que los usuarios puedan compartir sus compras en Facebook o Twitter con sus amigos.



- Deutsche Bahn, la principal compañía ferroviaria alemana, aumentó su servicio **Touch&Travel** en 320 estaciones. Los pasajeros utilizan el sistema NFC para pagar o haciendo fotos del código de barras a la entrada o salida de las estaciones.





6. BASE DE LA PIRÁMIDE URBANA

Oportunidades para marcas capaces de satisfacer las necesidades y deseos de la mayoría de los consumidores de bajos ingresos que vive en grandes ciudades.

Como ejemplos más destacados:

- **NCR** que ha creado el Pillar ATM, Cajero automático en forma de columna, mediante tecnologías biométricas para facilitar su utilización a personas analfabetas o casi analfabetas. Este dispositivo contiene un lector de tarjetas sin necesidad de contacto, un escáner biométrico de huellas dactilares, botones de acceso rápido, un dispensador y una impresora de recibos. Los usuarios pueden sacar la cantidad de dinero deseada con solo colocar el pulgar en el sensor y presionar un código de botones de colores.



76



- **Aakash** es una tableta wifi con sistema Android elaborada en Hyderabad, India, de bajo presupuesto pero muy completa. Se espera venderla por 60 USD en comercios, y subvencionada por el gobierno indio por unos 35 USD a los estudiantes.



- **PepsiCo** India está probando dos productos: Lehar Gluco Plus, una bebida de electrolitos y glucosa, y Lehar Iron Chusti, un snack rico en hierro. Ambos productos están destinados a los consumidores de la base de la pirámide en áreas urbanas y rurales

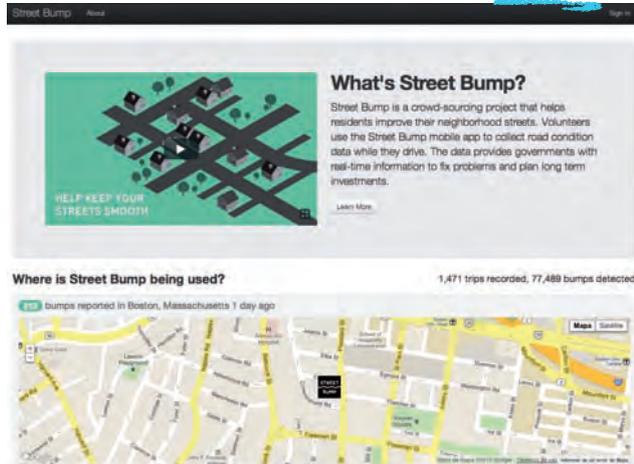


7. CONTRIBUCIONES SIN ESFUERZO

Gracias a la incorporación en los teléfonos móviles de sensores cada vez más inteligentes, la gente podrá compartir información sobre dónde se encuentra y qué está haciendo, para ayudar a mejorar los productos y servicios que consume.

Ejemplos:

- La aplicación **Street Bump**, la cual se sirve de las ventajas de los sensores de los smartphones para ofrecer un mapa del estado en tiempo real de las carreteras. La aplicación Android utiliza los acelerómetros y la tecnología GPS de los móviles de los usuarios para reconocer cuándo y dónde los conductores han sufrido un bache, registrándolo y denunciándolo al momento.



- La app de navegación israelí **Waze** aporta una navegación gratuita en directo acerca del estado de las carreteras gracias a otros usuarios. Los usuarios también pueden acceder y ver la ubicación de sus amigos.





8. TRANSPARENCIA

Las marcas que no oculten sus errores serán las preferidas de los consumidores, la empresa estadounidense de comida rápida **Domino's** lanzó una campaña de promoción durante un mes en Nueva York. Alquilaron una valla publicitaria en Times Square, en la que emitían en directo comentarios buenos y malos que los clientes escribían en Twitter.

78





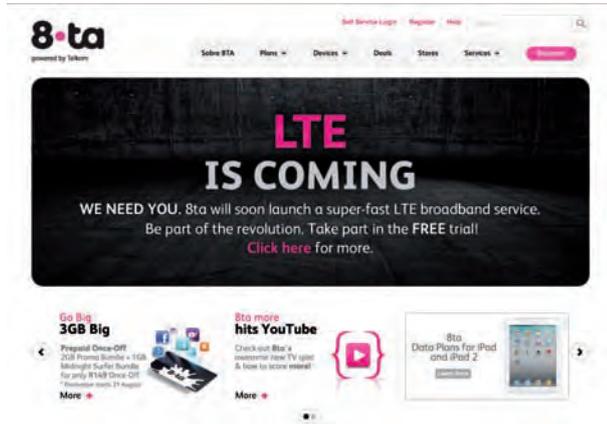
9. LA CULTURA DE LA PANTALLA.

Debido al fuerte crecimiento de los smartphones con pantalla táctil, los tablets y la “nube” nos encontramos en la cultura de la pantalla, más personal, íntima e interactiva que nunca. Ejemplos: Sky y Huawei. La cadena de supermercados de Reino Unido Sainsbury’s junto con la compañía de televisión Sky, permite a sus clientes ver algunos eventos deportivos mientras compran en sus iPads. El carrito **Sky Go trolley** viene equipado con una base para el iPad, unos altavoces y una batería autocargable de panel solar. Todo lo que tienen que hacer los compradores amantes de los deportes es descargarse la app Sky Go streaming en su tableta y cargarla en el carrito de la compra.



- El “**Parlamentarium**” del Parlamento Europeo es el centro de visitantes más grande en Europa. Y combina la interactividad multimedia con la historia en 23 idiomas para mostrar la vida diaria de los ciudadanos europeos. Una pantalla de 360 grados con sonido surround digital lleva a los visitantes al corazón de la Unión Europea, con apps táctiles en la pantalla para saber más sobre el MEP (Modelo de Parlamento Europeo). Una de las características excepcionales de este centro es que está todo en los 23 idiomas oficiales de la UE y se puede configurar mediante dispositivos iPod Touch.





- La marca de telecomunicaciones móviles de Sudáfrica **8ta** instaló unas ventanas táctiles en sus tiendas para facilitar el acceso a los clientes a su catálogo tanto de día como de noche. La tecnología usada es de la compañía de comunicación One Digital Media (también establecida en Sudáfrica), las ‘ventanas que susurran’ actúan como portavoces, permitiendo a los clientes escuchar sobre sus productos al mismo tiempo que los están viendo en el escaparate. Dentro de la tienda hay más pantallas táctiles que muestran los productos 8ta como las de las paredes del escaparate.



- La cadena de restaurantes **Hao Di Lao** y la compañía de tecnología **Huawei** anunciaron un acuerdo para instalar pantallas de telepresencia en los restaurantes en Shanghai y Beijing. Los clientes se pueden sentar y compartir su comida con familia y amigos sentados en otro lugar por medio de las pantallas. Los clientes de Hao Di Lao pueden utilizar los iPads situados en sus mesas para pedir comida.
- Y aún quedan más ejemplos de la cultura de la pantalla por venir, como las **pantallas flexibles de Samsung** o las pantallas incrustadas en ventanas.



10. RECOMERCIO

Los consumidores revenden o intercambian artículos de su propiedad.
El intercambio es la nueva forma de comercio.

Ejemplos:

- **Levi's Singapur** ofreció a sus clientes 100 SGD por dar sus viejos vaqueros y comprar unos nuevos. Les ofrecían 50 SGD de descuento y otros 50 en cupones.
- La empresa estadounidense **DealsGoRound** permite a los usuarios revender y comprar ofertas pasadas de Groupon, LivingSocial y BuyWithMe.
- **Amazon Student**, permite a los estudiantes escanear los códigos de barras de los libros, DVDs, juegos o electrónica que poseen y ver por cuanto los pueden intercambiar. Si aceptan se envían y el precio se cobra en tarjetas regalo Amazon.
- **StubHub**, el mercado de entradas secundario, añadió una función a su aplicación móvil para que los clientes puedan revender y comprar entradas en el evento mismo sin necesidad de utilizar una impresora.





11. MATERIALISMO ATREVIDO

Los productos, servicios o campañas sinceras, arriesgadas y sin tono de las grandes corporaciones provenientes de los mercados emergentes estarán en alza.

Ejemplos: Diesel, Johnson & Johnson y Sanitol.

82

En 2011, puso en marcha una promoción en sus tiendas bajo el lema **'El sexo vende. Desgraciadamente, vendemos vaqueros.'** Regalaba juguetes eróticos de broma a los clientes que gastaban más de 150 USD. Las rodilleras de cuero 'Knee J' venían en arriesgadas cajas con atrevidos dibujos y se podía leer: "Garantía a prueba de sacudidas de rodillas."

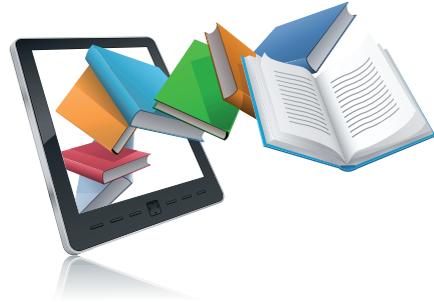


La marca de cuidado personal india **Cardiograph Corporation** junto con los desinfectantes **Sanitol** lanzaron una campaña publicitaria donde se veía a un hombre tocando una zona íntima de otro hombre y otro tocando la nariz de su compañero. El anuncio hacía referencia a todo tipo de gérmenes que puede haber en las manos, y por qué se debe utilizar desinfectantes para limpiar.



La marca farmacéutica estadounidense **Johnson & Johnson** sacó una campaña publicitaria en China con el fin de aumentar la preocupación acerca de la salud íntima femenina. El anuncio era un video diario firmado por “V”, vagina, que dirigía a los usuarios de internet a una página especializada en la que los usuarios podían ver un diario ficticio que hablaba sobre enfermedades sexuales femeninas. El folleto virtual contenía artículos e información sobre las relaciones y el sexo pero también sobre moda y amistad.





12. CONOCIMIENTO VISUAL

Preferencia por información visual instantánea de objetos e incluso personas.

84

Ejemplos: Starbucks, eBay y Amazon.

Se trata de una app gratuita de reconocimiento de imagen que permite a los usuarios hacer búsquedas a partir de fotografías que han sido tomadas con una cámara de mano. A partir de estas fotografías de objetos, lugares, productos o códigos de barras, los usuarios pueden encontrar más información.

Se lanzó la app **Amazon Flow**, la cual permite a los usuarios acceder a la información sobre sus productos y comprarlos a partir del reconocimiento de la imagen. Además de libros, música y películas también se pueden reconocer otros productos de la casa.



Los **códigos QR** están por todas partes y gracias a los smartphones, los consumidores por fin los acogerán. Ralph Lauren introdujo códigos QR customizados en sus tiendas con el logo del jugador de polo y la firma de su empresa. Al escanearlos, los clientes podían ganar entradas para el US Open de tenis o productos de la página web Ralph Lauren M-Commerce.



Starbucks hizo una promoción de códigos QR creada para familiarizar a los consumidores con las apps de pago a través del móvil y su café.



Los diseñadores de calzado canadienses **John Fluevog** han incorporado códigos QR en la suela de cada zapatilla de su colección 'Ask Clogs'. Los códigos te dirigen a un video acerca de cómo se ha fabricado ese producto en concreto desde sus primeras etapas de manufactura hasta su llegada a la tienda.

eBay Inspiration Shop en Nueva York como resultado de la colaboración entre la página de venta eBay, y el diseñador estadounidense Jonathan Adler y algunos influyentes famosos, editores, bloggers y estilistas. El escaparate virtual mostraba varios productos de electrónica, moda o automoción. Para poder comprarlos al momento, los compradores tenían que descargarse la aplicación de eBay al móvil y escanear el código QR.



Leafsnap es una app gratuita que utiliza la tecnología de reconocimiento visual para identificar varias especies de árboles haciendo fotos de sus hojas.



86

WeBIRD permite a cualquier persona con un smartphone grabar el canto de un pájaro, mandarlo a un servidor y (tras unos segundos) le comunican la especie del pájaro.



La Universidad Carnegie Mellon, ha diseñado **PittPatt**, una herramienta de reconocimiento facial que permite a los usuarios encontrar a personas a través de fotografías o vídeos. El software de reconocimiento facial puede localizar caras humanas y asociarlas con fotografías de Facebook o Google Images, llegando a identificar a personas en menos de 60 segundos.





*Internet,
medio ambiente,
universo móvil,
geolocalización,
biotecnología,
domótica y robótica*

Hoy en día las principales tendencias de mercado apuntan al sector tecnológico. A modo de ejemplo, te presentamos las principales tendencias de negocio que ofrece el sector tecnológico.

1. INTERNET

Con dos líneas diferentes de desarrollo, las redes sociales y el “cloud computing”.

Redes sociales. Generando un nuevo mercado y una nueva forma de relacionarse con herramientas como:

- **Intranet 2.0**, para desarrollar redes sociales corporativas. Este tipo de sistemas permite a los trabajadores compartir información.
- **Open graft** para categorizar la información que está en la red.
- **Remaps** para hacer un histórico de tus gustos y sitios de visita en internet pero que, además, facilita ponerlo en relación con las preferencias de tus amigos.
- **Social commerce** para realizar prescripciones comerciales virtuales.

Cloud computing. Permite que todo nuestro contenido digital esté colgado en un espacio ajeno ahorrando costes de servidores y dispositivos. Esta opción nos abre a nuevas oportunidades de negocio en dos áreas:

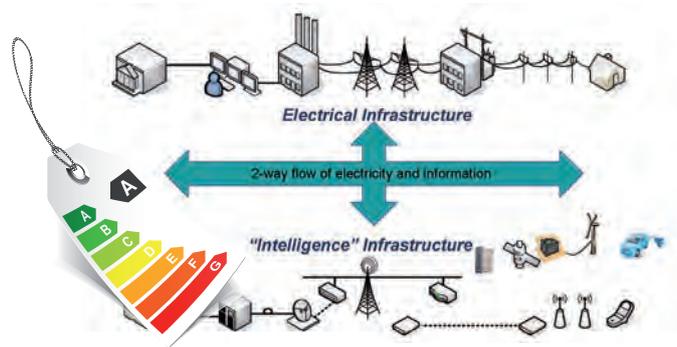
- **Minería de datos** o especialización en el análisis de datos de internet; nos permite discriminar qué información realmente me interesa y cuál no.
- **Monitorizar datos** o crear directorios que permitan almacenar los datos que son de interés y replicarlo en todos los dispositivos.



2. MEDIO AMBIENTE

La clave está en la búsqueda de la eficiencia energética tecnológica, cuyos pilares se sostienen en servidores con menos emisiones y reducido coste de mantenimiento, producción de energía más barata, mayor autonomía de los dispositivos y mayor energía.

Un ejemplo es **“smart grid,”** una especie de red que pone en relación los elementos que consumen energía con los que producen para gestionar la energía de forma eficiente. Tiene muchos campos de aplicación como empresas, edificios o polígonos.



3. UNIVERSO MÓVIL

Lo que se está impulsando desde esta vertiente es el pago con móvil, los cupones, los códigos bidimensionales, el desarrollo de Apps o el acceso a internet.





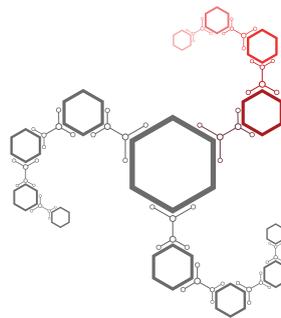
4. GEOLOCALIZACIÓN

Vinculado al ocio, nos permite localizar a nuestros clientes y hacerles ofertas sobre la marcha. Se detectan dos tendencias muy claras:

Las “**smart cities**” o las llamadas ciudades inteligentes, que permiten interconectar los diferentes servicios de la ciudad. Por ejemplo detectan cuándo un contenedor de vidrio debe ser vaciado.

Realidad aumentada. Un dispositivo localiza dónde estás y te añade capas de información.

Esto puede abrir muchas posibilidades tanto en marketing como en la prescripción y distribución de productos o servicios en general.



5. BIOTECNOLOGÍA

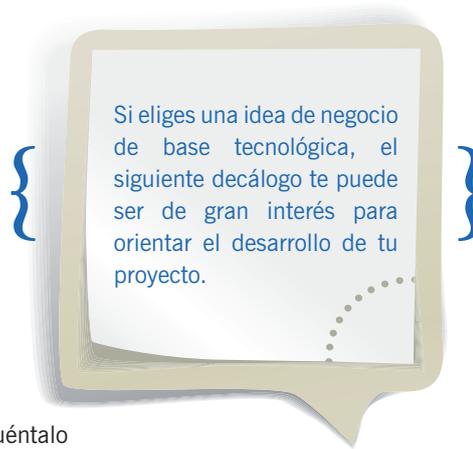
Tres tecnologías tendrán un fuerte impacto:

1. El desarrollo de **separación de cromosomas**, abre la puerta para el desarrollo de industrias biológicas sanitarias y alimentarias.
2. **El genoma canceroso**, permitirá en un futuro crear una base de datos de todos los cánceres para desarrollar técnicas curativas o paliativas.
3. **La computadora biológica**, permitirá crear todo tipo de tejidos, córneas, bacterias o pigmentos, abriendo infinitas posibilidades en el mundo de la alimentación, química y salud.

6. DOMÓTICA Y ROBÓTICA

Abre posibilidades en la creación de tejidos inteligentes, reconocimiento gestual y el internet de las cosas.





1. CLARIDAD EN TUS INTENCIONES

Sintetiza el tema de tu nuevo producto o servicio y cuéntalo a la gente. ¿Te entienden?

Mantente con los pies en el suelo. No intentes hacer algo muy complejo y ambicioso.

2. BUSCA MERCADOS ACTIVOS Y EN CRECIMIENTO

Identifica los mercados en los cuales tu producto o servicio pueda llenar un nicho o necesidad específica.

3. ENCUENTRA CLIENTES QUE PUEDAN PAGAR

Asegúrate que tus clientes potenciales tengan tanto la posibilidad como la necesidad de gastar.

4. TEN ENFOQUE

Identifica un producto o servicio que ofrezca una propuesta de valor única para el cliente.

5. IDENTIFICA LOS PROBLEMAS DE TU CLIENTE

Identifica lo que le incomoda a tus clientes en potencia y trata de resolverlo.

6. SÉ ÚNICO

Ábrete a la innovación y rompe con lo convencional. Atrévete a ser diferente.

7. CONSTRUYE UN EQUIPO APASIONADO

Un equipo que muestre afinidad por el trabajo colaborativo, que tenga el mismo sentido ético, valores y objetivos de vida.

8. SÉ ÁGIL

Acciones rápidas, claridad de planes y una buena estrategia de negocio puede garantizar el éxito.

9. SÉ MUY CONSCIENTE DE LOS COSTES

Que sea algo sostenible antes de ser algo desproporcionado.

10. LIMITA TUS GASTOS

Prepárate para salir sin soporte financiero. Cuida tus gastos a lo que impacta fundamentalmente a tu productividad.

¡HAZLO YA!

CONCLUSIÓN

TU IDEA TE TIENE
QUE APASIONAR.
SI SOLAMENTE TE
GUSTA, PIENSA EN
OTRA

01

LAS IDEAS NO
VALEN NADA SI
NO LAS PONES EN
PRÁCTICA

02

SÉ LO MÁS OBJETIVO
POSIBLE EN LOS
PARAMETROS DE
LA IDEA PARA
NO CAER EN EL
ENAMORAMIENTO
CIEGO Y SUBJETIVAR
EL PROYECTO

03

03

modelo de negocio

Concreta cómo tu empresa va a crear, capturar y mantener valor.

¿Por qué determinar el modelo de negocio?

¿Cómo elijo un modelo de negocio?

¿Cómo realizo el modelo de negocio?

“Reflexionar sobre el modelo de negocio es la mejor forma de adaptarse a un mundo cambiante”.

95

Alexander Osterwalder.

1. ¿Por qué determinar el modelo de negocio?

DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO

Mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.



Una vez concretada la idea empresarial has de definir el modelo empresarial que vas a seguir, entre otras cosas para determinar la forma de cómo tu negocio va a generar dinero.

Para iniciar esta tarea parte de un concepto claro de modelo de negocio.



El modelo de negocio o también llamado diseño de negocio o diseño empresarial ha sido definido tradicionalmente como el mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios, prestando atención a cómo una empresa planifica servir a sus clientes. En general trata de responder a las siguientes cuestiones:

¿Cómo seleccionarás a tus clientes?

¿Cómo defines y diferencias tus ofertas de producto?

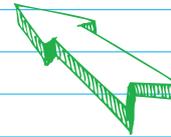
¿Cómo creas utilidad para tus clientes?

¿Cómo sales al mercado (estrategia de publicidad y distribución)?

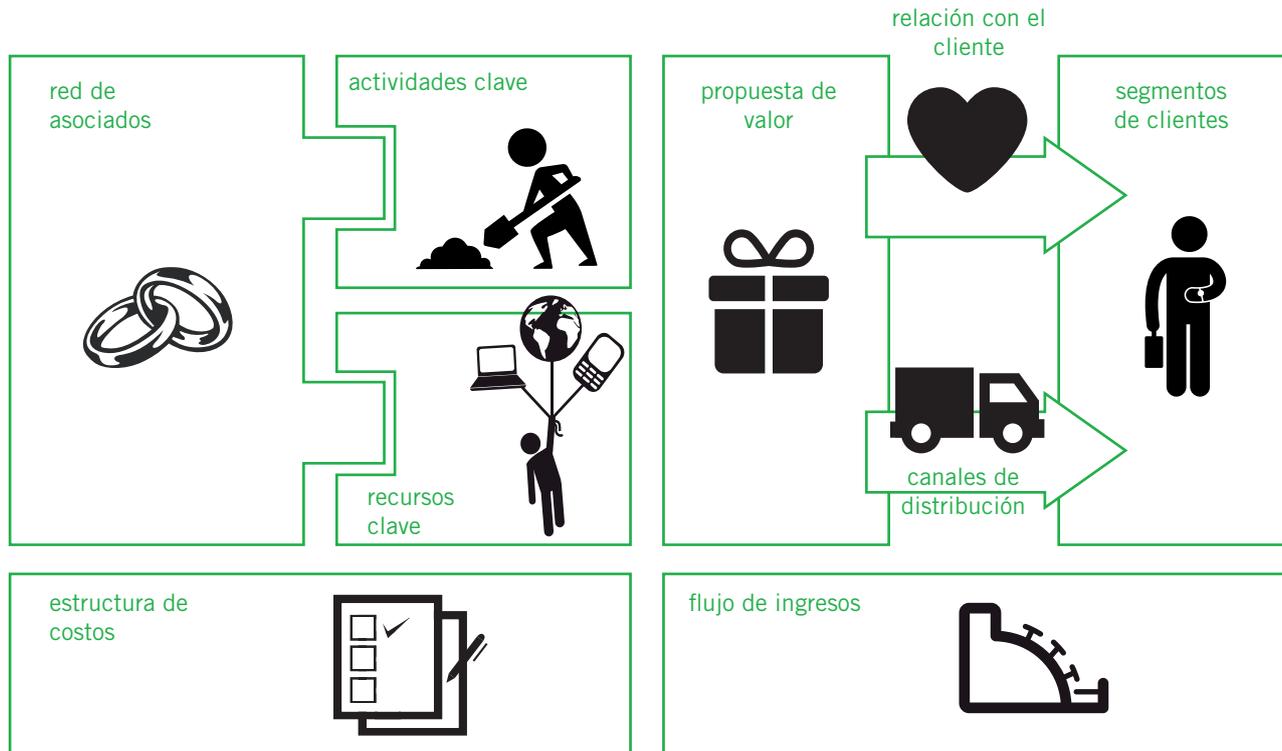
¿Cómo defines las tareas que deben llevarse a cabo?

