

manual básico para
emprender



SPRI

Con la participación de:



Índice



| | |
|------------------------------|-----|
| 0. PRESENTACIÓN | 006 |
| 0.1. PRESENTACIÓN | 007 |

PARTE I. MANUAL BÁSICO PARA EMPRENDER

| | |
|--|-----|
| 1. ORIGEN DEL NEGOCIO | 008 |
| 1.1. LA IDEA Y LA PERSONA EMPRENDEDORA..... | 008 |
| 1.1.1. Tengo Inquietudes | 009 |
| 1.1.2. La Idea / El Proyecto | 010 |
| 1.1.2.1. La creatividad / La idea | 010 |
| 1.1.2.2. Innovar: ¿Qué es?, ¿En qué consiste ser innovador? | 013 |
| 1.1.2.3. Intraemprender: ¿Qué es?, ¿En qué consiste? | 014 |
| 1.1.2.4. Matriz Creatividad - Innovación | 015 |
| 1.1.3. El perfil emprendedor: diferentes visiones | 018 |
| 1.1.3.1. Guía de autoevaluación..... | 019 |
| 1.1.3.2. Recomendaciones preliminares: prepararse para emprender | 022 |
| 2. EL PROYECTO EMPRESARIAL: PRIMERA EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA IDEA | 024 |
| 2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL | 024 |
| 2.1.1. Características generales del proyecto | 025 |
| 2.1.1.1. Valoración de la idea: | 025 |
| 2.2. EL PROYECTO | 027 |
| 2.2.1. Definición de los objetivos generales del proyecto | 027 |
| 2.2.2. Promotores..... | 027 |
| 2.3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA | 029 |
| 2.3.1. Desde la óptica de mercado:..... | 029 |
| 2.3.1.1. Conocimiento del mercado..... | 029 |
| 2.3.1.2. Herramientas utilizadas..... | 031 |
| 2.3.2. Desde la óptica de obtención de producto/prestación de servicio | 032 |
| 2.4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REFLEXIÓN - Primeras decisiones a tomar..... | 034 |
| 2.4.1. Factores de éxito y fracaso en la creación de empresas | 034 |
| 2.4.2. Del origen del negocio al estudio de viabilidad en profundidad del proyecto: Plan de Empresa | 037 |

EMPRENDEER

| | |
|--|-----|
| 3. EL PLAN DE EMPRESA: | |
| ANÁLISIS EN PROFUNDIDAD DE LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO | 038 |
| 3.1. CONTENIDO DEL PLAN DE EMPRESA | 039 |
| 3.2. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO: EQUIPO PROMOTOR Y PRODUCTO/SERVICIO | 042 |
| 3.3. EL PLAN DE MARKETING | 043 |
| 3.3.1. El DAFO: ¿Dónde estamos? | 043 |
| 3.3.2. Objetivos del Plan de Marketing: ¿A dónde queremos ir? | 043 |
| 3.3.3. El marketing mix: ¿Cómo vamos a llegar hasta allí? | 044 |
| 3.3.3.1. Producto/Servicio: | 045 |
| 3.3.3.2. Precio | 045 |
| 3.3.3.3. Distribución | 046 |
| 3.3.3.4. Comunicación/Promoción | 047 |
| 3.3.4. Presupuesto de Marketing | 049 |
| 3.4. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN | 050 |
| 3.4.1. Introducción | 050 |
| 3.4.2. Procesos productivos: Plan de Producción | 050 |
| 3.4.3. Procesos de servicios: Flujograma de Servicios | 052 |
| 3.4.4. Gestión de proyectos | 053 |
| 3.4.4.1. Caracterización del proyecto | 053 |
| 3.4.4.2. Fases en la gestión de proyectos | 055 |
| 3.4.4.3. El jefe del proyecto | 056 |
| 3.4.5. Investigación y desarrollo e innovación tecnológica (I+D+I) y calidad total | 057 |
| 3.5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS | 059 |
| 3.6. PLAN DE INVERSIONES | 063 |
| 3.7. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO | 065 |
| 4. APOYOS EN LA PUESTA EN MARCHA | 074 |
| 4.1. PASOS A SEGUIR EN LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA | 074 |
| 4.1.1. Trámites generales | 075 |
| 4.2. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA | 077 |
| 4.2.1. La forma jurídica | 077 |
| 4.2.1.1. Factores a considerar | 077 |
| 4.2.2. Análisis comparativo de las principales formas jurídicas | 078 |
| 4.3. ¿DÓNDE CONSEGUIR APOYO? | 084 |
| 4.3.1. Instituciones y/o organismos | 084 |
| 4.3.2. Otros enlaces de interés | 085 |
| 4.3.3. Bibliografía de interés | 088 |

PARTE II. CASOS PRÁCTICOS

| | |
|--|-----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 090 |
| 2. CASO PRÁCTICO: DIANA-TEKNOLOGIA.COM..... | 092 |
| 3. CASO PRÁCTICO: DOMELEC INSTALACIONES INTELIGENTES | 098 |
| 4. CASO PRÁCTICO: COLDFIRE IBERICA | 104 |
| 5. CASO PRÁCTICO: EKIDE, S.L. | 111 |

PARTE III. ANEXOS 118

| | |
|--|-----|
| ANEXO A. INFORMACIÓN ECONÓMICO FINANCIERA..... | 119 |
| ANEXO B. TRÁMITES A SEGUIR EN LA PUESTA EN MARCHA..... | 124 |
| ANEXO C. PLANTILLA DE SEGUIMIENTO | 126 |

Presentación



PRESENTACIÓN

En estos primeros inicios del siglo XXI estamos asistiendo, desde el punto de vista económico, a una serie de cambios que van a afectar, y de hecho están afectando, a las estrategias futuras de las empresas.

La adaptación y el aprovechamiento de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones; la globalización; la I+D+I como factor clave de competitividad; la valoración del capital intelectual; la formación, etc., han pasado, en los últimos años, a ser claves, desde el punto de vista empresarial, y van a marcar el futuro de nuestro tejido, en la medida que seamos capaces de afrontarlos con éxito y que seamos capaces de convertirlos en oportunidades de mejora de nuestra posición competitiva.

Todo ello, partiendo de la base de que el tejido empresarial es la principal fuente de generación de empleo y creación de riqueza en nuestro ámbito de Euskadi, y que debemos continuar haciendo especial hincapié en basar una parte importante de nuestro crecimiento en la actividad empresarial de los negocios actualmente existentes y especialmente del aprovechamiento de las oportunidades que pudieran surgir en determinados sectores, es decir, en la creación de nuevas empresas.

Euskadi tradicionalmente ha sido un país emprendedor y debemos continuar manteniendo y potenciando la cultura emprendedora, ya que contamos con unos jóvenes académicamente muy bien formados, así como con un potencial emprendedor que debemos aprovechar al máximo.

Nuestro futuro pasa por la apuesta por todos aquellos nuevos proyectos que tengan visos de realidad y debemos acompañar a los promotores en el tan arduo y costoso proceso de creación y puesta en marcha de nuevas iniciativas empresariales.