¿Cómo configuras tus recursos?

¿Cómo consigue el beneficio?



En una definición más actual, podemos decir que un **“modelo de negocio describe las bases sobre las cuales una empresa crea, distribuye y captura valor”**. Esto conlleva un tratamiento más estructural que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos, como podemos observar en la siguiente imagen.



NUEVE ASPECTOS BÁSICOS DE UNA EMPRESA

SEGMENTO DE CLIENTE

¿Para quién estoy creando valor?

PROPUESTA DE VALOR

¿Qué voy a ofrecer? ¿Qué problemas o necesidades puedo cubrir?

CANALES

¿Cómo consigo comunicarme con mis clientes?

¿De cuántas maneras les proporciono valor?

RELACIONES CON EL CLIENTE

¿Qué relación he establecido? ¿Cuán costosas son?

INGRESOS

Actualmente, ¿por qué se paga? ¿Por qué valor me van a pagar?

RECURSOS CLAVES

¿Qué necesito? ¿Qué tengo que tener?

ACTIVIDADES CLAVES

¿Qué cosas o acciones tengo que hacer?

ASOCIACIONES CLAVES

¿Cuales son mis apoyos?

COSTES

¿Cuales son los costes más importantes? ¿Qué recursos clave son los más costosos?

¿Qué actividades clave son las más costosas?

Nueve aspectos básicos representan la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, recursos clave, fuente de ingresos, actividades clave, socios y estructura de costos. Se abordan tanto de forma individual como las relaciones entre ellas.

El modelo de negocio se convierte en el anteproyecto de una estrategia para que posibles clientes valoren mejor tus servicios, y vayan conformando a la vez la estructura, procesos y sistemas de tu empresa.

TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

A lo largo de los años han ido apareciendo diversos modelos que han ido explicando la forma de hacer negocio de nuestras empresas. Una muestra de ellos se recoge a continuación.

100

VENTA DIRECTA	DEL TENDERO	FRANQUICIAS
ONLINE	BAJO COSTE (LOW COST)	GRATIS
CEBO Y ANZUELO	SUSCRIPCIONES	PLATAFORMAS MULTILATERALES

La mayoría de ellos han ido evolucionando y mejorando en el tiempo. Puedes ver en el siguiente esquema la evolución del modelo de negocio gratis; modelo muy acogido por periódicos, publicidad, Flickr, Skype, o Gillette.

1

MODELO DE NEGOCIO GRATIS (PASADO)

Sólo se ofrecía una propuesta de valor de coste a los clientes que pagaban por el servicio

2

(FUNDAMENTO)

Los segmentos de mercado que disfrutan de la propuesta gratuita están subvencionados por los clientes que pagan, que quieren atraer al mayor número posible de usuarios

3

(PRESENTE)

Se ofrecen varias propuestas de valor a diferentes segmentos de mercado con fuentes de ingresos diferentes, una de las cuales es gratuita o muy barata

2. ¿Cómo elijo un modelo de negocio?

ESTRATEGIAS



*“No hay un único modelo de negocio...
Las oportunidades y opciones son
innumerables, sólo tenemos que descubrirlas”.*

Tim O'Reilly.

Entre otras razones porque los modelos de negocio se diseñan y aplican en entornos específicos y cambiantes.

A la hora de determinar el modelo de negocio que mejor puede definir tu idea empresarial es conveniente iniciar un estudio detallado del entorno y las fuerzas externas que más influyen en él, como por ejemplo las nuevas tecnologías o las nuevas necesidades de clientes. Esto te puede ayudar a tomar decisiones y a reflexionar sobre las tendencias de futuro de la empresa.

Para analizar el espacio de diseño de un modelo de negocio, puedes apoyarte en dos herramientas: el análisis de fuerzas y tendencias del mercado o el análisis DAFO que te permite analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que te brinda el entorno.

104

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS



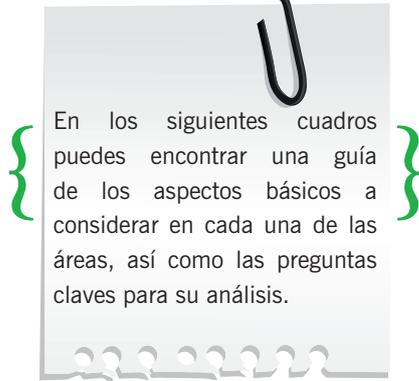
FUERZAS Y TENDENCIAS DEL ENTORNO



GRAFICO D.A.F.O.

LAS FUERZAS Y TENDENCIAS DEL ENTORNO

Escribe en el análisis de las cuatro áreas más importantes del entorno: fuerzas del mercado (a través del análisis del mercado), fuerzas de la industria (a través del análisis competitivo), tendencias clave (previsión) y fuerzas macroeconómicas (a través del análisis macroeconómico). Con su análisis podrás obtener un amplio conocimiento del entorno, permitiéndote evaluar con mayor precisión las direcciones que podría tomar tu empresa e incluso introducir un carácter más innovador a tu negocio.



ANÁLISIS DEL MERCADO

- Necesidades y demandas
- Segmentos de mercado
- El cliente y la oferta
- Fijación de precios

¿Hacia dónde va el mercado?

¿Cuáles son los segmentos de mercado más importantes?

¿Qué necesitan los clientes?

¿Por qué están dispuestos a pagar los clientes?

MACROECONOMÍA

- Tendencia del mercado
- Necesidades de capital
- Tendencia de precios
- Infraestructura económica

¿En qué fase se encuentra el mercado?

¿Cómo obtener fondos para tu inversión?

¿Cómo es la infraestructura del mercado?

ANÁLISIS COMPETITIVO

- Competidores
- Productos y servicios sustitutivos
- Proveedores
- Inversores

¿Quiénes son nuestros competidores?

¿Ventajas o desventajas competitivas?

¿Qué productos o servicios podrían sustituir a los nuestros?

¿Qué inversores podrían influir en tu modelo de negocio?

PREVISIÓN

Tendencias:

1. Tecnológicas
2. Normalizadoras
3. Sociales y culturales
4. Socioeconómicas

¿Qué nuevas tecnologías empiezan a utilizar los clientes?

¿Qué tendencias normalizadoras afectan a tu mercado?

¿Qué tendencias pueden influir en el comportamiento de los compradores?

¿Cuáles son las principales tendencias demográficas?

Otra herramienta para llegar a diseñar un mapa del entorno del modelo de negocio y finalmente reflexionar sobre las tendencias de futuro, puede realizarse a través de un **gráfico DAFO**. A través del mismo puedes analizar tanto las fortalezas y debilidades a nivel interno de tu proyecto, como las oportunidades y amenazas a nivel externo. Como guía puedes utilizar el siguiente cuadro:

D.A.F.O.	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>¿Qué ventajas competitivas tiene tu proyecto?</p> <p>¿Qué vas a hacer mejor que cualquier otro?</p> <p>¿A qué recursos materiales y humanos tienes acceso?</p> <p>¿Qué factores pueden ser percibidos como un beneficio por parte de tus clientes potenciales?</p>	<p>¿Dispones de recursos de capital?</p> <p>¿Qué factores pueden ser percibidos como una debilidad por tus clientes potenciales?</p> <p>¿Qué factores podrían reducir el éxito de tu proyecto?</p> <p>¿Qué se podría mejorar?</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>¿Cuáles son las tendencias del mercado?</p> <p>¿Existe una coyuntura favorable para el desarrollo de tu proyecto?</p> <p>¿Qué cambios tecnológicos se están presentando en el mercado?</p> <p>¿Qué cambios se están produciendo en la normativa legal?</p> <p>¿Qué cambios se detectan en los patrones sociales y estilos de vida?</p>	<p>¿A qué obstáculos se enfrenta tu proyecto?</p> <p>¿Qué están haciendo los competidores?</p> <p>¿Te pueden surgir nuevos competidores?</p> <p>¿Qué disponibilidad de personal cualificado existe en el mercado para incorporarse a tu proyecto?</p> <p>¿Puede alguna de las debilidades afectar seriamente al desarrollo de tu proyecto?</p>

3. ¿Cómo realizo el modelo de negocio?

METODOLOGÍA: MODELO CANVAS BUSINESS O LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio Business Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio resulta muy útil para analizar la idea empresarial

107

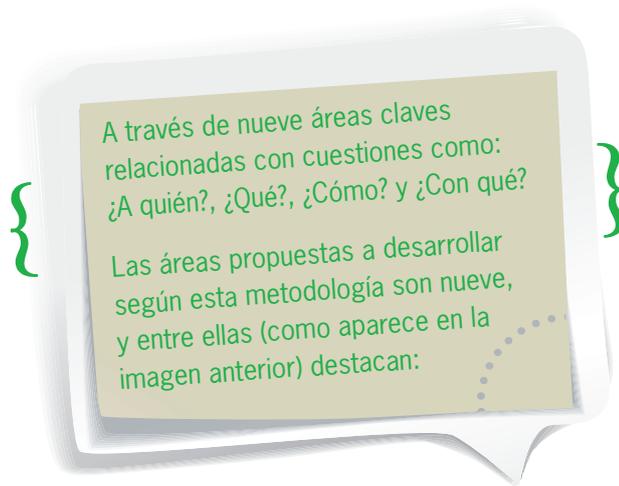
Una de las herramientas más actual, común y eficiente para determinar cómo tu idea de negocio puede generar dinero radica en el método Canvas Business Model o Lienzo de Modelo de Negocio.

El modelo de negocio Business Canvas o Lienzo de Modelo de Negocio resulta muy útil para analizar la idea empresarial y para determinar la estrategia global de la empresa más adecuada para crear valor.

Se puede utilizar tanto para diseñar un nuevo negocio, una nueva línea de negocio dentro de una empresa, como para mejorar un modelo de negocio operativo.

Se trata de una herramienta gráfica muy visual donde el artífice de un modelo de negocio va resolviendo cada punto que necesita para hacer que su modelo de negocio funcione.

<p>SOCIOS CLAVE</p>  <p>Para:</p> <p>Optimización y economía</p> <p>Reducir riesgos e incertidumbre</p> <p>Adquisición de recursos y actividades particulares</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE</p>  <p>Categorías</p> <p>Producción</p> <p>Solución de problemas</p> <p>Plataforma/red</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR</p>  <p>Comodidad</p> <p>Novedad</p> <p>Desempeño</p> <p>Personalización</p> <p>Ayuda a hacer el trabajo</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p>  <p>Asistencia personal</p> <p>Asistencia personal dedicada</p> <p>Auto servicio</p> <p>Servicios automatizados</p> <p>Comunidades</p>	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p>  <p>Mercado masivo</p> <p>Nichos de mercado</p> <p>Segmentado</p> <p>Diversificado</p> <p>Plataforma múltiple</p>
	<p>RECURSOS CLAVE</p>  <p>Humanos</p> <p>Físicos</p> <p>Intelectuales</p> <p>Económicos</p>	<p>Diseño</p> <p>Precio</p> <p>Marca o status</p> <p>Reducción de costos</p> <p>Reducción de riesgos</p> <p>Accesibilidad</p> <p>Conveniencia</p> <p>Usabilidad</p>	<p>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</p>  <p>Canales de distribución</p> <p>En persona o por teléfono</p> <p>En las instalaciones del cliente o en la tienda</p> <p>Entrega física</p> <p>Internet (redes sociales, blogs, correo electrónico)</p> <p>Medios tradicionales (televisión, radio, periódicos)</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costos fijos</p> <p>Costos variables</p> <p>Economías de escala</p> <p>Economías de alcance</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS</p> <p>Venta directa</p> <p>Alquiler</p> <p>Cuota de servicio o uso</p> <p>Cuota de suscripción</p> <p>Concesión de licencias</p> <p>Comisiones de corretaje</p>		



1. SEGMENTOS DE CLIENTES

Nuestros clientes son la base de nuestro modelo de negocio, así que debemos definirlos y agruparlos por características homogéneas en segmentos definidos, describir sus necesidades y averiguar información sobre ellos.

Las preguntas claves son:

¿Para quién creamos valor?

¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto?



2. PROPUESTA DE VALOR

El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de clientes y describir los productos y servicios que se ofrecen a cada uno de ellos.

Las preguntas claves son:

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?

¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?

¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Se trata de determinar qué canal de distribución es más adecuado para hacer llegar nuestro producto o servicio a cada uno de los segmentos de nuestros clientes.

Las preguntas claves son:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos el contacto con los clientes?

4. RELACIÓN CON EL CLIENTE

Se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.

Las preguntas claves son:

¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

¿Cuál es su coste?

5. FLUJO DE INGRESO

Se trata de identificar qué aportación monetaria hace cada grupo de clientes y de dónde vienen las entradas: ventas de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, leasing, concesión de licencias, gastos de corretaje y publicidad.

Las preguntas claves son:

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?



6. RECURSOS CLAVES

Se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.

Los recursos clave se pueden dividir en las siguientes categorías: físicos, intelectuales, humanos y económicos.

Las preguntas claves son:

¿Cuáles son los recursos más importantes que necesitamos para que el negocio funcione?



7. ACTIVIDADES CLAVES

Definimos las actividades necesarias para hacer llegar nuestra oferta a los clientes. Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas, plataforma o red.

Las preguntas claves son:

¿Cuáles son las actividades clave para crear, distribuir y captar el valor de nuestra oferta?



8. RED DE SOCIOS

Describimos a nuestros proveedores, socios y asociados con los que trabajamos para que la empresa funcione.

Las preguntas claves son:

¿Quiénes son nuestros socios y proveedores clave?

¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?

¿Qué actividades clave realizan los socios?



9. ESTRUCTURA DE COSTES

Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

Las preguntas claves son:

¿Cuáles son los principales costes?

¿Cuáles son las actividades y recursos clave más caros?

FASES DE DESARROLLO

El proceso de elaboración del modelo de negocio te llevará desde la incertidumbre hasta la claridad y definición de tu modelo de negocio.

Será a través de un proceso que se inicia con la investigación y análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio, para convertir la información e ideas obtenidas en un prototipo de negocio, hasta llegar a la aplicación del diseño de modelo de negocio que hemos concretado.

112

INCERTIDUMBRE

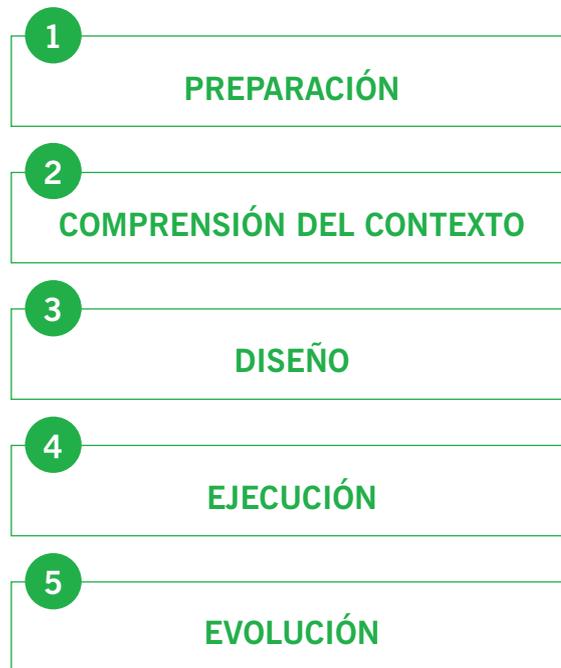


CLARIDAD



Una forma sencilla para abordar este proceso y para ayudarnos a elaborar nuestro propio modelo de negocio, nos la ofrece el lienzo del modelo de negocio. Pasando por cinco fases, en muchas ocasiones la progresión de estas fases no suele ser tan lineal como se presenta en

el siguiente esquema, ya que las fases de comprensión del contexto y diseño suelen desarrollarse en paralelo, o durante la fase de diseño pueden surgir ideas nuevas que requieran un repaso de la fase de comprensión.



} A continuación puedes ver cómo abordar cada una de estas fases: }



1. INICIACIÓN O PREPARACIÓN DEL ESCENARIO DEL MODELO DE NEGOCIO.

En esta fase se determinan todos los elementos necesarios para diseñar el modelo de negocio, y se trata de describir la motivación que se esconde detrás del proyecto. Se establece una forma sencilla y gráfica que facilite la descripción, el diseño, el análisis y debate de modelos de negocio.

114

Las principales actividades de esta fase son:

- **La definición de los objetivos del proyecto.**

Puedes iniciar planteándote las cuestiones: ¿Qué quieres conseguir? ¿A dónde quieres llegar?

- **La comprobación de las ideas preliminares para el negocio.** Este aspecto te puede ayudar entre otras cosas a decidir cómo vas a desarrollar el negocio, sí desde casa, abrir una tienda, comercio electrónico, ventas por eBay o franquicia.

Una opción para la comprobación de las ideas preliminares, es crear una historia que te permita unir y dar sentido a las diferentes ideas para el modelo de negocio.

A través de la plantilla del lienzo de modelo de negocio, puedes ayudarte a estructurar y presentar gráficamente las ideas preliminares.

- **Planificación del proyecto.**

Establece un historial evolutivo de tu categoría. Analiza las tendencias recientes del mercado de compañías similares y evalúa el tiempo que el mercado requiere para tu nuevo producto o servicio.

- **La formación de un equipo,** preferiblemente un equipo interdisciplinar con experiencia tanto en gestión como en el sector. Pregúntate ¿Quién puede colaborar en el proyecto? Posibilita una forma de participación entre todos a través de brainstormings.

2. COMPRENSIÓN DEL CONTEXTO

En esta segunda fase se profundiza en la comprensión del contexto y en el análisis de los elementos necesarios para el diseño del modelo de negocio.

Las actividades principales son:

- **Análisis del entorno.**

Evalúa las tendencias, los mercados y la competencia.

- **Estudio de los clientes potenciales.**

Busca información directa de los clientes potenciales. Crea una solución basada exactamente en lo que tu público pide de ti.

- **Entrevistas con expertos.**

Solicita otros puntos de vista para reflexionar sobre las posibles direcciones del proyecto.

- **Recopilación de ideas y opiniones.**

Busca aportaciones de diferentes fuentes.

- **Estudio de intentos anteriores, analizar los fracasos y sus motivos.**

3. DISEÑO O ANÁLISIS

Adopción y exploración del modelo de negocio según la respuesta del mercado.

Actividades relevantes:

- **Creación de prototipos.**

Plantea varios modelos de asociación, busca fuentes de ingresos alternativas y estudia el valor de diversos canales de distribución.

- **Pruebas y selección.**

Crea una historia con cada uno de los modelos de negocio potenciales y pide “feedback” sobre la forma de exponerla y contarla.

4. APLICACIÓN O EJECUCIÓN

¿Tu modelo coincide con la realidad?

Aplicación efectiva del prototipo de modelo de negocio.

Actividades:

- **Comunicación y ejecución.**

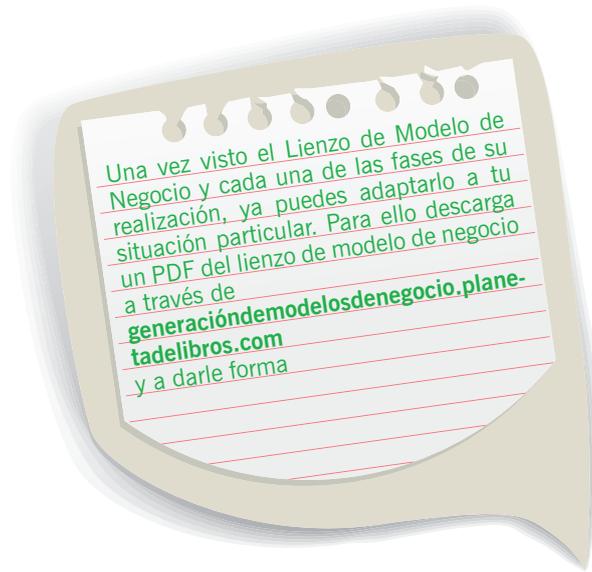
A través de un juego del rol, asigna un papel protagonista a cada uno de los participantes para que la situación parezca real y tangible.

5. GESTIÓN O EVOLUCIÓN

Adaptación y modificación del modelo de negocio según la reacción del mercado.

Esta última fase incide en la continua adaptación del modelo de negocio al mercado referente.

AHORA ES TU TURNO



Una vez visto el Lienzo de Modelo de Negocio y cada una de las fases de su realización, ya puedes adaptarlo a tu situación particular. Para ello descarga un PDF del lienzo de modelo de negocio a través de generacióndemodelosdenegocio.plantadelibros.com y a darle forma

DIBUJA O IMPRIME UN LIENZO

PEGA NOTAS ADHESIVAS
TIPO POSTIT

DESCRIBE LOS MÓDULOS
DE TU ORGANIZACIÓN

METODOLOGÍA: LEAN STARTUP

La **metodología Lean startup** nos propone nuevas pautas para lanzar nuestro proyecto empresarial, marcando como objetivo principal el descubrir un modelo de negocio rentable y si es posible escalable. Actualmente es el método por el que están apostando las empresas de carácter innovador de nueva creación, en donde no hay ninguna certeza de cómo va a ser el resultado.

Eric Ries, autor de “The Lean Startup”, utiliza una metáfora para marcar la diferencia de planteamientos a la hora de lanzar un nuevo negocio o una nueva línea de negocio.

118

“Construimos una empresa como si fuera un cohete: una vez definido el objetivo, se deben ajustar minuciosamente todos los parámetros, calcular exactamente la ruta que se seguirá hasta el último centímetro, prever todas las contingencias que podrían aparecer a lo largo del camino y en definitiva, prepararnos para un único lanzamiento que deberá tener éxito.

Sin embargo, la realidad es que lanzar una empresa es más parecido a conducir un coche: debemos tener claro a donde queremos ir y una idea general del camino, pero la realidad es que tenemos un instrumento que nos va a permitir ajustar el camino en todo momento: el volante. Teniendo esto en cuenta, lo importante es comenzar el camino pronto, y si nos encontramos con la ruta prevista bloqueada no estrellarnos, sino girar y buscar otra ruta alternativa”.



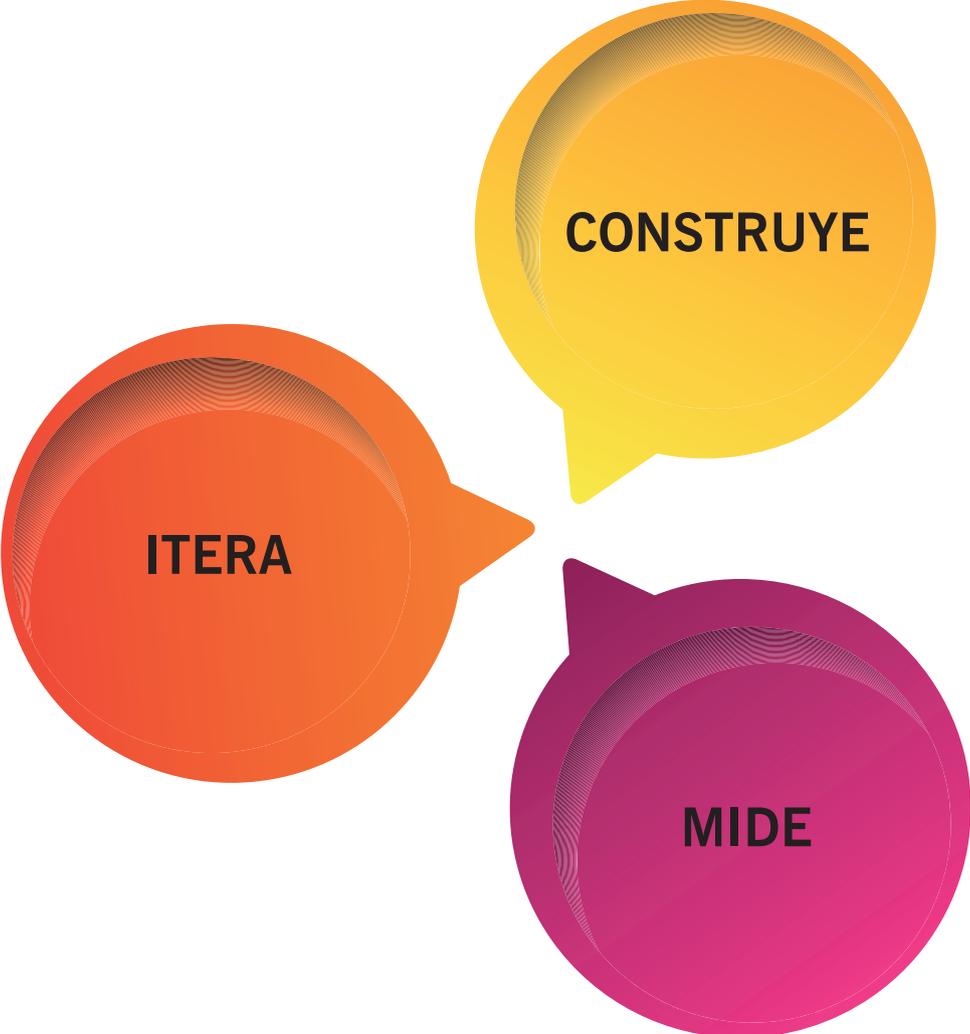
A través de esta metáfora nos plantea que existe otra forma de diseñar nuestro proyecto, la empresa-coche, cuyos pilares son lanzar pronto y validar en el mercado la idea, intentando no construir el producto perfecto, sino un producto que resuelva la auténtica necesidad del cliente.

Así que aunque todavía no tengas ni siquiera el producto construido, sal de tu oficina, habla con mucha gente y dedícate a buscar a gente que necesite tu producto o servicio y estén dispuestos a pagar por él. Es a través de estas personas donde comienza tu proyecto, obteniendo **feed-back proactivo de tu producto** o servicio de forma continuada y lanzando rápidamente diferentes prototipos del producto o servicio hasta llegar a definirlo.

RECUERDA

Una hora en la calle validando en el mundo real tu producto vale por al menos 50 horas de planificación.

El planteamiento en el que se apoya la metodología Lean Startup se representa en el siguiente esquema



La idea de llevar un producto rápidamente al mercado no tiene sentido sin medir la respuesta de ese mercado. Por ello construimos nuestro producto o servicio de forma ajustada al “feedback” que nos dan nuestros posibles clientes, midiendo sus opiniones y de forma iterativa a lo largo de todo el proceso.

¿Cómo saber si estás actuando conforme la metodología Lean Startup?

1

Has salido con tu idea a la calle y has preguntado a tus posibles clientes sobre ella.

2

Has utilizado un tiempo moderado en el business plan, más por reflexión que por caracterizarlo todo.

3

Tus requisitos de capital son muy bajos, hasta que hayas validado el modelo.

4

Has identificado las hipótesis clave de tu modelo de negocio y te has puesto como primera meta validarlas antes de invertir ni un euro más.

5

Al principio céntrate más en aprender y explorar que en ganar dinero.

6

Has diseñado un producto inicial extremadamente simple, y lo vas a probar en el mercado inmediatamente para entender qué demanda realmente el mercado.

7

Has previsto una forma muy ágil y rápida de recoger feedback de tus clientes y aprender de ellos.

La metodología Lean Startup resalta que el aprendizaje debe ser tu medida de progreso.

¡HAZLO YA!

CONCLUSIÓN

EL PRINCIPAL OBJETIVO ES VENDER. HASTA QUE NO CONSIGAS FACTURAR TU PRODUCTO O TU SERVICIO NO TENDRÁS VALOR ALGUNO. ORIENTATE AL MERCADO

01

SAL Y TESTA RÁPIDAMENTE EL MODELO DE NEGOCIO CON POTENCIALES CLIENTES

02

PREPARA PLANES ALTERNATIVOS PARA PODER SEGUIR ADELANTE

03

04

plan de empresa

Planifica, evalúa y controla los aspectos más importantes de tu negocio.

¿Qué es el plan de empresa?

¿Cómo elaborarlo?

*“Tienes que preverlo todo
porque todo puede pasar”.*

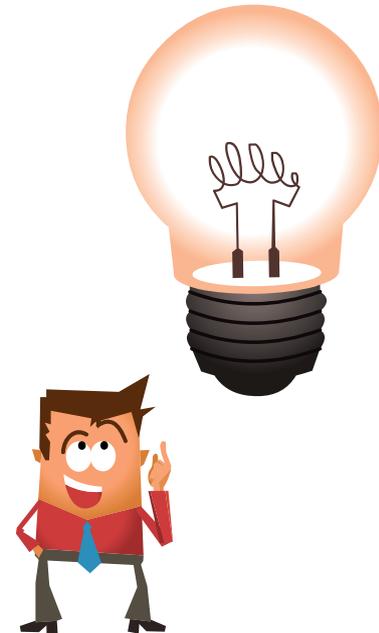
Agustín Medina.

1. ¿Qué es el plan de empresa?

CONCEPTO DE PLAN DE EMPRESA

Planificar, evaluar y controlar todos los aspectos más importantes de su negocio.

126





El plan de empresa es un documento escrito que cada emprendedor elabora con el objetivo de planificar, evaluar y controlar todos los aspectos más importantes de su negocio, basándose en información sobre el negocio, analiza anticipadamente el futuro de la empresa y pone de manifiesto su viabilidad técnica, económica y financiera. **Cada Plan de Empresa tiende a ser único.**

Se manifiesta como un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

1

1. DETERMINAR LA VIABILIDAD FINANCIERA DEL PROYECTO EMPRESARIAL

El promotor de una oportunidad de negocio puede realizar un estudio de mercado para llevar a cabo un correcto posicionamiento de su proyecto y para determinar con bastante certeza la viabilidad de su proyecto.

2

2. CONFORMAR LA PRIMERA IMAGEN DE LA EMPRESA ANTE TERCERAS PERSONAS

El plan de empresa se convierte en tarjeta de presentación de los emprendedores y del proyecto ante bancos, inversores privados como los “business angels”, organismos públicos y cualquier agente implicado en el apoyo financiero.

127



SU FINALIDAD

Constituye una herramienta útil para los promotores con el fin de:

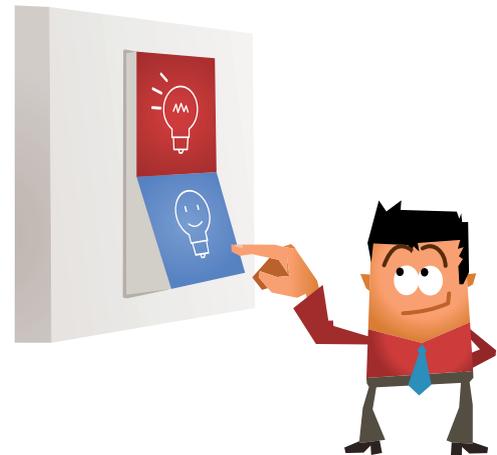
1. Detectar errores y planificar la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.
2. Facilitar la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión económica y financiera del negocio e informar de su viabilidad y solvencia.
3. Facilitar la negociación con proveedores.
4. Captar nuevos socios o colaboradores

2. ¿Cómo elaborarlo?

ASPECTOS PREVIOS A SU ELABORACIÓN

Se analizan cada una de las áreas que determinan la actividad empresarial.

128



No obstante, es necesario seguir un esquema de actuación que permita desarrollar los aspectos fundamentales del proyecto que pretendemos poner en marcha. Teniendo siempre presente aspectos como:

QUIÉN

Quién/es son los promotores
Cuál es el nombre de la compañía,
de la marca, del producto o servicio

QUÉ

Cuál es el propósito de su
elaboración
Cuál va ser nuestro producto o
servicio
Cuál va ser nuestro mercado
En qué periodo de tiempo

POR QUÉ

Razón de ser
Objetivos

DÓNDE

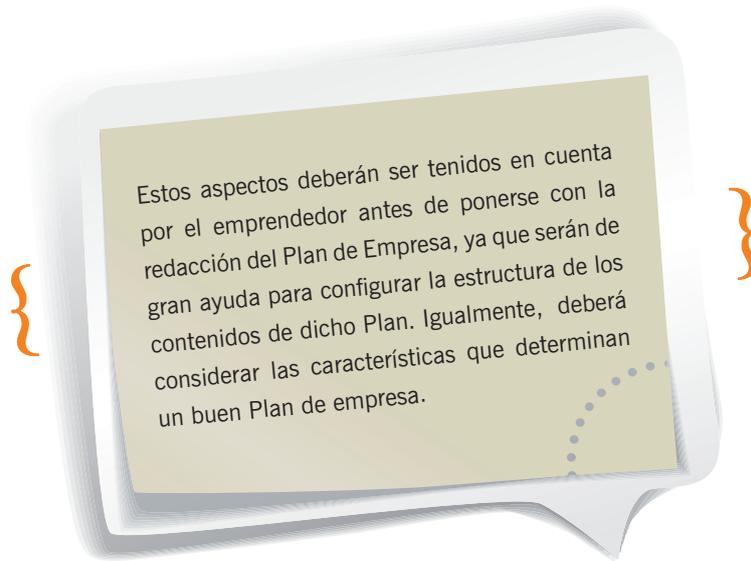
Dónde vamos a vender

CUÁNDO

Tiempos de licencias
Tiempo de nuestra actuación

CUÁNTO

Inversiones requeridas
Beneficios o pérdidas



CARACTERÍSTICAS DE UN PLAN DE EMPRESA

Breve

Demuestra claramente que existe la oportunidad que se plantea en el mercado

Ameno

Realista, lógico y convincente

Describe claramente los recursos necesarios

Analiza los riesgos críticos del negocio

Necesidades financieras y retorno de la inversión claramente definidos



Aunque no existan reglas predeterminadas sobre la estructura del documento, en cualquier caso, el propio contenido de la actividad establece una sistemática común a este tipo de documentos.



2// PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES

Datos generales de la empresa
Origen del proyecto
Presentación de los promotores
Valoración global del proyecto
Producto o servicio

3// ANÁLISIS DE MERCADO

Análisis del entorno
Análisis del sector
Clientes
Competidores
Análisis de proveedores



9// CALENDARIO DE EJECUCIÓN

Acciones para la puesta en marcha



4// PLAN DE MARKETING

Política de producto
Política de precio
Política de distribución
Política de promoción o comunicación



1// SUMARIO EJECUTIVO



8// ASPECTOS LEGALES

Estructura legal

5// PLAN DE PRODUCCIÓN

Instalaciones e infraestructuras
Proceso productivo
Proveedores y gestión de compras



6// PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Organización prevista



7// FINANCIACIÓN

Plan financiero



1. SUMARIO EJECUTIVO.

En este punto se sintetiza la razón de ser de nuestro proyecto.

2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES.

Se especifican los puntos relacionados con: datos generales de la empresa, el origen del proyecto, presentación de los promotores, valoración global del proyecto y la descripción del producto o servicio a desarrollar.

3. ANÁLISIS DE MERCADO.

Se detalla: el análisis del entorno, análisis del sector, clientes, competidores y análisis de proveedores.

4. DEFINICIÓN DEL PLAN DE MARKETING.

Se destaca la política de producto, precio, distribución y comunicación.



5. PLAN DE PRODUCCIÓN.

Se analizan las instalaciones e infraestructuras necesarias, el proceso productivo, proveedores y gestión de compras.

6. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.

Se determina la organización de personal prevista.

7. FINANCIACIÓN.

Se analizan las necesidades económicas, fuentes de financiación y plan financiero.

8. ASPECTOS LEGALES.

Se plantea la forma jurídica del proyecto.

9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN.

Concreción del calendario de acciones para la puesta en marcha de la empresa.

*Indicaciones para desarrollar
los contenidos de cada uno de los apartados
del Plan de Empresa*

Damos comienzo al desarrollo de nuestro Plan de Empresa y entramos en detalle de cada uno de los apartados que hemos detallado anteriormente.

1// **SUMARIO EJECUTIVO**



2//

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES

Datos generales de la empresa

Origen del proyecto

Presentación de los promotores

Valoración global del proyecto

Producto o servicio

Esta presentación te puede servir para iniciar el plan de empresa, como una breve introducción del proyecto, a modo de resumen, explicando en qué va a consistir la actividad de la empresa, las necesidades que cubre, los aspectos innovadores o las diferencias en relación a lo que ya existe.

Puedes estructurarla en los siguientes apartados:

135

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

En este apartado destaca los datos correspondientes a la identidad de la empresa como: actividad, sector, nombre de la empresa o dirección.

Solo datos genéricos e identificativos de la empresa.

posterioridad, la misión, visión y los objetivos con los que nace el proyecto empresarial.

Como apoyo para su realización puedes reflexionar sobre los siguientes aspectos:

¿Cómo ha surgido la idea?

¿Qué pasos habéis dado hasta ahora?

Problemas que han surgido y estrategias para resolverlos

2. ORIGEN DEL PROYECTO

En este apartado resalta la razón de ser de la empresa, tu enfoque y los objetivos que pretende conseguir desde sus comienzos.

Este apartado es especialmente importante para que los promotores tengáis en mente, tanto al inicio como con



2//

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES

3. PRESENTACIÓN DE LOS PROMOTORES

De manera concisa y clara deberás o deberéis redactar vuestro currículum vitae, para que los futuros colaboradores o inversores financieros conozcan vuestra formación, experiencia y conocimientos más relevantes para el proyecto. Se trata de demostrar que los promotores tenéis capacidad para conseguir el éxito en la gestión del proyecto empresarial.

136

Es conveniente matizar tanto la experiencia previa como el grado de implicación de cada promotor en el proyecto.

4. VALORACIÓN GLOBAL DEL PROYECTO

Destacar los aspectos más atractivos del proyecto y sus puntos fuertes.

¿Qué ventajas tiene tu producto o servicio?

5. PRODUCTO O SERVICIO

Una de las cosas más importantes que hay que hacer es describir el producto o servicio que se va a ofrecer, ya que es preciso conocer las ventajas que aporta, dónde reside su

atractivo y establecer las necesidades que pretende cubrir.

Para ello, es indispensable diseñarlo y describirlo hasta en el último detalle, analizar sus características técnicas, funciones, ventajas, ya que debemos convencer a los potenciales inversores del atractivo y viabilidad de lo que se plantea.

En este sentido, es imprescindible dar la mayor relevancia posible a la capacidad de innovación en el diseño del producto o servicio, o en su proceso productivo o en su comercialización.

Así, se detallarán los siguientes aspectos:

Descripción del producto: especificaciones básicas.

¿Qué producto vas a fabricar o qué servicio vas a prestar?

Características técnicas.

¿Qué características técnicas tiene tu producto o servicio? Describe cuáles.

Funciones básicas. Usos principal y secundario.

¿Para qué sirve tu producto o servicio? Describe cuáles son las utilidades que tiene y las necesidades que satisface.



2//

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO Y SUS PROMOTORES

Tecnología aplicada.

¿Tu producto o servicio tiene aspectos tecnológicos novedosos? Describe cuáles.

Innovaciones respecto a otros productos similares.

¿Qué novedades aporta tu producto o servicio?

Oportunidades de negocio y mercado.

¿Cómo ves el mercado al que te diriges?

137



3//



ANÁLISIS DE MERCADO

Análisis del entorno

Análisis del sector

Clientes

Competidores

Análisis de proveedores

El estudio de mercado es una herramienta que te va a servir para obtener y analizar la información del mercado, de forma que puedas establecer las estrategias adecuadas, para en función de ella, iniciar la actividad empresarial e introducirte en ese mercado.

Para poder estar presente en un mercado, necesitas conocerlo, saber qué es lo que quiere, cómo lo quiere, quién lo quiere y cómo se le está dando ya.

Puedes hacer el análisis de mercado considerando aspectos como:

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.

A través de:

Influencia de factores generales: Político-legales, económicos, sociales y tecnológicos. Estos factores marcan las tendencias actuales del mercado y por ello has de planteártelos.

¿Qué factores influyen en el mercado al que te diriges?

Factores competitivos en el mercado: Rivalidad en el sector, nuevos participantes, amenaza de productos sustitutos, poder negociador de los proveedores y clientes. Te sitúan

frente a la competencia. Por ello plantéate:

¿Quién es tu competencia?

¿Dónde está situada tu competencia?

¿Por qué te elegirán a ti tus clientes y no a tu competencia?

¿Qué desventajas tienes frente a tu competencia?

¿Cómo vas a superar esas desventajas?

2. ANÁLISIS DEL SECTOR.

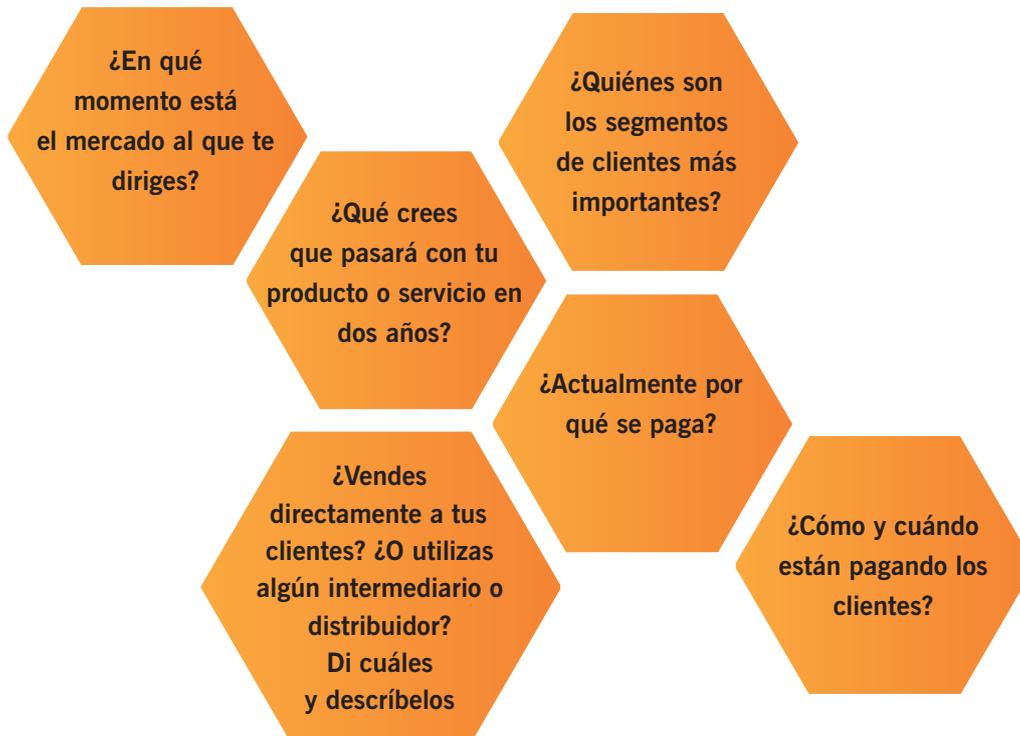
Para el desarrollo del análisis del sector has de considerar:

Estado actual del mercado: sector en auge, decadencia, nuevo o iniciando su crecimiento.

Tamaño y evolución del mercado: tasa de crecimiento, tecnologías específicas.

Organización del mercado: canales de distribución habituales, márgenes de venta, período medio de cobro y pago, precios, segmentos del mercado.

Como ayuda trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:





3. CLIENTES

De los clientes los aspectos más relevantes a considerar son:

- Definir los tipos de clientes y las características de cada uno de ellos.
- Condiciones de venta.
- Situación geográfica.
- Grado de fidelidad de la clientela.
- Factores y motivaciones de compra.

4. COMPETIDORES

Los aspectos clave a destacar de los competidores son:

- Número y tamaño de los competidores actuales.
- Posibilidad de entradas/salidas de nuevos competidores.
- Alianzas existentes entre los competidores.

5. ANÁLISIS DE PROVEEDORES.

- Número de proveedores existentes.
- Dificultad/facilidad de acceso a los proveedores.
- Costes y calidades de las materias primas.
- Condiciones de compra.
- Distancia.

4//



PLAN DE MARKETING

Política de producto

Política de Precio

Política de distribución

Política de promoción o comunicación

El objetivo del plan de marketing es determinar cómo se venderán los productos o servicios y cuáles serán los costes asociados.

El desarrollo del plan de marketing servirá para determinar las necesidades de financiación, los planes de fabricación y los gastos generales en los que se incurrirá.

El plan de marketing se apoya en una estrategia de posicionamiento concreta y en unas líneas de acción definidas y establecidas a priori.

141

Ejemplo alternativas.

**Ofrecer los mismos
productos a un
coste mínimo**



**El cliente tendrá
un ahorro en
costes**

**Ofrecer al cliente
un producto
distinto de la
competencia**



**El cliente tendrá
un producto
exclusivo adaptado
a sus necesidades**



Se realiza mediante la combinación de cuatro variables que coloquialmente se conocen como las **4 p's: producto, precio, promoción y distribución o placement.**

1. POLÍTICA DE PRODUCTO

Es necesario definir el bien o servicio que vamos a producir o vender, teniendo en cuenta aspectos característicos como: la calidad, marca, envase, estilo, diseño, y también el servicio postventa, mantenimiento, garantía o entrega, entre otros aspectos. Todos estos elementos deberán estar orientados a satisfacer las promesas de satisfacción y soluciones de los clientes potenciales.

2. POLÍTICA DE PRECIO

Se fijará un precio que además de aportar beneficios sea aceptado por el mercado.

Para determinar el precio hay que tener en cuenta entre otros aspectos, los costes directos del producto, costes salariales, costes generales, los precios de los competidores y los compradores y su sensibilidad al precio

Entre las estrategias de fijación de precios puedes considerar:

- **Precios altos.**

Se paga la novedad y puedes aplicarlo si: el producto o servicio es único o está bien registrado, es difícil de fabricar,

el mercado es pequeño para atraer competencia.

- **Precios bajos de salida.**

Provocan una gran expansión del producto o servicio.

- **Precios disuasorios.**

Precios muy bajos para disuadir a la competencia.

- **Reducción promocional.**

Precio de salida bajo para que los clientes conozcan el producto.

3. POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Determina la vía por la que el producto llega al cliente. Tienes que decidir cómo quieres que se venda el producto y cómo hacerlo llegar, a través de qué canal. Los principales canales son: venta directa, venta a través de mayoristas o venta a través de minoristas. Es conveniente especificar inicialmente cómo vender a cada segmento del mercado, y así elegir entre agentes, distribuidores, representante, equipo de ventas propio, venta directa o franquicia, evaluando costes y la efectividad de cada alternativa.

4. POLÍTICA DE PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN

Permite dar a conocer el producto o servicio en un determinado mercado. Va más allá de la publicidad, tratando de comunicarse con el cliente y establecer relaciones de confianza.