La publicación MANUAL BÁSICO PARA EMPRENDER pretende ser una guía de consulta, para facilitar la maduración de las ideas, el proceso de creación de nuevas empresas y, en definitiva, ayudar a tomar una serie de decisiones a aquellas personas que se estén planteando su futuro personal y profesional en torno a una nueva iniciativa empresarial.

Así, este manual responde en parte, al papel protagonista que tiene la creación de empresas en el desarrollo económico del País Vasco. Desde este punto de vista, uno puede entender la realización de este trabajo como una herramienta útil de asesoramiento y ayuda en el proceso de creación de empresas.

Sin embargo, a priori, acerca de esta materia se puede encontrar cantidad de información escrita y abundantes guías que también se han publicado con el propósito de servir de manual de consulta para la persona emprendedora. Esta observación puede poner en entredicho la justificación de este libro ya que uno puede ver esta guía como "una más entre muchas" y puede no ver necesaria su publicación.

Sin embargo, el valor añadido de este manual no deriva de aportar nuevos conocimientos, ni de decir nada novedoso, sino de recopilar y seleccionar de la literatura existente sobre el emprendizaje, los aspectos que entendemos clave y la información que desde nuestro punto de vista resulta imprescindible mencionar.

Esperamos, por lo tanto, que esta publicación sea de utilidad para todas aquellas personas que acudan a ella, debiendo resaltar que además de contener, a través de un proceso de síntesis, la información existente al respecto, ha contado con la colaboración de la Universidad del País Vasco (el Sr. Armando Bilbao y el Sr. José María Beraza), la Universidad de Deusto (la Sra. Susana Rodríguez y el Sr. José Antonio Ortega) y la Universidad de Mondragón (el Sr. Javier Retegui y el Sr. Juan Ignacio Igartua), así como de la inestimable ayuda de los Centros de Empresas e Innovación (Bic Berrilan, Cedemi, Ceia y Saiolan) cuyas valiosas aportaciones han contribuido a la elaboración de esta publicación que esperamos sea de interés y de ayuda para todos sus lectores.



Aitor Cobanera
Director General de SPRI

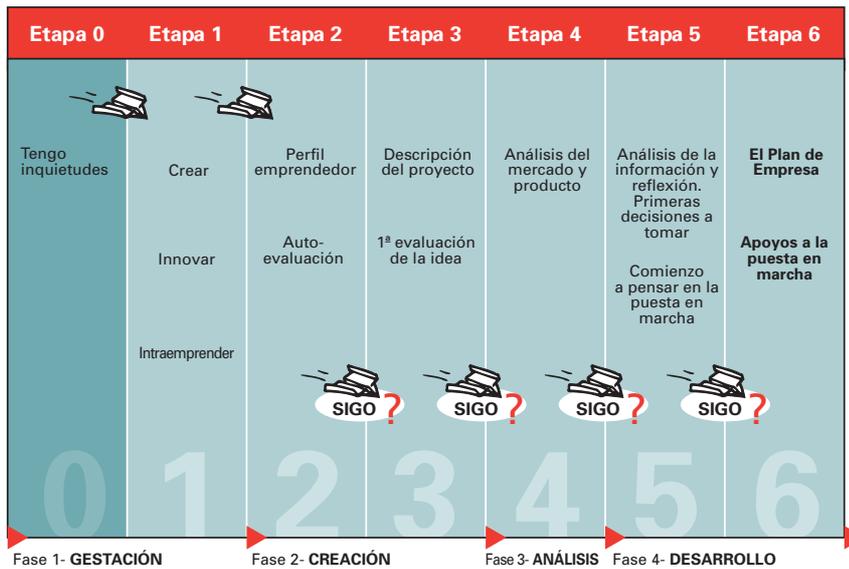
Origen del negocio



La idea y la persona emprendedora

El proceso de emprender es, sin duda, un camino complejo donde se necesita voluntad, capacidad y suerte y, a pesar de todo, la buena combinación de estos elementos no garantiza el éxito de toda "aventura empresarial". La dificultad radica, principalmente, en encontrar una idea atractiva y no dejarse desalentar por todos los obstáculos que hay que sortear a lo largo del proceso. En definitiva, las ventajas y beneficios existen pero se hacen esperar, hay que ser paciente y tenaz para conseguir llevar a cabo un reto de esta consideración.

TENGO INQUIETUDES



Y si además te estás preguntando: ¿Cualquier persona puede ser emprendedora? ¿Existen emprendedores sin ideas o gente con ideas y poco espíritu emprendedor? ¿En el binomio emprendedor-idea cuál de los dos factores es más importante para tener éxito? ¿Qué cualidades y aptitudes debe tener una persona emprendedora? ¿La persona creativa nace o se hace? ¿Soy capaz de desarrollar un plan de negocio?, etc. por lo menos tienes inquietudes y ganas de avanzar en este nuevo mundo de la innovación, creatividad y creación de empresas. Por ello vamos a intentar dar respuestas, a lo largo de este libro, a parte de tus dudas y guiarte fácilmente en lo que puede ser el principio de una nueva etapa para ti.

No es sencillo contestar ciertamente a todas estas preguntas, cada situación tiene unas características diferentes y cada proyecto consta de particularidades que lo hacen único. Los casos son tan variados como las personalidades de cada una de las personas emprendedoras. A pesar de ello, revisando la literatura relacionada con el mundo emprendedor, se pueden sacar algunas conclusiones y recomendaciones que sí pueden ser consideradas como generales y básicas, tanto sobre cuáles son las aptitudes de un buen emprendedor como sobre las características básicas de un proyecto presumiblemente exitoso.

Si este libro ha llegado a tus manos, si te empiezas a hacer preguntas como ¿Y si montara mi propio taller? ¿y trabajar por mi cuenta? ¿Ya podría? ¿Pero será muy complicado montar una empresa no? ¿Ya sirvo yo para todo esto? ¿Seré capaz de hacer frente a las situaciones que se me presenten? ... por lo menos tienes inquietudes en torno al emprendizaje.

¿Por qué no pasar a la siguiente etapa y profundizar en la idea de negocio?

¿Quieres empezar un negocio pero no tienes una idea clara de lo que quieres y cómo lo quieres llevar a cabo?

¿Ya tienes la idea pero no sabes cómo convertirla en un negocio?

Tu idea te parece única, ¿pero es realmente así? ¿necesitas analizarla y contrastarla?

Estas serían algunas de las fórmulas que nos pueden ayudar a generar una idea, si somos persistentes y tenaces seguro que terminaremos encontrando alguna clave que nos conduzca hacia un nuevo reto empresarial.

Existen muchas técnicas - de las que hacemos más amplia mención en el apartado de bibliografía - que permiten desarrollar el potencial creativo de todos nosotros. A continuación pasamos a relatar una de esas técnicas (Brainstorming) muy utilizada en el ámbito empresarial además de fácil de practicar.