5//

PLAN DE PRODUCCIÓN

Instalaciones e infraestructuras

Proceso productivo

Proveedores y gestión de compras

1. INSTALACIONES E INFRAESTRUCTURAS

Se determinan los aspectos básicos para la puesta en marcha de la empresa tales como:

Local

Se describen las instalaciones donde se va a desarrollar la actividad. Si el local es propio o arrendado, su ubicación, proximidad a la competencia, proveedores y distribuidores, si necesita reforma, y otras características del mismo.

Maquinaria, mobiliario, herramientas

Describe el tipo de instalaciones y equipos necesarios, si se va a realizar compra o alquiler de maquinaria, qué sistema de explotación se va a utilizar, equipos de oficina e informáticos necesarios, etc.

2. PROCESO PRODUCTIVO

Dependiendo de si se trata de una empresa de servicios o de producción, debes realizar un plan de prestación de servicios o de fabricación del producto.

En el caso de una empresa de servicios hay que definir sus características, comparar con otros servicios competidores, organizar y gestionar los servicios y los aspectos legales. Además sería fundamental identificar y describir los procesos más relevantes de comercialización, compras, administración, informática o comunicación, entre otros aspectos diferentes a los de producción.

Si se trata de una empresa de fabricación, hay que prever

cómo, cuánto, cuándo y dónde se va a producir. Hay que decidir sobre la localización de la empresa, las materias primas necesarias, la maquinaria, las necesidades de almacenamiento, el plan de compras de materias primas, la negociación con proveedores o formas de pago, entre otros aspectos.

Como referencia puedes considerar para su desarrollo los siguientes aspectos:

1. Determinación del proceso de fabricación

Describe para cada producto el proceso de producción que debe seguir desde la entrada de materia prima del almacén hasta la obtención del producto final.

2. Instalaciones y equipos necesarios

Describe cuál es su coste y su plazo de puesta en marcha.

3. Proveedores y gestión de compras. A través de:

- La calidad del proveedor, producto y servicio.
- La mejora de los plazos de entrega.
- La satisfacción del cliente.
- El aumento de los márgenes de beneficio.

4. Gestión de stocks

Ten en cuenta el capital invertido en stock, el coste de mantenimiento o el riesgo de obsolescencia y/o deterioro.

5. Control de calidad

Comenta si piensas establecer acuerdos de calidad concertada con proveedores y/o clientes, y en qué términos. Y si vas a acceder a una certificación de calidad y en que plazos.

6. Aprovisionamiento.

Calcula para cada fase, la producción teórica, los rendimientos que esperas obtener y el control de calidad que piensas establecer.

7// FINANCIACIÓN

Plan económico · Plan financiero · Plan de tesorería

Hay que estimar la totalidad de bienes y servicios que va a ser necesario adquirir para iniciar la actividad, para fabricar los productos o prestar servicios teniendo en cuenta el siguiente análisis:

1. PLAN ECONÓMICO

También conocido como cuenta de explotación. Trata de analizar los ingresos y gastos que periódicamente se obtendrían y con ello determinar el beneficio o pérdida de la empresa.

Una forma de realizarlo es utilizando esta tabla como guía para analizar los ingresos y gastos:

GASTOS ANUALES	PRIMER AÑO · SEGUNDO AÑO
COMPRAS MATERIAS PRIMAS	Coste anual de materias primas
ALQUILERES	Si has optado por alquilar tu nave, local u oficina
GASTOS POR DIVERSOS CONCEPTOS	Suministros (agua, luz, teléfono, internet) · Seguros de vehículos · Reparaciones y conservación · Combustibles · Material de oficina · Pequeño utillaje · Ropa de trabajo Impuestos: contribuciones, tasas, licencias · Cuotas de inscripción o suscripciones
SEGUROS MULTIRIESGOS O DE RESPONSABILIDAD CIVIL	Si has contratado un seguro para ejercer con más tranquilidad tu actividad
PUBLICIDAD	El gasto que realizas para darte a conocer
SERVICIOS EXTERIORES: ASESORÍA/GESTORÍA	La estimación en asesoramiento profesional que necesitas a lo largo del ejercicio
RETRIBUCIONES DE PERSONAL INCLUIDO LOS PROMOTORES	Coste total de los salarios base de los que trabajen en la empresa
SEGUROS SOCIALES	Coste de las cuotas de autónomo de los promotores y de los trabajadores que contratéis
GASTOS FINANCIEROS	Los intereses que has pagado por los préstamos bancarios
OTROS GASTOS	Otros aprovisionamientos del Plan de empresa
INGRESOS ANUALES	
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	Son los ingresos que obtienes de la cantidad de ventas por el precio de venta de tu producto o servicio
TOTAL INGRESOS	

2. PLAN FINANCIERO

Determina el balance de situación en relación con su activo (bienes y derechos que conforman la estructura productiva de la empresa), y su pasivo (las fuentes de financiación que se han utilizado para pagar los bienes y derechos incluidos en el activo).

El balance previsional del activo y del pasivo de la empresa ofrece una visión global del patrimonio de la empresa en un momento determinado y muestra el equilibrio financiero a lo largo del tiempo.

146

ACTIVO		PRIMER AÑO · SEGUNDO AÑO
INMOVILIZADO MATERIAL	Terrenos · Edificios Locales · Obra civil y construcciones · Maquinaria e instalaciones · Herramientas · Mobiliario y objetos · Elementos de transporte · Equipos para procesos de información · Aplicaciones informáticas · Otras inversiones	
INMOVILIZADO INMATERIAL	El conocimiento del saber hacer (know how) · Propiedad industrial: marcas de servicios o productos, derechos de autor	
INMOVILIZADO FINANCIERO	Créditos · Fianzas de alquileres	
ACTIVO CIRCULANTE	Mercancías destinadas a la venta sin transformación · Materias primas para fabricar los productos	
DEUDORES	Clientes pendientes por cobrar	
TOTAL ACTIVO		
PASIVO		PRIMER AÑO · SEGUNDO AÑO
FONDOS PROPIOS	Dinero tuyo con el que cuentas para poner en marcha tu idea	
SUBVENCIONES	Importe de las subvenciones a recibir	
CAPITAL SOCIAL	Aportaciones de los socios	
RESERVAS	Parte de los beneficios que no se reparten	
PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Beneficios obtenidos después de impuestos	
CRÉDITOS BANCARIOS	Préstamo exigible a corto plazo · Préstamo exigible a largo plazo	
PROVEEDORES	Proveedores pendientes por pagar al final del ejercicio	
TOTAL PASIVO		

3. PLAN DE TESORERÍA

Trata de estimar los cobros y los pagos y así conocer las necesidades de dinero en cada momento, para tratar de nivelarlas con tiempo y prevenir los desfases o excesos que pudieran producirse.

INGRESOS	PRIMER AÑO · SEGUNDO AÑO
VENTAS	
OTROS INGRESOS	
TOTAL INGRESOS	
GASTOS	PRIMER AÑO · SEGUNDO AÑO
COMPRAS	
VARIACIÓN EXISTENCIAS (+/-)	
GASTOS I+D	
GASTOS DE PERSONAL	
SEGURIDAD SOCIAL	
TRIBUTOS	
PRIMAS DE SEGUROS	
ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	
SUMINISTROS	
REPARACIONES/CONSERVACIÓN	
TRANSPORTES	
GASTOS FINANCIEROS	
SERVICIOS PROFESIONALES INDEPENDIENTES	
PUBLICIDAD, PROMOCIÓN	
OTROS SERVICIOS	
AMORTIZACIONES	
TOTAL GASTOS	
BENEFICIO NETO (A)	
AMORTIZACIONES (B)	
CASH FLOW (A+B)	

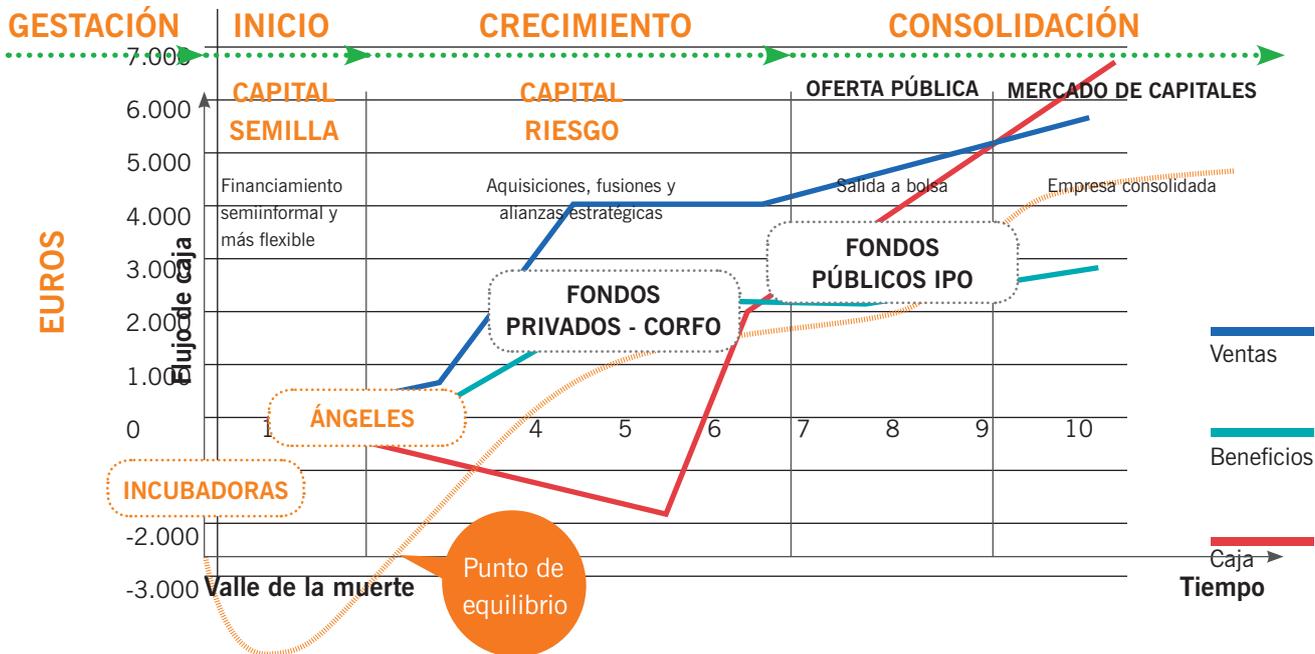
EL VALLE DE LA MUERTE EN LA CURVA DE CRECIMIENTO DE UN EMPRENDIMIENTO

El **'valle de la muerte'** es el término que se ha acuñado para describir el momento en que los emprendedores se quedan sin recursos de financiación para continuar con su negocio.

Se trata del momento posterior a la gestación y a los primeros trabajos, en que la empresa parece estancarse, los ahorros o primeros fondos se agotaron y no se tiene certeza sobre el funcionamiento y la proyección. Es el momento en que no se sabe si seguir o parar, quizás se realizaron trabajos, pero los clientes aún no pagan y no hay liquidez. El producto aún no está bien definido o se necesita más capital de trabajo y no llega.

Se trata de una etapa tan particular que puede obedecer a múltiples factores, pudiendo ser aún más difícil en el caso de los emprendimientos innovadores que por esencia se encuentran abriendo nuevos nichos de mercado y llevan una gran incertidumbre.

148



8//



ASPECTOS LEGALES

Estructura legal

Cualquier proyecto de empresa debe contemplar los estatutos jurídicos de la futura empresa, en función de su estructura económica, financiera y social. Así que lo primero que tienes que hacer es darle una forma jurídica a la empresa. Elige la que más te convenga, según sus características e implicaciones, e inicia los trámites burocráticos y administrativos necesarios para ponerla en marcha.

A continuación destacamos las distintas posibilidades y sus elementos diferenciales, para facilitar la elección más adecuada.

En las formas jurídicas aparece una primera diferenciación entre persona física y persona jurídica. Considerando a la persona física como todo ser capaz de ser titular de derechos y obligaciones. Y la persona jurídica como sujeto de derechos y obligaciones que existe físicamente pero no como individuo, sino como institución.

149

PERSONAS FÍSICAS

Empresario individual
Sociedad civil
Comunidad de bienes

PERSONAS JURÍDICAS

Sociedad limitada (SL)
Sociedad anónima (SA)
Sociedad limitada nueva empresa (SLNE)
Sociedad anónima laboral
Sociedad limitada laboral
Cooperativa de trabajo asociado



¿CÓMO ELIJO LA FORMA JURÍDICA MÁS ADECUADA?

Aunque es difícil establecer unos criterios generales para determinar la forma jurídica más adecuada en cada caso concreto, sí puedes considerar algunos aspectos generales a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección.

1. TIPO DE ACTIVIDAD A EJERCER

La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica. Por ejemplo, las agencias de viajes deben constituirse como sociedades limitadas o anónimas.

2. NÚMERO DE PROMOTORES

El número de personas que intervengan en el lanzamiento también puede condicionar la elección.

3. RESPONSABILIDAD DE LOS PROMOTORES

En función de las responsabilidades que los promotores estén dispuestos a asumir.

4. NECESIDADES ECONÓMICAS DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta que para constituir determinadas sociedades se exige un capital mínimo.

5. ASPECTOS FISCALES

Hay que estudiar detalladamente los costes fiscales que la empresa tendrá que soportar.

Vamos a entrar en más detalle con cada una de las formas jurídicas por las que puedes optar:

1. EMPRESARIO INDIVIDUAL

El empresario individual es una persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa, una actividad comercial, industrial o profesional.

Entre las características principales de esta forma jurídica destacan:

- Control total de la empresa por parte del propietario, que dirige su gestión.
- La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular, empresario, quien responde personalmente de todas las obligaciones que contraiga la empresa con su patrimonio presente y futuro.
- No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y su patrimonio civil.
- No precisa proceso previo de constitución.
- Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial.
- La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.



EMPRESARIO INDIVIDUAL

**VENTAJAS**

Su constitución exige pocos trámites y no hay obligación de inscripción en el Registro Mercantil.

No exige capital mínimo inicial.

Las ganancias tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF).

DESVENTAJAS

Responsabilidad personal e ilimitada del empresario.

Si el volumen de beneficios es alto puede estar sometido a tipos impositivos elevados.



2. SOCIEDAD CIVIL

Acuerdo por el que dos o más personas ponen en común bienes con el fin de desarrollar una actividad empresarial y con propósito de repartir entre sí gastos y beneficios de acuerdo con su cuota de participación.

La Sociedad civil se rige por el Código de Comercio en materia mercantil y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

152

Entre las características más importantes destacan:

- Puede haber dos tipos de socios: socios capitalistas y socios industriales. Siendo el número de socios mínimo de dos.
- El capital está formado por las aportaciones de los socios, tanto en dinero como en bienes o industria.
- Podrá tener o no personalidad jurídica propia en función de que sus pactos sean públicos o secretos.
- Cuando los pactos sean secretos se registrarán por las disposiciones relativas a la Comunidad de Bienes.
- Pueden revestir todas las formas reconocidas por el Código de Comercio, según el objeto a que se destinen.



VENTAJAS

No es exigible legalmente capital mínimo.

Mínimos trámites y costes para su constitución, sin obligación de inscripción en el Registro Mercantil.

DESVENTAJAS

Responsabilidad personal e ilimitada de los socios.

Si el volumen de beneficios es alto puede estar sometido a tipos impositivos elevados.



3. COMUNIDAD DE BIENES (CB)

Sociedad mercantil, sin ánimo de lucro, que tiene por finalidad facilitar el desarrollo o mejorar los resultados de la actividad de sus socios. Su objetivo se limitará exclusivamente a una actividad económica auxiliar de la que desarrollen sus socios, quienes responderán subsidiaria, personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación.

Se rige por la ley 12/1991 de 29 de abril de Agrupaciones de Interés Económico (AIE).

Entre las características de la comunidad de bienes destacan:

- No tiene ánimo de lucro para sí misma.
- Sólo podrá constituirse por personas físicas o jurídicas que desempeñen actividades empresariales, agrícolas o artesanales, por entidades no lucrativas dedicadas a la investigación y por quienes ejerzan profesiones liberales.
- La responsabilidad de los socios es subsidiaria de la AIE, respondiendo los socios personal y solidariamente entre sí por las deudas de la agrupación.

VENTAJAS

No es exigible legalmente capital mínimo.

Mínimos trámites y costes para su constitución, sin obligación de inscripción en el Registro Mercantil.

DESVENTAJAS

Responsabilidad personal e ilimitada de los socios.

Las condiciones de funcionamiento están sometidas a los acuerdos suscritos entre los socios.

Si el volumen de beneficios es alto puede estar sometido a tipos de gravamen elevados.

4. SOCIEDAD LIMITADA (S.L.)

Es una sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. Se integra por las aportaciones de todos los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales.

El marco legal está representado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la ley de Sociedades de Capital. Y por la Orden JUS 3185/2010, de 9 de dic. por la que se aprueban los estatutos de las sociedades de responsabilidad limitada.

Las características más destacadas de esta forma jurídica son:

- Carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto y personalidad jurídica propia.
- En la denominación deberá figurar “Sociedad Limitada” o su abreviatura “SL”.

- El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3005,06 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.

- Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.

- Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, no podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta, ni denominarse acciones.

- La transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documento público

- Dos formas de constitución: telemática y presencial.



SOCIEDAD LIMITADA (S.L.)

**VENTAJAS**

Responsabilidad limitada de los socios al capital aportado.

Es ideal para sociedades pequeñas, con pocos socios y capital reducido.

Las participaciones sociales se controlan en el libro de Registro de Socios.

DESVENTAJAS

Hay gastos notariales.

No se pueden transmitir las participaciones libremente.



5. SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.).

Es una especialidad de la SL. Se trata de la creación de un marco jurídico simplificado agilizando los trámites de constitución que pasarán a recaer fundamentalmente entre el registro mercantil y las notarías, llegando a constituirse la sociedad en un **plazo de 48 horas**.

El marco legal que sustenta a esta forma jurídica, lo constituye:

- R.D. 682/2003, de 7 de junio, por el que se regula el Sistema de Tramitación Telemática.
- Orden JUS/1445/2003, de 4 de junio, por el que se aprueban los Estatutos Orientativos de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Orden ECO/1371/2003, de 30 de mayo, por la que se regula el procedimiento de asignación del Código ID-CIRCE.
- Ley 24/2005 de 18 de noviembre de reformas para el impulso de la productividad.
- Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital
- Las características más relevantes de esta forma jurídica son:
 - Su capital social está dividido en participaciones sociales y la responsabilidad frente a terceros está limitada al capital aportado.
 - El número máximo de socios en el momento de la constitución se limita a cinco, que han de ser personas

físicas. Se permite la Sociedad Limitada Nueva Empresa unipersonal.

- El número de socios puede incrementarse por la transmisión de participaciones sociales. Si como consecuencia de la transmisión, son personas jurídicas las que adquieren las participaciones sociales, éstas deberán ser enajenadas a favor de personas físicas en un plazo máximo de tres meses.
- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad en el desarrollo de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos de la sociedad.
- La denominación social se compone de los apellidos y el nombre de uno de los socios más un código alfanumérico único (ID-CIRCE).
- Se podrán utilizar unos estatutos sociales orientativos que reducen los tiempos de notarios y registradores a un tiempo aproximado de 48 horas.
- Dos formas de constitución: telemática y presencial.
- Los órganos sociales son una Junta General de socios y un Órgano de administración unipersonal o pluripersonal.
- Pueden continuar sus operaciones en forma de SL por acuerdo de la Junta General y adaptación de los estatutos.
- Podrá disponer de un modelo contable adaptado a la realidad de las microempresas, que cumple con las obligaciones de información contable y fiscal y que sirve como herramienta de gestión.



SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.).

**VENTAJAS**

Regimen simplificado de contabilidad.

Incentivos fiscales en forma de aplazamiento y diferimiento de impuestos los primeros años.

DESVENTAJAS

Exige un capital mínimo de 3.012€.

Se exigen avales personales de los socios para concesión de crédito a la sociedad.



6. SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.)

Sociedad de carácter mercantil en la cual **el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios**, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales. Para poder constituirse es necesario que tenga su capital suscrito totalmente y desembolsado al menos en un 25%. Capital mínimo 60.101,21 euros.

158

El marco legal en el que se apoya está formado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la ley de Sociedades de Capital.

Las características más destacadas son:

- Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- En la denominación deberá figurar necesariamente la expresión “Sociedad Anónima” o su abreviatura “SA”.



VENTAJAS

- Responsabilidad limitada de los socios a sus aportaciones.
- Fácil transmisibilidad de las acciones.

DESVENTAJAS

- Coste elevado de constitución y mantenimiento.
- Regimen legal, complejo y poco ágil.

7. SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL Y SOCIEDAD LIMITADA LABORAL.

Sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada en las que **la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa**, cuya relación laboral es por tiempo indefinido.

El marco legal en el que se apoya, lo conforma, la ley 4/1997 de 24 marzo que regula las sociedades laborales, y la ley de sociedades de capital.

Las características más importantes de estas formas jurídicas son:

- En la denominación deberá figurar la indicación “Sociedad anónima laboral” o “Sociedad de responsabilidad limitada laboral” o sus abreviaturas SAL o SLL.
- El capital social estará dividido en acciones nominativas o en participaciones sociales.

Cuando se trate de sociedades anónimas laborales, el capital social mínimo será de 60.101,21 euros, desembolsado al menos en un 25 por ciento en el momento de la constitución.

Si se trata de sociedades limitadas laborales el capital social mínimo será de 3.005,06 euros, desembolsado en el momento de la constitución.

- Las acciones y participaciones de las sociedades laborales se dividen en: Clase laboral: las que son propiedad de los

trabajadores cuya relación laboral es por tiempo indefinido. Clase general: las restantes.

- Ningún socio podrá poseer acciones que representen más de la tercera parte del capital social, salvo que se trate de sociedades laborales participadas por el Estado, Comunidades Autónomas, Entidades locales o de sociedades públicas participadas por cualquiera de tales instituciones, en cuyo caso la participación en el capital social podrá llegar hasta el 50%. Igual porcentaje para las asociaciones u otras entidades sin ánimo de lucro.
- El número de horas-año trabajadas por los trabajadores contratados por tiempo indefinido que no sean socios, no podrá ser superior al 15% del total horas-año trabajadas por los socios trabajadores salvo que la sociedad tenga menos de 25 socios trabajadores en cuyo caso el porcentaje será del 25%.
- Además de las reservas legales o estatutarias que procedan, las sociedades laborales están obligadas a constituir un Fondo Especial de Reserva, que se dotará con el 10 por 100 del beneficio líquido de cada ejercicio.
- Este Fondo, sólo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en el caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para este fin.

Son sociedades de carácter mercantil en las cuales el capital social, está dividido en acciones, y conformado por



las aportaciones de los socios

El 51% de las participaciones sociales está en manos de socios trabajadores, y ningún socio puede tener más del 33,3%. El capital mínimo es de 60.102 euros, dividido en acciones, constituido por las aportaciones de los socios y desembolsado al menos en un 25% en el momento de la constitución de una SAL y de un mínimo de 3.006 euros si se trata de una SLL.

160

Sociedad de carácter mercantil en la cual **el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios**, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales. Para poder constituirse es necesario que tenga su capital suscrito totalmente y desembolsado al menos en un 25%. Capital mínimo 60.101,21 euros.

El marco legal en el que se apoya está formado por el Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio por el que se aprueba el texto refundido de la ley de Sociedades de Capital.

Las características más destacadas son:

- Constitución formalizada mediante escritura pública y posterior inscripción en el Registro Mercantil.
- En la denominación deberá figurar necesariamente la expresión “Sociedad Anónima” o su abreviatura “SA”.



VENTAJAS

Los trabajadores controlan la empresa en la toma de decisiones.

Responsabilidad limitada de los socios por las deudas sociales.

DESVENTAJAS

No se pueden transmitir las acciones libremente.

Los trámites de constitución son largos y complicados.



8. COOPERATIVAS

Una cooperativa es una **asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para formar una organización democrática, cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de forma que acuerden los socios dentro del marco regulador de la ley 27/1999** de 16 de julio, de cooperativas y por las respectivas leyes autonómicas de cooperativas de cada Comunidad Autónoma.

Las cooperativas pueden clasificarse de acuerdo a las actividades que realicen en cooperativas de: Trabajo asociado, Consumidores y Usuarios, Viviendas, Agrarias, Explotación Comunitaria de la tierra, Servicios, Mar, Transportistas, Seguros, Sanitarias, Enseñanza y Crédito.

Los puntos importantes a destacar dentro de la cooperativa son:

- La sociedad cooperativa se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica.
- Los Estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución.
- El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios. Si lo prevén los Estatutos o lo acordase la Asamblea General, también podrán consistir en bienes y derechos susceptibles de valoración económica.

- En las cooperativas de primer grado el importe total de las aportaciones de cada socio no podrá exceder de un tercio del capital social, excepto cuando se trate de sociedades cooperativas, entidades sin ánimo de lucro o sociedades participadas mayoritariamente por cooperativas.

- La denominación de la sociedad incluirá necesariamente las palabras “Sociedad Cooperativa” o su abreviatura “S. Coop.”. Esta denominación será exclusiva, y reglamentariamente podrán establecerse sus requisitos

VENTAJAS

Se puede beneficiar de bonificaciones sociales.

Gestión democrática.

DESVENTAJAS

Se exige al menos tres socios para su constitución

Se debe celebrar al menos una asamblea anual.

Es obligatorio depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil.



CUADRO RESUMEN DE LAS FORMAS JURÍDICAS

	FORMA JURÍDICA	CARACTERÍSTICAS	Nº SOCIOS	APORTACIÓN DE CAPITAL	RESPONSABILIDAD
PERSONAS FÍSICAS	EMPRESARIO INDIVIDUAL	Profesional independiente. Facilidades de constitución, tramites reducidos	1 Persona física	No existe	Ilimitada (responde con su patrimonio presente y futuro)
	COMUNIDAD DE BIENES	Dos autónomos tienen en común el usufructo de un bien. Facilidades de constitución y trámites reducidos	2 o más	No existe	Ilimitada
	SOCIEDAD CIVIL	Dos autónomos que ponen en común bienes de su propiedad para el desarrollo de una actividad. Facilidades de constitución y trámites reducidos	2 o más	No existe	Ilimitada
PERSONAS JURÍDICAS	SOCIEDAD LIMITADA	Su capital esta dividido en participaciones, dependiendo de la aportación. Necesita de estatutos para su constitución, trámites largos y costosos	1(Sociedad limitada unipersonal) o más	3.006	Limitada a la aportación
	SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	Capital dividido en participaciones. Objeto social genérico, tiene la posibilidad de constituirse telemáticamente (24h.)	1 a 5	3.012 – 120.000	Limitada a la aportación
	SOCIEDAD LIMITADA LABORAL	El 51% de las participaciones sociales esta en manos de socios trabajadores, ningún socio puede tener más del 33,3%, tienen limitada la contratación de trabajadores	Mínimo 3	3.006	Limitada a la aportación
	SOCIEDAD ANÓNIMA	Su capital esta dividido en acciones	1 o más	60.102	Limitada a la aportación
	SOCIEDAD ANÓNIMA LABORAL	El 51% de las acciones esta en manos de socios trabajadores, ningún socio puede tener más del 33,3%, tienen limitada la contratación de trabajadores	Mínimo 3	60.102	Limitada a la aportación
	COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	Competencia autonómica. Prima el bienestar social, 1 persona 1 voto, prohibición de contratación indefinida	Mínimo 3	Mínimo 3.000 pero con libertad en la aportación	Limitada a la aportación, salvo disposición en contra contenida en los estatutos



CALENDARIO DE EJECUCIÓN

Acciones para la puesta en marcha

A través de un calendario de ejecución puedes definir cada una de las distintas acciones específicas a realizar, concretar su orden, seleccionar al responsable de cada acción e incluso determinar la fecha más adecuada para abrir tu negocio. El calendario de ejecución se convierte en una herramienta esencial para ayudarte a planificar, realizar un seguimiento y control de la puesta en marcha de tu empresa.

Para su elaboración debes partir de una lista completa de tareas a realizar, con el tiempo estimado necesario para cada una de ellas y el responsable de cada una de las tareas propuestas, y finalmente representarlo en un diagrama temporal para tenerlo más estructurado. A modo de ejemplo:

TAREA	DURACIÓN	RESPONSABLE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Elegir asesoría y contables	1 semana	Raúl										
Pedir equipos informáticos	3 semanas	Rocío										
Pedir embalajes	2 semanas	Rocío										
Seleccionar al personal	3 semanas	Rocío y Rosa										
Realizar un curso	2 semanas	Abel										
Contratar seguros	2 semanas	Abel										
Gestionar licencias	9 semanas	Rosa										
Instalar teléfono	3 semanas	Abel										
Colocar anuncios de apertura	2 semanas	Rocío										
Pedir material de oficina	1 semana	Rocío										

163

Tanto el orden en la relación de tareas como la estimación del tiempo de realización estará condicionada por la naturaleza del negocio. Así por ejemplo, los acuerdos de financiación y la negociación de alquileres no será prioritario para un proyecto de empresa que se vaya a financiar con los fondos propios y no necesite alquilar locales.

Un aspecto esencial que debes considerar del calendario de ejecución es que se trata de una planificación flexible en su desarrollo, ya que pueden aparecer contingencias en cualquier momento de su ejecución a las cuales deberás ajustarte y acoplarlas a la ejecución de tu plan.

VALORACIÓN FINAL

Tras realizar el plan de empresa es positivo hacerse las siguientes preguntas, para averiguar si se ha hecho correctamente.

1
¿Se han descrito de forma clara y precisa los productos o servicios que va a ofrecer la empresa?

2
¿Se ha realizado un estudio del mercado al que se dirigen los productos o servicios?

3
¿Han sido analizados los puntos fuertes y débiles de la competencia?

4
¿Se ha fijado el precio de venta de cada producto o servicio?

5
¿Se conoce el volumen de ventas necesario para cubrir costes?

6
¿Existe un plan de promoción y distribución de los productos o servicios?

7
¿Se ha calculado la cantidad de dinero necesaria para iniciar la actividad?

8
¿Se ha realizado un plan de financiación para disponer de ese dinero?

9
¿Existe una clara definición de las funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo?

10
¿Se ha analizado a fondo qué forma jurídica debe adoptar la empresa?

11
¿Se conocen las normas y aspectos legales que afectan a la actividad de la empresa?

12
¿Se ha pensado en la protección de la idea de negocio?

Para finalizar el plan de empresa es positivo realizar a modo de resumen, un **análisis DAFO** de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del proyecto empresarial. Para corregir, afrontar, mantener y explorar tanto nuestras fortalezas como debilidades. Y con ello llevar a cabo el plan de empresa de forma objetiva y realista, siendo de gran ayuda en todos los pasos hacia la constitución de la empresa.



¡HAZLO YA!

CONCLUSIÓN





da comienzo a tu proyecto

Aprende los trámites necesarios para constituir tu empresa

¿Cómo conseguir recursos financieros?

¿Cuáles son los trámites de constitución?

“Un viaje de mil millas comienza con el primer paso”. Lao Tse.

“La acción no debe ser una reacción sino una creación”. Mao Tse-Tung.

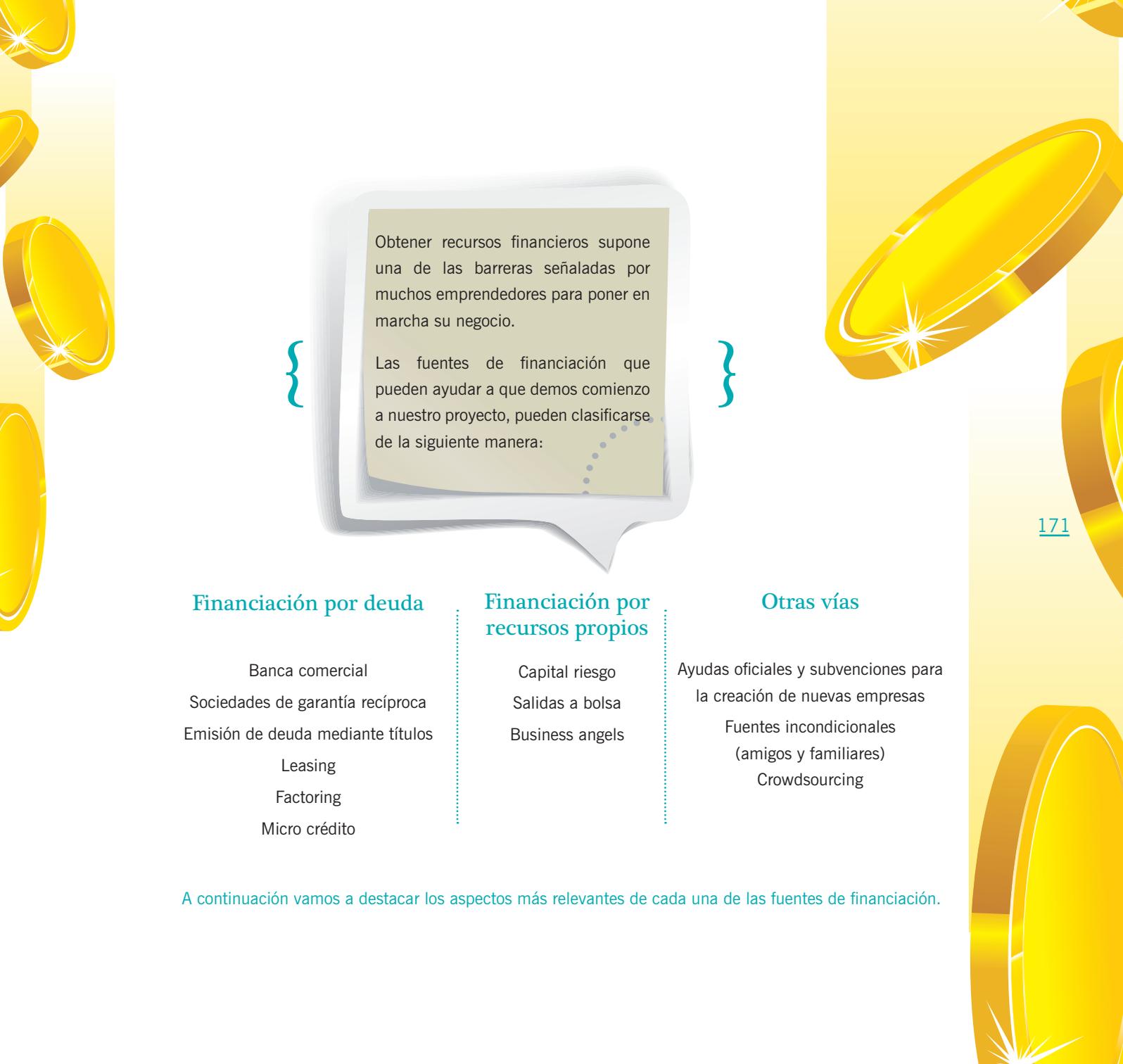
“Ya se han escrito todas las buenas máximas. Sólo falta ponerlas en práctica”. Blaise Pascal.

1. ¿Cómo conseguir recursos financieros?

RECURSOS FINANCIEROS

*Es la barrera
más señalada
por muchos
emprendedores*





Obtener recursos financieros supone una de las barreras señaladas por muchos emprendedores para poner en marcha su negocio.

Las fuentes de financiación que pueden ayudar a que demos comienzo a nuestro proyecto, pueden clasificarse de la siguiente manera:

Financiación por deuda

- Banca comercial
- Sociedades de garantía recíproca
- Emisión de deuda mediante títulos
- Leasing
- Factoring
- Micro crédito

Financiación por recursos propios

- Capital riesgo
- Salidas a bolsa
- Business angels

Otras vías

- Ayudas oficiales y subvenciones para la creación de nuevas empresas
- Fuentes incondicionales (amigos y familiares)
- Crowdsourcing

A continuación vamos a destacar los aspectos más relevantes de cada una de las fuentes de financiación.



FUENTES DE FINANCIACIÓN

LA BANCA COMERCIAL

Es una **fuentes restringida a quienes estén en disposición de presentar avales o garantías personales de cualquier tipo**. La presentación del Plan de Empresa generalmente no cubre los requisitos de garantía del banco, por ello no es una fuente adecuada para financiar la puesta en marcha desde cero del proyecto, salvo que dispongamos de garantías personales.

Se trata de una fuente más adecuada para dar cobertura específica a las demandas del emprendedor una vez ha comenzado su actividad, por ejemplo, para créditos de campaña, financiación de operaciones de exportación o financiación de activos fijos.

Todo emprendedor que acuda a una entidad financiera además de contar con avales o garantías, deberá responder convincentemente a cinco preguntas:

¿Cuánto dinero necesito? ¿Qué uso voy a dar a esos fondos? ¿Cuándo necesitamos el dinero? ¿Por cuánto tiempo necesitamos el dinero? ¿Cómo vamos a devolver los fondos prestados?

SOCIEDADES DE GARANTÍA RECÍPROCA

Se definen como una **sociedad mercantil constituida por empresarios, con capital variable, y cuyo objetivo es prestar garantía por aval a favor de sus socios**, para las operaciones que estos realicen dentro de las empresas que sean titulares.

Como vemos en la definición resulta más un elemento facilitador al acceso a las fuentes de financiación que una fuente en sí misma.

A nivel práctico el proceso de solicitar un aval en una Sociedad de Garantía Reciproca se sintetiza en los siguientes pasos:

1. Tras cumplimentar los trámites para ser socio partícipe se solicita el aval para acceder a un préstamo y se abona el 0,5% del importe del aval en concepto de gastos de estudio de la operación.
2. La Sociedad de Garantía Reciproca valora los riesgos estudiando la viabilidad del proyecto para asegurarse la devolución del préstamo.

3. Firma de la operación entre la empresa y la Sociedad de Garantía Reciproca. En este momento se solicita a la empresa que desembolse la cuota de capital necesaria para ser socio y una aportación para el llamado Fondo de Garantía.

4. La Sociedad de Garantía Reciproca presenta el aval ante la entidad financiera a la que la empresa solicita el crédito.

5. Cuando la empresa amortiza íntegramente el préstamo se cancela el aval y la Sociedad de Garantía Reciproca reembolsa a esta la cuota de capital y la aportación al fondo de garantía.



EMISIÓN DE DEUDA MEDIANTE TÍTULOS

Las empresas pueden acudir al mercado para la obtención de recursos financieros mediante la emisión de bonos (valores mobiliarios de renta fija que forman parte de un préstamo que toma deuda mediante títulos) y pagarés (promesa de pago no garantizada).

La dificultad radica en dos aspectos:

- Los altos costes de emisión, notaría y registro mercantil, impuestos y publicidad.
- La necesidad de contar con una reputación e imagen sólida en el mercado para atraer suficiente número de suscriptores.

LEASING

El leasing es un contrato de alquiler que incluye opción a compra, en unas condiciones de antemano prefijadas.

A través del leasing se puede financiar el 100% del bien objeto del contrato, pero el pago de intereses es superior al existente en otros mecanismos.

Es aconsejable valorar al empezar la actividad empresarial qué activos se podrían adquirir vía leasing.

FACTORING

El factoring consiste en **"vender" los ingresos pendientes**. A través de un acuerdo con una empresa factor que puede prestarnos servicios de financiación, cobertura de riesgos o cobro de facturas entre otros.

CAPITAL RIESGO

Se define como un método de financiación que consiste en la toma de participación en empresas no cotizadas en Bolsa o en proyectos empresariales, **con carácter temporal y generalmente minoritaria**. El objetivo básico de capitalista de riesgo es ayudar con su aportación a que la empresa crezca, aumente así su valor en el mercado y que cuando estas circunstancias se den, estar en condiciones de vender su participación con la obtención de unas plusvalías

SALIDA A BOLSA

Es una fórmula de financiación para empresas constituidas. Supone poner en el mercado bursátil acciones de la compañía, por cuya suscripción se obtienen ingresos financieros que no suponen deuda para la empresa.

BUSINESS ANGELS

El término Business Angels sirvió para definir a **profesionales o empresarios de éxito que ponían alguno de sus recursos económicos excedentes para financiar nuevos proyectos empresariales.**

Debe considerarse como una fuente complementaria a la hora de crear o crecer una empresa ya que sus aportaciones son mínimas.

OTRAS VÍAS DE FINANCIACIÓN

AYUDAS Y SUBVENCIONES OFICIALES

A través de organismos públicos, cuya función es la de prestar apoyo a la creación de empresas para fomentar el espíritu emprendedor.

Las ayudas y subvenciones utilizan diversos mecanismos: desde la prestación de ayudas financieras, créditos a tipos de interés preferencial, incentivos fiscales hasta la asesoría en el desarrollo de planes de negocios, soporte para la tramitación de la constitución de la empresa o intermediación con agentes de la financiación profesional.

FUENTES INCONDICIONALES

Hoy en día las fuentes de financiación incondicionales son cada vez más habituales. Estas **son las famosas tres FFF: family, friends & fools (familia, amigos y locos)**, que suelen ser todos aquellos incondicionales del emprendedor que están dispuestos a apoyarle, incluso en el caso de que no vean muy claro su proyecto.

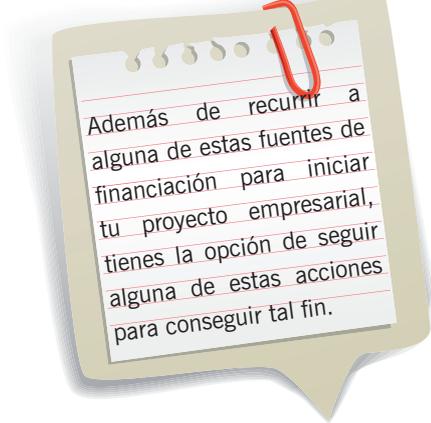
Como la obtención de recursos constituye en muchas ocasiones la pieza clave para emprender un nuevo negocio, te proponemos elaborar una lista que te permita ver tus posibilidades de conseguir financiación.

Para ello puedes apoyarte en las formas de financiación de abajo ordenándolas según tus posibilidades.

FORMAS DE FINANCIACIÓN

MIS POSIBILIDADES DE FINANCIACIÓN

Conseguir un crédito en un banco	
Externalización de parte de las actividades de la empresa	
Reducir costes de funcionamiento fijo	
Acceso al mercado on-line	
Ganar concursos que premien económicamente a los mejores proyectos	
Usar renting o leasing para algunos costes de funcionamiento	
Hacer una ronda de capital entre familia y amigos	
Realizar factoring	
Estudiar las ratios de morosidad de los clientes	



Además de recurrir a alguna de estas fuentes de financiación para iniciar tu proyecto empresarial, tienes la opción de seguir alguna de estas acciones para conseguir tal fin.

1. Da prioridad a las acciones que generen caja.
2. Alíate con socios estratégicos que aporten activos necesarios.
3. Pide poco dinero a los inversores y lo poco que pidas, poco a poco.
4. Sigue un enfoque 80-20 en el diseño de productos.
5. No malgastes dinero en patentes o demás defensas.
6. Limita el inventario.
7. Selecciona a tus clientes.
8. Busca competencia entre proveedores.
9. No incurras en costes fijos salvo fuerza mayor.
10. Endéudate sólo si se puede devolver la deuda con recursos generados internamente.

1. DA PRIORIDAD A LAS ACCIONES QUE GENEREN CAJA.

Es aconsejable empezar con trabajos que faciliten lo antes posible la entrada de liquidez. La clave es acelerar la generación de caja, sean actividades que tengas en mente o no, como por ejemplo actividades de consultoría.

2. ALÍATE CON SOCIOS ESTRATÉGICOS QUE APORTEN ACTIVOS NECESARIOS.

Gran parte de la financiación del emprendedor se destina en un principio a financiar activos. Si un socio puede permitir el acceso a ellos, se verá una reducción de necesidades financieras.

3. PIDE POCO DINERO A LOS INVERSORES Y LO POCO QUE PIDAS, POCO A POCO.

Las cifras elevadas asustan a los inversores, una estrategia es ir ajustando nuestras necesidades de capital a los objetivos conseguidos, así obtendremos mejores valoraciones por el negocio y un menor coste de capital.

4. SIGUE UN ENFOQUE 80-20 EN EL DISEÑO DE PRODUCTOS.

Conviene que el emprendedor disponga de una versión funcional lo antes posible para salir al mercado y empezar a general caja. El emprendedor que sale a buscar dinero con una empresa que ya genera dinero, tiene mucho adelantado, por tanto saca una primera versión que funcione y ve mejorando el producto paralelamente.

5. NO MALGASTES DINERO EN PATENTES O DEMÁS DEFENSAS.

Hay tecnologías en las que no tienes más remedio que patentar por ejemplo un material híbrido. Pero si no, puedes seguir la siguiente premisa. Una patente es inútil si no la puedes defender.

6. LIMITA EL INVENTARIO.

Plantéate qué es lo imprescindible que necesitas, ya que el inventario cuesta dinero.

7. SELECCIONA A TUS CLIENTES.

Es preferible un cliente menos famoso, menos rentable, más pesado pero que pague antes.

8. BUSCA COMPETENCIA ENTRE PROVEEDORES.

Siempre pedir presupuestos y negociar las condiciones.

9. NO INCURRAS EN COSTES FIJOS SALVO FUERZA MAYOR.

Plantéate qué es mejor: comprar o alquilar. Recuerda que cuanto menores sean los costes fijos, más estarás adelantando el punto de equilibrio.

10. ENDÉUDATE SÓLO SI SE PUEDE DEVOLVER LA DEUDA CON RECURSOS GENERADOS INTERNAMENTE.

Los primeros euros que deben entrar en la empresa deben ser fondos propios o de amigos y familia, en segundo lugar la financiación pública, y en tercer lugar los bancos, ya que sólo darán financiación cuando la empresa ya tenga beneficios y trayectoria consistente.

2. ¿Cuáles son los trámites de constitución?