TORMENTA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

La **tormenta de ideas**, desarrollada por Alex Osborn en los años 30, es una técnica cada vez más utilizada en el mundo empresarial y en otros contextos para desarrollar nuevas ideas. En el proceso de emprender también nos puede ser de utilidad. ¿En qué consiste?:

LA CLAVE: EL GRUPO

Se organiza una reunión entre amigos, compañeros, familiares, etc... dirigida por una persona que sea el responsable que guíe al grupo en la generación de **nuevas ideas**. Esta técnica es muy fácil de aplicar ya que únicamente se necesita la participación de varias personas que estén dispuestas a dar su opinión sobre las diferentes ideas planteadas. Es habitual que durante la reunión surjan **críticas, a veces destructivas, lo que puede terminar con la "muerte de la idea"** antes de que ni siquiera sea evaluada. Ese resultado puede marcar el principio y el final de una idea. Pero no siempre es así, al contrario, la "muerte" de una idea puede derivar en la generación de otra.

EL OBJETIVO: JUGAR CON LA IMAGINACIÓN Y LA ASOCIACIÓN DE IDEAS

La reunión debe realizarse en un **tono distendido** lo que va a permitir que cada participante pueda expresar libremente su opinión o plantee relajadamente sus dudas sobre la idea, un ambiente que propicie la comunicación y, a su vez, consiga que las personas se vean libres a la hora de proponer cualquier idea, por muy descabellada que ésta parezca.

En un primer momento ninguna de las ideas se desestima por muy alocada que sea, esa idea puede llevar a otra más interesante o puede despertar la imaginación de algún participante. El método consiste en **asociar nuevas ideas** a una ya expuesta, ya sea buscando la semejanza o, por el contrario, acudiendo a lo opuesto.

LAS FASES: PREPARACION Y PUESTA EN MARCHA

Buscar un lugar apropiado: Una sala cómoda, amplia y sin demasiadas distracciones. Lo mejor es conseguir una pizarra a la vista de todo participante, material para escribir y "post-it" o similar que nos permitan ir "decorando" la pizarra con un encadenamiento de ideas.

EMPRENDEER

Reunir a las personas: una media de 6 personas que, si es posible, tengan características diferentes. Se les explica las "reglas del juego", el tiempo previsto y cómo se va a organizar la reunión. Buscar gente motivada y con ganas de aportar ideas. El moderador tiene que ser dinámico para potenciar la comunicación entre todos.

Primera fase, sentirse cómodos: crear un ambiente agradable, realizar presentaciones y empezar con un tema de conversación poco comprometido.

Segunda fase, provocar la tormenta: La persona que modera plantea el "problema" y realiza preguntas sencillas intentando encauzar la reunión y sacar el mayor provecho a las aportaciones de cada uno.

Todo el mundo aporta ideas, nadie critica o se pronuncia a favor o en contra. Con esas ideas se realizan nuevas rondas que derivan en nuevas ideas. El objetivo de esta fase es despertar la imaginación de todos sumando ideas por muy descabelladas que parezcan. Es recomendable, en esta fase, utilizar métodos gráficos, referencias visuales, etc. A partir de ahí se recogen las ideas, se busca la forma de agruparlas y relacionarlas entre sí.

Las reglas básicas a seguir son:

- No realizar críticas, evitar las ideas preconcebidas, evitar bloqueos culturales, prejuicios, etc., sentirse totalmente libre de expresar cualquier "insensatez".
- Huir del convencionalismo, se puede cambiar lo existente, no todo está inventado, no hay que dar nada por sentado.
- A mayor número de ideas, mejores resultados.
- Fundamentar sus ideas en otras. Apoyarse en otras ideas para crear nuevas.

Tercera fase, la reflexión: Las ideas se seleccionan y se realiza un examen crítico (esta fase puede dejarse para otro día o se puede llevar a cabo con otro grupo). A partir de ahí, una vez identificadas las más interesantes se analizan, detallan y se empiezan a pulir las ideas que pueden terminar en un negocio.

LO QUE NO ES IMPORTANTE:

- Mi idea no es revolucionaria, la desecho: **NO**
- No tengo formación empresarial, no puedo emprender un negocio: **NO**
- He fracasado una vez, voy a fracasar siempre: **NO**
- Sé que no tengo madera de líder: **NO**
- Los grandes negocios sólo funcionan si son grandes ideas: **NO**

LO QUE SÍ ES IMPORTANTE:

- Centrarse en un solo producto/servicio/proceso para empezar. Simplificar y enfocar.
- Pensar en el futuro pero innovando en el presente (no se puede producir algo que puede cubrir una necesidad que se dará dentro de 15 años).

- Analizar las oportunidades y contrastarlas en tu entorno. (“Brainstorming”)
- Empezar por algo pequeño, los errores serán más fáciles de corregir, y el “gran negocio” puede surgir de una idea sencilla.
- Buscar el liderazgo aunque sea en pequeños proyectos de mejora o adaptaciones de uno ya existente. La oportunidad puede estar en un cambio.

Hemos oído hablar mucho de innovación y de su importancia a la hora de enfocar un nuevo negocio. Pero, ¿qué se considera innovar?.....básicamente **CAMBIO** y lógicamente, a mejor.

Innovar: ¿Qué es?, ¿En qué consiste ser innovador?...

Puede ser un cambio drástico en un producto, servicio, proceso o técnica de gestión, o puede ser un cambio menos importante pero que aporte una diferencia positiva, una mejora que lleve a un resultado exitoso en el mercado. Un producto innovador tiene que serlo tanto en una fase preliminar -la fase creativa-, la concepción de la idea, el desarrollo del prototipo, como en una segunda fase - la fase de implantación - donde será el mercado el que dictamine si efectivamente estamos hablando de innovación. La creatividad es la idea, es buscar nuevas soluciones, nuevos enfoques, la innovación, es llevarlas a cabo, es asumir los riesgos que conlleva su puesta en escena en un mercado muy competitivo y global.

El cambio se puede dar:

Mejorando la tecnología- Mejorando los procesos- Mejorando el planteamiento de Marketing- etc.

Pero en definitiva y sobre todo: Mejorando la forma de hacer las cosas.

La innovación debe producir un cambio. Pero según un gran especialista en gestión, Michael E. Porter: “Gran parte de la innovación depende más de la acumulación de pequeños avances y reflexiones que de grandes descubrimientos tecnológicos. Las ideas pueden ser antiguas pero la forma de implantarlas nueva”.

Ahora bien, ¿y dónde se puede encontrar la innovación? Basándonos en uno de los autores de referencia obligada en el campo del management y la innovación, Peter F. Drucker identifica cuatro fuentes de innovación básicas:

La **oportunidad** es fuente de innovación: lo inesperado y lo incongruente.

La **necesidad** es fuente de innovación.

El **cambio** es fuente de innovación.

Los **nuevos conocimientos** son fuente de innovación.

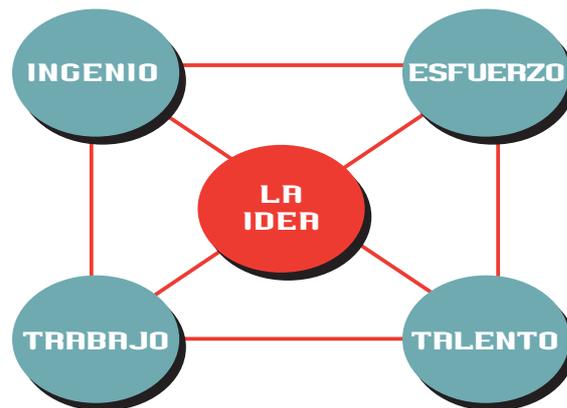
A las que se podrían también añadir aspectos como:

Los viajes, las **otras culturas, etc...**

EMPRENDEUR

La innovación no tiene por que responder a un proceso largo y complejo de análisis, puede surgir en cualquier momento, eso sí hay que encontrarse alerta y disponible a sumergirse en la cultura del cambio asumiendo su complejidad y el riesgo que lleva consigo.

Innovar no es tan difícil como parece, hay que intentar hacer buen uso de varios factores, como son el ingenio y el talento, el esfuerzo y el trabajo. La idea se pule, necesita trabajo y dedicación.



LO QUE NO ES IMPORTANTE:

- Es esencial disponer de grandes infraestructuras: **NO**
- Es inevitable disponer de grandes recursos: **NO**
- Es importante tener una formación tecnológica de alto nivel: **NO**
- Es necesario el apoyo de grandes expertos con medios muy costosos: **NO**
- Es necesario llevar mucho tiempo buscando la innovación: **NO**

LO QUE SÍ ES IMPORTANTE:

- Creer en la cultura del cambio y potenciarla.
- Saber asumir los riesgos.
- Estar alerta, buscar oportunidades
- Trabajar en equipo dentro de la empresa, o fuera de ella, para propiciar el cambio.
- Sentirse capaz de innovar.

Intraemprender: ¿Qué es?, ¿En qué consiste?....

Intraemprender es un concepto novedoso que se puede entender como otra fuente de generación de ideas. Intraemprender es un proceso que propicia que los miembros de una organización con ideas emprendedoras puedan desarrollarlas dentro de la misma. Estas ideas surgen del trabajo diario en la empresa, y no es más que darle otra utilidad a algo que ya sabemos hacer, es decir, hacer lo que sabemos pero dándole otro enfoque y crear una nueva unidad de negocio.

De esta manera, se consigue estimular la creatividad y la actitud emprendedora de las personas que trabajan dentro de una organización. Estas personas detectan una oportunidad de negocio teniendo en cuenta las actividades, know-how, recursos, y capacidades que dispone la empresa y creen que aprovechándolas pueden ampliar la actividad de la organización a un nuevo mercado.

Sin embargo, el concepto de “intraemprendizaje” no está tan claro. A ese respecto, en la literatura existe un amplio debate, debido a que resulta difícil diferenciar entre lo que es un proceso de intraemprendizaje o de diversificación, e incluso es complicado definir la línea que separa el intraemprendizaje del emprendizaje.

¿Dónde está la diferencia entre intraemprender y diversificar?

Algunas veces cuando una empresa decide crear una nueva unidad de negocio se habla de un proceso de diversificación, otras en cambio se habla de intraemprendizaje. A pesar de no estar clara la diferencia y ser un importante foco de discusión en la actualidad, parte de la literatura menciona la relación sinérgica existente en el caso del intraemprendizaje entre la actividad nuclear de la empresa y la nueva unidad de negocio, sinergias que no existen en el caso de la diversificación.

¿Y si la persona que trabaja en la empresa decide aprovechar esa oportunidad de negocio por su cuenta y se desliga de la organización? ¿Está emprendiendo o está intraemprendiendo?

Unos dirán que no se trataría de Intraemprender debido a que la nueva empresa no está vinculada a la organización y se trataría de una clara acción emprendedora, ya que una persona detecta una oportunidad de negocio y la hace realidad creando su empresa por sus propios medios. Sin embargo, atendiendo a la fuente generadora de la idea, es la propia actividad de la empresa la que deja vislumbrar esa oportunidad, lo que pone en entredicho la posibilidad de que únicamente se trate de un acto de emprendizaje.

En definitiva, el Intraemprender es todavía un concepto complejo y difícil de delimitar, pero sin embargo sí puede ser concebido como una fuente más de generación de ideas de negocio, ya que es una manera de dar rienda suelta a la creatividad y actitud emprendedora de aquellos que trabajan dentro de una organización.

Como casi nunca todo es blanco o negro nos gustaría hacer alusión a la Matriz Creatividad - Innovación que nos demuestra que existen varios caminos para emprender.

**Matriz Creatividad -
Innovación:**

Como se puede comprobar en la matriz, hay tres categorías que pueden ser consideradas las más apropiadas para introducirse en el mundo empresarial.

MATRIZ CREATIVIDAD-INNOVACIÓN

| | | NIVEL DE CREATIVIDAD DE LA PERSONA | | |
|-----------------------------------|---------|------------------------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | ALTO | MEDIANO | BAJO |
| NIVEL DE INNOVACIÓN DE LA PERSONA | BAJO | GANADORA | IMITADORA CREATIVA | IMITADORA NO CREATIVA |
| | MEDIANO | INNOVADORA CREATIVA | PROMEDIO | INDECISA NO CREATIVA |
| | ALTO | EXTRAVAGANTE CREATIVA | DESPILFARRADORA CREATIVA | PERDEDORA |

FUENTE: SAIOLAN

Obviamente con un alto grado de creatividad y un alto nivel de innovación está la persona **“ganadora”**, el puesto más firme hacia el éxito. Un producto muy creativo y muy innovador tiene, en principio, visos de triunfar, siempre y cuando - como siempre - satisfaga las necesidades del mercado.

La **persona innovadora creativa**: A pesar de encontrarnos ante una persona emprendedora algo menos innovadora que la ganadora, mantiene un nivel alto de creatividad, lo que le permite hacerse un hueco en el mercado. Alcanzar la posición de ganadora es difícil, la de innovadora creativa puede ser más accesible.

La **persona imitadora creativa**: Aunque pueda parecer un error intentar copiar una idea ya establecida en el mercado, quizá no lo sea tanto. Entendemos que se puede copiar, de éxitos o de fracasos - preferiblemente de éxitos - pero lo que sí es necesario es aportar algo nuevo. Hay que tener rigor y reflexionar sobre la idea que hemos tenido, jugamos con algo de ventaja si conseguimos información sobre el proyecto **“genuino”** y sobre el resultado de dicho proyecto. Otras personas han experimentado por nosotros, debemos aprovechar esa oportunidad.

Bien, ahora la dificultad radica en que sepamos crear el atributo o característica diferencial de nuestro producto en la mente de nuestros clientes potenciales, sino no podremos encontrar el éxito. Aunque esta técnica cuenta con menores riesgos que los que asume el creador original, necesita de un esfuerzo mayor en 1-buscar la satisfacción del cliente; 2-buscar estrategias imaginativas y 3-buscar la diferenciación.