EMPRESARIO INDIVIDUAL

TRÁMITES CONSTITUCIÓN

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Inscripción en el Registro Mercantil y Bienes Muebles de la Provincia de Alicante	No es obligatorio pero si no lo haces no podrás realizar determinados actos, como eliminar poder pedir la inscripción de ningún documento en dicho Registro ni aprovecharte de sus efectos legales	Registro mercantil de la provincia Avda Eusebio Sempere 13 03003 Alicante Teléfono: 965 926 491 www.rmalicante.es

TRÁMITES FISCALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Solicitud del Número de Identificación fiscal (NIF)	Si no se dispone ya de él	Delegación Provincial de Hacienda www.aeat.es
2	Declaración censal de inicio de la actividad	Es obligatorio	Delegación Provincial de Hacienda
3	Declaración previa al inicio de actividad (IVA)	Sujetos pasivos del IVA en Régimen General que quieran deducírselo	Delegación Provincial de Hacienda
4	Alta en el impuesto de Actividades Económicas (IAE)	Es obligatorio	Delegación Provincial de Hacienda



TRÁMITES LABORALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Alta en el Régimen Especial de la Seguridad Social de Trabajadores Autónomos	Empresario individual con y sin trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social C/ Enriqueta Ortega, 2 03005 Alicante www.seg-social.es
2	Inscripción de la empresa en el sistema de la Seguridad Social	Empresario individual con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social
3	Alta de la empresa en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Empresario con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social
4	Afiliación de los trabajadores al sistema de la Seguridad Social	Empresario con trabajadores no afiliados a la Seguridad Social	Dirección Provincial de Seguridad Social
5	Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social correspondiente	Cuando el trabajador inicie su actividad	Dirección Provincial de Seguridad Social
6	Libros de matrícula y visitas	Para todo empresario individual con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social
7	Comunicación de apertura del centro de trabajo	Para todo empresario individual con trabajadores	Área Territorial de Trabajo Pintor Lorenzo Casanova, 6 - 03003 Alicante Teléfono: 965 122 211



EMPRESARIO INDIVIDUAL

PERMISOS Y LICENCIAS LOCALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Licencia de obras	Si se van a realizar obras	Ayuntamiento correspondiente
2	Licencia de apertura y licencia de actividades e instalaciones	Si se va a abrir un local	Ayuntamiento correspondiente
3	Resto de autorizaciones municipales y alta en los tributos locales (rótulos, ocupación de la vía pública, impuesto municipal de radicación y otros)	Para todo empresario individual	Ayuntamiento correspondiente
4	Adquisición de los libros fiscales y de comercio, y diligenciado de los mismos	Depende del régimen fiscal al que estén sometidos	Registro mercantil
5	Alta e inspección de industria para la maquinaria e instalaciones de la empresa	Si la actividad requiere este tipo de instalaciones	Servicios Territoriales de Industria y Energía Churruca, 29 - 03003 Alicante Teléfono: 965 934 000
6	Inscripción de patentes, modelos, diseños y marcas, rótulos, nombre comercial...	Si se desean proteger ante los competidores	Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM) www.oepm.es



SOCIEDADES MERCANTILES

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN			
PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Certificación negativa de la denominación social	Sociedades	Registro Mercantil Central
2	Otorgamiento de la escritura pública y protocolarización de los estatutos sociales	Sociedades	Notaría
3	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados	Sociedades	Servicios Territoriales de la Conselleria de Economía, Hacienda y Administración Local
4	Inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil	Sociedades	Registro Mercantil de la Provincia



SOCIEDADES MERCANTILES

OBLIGACIONES Y TRÁMITES FISCALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Solicitud del código de identificación fiscal (CIF)	Sociedades	Delegación Provincial de Hacienda
2	Declaración censal de inicio de la actividad	Sociedades	Delegación Provincial de Hacienda
3	Declaración previa al inicio de actividad (IVA)	Sociedades	Delegación Provincial de Hacienda
4	Alta en el impuesto de Actividades Económicas	Sociedades	Delegación Provincial de Hacienda
5	Inscripción de la empresa en el sistema de la Seguridad Social	Sociedades con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social



TRÁMITES LABORALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Alta de la empresa en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Sociedades con trabajadores	Dirección Provincial de la Seguridad Social
2	Afiliación de los trabajadores al sistema de la Seguridad Social	Sociedades con trabajadores no afiliados a la Seguridad Social	Dirección Provincial de la Seguridad Social
3	Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social correspondiente	Cuando el trabajador inicie su actividad	Dirección Provincial de la Seguridad Social
4	Libro de matriculas y visitas	Sociedades con trabajadores	Dirección Provincial de la Seguridad Social
5	Comunicación de apertura del centro de trabajo	Sociedades con trabajadores	Área Territorial de Trabajo



SOCIEDADES MERCANTILES

PERMISOS Y LICENCIAS LOCALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Licencia de obras	Si se van a realizar obras	Ayuntamiento correspondiente
2	Licencia de apertura y licencia de actividades e instalaciones	Obligatorio si se va abrir un local	Ayuntamiento correspondiente
3	Resto de autorizaciones municipales y alta en tributos locales	Sociedades	Ayuntamiento correspondiente
4	Adquisición de los libros fiscales y de comercio, y diligenciado de los mismos	Sociedades	Registro Mercantil

OTROS TRÁMITES

OTROS TRÁMITES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Alta e inspección de industria para la maquinaria e instalaciones de la empresa	Si la actividad requiere este tipo de instalaciones	Servicios Territoriales de Industria y Energía
2	Inscripción de patentes, modelos, diseños y marcas, rótulos o nombre comercial	Si se desea proteger ante los competidores	Oficina Española de Patentes y Marcas



COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES

TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN			
PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Certificación negativa de la denominación social	Sociedades Laborales Cooperativas	Registro Mercantil Central Registro de Cooperativas
2	Otorgamiento de la escritura pública y protocolarización de los estatutos sociales	Sociedades Laborales y Cooperativas	Notaría
3	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados	Sociedades Laborales y Cooperativas aunque estén exentas de cuota	Servicios Territoriales de la Conselleria de Economía, Hacienda y Administración Local
4	Inscripción de la Sociedad	Sociedades Laborales y Cooperativas	Registro Mercantil de la Provincia Registro de Cooperativas



COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES

TRÁMITES FISCALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Solicitud del código de identificación fiscal (CIF)	Sociedades Laborales y Cooperativas	Delegación Provincial de Hacienda
2	Declaración censal de inicio de la actividad	Sociedades Laborales y Cooperativas	Delegación Provincial de Hacienda
3	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE)	Sociedades Laborales y Cooperativas	Delegación Provincial de Hacienda

TRÁMITES LABORALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	Sociedades Laborales y Cooperativas con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social
2	Alta de la empresa en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales	Sociedades Laborales y Cooperativas con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social
3	Afiliación de los trabajadores al sistema de la Seguridad Social	Sociedades y Cooperativas con trabajadores no afiliados a la Seguridad Social	Dirección Provincial de Seguridad Social
4	Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social correspondiente	Cuando el trabajador inicie su actividad	Dirección Provincial de Seguridad Social
5	Libros de matrícula y de visitas	Sociedades Laborales y cooperativas con trabajadores	Dirección Provincial de Seguridad Social
6	Comunicación de apertura del centro de trabajo	Sociedades Laborales y Cooperativas con trabajadores	Área Territorial de Trabajo



COOPERATIVAS Y SOCIEDADES LABORALES

PERMISOS Y LICENCIAS LOCALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Licencia de obras	Si se van a realizar obras	Ayuntamiento correspondiente
2	Licencia de apertura y licencia de actividades e instalaciones	Si se va abrir un local	Ayuntamiento correspondiente
3	Resto de autorizaciones municipales y alta en los tributos locales	Sociedades y Cooperativas	Ayuntamiento correspondiente

LIBROS OFICIALES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Adquisición de los libros fiscales y de comercio, y diligenciado de los mismos	Sociedades Laborales Cooperativas	Registro Mercantil Registro Mercantil de Cooperativas

OTROS TRÁMITES

PASOS	REQUISITOS	OBLIGADOS	LUGAR
1	Alta e inspección de industria para la maquinaria e instalaciones de la empresa	Si la actividad requiere este tipo de instalaciones	Servicios Territoriales de Industria y Energía
2	Inscripción de patentes, modelos, diseños y marcas, rótulos, nombre comercial....	Si se desean proteger ante los competidores Oficina de Armonización del Mercado Interior (OAMI)	

¡HAZLO YA!

CONCLUSIÓN

PROCURA
AUTOFINANCIARTE,
NO TE ENDEUDES

01

HAZ UN BUEN
PLAN DE EMPRESA
PARA ACCEDER A
LOS FONDOS DE
LOS INVERSORES

02

PARA CONVENCER
A UN POSIBLE
INVERSOR, NO
USES MÁS DE 10
DIAPOSITIVAS,
LIMITA EL DISCURSO
A 20 MINUTOS Y
UTILIZA UN TIPO 30
EN EL TAMAÑO DE
LA LETRA

03

aprendo de otros

Reflexiona sobre el saber hacer de otros

196

“Tu tiempo es limitado, así que no lo malgastes viviendo la vida de alguien distinto a ti. No te quedes atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje de hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición”

Steve Jobs

Ejemplos prácticos

*“Todos los que lo han intentado
antes que tú, con éxito o no, te
dirán que mereció la pena hacerlo”*

Agustín Medina.



Comprar y vender entradas de eventos desde facebook



Taxi Oviedo, el 2.0 sobre cuatro ruedas. Ofrece sus servicios a través de Twitter.



Pepper, rebuznos turísticos en la red. La burrita Pepper se ha convertido en la mejor embajadora de los encantos de Mallorca a través de la red.

IDEAS DE NEGOCIO

Ejemplos de ideas de negocio que han sabido diferenciarse y difundirse a través de las nuevas tecnologías y las redes sociales.

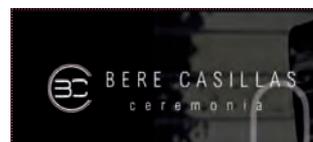
198



Página de búsqueda de empleo a través de las redes sociales.



Asador argentino que utiliza las redes sociales para darse a conocer y fidelizar a sus clientes



Bere Casillas o la elegancia 2.0. Experto en el sector de la moda masculina.



Cultiva y comercializa su propia producción de cebollas dulces.



Empresa española que da transparencia y trazabilidad al comprador de prendas de moda que se fabrican en la India a través de códigos QR.



Es un buscador y comparador online de tarifas de empresas de mensajería nacional e internacional.

Utilizando la metodología del lienzo de modelo de negocios o metodología *Canvas* vamos a reflexionar sobre la empresa ficticia de servicios fúnebres “El Monaguillo”:

MODELO DE NEGOCIO

 <p>SOCIOS CLAVE <i>¿Quiénes son nuestros socios clave?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de pompas fúnebres. 2. Floristerías. 3. Agencias de seguros. 4. Empresas de mármol. 	 <p>ACTIVIDADES CLAVE <i>¿Cuáles son las actividades clave?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El servicio de tanatorio. 2. Transporte. 3. Venta de pompas fúnebres 	 <p>PROPUESTA DE VALOR <i>¿Qué valor estamos entregando a los clientes?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tanatorio para el velatorio de los fallecidos. 2. Transporte hacia su lugar de procedencia para el entierro. 3. Diversidad de pompas fúnebres. 4. Servicio de crematorio. 5. Arreglos florales. 6. Lápidas 7. Seguro mortuario. 	 <p>RELACIÓN CON CLIENTES <i>¿Qué tipo de relación vas a mantener con los clientes?</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asistencia directa y personal con los familiares. 2. Apoyo y acompañamiento con los familiares durante el velatorio y sepelio. 3. Asesoramiento de trámites posteriores. 	 <p>SEGMENTO DE CLIENTES <i>¿Para quién estamos creando valor?</i></p> <p>Mercado masivo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fallecidos en Altea. 2. Fallecidos en las poblaciones de alrededores: Confrides, Benifato, Beniardá, Benimantell, Guadalest, Polop, Bolulla y Tárbeno. 3. Fallecidos en estos pueblos de cualquier edad y clase social. 4. Turistas residentes de avanzada edad.
---	---	--	--	--

sigue ►



RECURSOS CLAVE

¿Cuáles son los recursos clave?

1. Carro de transporte de ataúdes y guías.
2. Vehículo adaptado para traslado de cadáveres y ataúdes.
3. Local comercial.
4. Instalación



CANALES DE DISTRIBUCIÓN

¿A través de qué canales vas a alcanzar a tus clientes?

1. Centros públicos como ayuntamientos, guardia civil, residencia ancianos, centros de salud, policía local o servicios sociales.
2. Centros privados como floristerías.
3. Asociaciones de extranjeros.
4. De forma particular a los ciudadanos.



ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuáles son los costos más importantes?

1. Costos indirectos: Seguridad Social como autónomo, electricidad, teléfono, seguros (vehículo y local), publicidad.
2. Costos directos: Materiales (ataúdes, mortajas), gasóleo.



FUENTE DE INGRESOS

¿Por qué valor nuestros clientes están dispuestos a pagar?

1. Servicio de tanatorio.
2. Ataúdes, mortajas.
3. Arreglos florales.
4. Transporte.
5. Lápidas.

PLAN DE EMPRESA. “EL MONAGUILLO”

0. SUMARIO EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN

- 1.1. Datos del emprendedor
- 1.2. Descripción de la actividad

2. DEFINICIÓN DEL SERVICIO

3. ANÁLISIS DEL MERCADO

- 3.1. Análisis de la competencia
- 3.2. Previsiones de futuro

4. POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

5. POLÍTICA DE PRECIO

6. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

- 6.1. Organización funcional de la empresa
- 6.2. Control de la gestión

7. RECURSOS MATERIALES

- 7.1. Maquinas y herramientas
- 7.2. Mobiliario
- 7.3. Medios de transporte
- 7.4. Locales
- 7.5. Instalaciones
- 7.6. Seguridad e higiene

8. FINANCIACIÓN

- 8.1. Plan de inversiones iniciales
- 8.2. Sistema de cobro a clientes
- 8.3. Sistema de pago a proveedores
- 8.4. Capital circulante teórico
- 8.5. Plan de financiación
- 8.6. Cuenta de resultados
- 8.7. Plan de tesorería
- 8.8. Balance de situación

9. ASPECTOS LEGALES

- 9.1. Determinación de la forma jurídica
- 9.2. Aspectos laborales
- 9.3. Obligaciones fiscales propias de la actividad
- 9.4. Permisos licencias y documentación oficial

10. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

11. ANEXOS AL PLAN DE EMPRESA

- Plan de tesorería
- Cálculo del punto muerto

SUMARIO EJECUTIVO

202

El plan de viabilidad que aquí se presenta, trata de una actividad de servicios funerarios, más concretamente de un tanatorio, que se pretende instalar en Altea (Alicante), y que dará servicio a 10 municipios.

La actividad supone la ampliación del negocio del emprendedor, que hasta el momento solamente realiza la actividad de venta y transporte de ataúdes, para cubrir los servicios de venta de pompas fúnebres, tanatorio, transporte, crematorio, flores, lápidas y seguros.

El mercado potencial de la nueva actividad proyectada es de 276 servicios, de los que el solicitante prevé alcanzar una cuota de mercado del 18%, es decir, 50 servicios anuales.

Se estiman unos costes fijos anuales de 13.753,03 € y unos costes variables de 482,31€ por servicio realizado, lo cual junto con el precio medio de venta de 1.081,8€/servicio, hace que el punto muerto esté en los 23 servicios, para cubrir los costes fijos y los variables relacionados con dicho nivel de actividad.

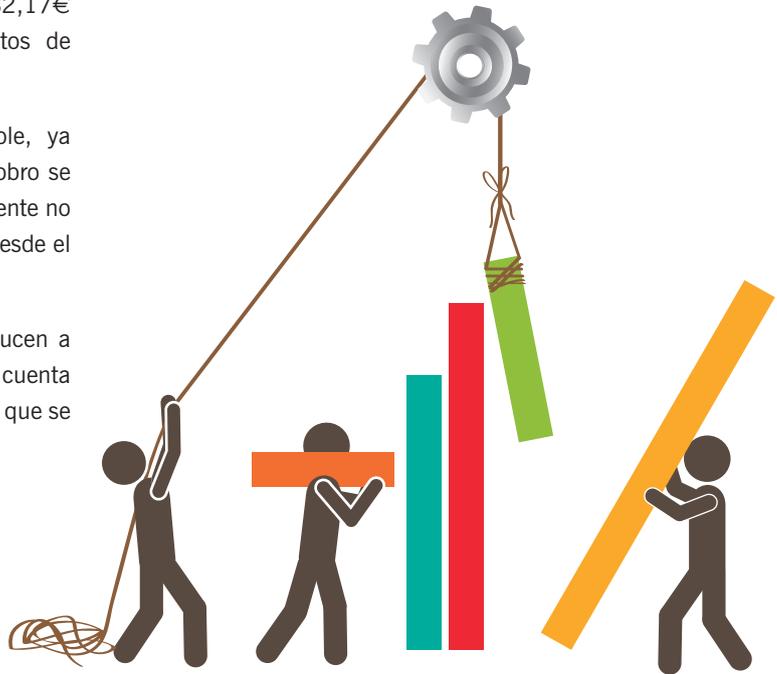
El emprendedor pretende financiar esta inversión mediante la suscripción de un préstamo bancario al 12,5% anual y a un plazo de 7 años, y el resto mediante aportación propia.

La cuenta de resultados refleja unos gastos totales, para una actividad estimada de 50 servicios, de 37.864,43€ y unos ingresos esperados de 54.091,09€ y con la deducción del 20% en concepto de gasto de impuesto IRPF, resulta en un beneficio neto anual de 12.980,36€.

Con la implantación del tanatorio, se podrán ofrecer nuevos servicios que cada vez son más demandados por la población, y en un plazo de 5 años se espera duplicar la facturación, llegando a alcanzar los 108.182,17€ y unos beneficios netos después de impuestos de 33.908,86€.

El plan de tesorería resulta bastante favorable, ya que al tratarse de una actividad en la que el cobro se puede lograr bastante rápido y donde prácticamente no existen impagos, hace que la caja sea positiva desde el primer momento.

Las aportaciones del solicitante no sólo se reducen a la inversión que se pretende realizar, sino que cuenta con una estructura, local, vehículo y existencias, que se elevan a un valor de 99.166,99€.



INTRODUCCIÓN

DATOS DEL EMPRENDEDOR



NOMBRE Y APELLIDOS	SANTOS HERNÁNDEZ GARCÍA
DIRECCIÓN	Plaça de la Costera
C.P.	03540
POBLACIÓN	Altea
PROVINCIA	Alicante
FECHA DE NACIMIENTO	6/10/1960
TELÉFONO	965844678
N.I.F.	32.242.752-Y

La persona que va a llevar a cabo el proyecto, tiene una sólida experiencia en el sector de servicios fúnebres, pues ha estado trabajando por cuenta ajena para una empresa líder en la comarca donde operaba durante 11 años, donde fue ascendido hasta llegar a ocupar el puesto de jefe de administración.

Asimismo desde 1995, en que se estableció por su cuenta, ha estado dirigiendo la empresa de servicios funerarios “Funeraria el Monaguillo”, por tanto su dedicación por cuenta ajena y como empresario en este sector, hacen que pueda conocer con bastante exactitud este negocio proyectado.

FORMACIÓN		
FECHA	TITULACIÓN	LUGAR
Junio 78-81	Diplomatura Ciencias Empresariales	U. de Alicante
Julio 98-00	Ciencias Actuariales y financieras	U. Miguel Hernández de Elche
EXPERIENCIA		
FECHA	FUNCIÓN DESEMPEÑADA	EMPRESA
Desde 1995	Gerente	Funeraria
1992-95	Técnico de Administración	Tanatorio DEP S.L.
1985-87	Responsable de Administración	Asesoría García S.L.
1979-85	Responsable de Administración	Grupo Master Ferreter

DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

La actividad que se pretende realizar es la instalación de un tanatorio en la población de Altea.

Esta actividad trata de acercar los servicios funerarios a la Villa de Altea y a los pueblos de su alrededor, tales como Confrides, Benifato, Beniardá, Benimantell, Guadalest, Polop, Bolulla y Tárbená, de forma que no se tengan que desplazar a Benidorm o Callosa a requerir dichos servicios de empresas especializadas allí instaladas. Los servicios funerarios que se ofrecerán serán de pompas fúnebres, tanatorio, transporte, crematorio, flores, lápidas y seguros.

DEFINICIÓN DEL SERVICIO

Hasta hace pocos años, cuando una persona fallecía, las familias tenían costumbre de realizar en sus propias casas el velatorio del fallecido, normalmente durante 24 horas. A los velatorios acudían familiares, amigos y vecinos para darle el último adiós al fallecido. Las viviendas en planta baja y con grandes espacios en la entrada favorecían esta actividad.

Con el cambio en el tipo de vivienda que ha ido realizando la población, hacia apartamentos o viviendas en bloques, donde los espacios son mucho más reducidos, se ha ido generando cada vez más demanda de servicios de tanatorio, de forma que se alberga a los fallecidos en recintos especialmente adecuados para ello. Teniendo en cuenta que ello supone múltiples ventajas para las familias, puesto que la empresa de servicios se encarga de todos los preparativos y de la infraestructura de los servicios mortuorios, desde anuncios para avisar del fallecimiento hasta la preparación de coronas de flores para el cortejo fúnebre.

Otro factor que ha influido positivamente en el crecimiento de la demanda de los servicios integrados de tanatorio ha sido el incremento progresivo del nivel de renta de la población.

Así pues, se hace necesario poder ofertar estos servicios para poder competir en el mercado de servicios funerarios y poder ganar cuota de mercado.

Los servicios que se ofrecerán son: venta de pompas fúnebres, tanatorio, transporte, crematorio, flores, lápidas y seguros.

Los servicios de venta de pompas fúnebres, tanatorio y transporte serán realizados directamente por el solicitante, mientras que el resto de servicios será subcontratado a empresas externas.

ANÁLISIS DEL MERCADO

El mercado sobre el que se actuará, está definido por las poblaciones de Altea, Callosa d'En Sarrià, Confrides, Benifato, Beniardá, Benimantell, Guadalest, Polop, Bolulla y Tárbenas, cuya población según el censo de 1998 es de:

Altea	13.519
Callosa d'En Sarrià	6.370
Confrides	283
Benifato	136
Beniardá	216
Benimantell	417
Guadalest	177
Polop	2.009
Bolulla	302
Tárbenas	701
TOTAL	24.130

El número de defunciones (extraído del Anuario estadístico municipal y comarcal del Institut Valencià d'Estadística, datos referidos a 1999), de las poblaciones mencionadas anteriormente es:

Altea	146
Callosa d'En Sarrià	74
Confrides	1
Benifato	0
Beniardá	3
Benimantell	10
Guadalest	0
Polop	32
Bolulla	3
Tárbenas	7
TOTAL	276

Por tanto el mercado potencial existente para esta actividad es de 276 defunciones anuales.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

La competencia en este tipo de actividad en los pueblos de esta comarca, tradicionalmente ha venido marcada por empresas radicadas en Benidorm, Callosa y Calpe, que se desplazaban a realizar servicios fúnebres. Recientemente se ha establecido un nuevo operador en el mercado, circunstancia que ha motivado que la competencia de las poblaciones de Benidorm, Callosa y Calpe remitiese.

PREVISIONES DE FUTURO

Debido a la despoblación creciente de los municipios del interior de la provincia, y al aumento de población residente en las zonas de costa, la población total del área en cuestión permanecerá prácticamente constante. Asimismo, se estima que el número de defunciones varíe ligeramente al alza, ya que a pesar del incremento de longevidad de la población, al ser una zona de recepción de turistas residentes de avanzada edad,

este efecto se ve compensado, aunque a medio/largo plazo se espera un incremento de las necesidades de los servicios de tanatorio, especialmente los servicios de alto valor añadido de crematorio y transporte internacional para repatriar los cuerpos de residentes de la Unión Europea.

Dada la experiencia del solicitante en el negocio se prevé alcanzar al año una cuota de mercado del 18%, es decir, aproximadamente de 50 servicios.

Se realiza una estimación del crecimiento de la actividad, debido a las nuevas infraestructuras que se crearán y el objetivo se ha fijado en alcanzar dentro de 5 años una cuota de mercado del 36%, llegando a realizar aproximadamente 100 servicios.

POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

210

La política comercial está basada en el ofrecimiento de servicios en los centros públicos y privados que por sus cometidos tienen conocimiento de primera mano de los fallecimientos que se producen en la zona, tales como Ayuntamientos, Guardia Civil, Policía Local, Centro de Salud o Residencia de Ancianos, entre otros, de forma que inmediatamente después de ser conocido un fallecimiento sea avisada la empresa de servicios funerarios. Además, también se tienen en cuenta a los particulares, a los cuales se reparten objetos-regalo en los cuales va impreso el número de teléfono al que habría que llamar en caso de necesidad.

El material publicitario que se realiza son principalmente objetos de regalo-recordatorio de los servicios, tales como bolígrafos, ceniceros, blocs de notas o calendarios, entre otros, todos ellos de uso cotidiano. Ocasionalmente, se imprimen folletos que se distribuyen directamente en los domicilios particulares, para reforzar la estrategia anterior.

POLÍTICA DE PRECIO

Para determinar el precio de coste podemos utilizar la información del apartado de gastos de la cuenta de resultados.

Al tratarse de un servicio con la venta de cierto material, podemos calcular que el coste aproximado en material por cada venta realizada es de 482,31 €, sin embargo, los componentes del coste del servicio en sí, son fijos, y el coste unitario de cada uno, dependerá del total de operaciones realizadas al año (estos costes fijos no dependen del número de servicios realizados).

Posiblemente, el apartado siguiente estudie mejor esta situación mediante el examen del **punto muerto**.

GASTOS	
Costes indirectos	
Seg. Social 173.33 € (cada 2 meses) x 6	2.079,98 €
Teléfono 72.12 € (cada 2 meses) x 6	901,52 €
Agua 6.01 € (cada 2 meses) x 6	432,73 €
Impuesto de actividades económicas	75,13 €
Impuesto municipal de vehículo de tracción mecánica	96,16 €
Basura	66,11 €
Impuesto sobre bienes inmuebles	72,12 €
Asesorías	150,25 €
Seguros (vehículo y local)	360,61 €
Publicidad	1.502,53 €
Intereses s/36.060,72 €	4.373,75 €
Amortizaciones	3.005,60 €
Reparaciones y conservación	601,01 €
Total Costes Indirectos	13.753,03 €
Costes Directos	
Material ataúdes, mortajas 480,80 € x 50	24.040,48 €
Gasóleo 1,5 x 50	75,13 €
Total Costes Directos	24.112,61 €
TOTAL COSTES ACTIVIDAD	37.865,63 €

CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO

El punto muerto refleja el número de ventas para el cual el beneficio es cero, por lo que reflejará pues las ventas mínimas que se han de realizar para no incurrir en pérdidas. Para hallarlo deberemos despejar la incógnita del número de operaciones de la siguiente ecuación:

$$N^{\circ} \text{ operaciones} \times \text{precio venta} - (\text{costes fijos} + n^{\circ} \text{ operaciones} \times \text{coste unitario}) = 0$$

$$N^{\circ} \text{ operaciones} \times 1.081,21 - (13.753,02 + n^{\circ} \text{ operaciones} \times 482,31) = 0$$

Despejando la incógnita.

$$N^{\circ} \text{ operaciones} = 13.753,02 / (1.081,21 - 482,31)$$

$$N^{\circ} \text{ operaciones} = 22,94$$

Es decir, si realizamos 23 servicios anuales tendremos beneficio 0, y cubriremos los costes fijos, y a partir de aquí, cada nuevo servicio realizado incrementará los beneficios en 599,51€. Al final del caso, en los complementos, se detalla el cálculo del punto muerto.

Determinación del precio de venta y comparación con la competencia.

El precio de venta está fijado según la medida del sector, es decir, no existen diferencias respecto a otro operador de la plaza. Se trata de incrementar la calidad de las instalaciones y del servicio para incrementar la cifra de ventas.

Los operadores de plazas exteriores suelen tener los precios un 10% superior al de Altea, puesto que deben desplazar personal y vehículos.

ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

ORGANIZACIÓN FUNCIONAL DE LA EMPRESA

La organización funcional de esta empresa la realiza directamente el solicitante. Al no tener personal a su cargo se responsabiliza, planea, ejecuta y controla directamente todas las tareas necesarias para el funcionamiento de la actividad.

CONTROL DE LA GESTIÓN

En el control de la gestión se encuentra también el emprendedor, cuyos objetivos a corto plazo deben ser el cumplir el objetivo de 50 servicios anuales, procurando en todo momento el tener la caja saneada, pues hay que realizar la amortización del préstamo principal más intereses.

RECURSOS MATERIALES

MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS

Mesa de acero inoxidable para la realización de autopsias.

Carro para transporte de ataúdes, soportes y guías, para transporte y almacenaje de ataúdes.

MOBILIARIO

Persianas y cortinas, sillas, sofás de 3 plazas y un sofá de 2 plazas, cafetera, molinillo y nevera.

MEDIOS DE TRANSPORTE

La actividad dispone de un vehículo completamente equipado para el traslado de cadáveres y ataúdes.

LOCALES

Se dispone de un local comercial donde estará ubicado el tanatorio y las oficinas de 99,6 m², situado en un lugar céntrico de Altea.

INSTALACIONES

Instalación de aire acondicionado (refrigeración y bomba de calor) y refrigeración para dos cámaras frigoríficas.

Puerta metálica con automatismo. Puertas, armarios y decoración en madera.

Instalación eléctrica que incluye cuadros automáticos, extractores, luces de emergencia, focos halógenos, regletas, pantallas y apliques de bajo consumo.

Instalación de agua caliente y fría sanitaria, sanitarios, grifería fregaderos, calentador y desagües.

Rótulo Exterior.

Extintores y alumbrado de emergencia.

SEGURIDAD E HIGIENE

Para tramitar la solicitud de apertura se ha redactado un proyecto técnico por parte de la empresa Estudio de Ingeniería, S.L. que trata estos aspectos, "**Proyecto de apertura de tanatorio**".

PLAN DE INVERSIONES INICIALES

Las inversiones sobre las que se solicita subvención son las relativas a equipamientos, instalaciones, mobiliario y maquinaria, por tanto esta área comprenderá únicamente el estudio económico referido a estas inversiones.

Las inversiones iniciales, antes de la aplicación del IVA, a realizar son:

FINANCIACIÓN

Proyecto técnico tanatorio del Estudio de Ingeniería SL	242,99 €
Instalaciones de aire acondicionado y frigoríficas, y mesa de acero inoxidable para la realización autopsias (Fac. proforma de Refrigeración Frigorífica SL	12.782,86 €
Persianas y cortinas según presupuesto de Cortinas SL	709,19 €
Sillas y sofás según presupuesto Muebles García SL	3.599,76 €
Puerta enrollable con motor, carro galvanizado, 2 soportes bandejas con rodamientos y 4 soportes guías de hierro (Fac. proforma de Galvanizados SL	2.881,25 €
2 cuadros automáticos, 2 extractores, 6 luces de emergencia 5 focos halógenos, 6 regletas 1x40W, 12 pantallas con rejilla 4X20W, 2 apliques bajo consumo	6.200,64 €
3 puertas, 2 armarios, 2 marcos, forro madera entrada según presupuesto de carpintería Madera SL	4.075,46 €
Instalación agua caliente y fría, instalación desagüe, sanitarios, fregaderos, grifería y calentador (Fra proforma de Fontanería Callosa SL	5477,71 €
Rótulo y 4 ventanas (Fra. Proforma Cristalería Transparente SL	5.092,49 €
TOTAL INVERSIONES EQUIPAMIENTO	41.062,20 €

SISTEMA DE COBRO A CLIENTES

La política de cobro a clientes suele realizarse al contado, es decir, en el momento de la contratación o como máximo en el plazo de 15 días desde la realización del servicio.

216 SISTEMA DE PAGO A PROVEEDORES

El pago a proveedores, por norma general, se realiza a los 30 días de la recepción de facturas, mediante el envío de un talón nominativo o transferencia bancaria.

CAPITAL CIRCULANTE TEÓRICO

El pago a proveedores, por norma general, se realiza a los 30 días de la recepción de facturas, mediante el envío de un talón nominativo o transferencia bancaria.

Saldo medio clientes	0	(plazo x vtas + iva) / nº días (0 x (54091,09 + 2.163,64)) / 365
Saldo medio existencias	9.015,20	Según datos históricos
Saldo medio disponible caja	1.202,02	
Saldo medio proveedores	-2.292,07	
Total CCT	7.925,12	

PLAN DE FINANCIACIÓN

El emprendedor aporta como fondos propios (aportación no dineraria) el vehículo de transporte, existencias de ataúdes y mortajas (9.015,18), dinero de un plazo fijo (3.085,92), y el local donde se va a instalar la actividad, así como otro pequeño mobiliario y herramientas de que dispone.

Las inversiones nuevas que debe realizar ascienden a 41.062,20 €, que además necesita de capital circulante para mantener el negocio en marcha (7.925,12 €). Teniendo en cuenta que aporta las existencias por valor de 9.015,18 € y que va a aportar de un plazo fijo que tiene 3.086,50 €, las necesidades financieras netas para afrontar la inversión son de 36.062,03 €

Inversión en obra nueva	41.062,20 €
Capital circulante teórico	7.925,12 €
Necesidades de financiación totales	48.987,32 €
Aportaciones del emprendedor/existencias	9.015,18 €
Aportaciones del emprendedor dº líquido	3.086,47 €
Necesidades de financiación externa(préstamo)	36.060,73 €

Tiene previsto la realización de un préstamo personal a un banco comercial por una cantidad de 36.060,73 €. Este préstamo se espera que sea negociado a un tipo máximo del 12,5%. Financia el resto mediante aportación de sus propios fondos.

CUENTA DE RESULTADOS**INGRESOS**

Los ingresos se pueden calcular mediante la multiplicación del precio medio por servicio por el número de servicios esperados al año. En el caso que nos ocupa, el precio medio por servicio se estima en 1.081,82 y el número de servicios anuales en 50. Por tanto los ingresos esperados son de 54.091,08 €.

218**GASTOS**

COSTES INDIRECTOS	
Seg. Social autónomo 173,33€ x 12	2.079,98
Electricidad 150.25€ (cada 2 meses) x 6	901,52
Teléfono 72,12€ (cada 2 meses)x6	432,73
Agua 6,01€ (cada 2 meses) x 6	36,06
Impuesto Actividades Económicas	75,13
Impuesto municipal vehículo tracción mecánica	96,16
Basura	66,11
Impuesto sobre bienes inmuebles	72,12
Asesorías	150,25
Seguros (vehículo y local)	360,61
Publicidad	1.502,53
Intereses s/36.060,72	4.373,75
Amortizaciones	601,01
Reparaciones y conservación	13.753,03
Total costes indirectos	3.005,06

GASTOS

COSTES DIRECTOS	
Material, ataúdes, mortajas, etc. 480.80x50	24.040,48
Gasóleo 1,5x50	75,13
Total costes directos	24.112,61
TOTAL GASTOS ACTIVIDAD	37.865,63

GASTOS

BENEFICIOS ESPERADOS	
Ingresos actividad	54.091,09
Gastos actividad	37.865,63
Total beneficios anuales	16.225,46
Gasto impuesto IRPF 20%	3.245,09
Beneficio neto después de impuestos	12.980,36

Es de esperar que este beneficio vaya al alza conforme se va amortizando el préstamo, ya que los intereses se irán reduciendo paulatinamente, según las características pactadas en la financiación bancaria.

En los próximos 5 años se pretende alcanzar una cuota de mercado del 36%, alcanzando 100 servicios anuales.

220

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cuota de mercado	18.0%	22.5%	27.0%	31.5%	36.0%
Servicios	50	62	75	87	100
Ingresos	54.091,09	67.181,13	80.617,36	94.053,58	108.182,17
Gastos Fijos	9.379,27	9.379,27	9.379,27	9.379,27	9.379,27
Intereses	4.373,75	3.913,88	3.392,22	2.809,72	2.130,46
Gastos variables	24.115,63	29.951,59	35.941,91	41.932,22	48.231,22
Total Gastos	27.865,63	43.244,74	48.713,41	54.121,22	59.740,96
Impuestos	3.244,49	5.266,01	7.975,99	10.781,74	14.532,36
Beneficios	12.980,36	18.670,38	23.927,96	29.150,63	33.908,86

PLAN DE TESORERÍA

Una vez desembolsadas y financiadas convenientemente las inversiones y stocks, este tipo de actividad presenta poca complejidad en su plan de tesorería, ya que los ingresos suelen cobrarse prácticamente al contado, y casi de igual forma se pagan las facturas de compras, que se realizan periódicamente conforme se van despachando existencias.

Hay que tener en cuenta que el IVA soportado es del 16% y que el IVA repercutido es del 7% ya que se trata de un servicio público.

BALANCE DE SITUACIÓN

ACTIVO	
Inmovilizado	
Edificios y locales	63.106,27
Maquinaria instalaciones y utillaje	48.080,97
Elementos de transporte	12.020,24
Mobiliario	4.808,10
Activo circundante	
Existencias	9.015,18
Deudores	0
Caja	0
Bancos	1.202,02
Total activo	138.232,78

PASIVO	
No exigible	
Aportación del solicitante	99.166,99
Exigible a l/p Préstamo bancario	36.060,72
Exigible a c/p proveedores	3.005,06
Total	138.232,78

ASPECTOS LEGALES

DETERMINACIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

La forma jurídica que se tomará para desempeñar la actividad será de empresario individual. A partir del 6º ejercicio podría plantearse la constitución de una Sociedad Limitada, puesto que la tasa de gravamen del IRPF sobre beneficios puede incrementarse por encima del 35%, siendo además aconsejable la limitación del riesgo ante el aumento de la actividad y de la situación fiscal comparativa en ambas formas jurídicas.

ASPECTOS LABORALES

El negocio será desempeñado a tiempo completo por el solicitante. El promotor estará dado de alta en el régimen de trabajadores autónomos.

OBLIGACIONES FISCALES PROPIAS DE LA ACTIVIDAD

Las obligaciones fiscales de la actividad son las que comúnmente se exige a cualquier empresa tales como:

- Pago del Impuesto de Actividades Económicas.
- Declaraciones trimestrales y anual de IVA.
- Ingresos trimestrales a cuenta de la renta de las personas físicas.
- Declaración anual de renta (IRPF).
- Libro de compras y gastos.
- Libro de ventas e ingresos.

PERMISOS LICENCIAS Y DOCUMENTACIÓN OFICIAL

Para la apertura de este centro serán necesarios los permisos y autorizaciones del Ayuntamiento y de Consellería de Sanidad.

CALENDARIO DE EJECUCIÓN

A la hora de definir el calendario de ejecución del proyecto hay que tener en cuenta que se han de realizar de manera previa el plan de viabilidad y los estudios técnicos preceptivos que se exigen por normativa para este tipo de proyectos.

Una vez realizados los estudios técnicos, ya se puede empezar a tramitar la solicitud de permisos al Ayuntamiento, a la Consellería de Industria y a la Consellería de Sanidad para que realicen las autorizaciones pertinentes.

Una vez obtenidos los permisos de obra se puede iniciar la realización de infraestructuras y la obra civil.

Antes de poner en marcha el negocio es aconsejable realizar una campaña de publicidad para concienciar a la población de la oferta de servicios que la empresa va a brindar.

Se estima que el conjunto de trámites y actividades a desarrollar con anterioridad al inicio de actividades puede rondar los 2 meses.

ANEXOS AL PLAN DE EMPRESA

PLAN DE TESORERIA

CONCEPTO	TOTAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	noviembre	Diciembre
Servicios	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Ventas	54.091,09	5.409,11	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	4.327,29	5.409,11
IVA rep.	3.786,38	378,64	302,91	302,91	302,91	302,91	302,91	302,91	302,91	302,91	302,91	302,91	378,64
Cobros	57.877,47	5.787,75	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	4.630,20	5.787,75
Compras	24.040,48	2.404,05	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	1.923,24	2.404,05
IVA sop.	4.393,88	442,34	585,87	307,72	360,61	307,72	348,11	307,72	348,11	307,72	348,11	307,72	412,15
IVA trim.	-607,50	0,00	0,00	0,00	-351,47	0,00	0,00	-107,70	0,00	0,00	-54,81	0,00	-93,52
IRPF	3.245,47	0,00	0,00	0,00	991,67	0,00	0,00	991,67	0,00	0,00	991,67	0,00	270,46
Gasóleo	73,62	0,00	13,52	0,00	12,02	0,00	12,02	0,00	12,02	0,00	12,02	0,00	12,02
Seg. social	2.079,98	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33	173,33
Electric.	901,52	0,00	150,25	0,00	150,25	0,00	150,25	0,00	150,25	0,00	150,25	0,00	150,25
Teléfono	432,73	0,00	72,12	0,00	72,12	0,00	72,12	0,00	72,12	0,00	72,12	0,00	72,12
Agua y Repar	637,07	0,00	6,01	0,00	6,01	0,00	6,01	0,00	6,01	0,00	6,01	0,00	607,02
IAE	75,13	0,00	0,00	0,00	75,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMVTM	96,16	0,00	0,00	0,00	96,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Basura	66,11	0,00	0,00	0,00	66,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IBI	72,12	0,00	0,00	0,00	72,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Asesoría	150,25	0,00	0,00	0,00	96,16	0,00	18,03	0,00	18,03	0,00	0,00	0,00	0,00
Seguros	360,61	360,61	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad	1.502,53	0,00	1.502,53	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amort. Prest.	7.796,33	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69	649,69
Pagos	45.316,49	4.030,03	5.076,57	3.053,98	4.393,16	3.053,98	3.352,81	3.937,95	3.352,81	3.053,98	4.289,66	3.053,98	4.667,58
DIFERENCIA	12.560,97	1.757,72	-446,37	1.576,21	237,04	1.576,2	1.277,39	692,25	1.277,39	1.156,21	340,53	1.576,21	1.120,17
SALDO caja	0,00	1.757,72	1.311,35	2.887,56	3.124,60	4.700,82	5.978,21	6.670,45	7.947,84	9.524,06	9.864,59	11.440,81	12.560,97

ANEXOS AL PLAN DE EMPRESA

CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO

SERVICIOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	INCRSOS	BENEFICIO
0	13.753,03	0,00	13.753,03	0,00	-13.753,03
1	13.753,03	482,31	14.235,34	1.081,82	-13.153,52
2	13.753,03	964,62	14.717,65	2.163,64	-12.554,01
3	13.753,03	1.446,94	15.199,96	3.245,47	-11.954,50
4	13.753,03	1.929,25	15.682,27	4.327,29	-11.354,99
5	13.753,03	2.411,56	16.164,59	5.409,11	-10.755,48
6	13.753,03	2.893,87	16.646,90	6.490,93	-10.155,97
7	13.753,03	3.376,19	17.129,21	7.572,75	-9.556,46
8	13.753,03	3.858,50	17.611,52	8.654,57	-8.956,95
9	13.753,03	4.340,81	18.093,84	9.736,40	-8.357,44
10	13.753,03	4.823,12	18.576,15	10.818,22	-7.757,93
11	13.753,03	5.305,43	19.058,46	11.900,04	-7.158,42
12	13.753,03	5.787,75	19.540,77	12.981,86	-6.558,91
13	13.753,03	6.270,06	20.023,08	14.063,68	-5.959,40
14	13.753,03	6.752,37	20.505,40	15.145,51	-5.359,89
15	13.753,03	7.234,68	20.987,71	16.227,33	-4.760,38
16	13.753,03	7.717,00	21.470,02	17.309,15	-4.160,87
17	13.753,03	8.199,31	21.952,33	18.390,97	-3.561,36
18	13.753,03	8.681,62	22.434,65	19.472,79	-2.961,85
19	13.753,03	9.163,93	22.916,96	20.554,61	-2.362,34
20	13.753,03	9.646,24	23.399,27	21.636,44	-1.762,83
21	13.753,03	10.128,56	23.881,58	22.718,26	-1.163,33
22	13.753,03	10.610,87	24.363,89	23.800,08	-563,82
23	13.753,03	11.093,18	24.846,21	24.881,90	35,69
24	13.753,03	11.575,49	25.328,52	25.963,72	635,20
25	13.753,03	12.057,81	25.810,83	27.045,54	1.234,71

SERVICIOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	INCRSOS	BENEFICIO
26	13.753,03	12.540,12	26.293,14	28.127,37	1.834,22
27	13.753,03	13.022,43	26.775,46	29.209,19	2.433,73
28	13.753,03	13.504,74	27.257,77	30.291,01	3.033,24
29	13.753,03	13.987,05	27.740,08	31.372,83	3.632,75
30	13.753,03	14.469,37	28.222,39	32.454,65	4.232,26
31	13.753,03	14.951,68	28.704,70	33.536,48	4.831,77
32	13.753,03	15.433,99	29.187,02	34.618,30	5.431,28
33	13.753,03	15.916,30	29.669,33	35.700,12	6.030,79
34	13.753,03	16.398,62	30.151,64	36.781,94	6.630,30
35	13.753,03	16.880,93	30.633,95	37.863,76	7.229,81
36	13.753,03	17.363,24	31.116,27	38.945,58	7.829,32
37	13.753,03	17.845,55	31.598,58	40.027,41	8.428,83
38	13.753,03	18.327,86	32.080,89	41.109,23	9.028,34
39	13.753,03	18.810,18	32.563,20	42.191,05	9.627,85
40	13.753,03	19.292,49	33.045,51	43.272,87	10.227,36
41	13.753,03	19.774,80	33.527,83	44.354,69	10.826,87
42	13.753,03	20.257,11	34.010,14	45.436,52	11.426,38
43	13.753,03	20.739,43	34.492,45	46.518,34	12.025,89
44	13.753,03	21.221,74	34.974,76	47.600,16	12.625,40
45	13.753,03	21.704,05	35.457,08	48.681,98	13.224,90
46	13.753,03	22.186,36	35.939,39	49.763,80	13.824,41
47	13.753,03	22.668,67	36.421,70	50.845,62	14.423,92
48	13.753,03	23.150,99	36.904,01	51.927,45	15.023,43
49	13.753,03	23.633,30	37.386,32	53.009,27	15.622,94
50	13.753,03	24.115,61	37.868,64	54.091,09	16.222,45
51	13.753,03	24.597,92	38.350,95	55.172,91	16.821,96

CÁLCULO DEL PUNTO MUERTO

SERVICIOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	INCREOSOS	BENEFICIO
52	13.753,03	25.080,24	38.833,26	56.254,73	17.421,47
53	13.753,03	25.562,55	39.315,57	57.336,55	18.020,98
54	13.753,03	26.044,86	39.797,89	58.418,38	18.620,49
55	13.753,03	26.527,17	40.280,20	59.500,20	19.220,00
56	13.753,03	27.009,48	40.762,51	60.582,02	19.819,51
57	13.753,03	27.491,80	41.244,82	61.663,84	20.419,02
58	13.753,03	27.974,11	41.727,13	62.745,66	21.018,53
59	13.753,03	28.456,42	42.209,45	63.827,49	21.618,04
60	13.753,03	28.938,73	42.691,76	64.909,31	22.217,55
61	13.753,03	29.421,05	43.174,07	65.991,13	22.817,06
62	13.753,03	29.903,36	43.656,38	67.072,95	23.416,57
63	13.753,03	30.385,67	44.138,70	68.154,77	24.016,08
64	13.753,03	30.867,98	44.621,01	69.236,59	24.615,59
65	13.753,03	31.350,29	45.103,32	70.318,42	25.215,10
66	13.753,03	31.832,61	45.585,63	71.400,24	25.814,61
67	13.753,03	32.314,92	46.067,94	72.482,06	26.414,12
68	13.753,03	32.797,23	46.550,26	73.563,88	27.013,62
69	13.753,03	33.279,54	47.032,57	74.645,70	27.613,13
70	13.753,03	33.761,85	47.514,88	75.727,53	28.212,64
71	13.753,03	34.244,17	34.244,17	76.809,35	28.812,15
72	13.753,03	34.726,48	34.726,48	77.891,17	29.411,66
73	13.753,03	35.208,79	35.208,79	78.972,99	30.011,17
74	13.753,03	35.691,10	35.691,10	80.054,81	30.610,68
75	13.753,03	36.173,42	36.173,42	81.136,63	31.210,19
76	13.753,03	36.655,73	36.655,73	82.218,46	31.809,70
77	13.753,03	37.138,04	37.138,04	83.300,28	32.409,21

SERVICIOS	COSTES FIJOS	COSTES VARIABLES	COSTES TOTALES	INCREOSOS	BENEFICIO
78	13.753,03	37.620,35	37.620,35	84.382,10	33.008,72
79	13.753,03	38.102,66	38.102,66	85.463,92	33.608,23
80	13.753,03	38.584,98	38.584,98	86.545,74	34.207,74
81	13.753,03	39.067,29	39.067,29	87.627,56	34.807,25
82	13.753,03	39.549,60	39.549,60	88.709,39	35.406,76
83	13.753,03	40.031,91	40.031,91	89.791,21	36.006,27
84	13.753,03	40.514,23	40.514,23	90.873,03	36.605,78
85	13.753,03	40.996,54	40.996,54	91.954,85	37.205,29
86	13.753,03	41.478,85	41.478,85	93.036,67	37.804,80
87	13.753,03	41.961,16	41.961,16	94.118,50	38.404,31
88	13.753,03	42.443,47	42.443,47	95.200,32	39.003,82
89	13.753,03	42.925,79	42.925,79	96.282,14	39.603,33
90	13.753,03	43.408,10	43.408,10	97.363,96	40.202,84
91	13.753,03	43.890,41	43.890,41	98.445,78	40.802,35
92	13.753,03	44.372,72	44.372,72	99.527,60	41.401,85
93	13.753,03	44.855,04	44.855,04	100.609,43	42.001,36
94	13.753,03	45.337,35	45.337,35	101.691,25	42.600,87
95	13.753,03	45.819,66	45.819,66	102.773,07	43.200,38
96	13.753,03	46.301,97	46.301,97	103.854,89	43.799,89
97	13.753,03	46.784,28	46.784,28	104.936,71	44.399,40
98	13.753,03	47.266,60	47.266,60	106.018,54	44.998,91
99	13.753,03	47.748,91	47.748,91	107.100,36	45.598,42
100	13.753,03	48.231,22	48.231,22	108.182,18	46.197,93

ANE

XOS

TEST DE PERSONALIDAD

1 Realiza este test para darte una idea de lo preparado que estás para el estilo de vida empresarial. Para cada enunciado marca una cruz en una casilla, teniendo en cuenta que el 1 es totalmente de acuerdo, el 2 moderadamente de acuerdo, el 3 es neutral, el 4 moderadamente en desacuerdo y el 5 totalmente en desacuerdo.