A modo de conclusión, podemos decir que cada persona emprendedora debería conocer suficientemente su idea para poder situarse dentro de la matriz. El resultado puede condicionar el futuro del proyecto.

LO QUE NO ES IMPORTANTE:

- La única opción para el éxito es introducir en el mercado un producto innovador y muy creativo: "persona ganadora": **NO**
- Es necesario hacer algo que nadie más haga: **NO**
- Las ideas no se pueden buscar, tienen que surgir espontáneamente: **NO**
- Siempre habrá alguien que mejore mi idea y derrumbe mi negocio: **NO**

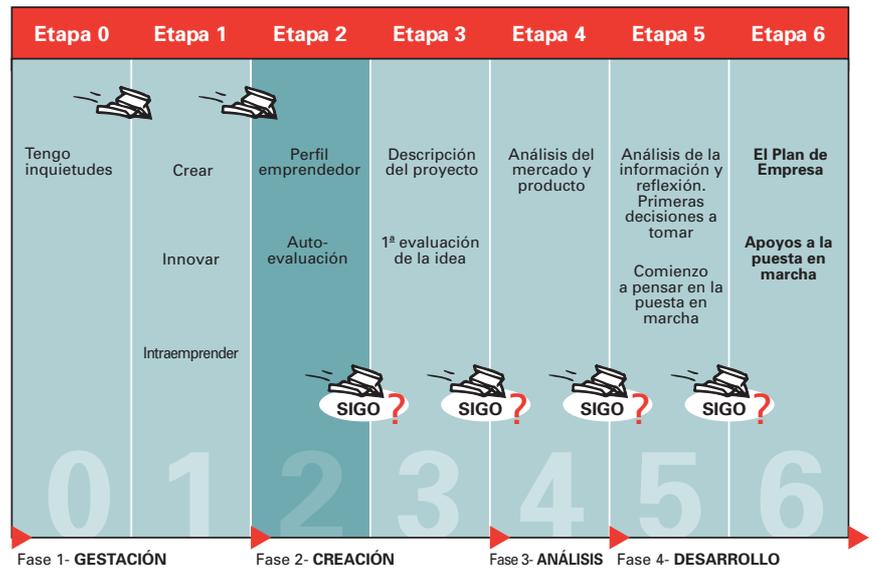
LO QUE SÍ ES IMPORTANTE:

- Tengo que buscar ser diferente.
- Tengo que hacer ver a mi mercado objetivo las ventajas que le aportan mis diferencias.
- El éxito puede estar en cualquier estrategia que aporte una ventaja competitiva apreciada por el cliente: "Persona imitadora creativa".
- No siempre la creatividad es sinónimo de éxito: "Persona extravagante creativa".

Has podido profundizar en la idea de negocio, identificar las principales fuentes de ideas, conocer el papel que juega la creatividad e innovación en su desarrollo,... pero también sabes que sólo disponer de una buena idea no es sinónimo de éxito. Muchas excelentes ideas, muy innovadoras y creativas han fracasado estrepitosamente. La persona emprendedora y/o en su caso el equipo emprendedor, incide tanto como la idea en el éxito o fracaso del negocio. Si tienes dudas sobre si cumples con las características de la persona emprendedora, si te preguntas si dispones de los conocimientos y capacidades necesarias para llevar a cabo el negocio, te vendrá bien pasar a la siguiente etapa y tratar de aclarar tus dudas.

EMPRENDEDOR

Características principales de la persona emprendedora



EL PERFIL EMPRENDEDOR: DIFERENTES VISIONES

La persona emprendedora, como ya hemos comentado anteriormente, puede tener perfiles muy diferentes según su personalidad, pero también es cierto que existen características comunes a todas ellas.

Isidre March y Rosa María Yagüe (1997) clasifican la figura emprendedora (tanto hombre como mujer) de la siguiente manera:

- El emprendedor de la **oportunidad**: buscador de nuevas vías de éxito.
- El emprendedor **carismático o creativo**: conducido por una idea innovadora.
- El emprendedor **convencional**: entusiasta de la creación de empresas.
- El **científico/investigador** transformado en líder o inventor- emprendedor como contraposición del gestor- emprendedor.

Dentro de la literatura dedicada al estudio de los diferentes perfiles de la persona emprendedora, varios autores, hacen alusión a tres pilares clave:

- El primero su **perfil demográfico** (edad, experiencia, educación, clase social, etc...)
- El segundo su **perfil psicológico** de donde se desprenden ciertos rasgos empresariales y personales como el compromiso, confianza, superación, inteligencia, etc....
- El tercero de los perfiles es el **perfil sociológico** en el cual se hace referencia a los factores que impulsan la creación y tienen que ver con el entorno donde se mueve la persona emprendedora.

Con ello queremos decir que nuestro entorno juega también un papel importante a la hora de “provocar” o no el desarrollo de empre-

sas, de donde se desprende el concepto de los factores denominados “push” y “pull”:

Los factores “push” pueden ser la insatisfacción económica del trabajo actual, estar o poder estar en el desempleo, limitaciones al progreso o falta de encaje en una organización. Los factores “pull” incluyen la recompensa económica, la independencia, el alcanzar una meta empresarial, la libertad para perseguir una innovación o el deseo de ganar un reconocimiento social.

Existen múltiples visiones sobre el emprendedor y sus características, otra puede ser la recogida en la siguiente tabla: “Los Nuevos Emprendedores, Hoy”.

LOS NUEVOS EMPRENDORES, HOY:

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Son innovadores con soluciones originales y permanentes, adaptadas a la evolución del mercado. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Son de “miras amplias”. Viajan constantemente adaptándose a la nueva dimensión del entorno. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Son geniales, flexibles y buenos comunicadores. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Son conscientes de sus carencias y por este motivo, aprenden constantemente. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Son osados en base a un conocimiento del entorno en el que realiza su actividad la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Son alegres. El sentido del humor nunca les falta. Su carácter vital presagia el éxito. |
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Son constantes, con una fuerte motivación para conseguir las metas señaladas. Están entusiasmados con la idea. | <ul style="list-style-type: none"> ■ Son líderes, con un amplio conocimiento de todos los aspectos relacionados con los recursos humanos. Reunen al equipo ganador. |

Fuente: Cedemi

La situación más idónea a la hora de crear una empresa es que la persona que lidera el proyecto tenga una alta capacidad creativa y dotes emprendedoras, pero no siempre es así, no nos confundamos, otras características de la persona emprendedora, igualmente valoradas, pueden llevar a buen puerto la aventura de emprender.

Es sólo un ejercicio, no hay por qué desanimarse si las preguntas parecen difíciles de contestar o los resultados no parecen ser los mejores. Está comprobado que la persona emprendedora desarrolla ciertas habilidades a lo largo de la aventura empresarial y otras, existentes, se van revelando ante ella.

A continuación presentamos una versión, sobre lo que podríamos denominar una **Guía de autoevaluación**. Este modelo no es más que

Guía de autoevaluación

Ahora vamos a estudiar tus características emprendedoras intentando cumplimentar el siguiente cuestionario

EMPRENDEUR

uno entre los muchos ejemplos existentes, y debes saber que si te quedas con dudas sobre si concentras o no las cualidades necesarias para emprender un negocio, puedes ayudarte de libros y sobre todo de Internet para encontrar más modelos de autoevaluación que te servirán para realizar un diagnóstico más profundo y detallado sobre las habilidades que tienes y las deficiencias que deberás suplir. Además muchas de estas guías de autoevaluación ⁽¹⁾, presentan resultados cuantificables, fáciles de interpretar, y que te ayudarán a aclarar las dudas que te han podido quedar tras realizar el test que se te presenta a continuación.

Cuando lo que se quiere evaluar son las cualidades que reúne un equipo de trabajo en su conjunto y no las habilidades de una única persona, hay que decir que también existen guías de autoevaluación y que se pueden encontrar bien navegando por Internet o en libros para emprendedores o bien acudiendo a los Cei's o centros especializados.

Guía de Autoevaluación

| Preguntas | Mucho | Bastante | Poco | Nada | Ns/Nc |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ¿Tienes capacidad para aprovechar las oportunidades que se producen en el momento y lugar adecuados? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Te mueves, aprovechas el tiempo y no esperas a que la suerte te sonría? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Sueles encontrar soluciones ingeniosas a problemas cotidianos? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes capacidad para no derrumbarte ante las adversidades? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Eres paciente? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Sabes como resolver los problemas del día a día? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes capacidad de organización? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes capacidad de liderazgo? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Confías en ti mismo? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Crees tener madera para tratar con bancos, proveedores, trabajadores...? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes capacidad para asimilar los cambios que se vayan produciendo? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes capacidad para proyectar una imagen competitiva de tu empresa? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes capacidad para estar atento a cualquier mejora de tu negocio? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Sabes cómo motivar a la gente? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes "don de gentes"? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes experiencia laboral previa? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes conocimientos de informática y de las nuevas tecnologías? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes conocimiento del inglés? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes integridad para no comprometerte a nada que no seas capaz de cumplir de forma razonable? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes integridad para ofrecer productos social o medioambientalmente favorables? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes una idea innovadora, en su presentación o prestaciones para una clientela potencial diferente? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Eres perseverante? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Respondes positivamente a los desafíos? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Sueles aprender de tus errores? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes afán de superación? | <input type="checkbox"/> |
| ¿Tienes sentido del humor? | <input type="checkbox"/> |
| ... | <input type="checkbox"/> |

⁽¹⁾ En la dirección electrónica <http://www.gipe.ua.es/w3ace/test/test.htm>, se puede consultar un modelo basado en las decisiones que toma la persona emprendedora en las diferentes situaciones que se le plantean.

Centrándonos en el modelo que se te presenta en la página anterior, te recomendamos que intentes contestar de forma realista a todas las preguntas, así conocerás tus fortalezas y sobre todo tus debilidades que, al identificarlas, podrás paliar con ayuda de profesionales y expertos en el momento de montar tu empresa. Es importante que en las guías de autoevaluación se consideren factores que tengan que ver tanto con las aptitudes de la persona, como con las relativas a su actitud.

RESULTADOS DEL TEST:

Es muy difícil reunir todas las cualidades reflejadas en el test, como son tener determinación, afán de superación, creatividad, autoconfianza, habilidad para adaptarse al cambio, motivación, liderazgo, saber gestionar recursos, etc.. Además también es cierto que la aventura empresarial va a ponerte a prueba y a examinarte cómo te manejas ante situaciones difíciles, nuevas para ti, y por lo tanto sí hay que conocerse bien y reflexionar sobre si realmente somos o no capaces de emprender.

Lo ideal, en este caso, sería haber contestado un máximo de respuestas en las casillas “mucho” o “bastante” eso querría decir que, a priori, tienes cualidades (aptitudes y actitudes) más que de sobra para empezar un negocio. Si, por lo contrario (has rellenado el cuestionario con sinceridad) los resultados no son muy alentadores, entonces quizás deberías:

1. Replantearse tu decisión: ¿Estás seguro de que eres capaz de llevar a cabo este reto?

o

2. Buscar la forma de cubrir esas deficiencias con personas que te ayuden a emprender, o plantearte buscar un “aliado” o socio que pueda aportar esas cualidades al negocio.

o

3. Esperar un periodo de tiempo razonable, que te permita formarte y/o prepararte para emprender.

o

4. Consultar con un experto antes de tomar cualquier decisión, una persona que pueda darte una visión objetiva de la viabilidad de tu idea y de los obstáculos que vas a tener que superar además de una visión objetiva de ti mismo.

o

5. Aprender con la experiencia de otros: ¿Tienes demasiadas dudas? Quizás deberías dedicar un tiempo al aprendizaje dentro de otra empresa, si es posible con características similares a la empresa que quieres dirigir.

En cualquiera de estos momentos de vacilación, duda, búsqueda de apoyo, etc... es importante que sepas que puedes acudir a los Centros de Empresas e Innovación (Ceis), a la SPRI o al Departamento de Promoción Económica de las Diputaciones que están a tu disposición para cualquier consulta relacionada tanto con tu capacidad emprendedora como con tu idea de negocio. No dudes en buscar apoyo, puede resultarte muy beneficioso.



- CEIS
- SPRI
- DEPARTAMENTO DE
PROMOCIÓN
ECONÓMICA DE LAS
DIPUTACIONES

**Recomendaciones
preliminares: prepararse para
emprender**

LO QUE NO ES IMPORTANTE:

- Buscar a cumplir con todas las características del emprendedor "10": **NO**
- Imitar perfiles empresariales exitosos: **NO**
- Necesito de muchos recursos humanos y económicos para emprender con éxito: **NO**

LO QUE SÍ ES IMPORTANTE:

- Emprender un nuevo negocio es señal de estar vivo.
- La persona emprendedora crea riqueza y empleo.
- Montar una empresa es una de las mayores oportunidades de realización personal que una persona tiene a su alcance.
- Muchas grandes empresas se han formado a partir de unos inicios modestos e improvisados.
- Siempre hay dinero para un buen proyecto.

PRIMERA RECOMENDACIÓN: BUSCAR INFORMACIÓN

Una de las claves del desarrollo de cualquier negocio es, sin duda, contar con **INFORMACION** de interés relacionada con el ámbito en el que nos vamos a mover.

Aunque te pueda parecer que la búsqueda de información se debe dar en una fase más avanzada –que efectivamente así es– no está de más dedicar un pequeño esfuerzo a documentarse sobre cualquier información relacionada con nuestra idea.

¿Dónde buscar información?

- En Internet.
- En ferias del sector.
- En noticias en periódicos, revistas especializadas, libros, etc.
- En foros de discusión, jornadas, conferencias relacionados con el tema.
- En personas conocedoras del sector.