2 Une con una línea todas las cruces, y a continuación marca una línea recta desde el número 3.

Si la mayoría de tus características se encuentran en el 1.

¿A qué esperas?

Posees las características de independencia, iniciativa y disciplina que necesita un emprendedor de éxito. Tienes oportunidad de triunfar.

Si se encuentran en el 2.

Buena apuesta

Posees la mayoría de las características de un empresario, tienes buenas aptitudes para triunfar con tu propio negocio.

Si se encuentran en el 3.

Riesgo

Posees algunos rasgos del empresario, pero probablemente no con el nivel necesario para enfrentar los obstáculos intimidatorios, tómate tu tiempo para desarrollarte. Lee, asiste a talleres de desarrollo empresarial y habla con empresarios de éxito para descubrir qué es aquello que hacen correctamente.

Si se encuentran en el 4.

Actúa con precaución

Necesitas más empuje, autodisciplina y confianza para poder tirar adelante tu propio negocio.

Si se encuentran en el 5.

Quédate donde estás

Hasta que no desarrolles tu creatividad, capacidad de asumir el riesgo, aumentar tu empuje y autodisciplina, sería mejor que continuases trabajando para otros.

	1	2	3	4	5
Me planifico para terminar a tiempo una tarea					
Tiendo a rebelarme contra la autoridad					
Me gusta tomar la iniciativa					
Cuando un proyecto me interesa, necesito dormir menos					
Mantengo los compromisos incluso cuando las perspectivas de éxito son bajas					
Me animan los retos					
Consigo hacer todo lo que me propongo					
Tengo una sana autoestima					
Soy receptivo/a a las nuevas ideas					
Dicen que tengo una mente analítica y crítica					
Soy adaptable					
Experimento con nuevas formas de hacer las cosas					
Me gusta estar solo/a					
Analizo mis errores para aprender de ellos					
Soy curioso/a					
Soy persistente					
Llevo a cabo las actividades que preveo					
Creo en mis posibilidades					
Estoy seguro/a de mí mismo/a					
Soy una persona ambiciosa					
Asumo riesgos					
Soy una persona positiva					

CUESTIONARIO PARA EL PLAN DE EMPRESA

A continuación te planteamos un cuestionario que te puede servir de guía para plasmar por escrito tu proyecto empresarial.

Datos personales del emprendedor

PLAN DE EMPRESA

Nombre:	DNI:	
Apellidos:		
Dirección:		
Población:	Cód. Postal:	
Teléfono 1:	Teléfono 2:	Fax:
E-mail 1:	E-mail 2:	
Titulación 1:	Universidad:	Fecha fin:
Titulación 2:	Universidad:	Fecha fin:
Titulación 3:	Universidad:	Fecha fin:
(o curso que estas realizando en caso de no haber finalizado la titulación)		

Proyecto a desarrollar

Nombre:

Perfil del emprendedor

Sexo:

Hombre Mujer

Estado Civil:

Soltero Casado Otros:

Edad:

< 25 años 46 -55 años
 25-45 años > 55 años

¿Tienes experiencia empresarial previa?

Si No

¿Con cuál de estas situaciones te identificas?

Ya he creado mi empresa Estoy a punto de crearla Sólo es una idea

Situación laboral actual

Trabajador por cuenta ajena
 Trabajador por cuenta propia
 Estudiante
 Desempleado

Nivel de estudios previo a la titulación que estás cursando

Bachillerato Grado
 FP o Ciclo Formativo Otros (Especificar)

Ingeniería

¿Por qué motivo te has planteado crear tu empresa?

Autoempleo Voluntad de trabajar para uno mismo
 Inversión Aprovechar la experiencia laboral anterior
 Oportunidad de negocio Otros (especificar)
 Continuidad de un negocio establecido

Actividad que va a desarrollar la empresa

Descripción de la idea de negocio

Datos de la empresa

Nombre o razón social:

Nombre comercial:

Fecha prevista constitución:

Forma jurídica:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima | <input type="checkbox"/> Comunidad de Bienes |
| <input type="checkbox"/> Soc. Cooperativa | <input type="checkbox"/> Sociedad Limitada |
| <input type="checkbox"/> Sociedad Mercantil | <input type="checkbox"/> Otra |
| <input type="checkbox"/> Empresario individual | |

Análisis de mercado

¿Qué necesidad va a cubrir tu producto o servicio?

¿Cuál es tu producto o servicio y qué ventajas aporta?

¿Quiénes son tus futuros clientes?

¿Quiénes serán tus proveedores?

Plan de marketing

¿A qué precio se va a vender?

¿Cómo piensas distribuir tu producto?

¿Cómo vas a dar a conocer tu producto?

¿Cuáles serían tus ventas?

¿La evolución del mercado crece o va en declive?

Recursos

Características de la ubicación de la empresa (local propio o arrendado, ubicación, si necesita reforma, proximidad a la competencia, etc):

Maquinaria, mobiliario y herramientas necesarias para el desarrollo de la actividad:

¿Cuántos socios van a participar en el proyecto?

¿Cuántos trabajadores va a tener la empresa?

¿Cuál va a ser la inversión inicial prevista?

¿Cuál va a ser la fecha prevista de puesta en marcha de la empresa?

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

INVERSIONES INICIALES PREVISTAS

CONCEPTO	IMPORTE
Adquisición de locales	
Adquisición de terrenos	
Adquisición de elementos de transporte	
Adquisición de mobiliario	
Adquisición de maquinaria	
Adquisición de herramientas	
Adquisición de equipos informáticos	
Derechos de traspaso	
Gastos de Constitución y puesta en marcha	
Acondicionamiento del local	
Instalaciones	
Existencias iniciales (primeras compras de productos)	
Otras inversiones:	
TOTAL GASTOS DE INVERSIÓN	

RECURSOS FINANCIEROS

CONCEPTO	IMPORTE
Recursos propios	
Préstamos a corto plazo	
Años de amortización préstamo	
Coste financiero	
Préstamos a largo plazo	
Años de amortización préstamo	
Coste financiero	
Otras fuentes de financiación:	
TOTAL FINANCIACIÓN	

GASTOS PREVISTOS		
CONCEPTO	IMPORTES	
	AÑO 1	AÑO 2
Sueldos del personal		
Cuotas a la Seguridad Social		
Retribución propia		
Seguros Autónomos		
Compras de materias primas		
Gastos financieros		
Gastos de transporte		
Publicidad		
Teléfono, luz, agua		
Seguros		
Asesoría		
Material de oficina		
Tributos (contribuciones, tasas...)		
Alquileres		
Otros:		
GASTOS TOTALES		

INGRESOS PREVISTOS		
CONCEPTO	IMPORTES	
	AÑO 1	AÑO 2
Ventas o prestación de servicios		
Otros ingresos:		
INGRESOS TOTALES		

240

PREVISIÓN DE RESULTADOS		
Resultado del ejercicio (ingresos previstos - gastos previstos)	AÑO 1	AÑO 2

BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, Pilar (2008): **La guía del emprendedor. De la idea a la empresa.** Edita Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia.
- Amat, O. (1993): **Frases y anécdotas del mundo empresarial.** Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- Bermejo, Manuel et al. (2003): **Crea tu propia empresa. Estrategias para su puesta en marcha y supervivencia.** Ediciones Mc Graw Hill. Madrid.
- Cesar Camisón Zornoza et al. (2009). **Introducción a los negocios y a su gestión.** Editorial, Prentica Hall Iberia. Madrid.
- Clark, Tim et al.(2012): **Tu modelo de negocio.** Ediciones Deusto. Barcelona.
- Cornalba, F. (2005): **Transformar los deseos en resultados.** Ed. Vecchi, Barcelona.
- Eric Ries (2012): **El método Lean Startup. Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua.** Ediciones Deusto. Barcelona.
- Godin, Seth (1999): **Si estás despistado acerca de cómo iniciar tu propio negocio y quieres saber más.** Ediciones Granica. México.
- Godin, Seth (2008): **La vaca púrpura: diferénciate para transformar tu negocio.** Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Gómez Gras, J.Mª et al. (2002). **Manual para la creación de empresas por universitarios.** Ed. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Gómez Gras, J.Mª et al. (2010): **Competenciándote. 10 historias para desarrollar competencias profesionales.** Ed. Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Gómez Gras, J.Mª et al. (2011). **Empleabilidad 2.0. 3ª Guía de Orientación Universitaria para el Empleo.** Edita Universidad Miguel Hernández de Elche.
- Idea Dekot (2008). **Manual de supervivencia para montártelo por tu cuenta.** Ed. Lan Ekintza Bilbao SA.
- Medina, Agustín.(2012): **Hoja de ruta para emprendedores.** Ediciones Pirámide. Madrid.
- Nafría, Ismael. Web 2.0. **El usuario, el nuevo rey de internet.** Ed. Gestión 2000, Madrid.
- Nieto, Justo (2012): **Y tú..., ¿Innovas o abdicas?** Editorial Universitat Politècnica de Valencia. Valencia.
- Osterwalder, Alexander et al. (2012): **Generación de modelos de negocio.** Ediciones Deusto. Barcelona.
- Suárez Sánchez-Ocaña, Alejandro (2011): **Ha llegado la hora de montar tu empresa.** Ediciones Deusto. Barcelona.

DIRECCIONES DE INTERÉS

UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ. OBSERVATORIO OCUPACIONAL

Avda. de la Universidad s/n 03202 Elche

Web: www.umh.es/observatorio

Tel.: 966.658.646 – Fax: 966.658.384

242

ASOCIACIÓN JOVENES EMPRESARIOS DE LA PROVINCIA DE ALICANTE (JOVEMPA)

Castaños, 6-2ºdcha. 03001 Alicante

Web: www.jovempa.org

Email: jovempa@jovempa.org

Tel.:965.141.707

CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE ALICANTE

C/Cervantes, 3, 03002 Alicante

Tel:965.148.660

prop@camaralicante.com

www.camaralicante.com

INSTITUTO VALENCIANO DE LA JUVENTUD (IVAJ) ALICANTE

C/Rambla Mendez Nuñez, 41, 03002 Alicante

Tel:966.478.100 / Fax: 966.478.109

Alicante_ivaj@gva.es

CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS E INNOVACIÓN (CEEI) ELCHE

Ronda la Vall D` Uixó, 125, 03206 Elche

www.ceei-elche.com

Email: ceei@ceei-elche.com

Tel:966.661.017 – Fax: 966.661.040

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Avda. Alfonso El Sabio, 37-7º, 03001 Alicante

Web: www.iefamiliar.es

Tel: 965.140.701 – Fax: 965.140.441

OFICINA DE ARMONIZACIÓN DEL MERCADO INTERNO (OAMI) ALICANTE

Avda. Europa 4, 03008 Alicante

information@oami.europa.eu

Tel: 965.139.100 – Fax: 965.131.344

AYUNTAMIENTO DE ELCHE

Plaça Baix s/n 03202 Elche

Tel: 966.658.000

DELEGACIONES DE HACIENDA

Plaza de la Montañeta, 8, 03001 Alicante- Tel.: 965.149.700

País Valenciano, 55, 03201 Elche Tel.: 965.447.311

DIRECCIONES DE INTERÉS

INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN (IVEX)

Plaza América,2-7º, 46004 Valencia

www.ivex.es

244

SOCIEDAD DE GARANTIA RECIPROCA

C/ Amadeo de Saboya 1, 46010 Valencia

www.sgr.es

SERVICIO VALENCIANO DE EMPLEO Y FORMACIÓN (SERVEF)

Dirección territorial de Alicante. C/ Pintor Lorenzo Casanova 6, 03003 Alicante

www.servef.es

WEBS DE INTERÉS

Autoempleomujer.

Ofrece a las mujeres emprendedoras y empresarias de toda España un servicio de asistencia personalizada y gratuita para el autoempleo. <http://www.autoempleomujer.com>

Creaciondeempresas.

Nace con el objetivo de facilitar la información necesaria para crear una empresa, para aquellos emprendedores que decidan realizar los trámites personalmente. [http:// www.creaciondeempresas.com/](http://www.creaciondeempresas.com/)

245

Emprenemjunts.

Página de apoyo al emprendimiento que pretende la eficacia de los recursos utilizados. <http://www.emprenemjunts.es/>

Enisa.

Empresa Nacional de Innovación, SA.

Empresa de capital público adscrita al Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, proporciona a las pequeñas y medianas empresas instrumentos y fórmulas de financiación a largo plazo. <http://www.enisa.es/>

Tormo.

Buscador de franquicias, que permite discriminar entre las más exitosas, innovadoras, con menor inversión, o más rentables. La mejor opción para crear una empresa con el respaldo de una marca. <http://www.tormo.com/>

Ventanilla única empresarial.

Programa público de asesoramiento online gratuito con respuesta en 48h. De este servicio puede beneficiarse cualquier persona con un proyecto emprendedor o con una empresa que desarrolle su actividad en España, sin limitación en cuanto al número de consultas que desee realizar. <http://www.ventanillaempresarial.org/>

RECURSOS EN LÍNEA

Desarrollar una idea empresarial lleva implícito tareas relacionadas con crear, desarrollar, identificar o comunicar las características que nos hacen sobresalir sobre el resto, ser relevantes, influyentes, diferentes y visibles en un entorno homogéneo, competitivo y cambiante.

Para ayudarte a conseguirlo puedes comenzar a:

- Crear un blog de referencia.
- Escribir artículos de opinión.
- Puedes adquirir tu propio dominio personal.
- Darte de alta en todas las redes sociales.

Para ello debes tener en cuenta los recursos en línea que puedes utilizar como:

USO DE UN BLOG O BITÁCORA.

El blog permite remarcar el lado más personal y profesional de un negocio, transformando incluso la imagen del lector/ cliente con respecto a la empresa y creando una relación mucho más personal con este. La empresa ya no es vista como un elemento intangible sino como un grupo de personas.

Es un sitio web periódicamente actualizado que recopila

cronológicamente textos, artículos, fotos del autor o autores, donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente.

Existen varios sitios web donde se facilitan plantillas para realizar nuestro propio blog de una forma sencilla, entre ellos: www.wordpress.com, www.blogger.com o www.blogspot.com.

Un blog es una de las mejores herramientas de promoción que existen.

USO DE TUMBLR (www.tumblr.com).

Tumblr funciona como un blog y una red social para publicar y compartir imágenes, videos, audios o textos. Esta plataforma gratuita te puede ayudar a mejorar el posicionamiento Web de tu marca, compartir contenido y aumentar la presencia online.

Crearse un perfil es tan sencillo como entrar en la página de Tumblr, introducir tu e-mail, una contraseña y escoger un dominio, que tendrá la estructura <http://nombre.tumblr.com>, y ya puedes elegir qué colgar: texto, foto o video.

REDES SOCIALES:

FACEBOOK, TWITTER, PINTEREST Y FOURSQUARE.

De las distintas redes sociales que existen, puedes utilizar Twitter, Facebook o Pinterest, aunque todo va a depender de cada negocio.

Twitter permite dar difusión a los artículos publicados en el blog. De esta forma en muy poco tiempo tendrás personas que te siguen y que ayudan a difundir el mensaje. Cualquier oferta, promoción o acción que puedas hacer en tu negocio podrá ser también comunicada a tus seguidores de una forma rápida y gratuita.

Facebook permite crear una red de personas que pueden estar interesadas en tu negocio, pero con la diferencia que el proceso de difusión es más lento salvo si estás empezando, ya que sólo accederá a ti quien te busque explícitamente. Sin embargo es una red muy extendida visitada por millones de personas.

Pinterest. Esta red es un escaparate de escaparates. Si tu negocio online es la venta de productos para

el consumidor como ropa, zapatos, complementos, decoración, estética, nutrición... permite colgar una foto con un link que a su vez te lleva al blog o a la tienda online.

Foursquare funciona mediante un servicio de geolocalización web, el cual te permitirá, entre otras cosas, localizar a tu negocio o empresa en un mapa. Podrás ofrecer recompensas a tus clientes, lo que te ayudará a aumentar su fidelidad.

En esta red social también podrás lograr que cuando un cliente o una persona se encuentre en tu establecimiento pueda compartir su ubicación por medio de un “chek-in” ya sea en Facebook o en Twitter, lo que le dará publicidad gratuita a tu empresa, ya que también podrán hacer una reseña de su estancia, lo que permitirá que tu negocio esté pasando de boca en boca entre sus amigos y conocidos.

RECURSOS EN LÍNEA

USO DE GOOGLE PROFILES (<https://profiles.google.com>)

Un perfil (“profile”) es la descripción que ofreces de ti mismo en los productos de Google y en la Web. Tu perfil te permite gestionar la información que otros usuarios ven sobre ti, como tu biografía, tus datos de contacto y los enlaces creados por ti.

USO DE ABOUT ME (www.about.me).

About.me es un servicio que te permite crear un perfil de presentación con tus datos personales para compartir con quien quieras. Te puede ayudar a crear una página con la imagen de tu empresa, con una breve descripción de tu trayectoria empresarial o con enlaces a redes sociales. Otro aspecto interesante es que te puede ofrecer estadísticas e información sobre tu página y así ver las visitas que tienes y hacer un seguimiento.

OTRAS HERRAMIENTAS DE INTERÉS

Backtype.com/alerts

Localiza comentarios con las palabras clave introducidas y permite seguir las actualizaciones con alertas.

Bitagoras.com

Es la herramienta más potente de búsqueda de blogs en habla hispana.

Blogpulse.com

Servicio de Nielsen que analiza a diario la blogosfera. Permite syndicar los resultados mediante RSS.

Bardtracker.com

Una aplicación para hacer un seguimiento de las conversaciones en foros de habla inglesa.

Delicious.com

Base de datos en red, que posibilita guardar y acceder on-line a nuestras páginas favoritas.

Es.splitweet.com

Gestor multicuentas de Twitter que permite, además, la búsqueda por palabras clave.

Foros.org

Herramienta manual de búsqueda de opiniones, especializada en comunidades y foros en castellano.

Friendfeed.com

Agregador social en el que los usuarios publican los contenidos de distintos espacios sociales.

Google.com/alerts

Aplicación que permite investigar en lo más rastreado en el buscador de Google.

Keotag.com

Es un motor de búsqueda que facilita la localización de la información deseada en los sitios sociales.

Podcast.com

Parecida a las dos anteriores, pero con más de 85.000 grabaciones de audio o podcast.

Tweetbeep.com

La principal diferencia de este servicio es que realiza envíos de las actualizaciones por e-mail.

Socialmention.com

Localiza comentarios, contenidos en redes sociales.

Technorati.com

La aplicación más potente para realizar un análisis de los blogs con un elevado grado de importancia.

Para compartir tus presentaciones

www.slideshare.net

www.issuu.com

Para compartir tus fotos

www.flickr.com

www.panoramio.com

Para compartir tus videos

www.youtube.com

www.vimeo.com

CONCL

USIÓN

El propósito de esta guía ha sido ofrecer, de forma resumida, informal y sin demasiados tecnicismos, los pasos a seguir para la creación de tu propia empresa. Desde el momento en que decides convertirte en emprendedor, comienzas a plantearte tu idea de negocio, escoges el modelo de negocio que te va permitir desarrollarla, comienzas a elaborar el plan de empresa para estudiar sus pormenores, hasta conducirte finalmente a los trámites para su constitución, tratando en cada momento de motivar la reflexión sobre la atractiva alternativa laboral del autoempleo.

A lo largo de la guía hemos querido resaltar que la opción del autoempleo se trata de un reto personal, que implica la puesta en práctica de actitudes y habilidades personales, de formación y motivación que conviene conocer y potenciar para hacer frente a los retos y dificultades que puedan surgir.

La aventura personal para convertirse en emprendedor de éxito conlleva un trabajo constante y ciertas dosis de creatividad e inspiración, pero no hay que olvidar que para su logro es conveniente buscar el consejo y la orientación de expertos, que puedan complementar las dosis de ilusión y los conocimientos propios del emprendedor.

Desde el Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández de Elche, se aconseja, orienta y asesora sin ningún compromiso, a todos aquellos estudiantes o titulados de nuestra universidad, contribuyendo a que tu proyecto empresarial se convierta en una empresa de éxito.

Hemos tratado de resaltar las ideas básicas para facilitar el camino y reafirmar las convicciones de que emprender un negocio es una opción viable para incorporarnos al mundo laboral.

Con todo y como resaltamos desde el principio, mucho ánimo y adelante con tu proyecto empresarial.