¿Qué nos aporta esa búsqueda?

- Empezar a olfatear el mercado.
- Empezar a introducirse en el ámbito empresarial.
- Empezar a contrastar, de forma muy preliminar, la viabilidad de la idea.
- Quizás, exista otra persona que tenga la misma idea.

SEGUNDA RECOMENDACIÓN:

¿NECESITO UN CURSO PRÁCTICO DE FORMACIÓN?

Es posible que un curso de formación sea algo que tengas previsto más adelante. Es probable que te consideres una persona lo suficientemente capacitada para desarrollar tu idea en términos empre-

sariales. Si así es, quizás, no lo necesites en este punto y sea mejor estrategia esperar a descubrir, a lo largo de la aventura, dónde están tus debilidades y cómo mitigarlas con la ayuda de un curso especializado.

Bien, otro caso puede ser que desde un principio sientas la necesidad de que te ayuden a centrar tu idea, te aconsejen, te marquen las directrices a seguir. Es una actitud prudente que puede serte de gran ayuda al comienzo de la aventura emprendedora.

TERCERA RECOMENDACIÓN: ESTAR DISPUESTO A CAMBIAR EL RUMBO DE LAS COSAS EN CUALQUIER MOMENTO.

Un autor norteamericano, Spencer Johnson, escribió un libro sobre las diferentes actitudes ante el cambio “¿Quién se ha llevado mi queso?”. Es una historia sencilla, escrita en forma de cuento, que tiene por protagonistas a dos ratones y dos personas que comparten la misma comida: el queso. Estos personajes habían encontrado una habitación repleta de queso. Sin embargo, un día el queso desaparece. Ante este problema los protagonistas se comportan de diferentes maneras llevándoles a situaciones muy dispares. De esta manera, el libro refleja, de forma muy sencilla y clara, las diferentes actuaciones frente al cambio y sus respectivas consecuencias.

Bien, no vamos a alargarnos más con la historia de “¿Quién se ha llevado mi queso?” pero sí nos interesa sacar partido de algunas de las conclusiones del autor, que nos pueden servir en esta fase de nuestra propia aventura.

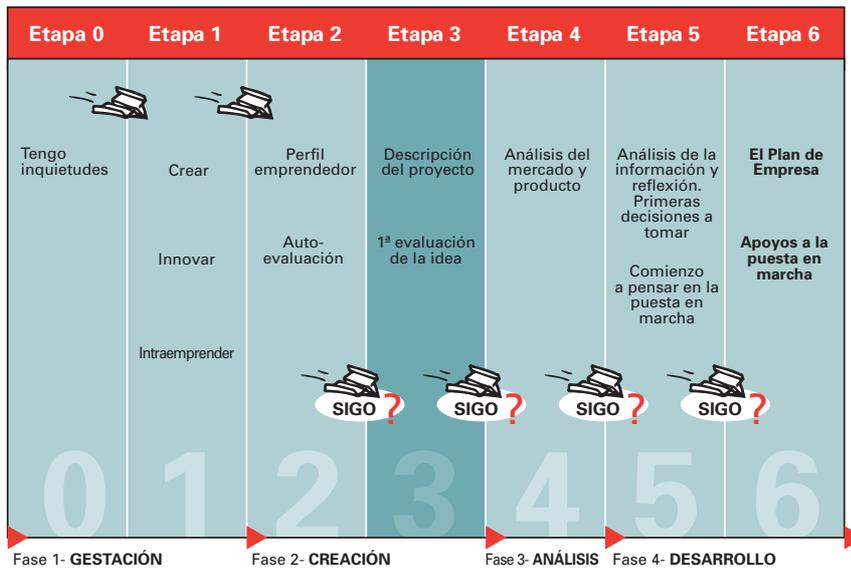
- **Momento de vacilación:** ¿echarnos atrás en nuestra idea?.....aunque es totalmente legítimo tenemos que ser conscientes de que si nos encontramos en esa tesitura es probable que no tengamos pleno convencimiento del éxito de nuestro proyecto y eso nos puede crear un clima de inestabilidad, poca iniciativa, ineficacia, limitaciones, etc. Hay que buscar la forma de aclarar las ideas antes de seguir.
- **Miedo al cambio:** es posible que en algún momento de cambio inesperado se tenga vértigo, incertidumbre, temor a seguir, etc. intenta pensar en qué harías si no tuvieras miedo. Aunque tratemos instintivamente de evitar el cambio, el cambio es inevitable, hay que reaccionar.
- **Alerta:** hay que estar alerta, lo ideal sería anticiparse al cambio, pero sino hay que saber buscar alternativas, actuar con rapidez y tratar de disfrutar de lo que se va a convertir en una “nueva” aventura.

¿Tienes una idea y dispones de los conocimientos y capacidades necesarios para llevarla a cabo? Pues es hora de que comiences a pensar y reflexionar sobre tu proyecto empresarial. Tienes que valorar tu idea detenidamente antes de entrar en materia y decidir si estas dispuesto a darlo todo por hacerla realidad.

El proyecto empresarial: primera evaluación de la viabilidad de la idea



**Breve descripción
del proyecto
empresarial**



CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PROYECTO

Antes de plantearte seguir o no con esta aventura, deberías tener la certeza de que el proyecto en el que estás pensando te atrae, te motiva, te divierte, te gusta. ¿Qué responderías a las siguientes preguntas?:

| |
|---|
| ¿Es un proyecto atractivo? |
| ¿Me hace feliz pensar que lo voy a desarrollar? |
| ¿Me siento con fuerzas para superar las dificultades? |
| ¿Siento orgullo de mi proyecto? ¿Tengo ganas de empezar? |
| ¿Creo que me voy a divertir llevándolo a cabo? |
| ¿Tengo puestas todas mis ilusiones en él? |
| ¿Estoy respondiendo positivamente a estas preguntas?: Sí, entonces ADELANTE. |

Mi proyecto:
 ¿En qué consiste?...
 ¿Cómo lo quiero llevar a cabo?...
 ¿Cuáles son las claves?...

Valoración de la idea:

Lo primero que hay que hacer para empezar a pasar de la idea a algo más concreto es plasmarla en un documento. La idea hay que contarla, **ESCRIBIRLA** de manera simple y comprensible, más adelante se podrá formular el Plan de Empresa.

Bien, y ahora, te estarás preguntando ¿y qué escribo?.....muy fácil, intenta contestar a las siguientes preguntas y podrás confeccionar un pequeño documento sobre el que anotes de forma ordenada la idea de negocio que tienes:

Producto/ Servicio: ¿Qué vamos a ofrecer? ¿Qué vamos a vender? ¿Cuál es nuestro producto?

Mercado: ¿A quién?

Plan producción: ¿Cómo lo vamos a hacer?

Plan comercial: ¿Cómo lo vamos a vender?

Plan de recursos humanos: ¿Qué competencias debemos reunir el equipo de trabajo?

Misión de la empresa: en definitiva ¿Cuál es nuestro negocio?

EMPRENDEER

Para ir concretando más;

- ¿Tengo datos, información, sobre el mercado que quiero alcanzar?
- ¿Qué productos o servicios similares existen en el mercado?
- ¿Tengo clasificados los tipos de cliente de mi nuevo negocio?
- ¿Sé hacer el producto?
- ¿Conozco mis necesidades en materia de producción/fabricación?
- ¿Es altamente tecnológico?
- ¿Tengo claros los perfiles y número de personas que voy a contratar?
- ¿He decidido el tipo de empresa que quiero: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, etc.?
- ¿Tengo pensado cómo la voy a financiar?
- ¿Sé cómo comercializarlo?

Si tenemos esa información también hay que dejarla plasmada en el documento.

Una vez analizados los datos básicos de la nueva empresa habrá que acercarse más al mercado y poder contestar **“Sí”** a casi todas estas preguntas:

- ¿Estoy satisfaciendo nuevas necesidades en el mercado? Sí No
- ¿Mi producto es, de alguna manera, diferente al de la competencia? Sí No
- ¿Me dirijo a un nuevo mercado, hasta ahora inexistente? Sí No

y además:

- ¿El proyecto del que vas a vivir es divertido e ilusionante? Sí No
- ¿Concuerda con tu estilo de vida y tus capacidades? Sí No
- ¿El riesgo de llevar a cabo esta aventura es razonable? Sí No
- ¿Tienes pleno convencimiento de lo que vas a hacer? Sí No
- ¿Es el momento adecuado? Sí No

Una vez definidas las características generales del proyecto habría que reflexionar sobre cuáles son los objetivos que perseguimos. Estos deben de ser claros y estar perfectamente trazados.

Es importante tener los objetivos claros y creer en ellos, sino va a ser duro mantener la motivación en los momentos difíciles.

Tus objetivos pueden ser a **nivel personal, tus propias metas personales:**

- Buscas la autorealización emprendiendo.
- Buscas el orgullo personal de crear algo.
- Independencia y libertad de actuación.
- Realizar un sueño.
- Crear empleo para otros.
- Cumplir con una positiva función social.
- Crear riqueza y bienestar.
- Mejorar tu situación económica.

Pero y a cambio estás dispuesto a:

- Sacrificar tiempo libre y tiempo en familia.
- Aguantar la presión y asumir riesgos.
- Escuchar y recibir consejos, y a la vez, saber comunicar.
- Saber ser realista: ni muy optimista ni muy pesimista.
- Aprender a motivar.
- Aprender a separar lo personal de lo profesional.
- Confiar en las personas que colaboran.
- Optimizar los recursos, organizar y delegar.

Los **objetivos empresariales** deben desarrollarse a su vez, ¿Qué tipo de empresa puede satisfacer mis necesidades?. ¿Qué modelo de empresa me puede llevar a alcanzar el éxito?. Y para mí, ¿en qué consiste tener éxito?....Una vez definidos los objetivos hay que buscar el camino que nos lleve al escenario deseado, es decir, ¿cuál es la ruta a seguir? ¿cuáles son los mecanismos a emplear?.

Todas estas dudas hay que tenerlas en mente antes de emprender la aventura.

Otro pilar importante en el desarrollo de cualquier negocio es la persona que lo va a llevar a cabo. Esa persona es probable que nunca se haya encontrado en una situación parecida y quizás se esté preguntando si va a ser capaz o no de llevar el negocio a buen puerto.

Lo primero que hay que aclarar es que los perfiles de las personas que han creado una empresa con éxito son muchos y muy variados y van cambiando con el tiempo. Una persona empresaria puede ser desde el director general de la compañía más grande que conozcas hasta el dueño de un pequeño comercio. Las comparaciones son odiosas por lo que te aconsejamos que no te compares con ninguno de ellos porque es muy probable que tu seas diferente a todos.

Llegados a este punto entendemos que uno de los requisitos para ser empresario se cumple: **ser una persona emprendedora**. Ahora hay

El proyecto

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO

Nos hemos parado a pensar detenidamente: ¿qué queremos conseguir poniendo en marcha una empresa?.

PROMOTORES

¿Cualquier persona puede ser empresaria?

EMPRENDEDOR

que desarrollar en nosotros las cualidades que seguramente ejercitamos en el día a día y que pueden resultar cercanas a las que desarrolla **una persona que ejerce la dirección**, es decir, organizar, planificar, controlar, etc. Para finalizar y cubrir con todas las características propias de la figura emprendedora tenemos que contar a su vez con una parte **práctica**, que consiste en lo fundamental “hacer el trabajo” y “arroparte en un equipo”.

Sin embargo existen unas características que aunque no son exclusivas del empresario, generalmente las encontramos en su perfil, como son entre otras la disciplina, la constancia, la capacidad de asunción de riesgos, la creatividad, valor, prudencia, responsabilidad, amplitud de visión, paciencia, y sobre todo capacidad de trabajo.

En resumen, **el equilibrio** es la mejor manera de comenzar, tenemos la idea, sabemos ordenar y planificar y además reunimos las actitudes y conocimientos necesarios para realizar el trabajo.

LO QUE NO ES IMPORTANTE:

- No tengo conocimientos de marketing, no podré realizar un estudio correcto: **NO**
- No tengo madera de líder, no voy a poder dirigir un negocio: **NO**
- No tengo ambición, quizás no tenga las cualidades para crecer: **NO**
- Nunca he dirigido a otras personas, no creo que seré capaz de hacerlo: **NO**
- Otra persona lo haría mejor que yo: **NO**
- La empresa va a ser un reflejo de mis debilidades: **NO**

LO QUE SÍ ES IMPORTANTE:

- Los objetivos reales y modestos pueden resultar el pilar apropiado para un buen negocio.
- La humildad en la persona emprendedora es positiva, le permitirá estar dispuesta a aprender de otros.
- Conocer bien los recursos de los que se dispone es una de las claves del éxito.
- Ser flexible y adaptarse a los cambios es necesario en un entorno cambiante.
- Pensar a largo plazo, pensar en obtener beneficios a corto no es una buena estrategia.
- Estar alerta, autoevaluarse continuamente Sí es una buena práctica para no quedarse atrás.

¿Te convence tu proyecto empresarial? ¿Crees que tiene futuro? ¿Puedes llevarlo a cabo? ¿Estás dispuesto a trabajar duro por él y sacrificarte? Da un paso más hacia delante y comienza a analizar la situación que rodea a tu proyecto. Debes conocer cual es el punto de partida, analizar el proceso de obtención del producto o servicio, estudiar el mercado donde se comercializará, conocer a tus competidores, clientes, etc. Debes empezar a trabajar duro, recopilar toda la información posible, porque cuanto más conozcas tu propio producto y tu mercado mejor te irán las cosas.

EMPRENDER

- Características generales: nivel de educación, nivel económico, edad, sexo, profesión, etc.

y/o

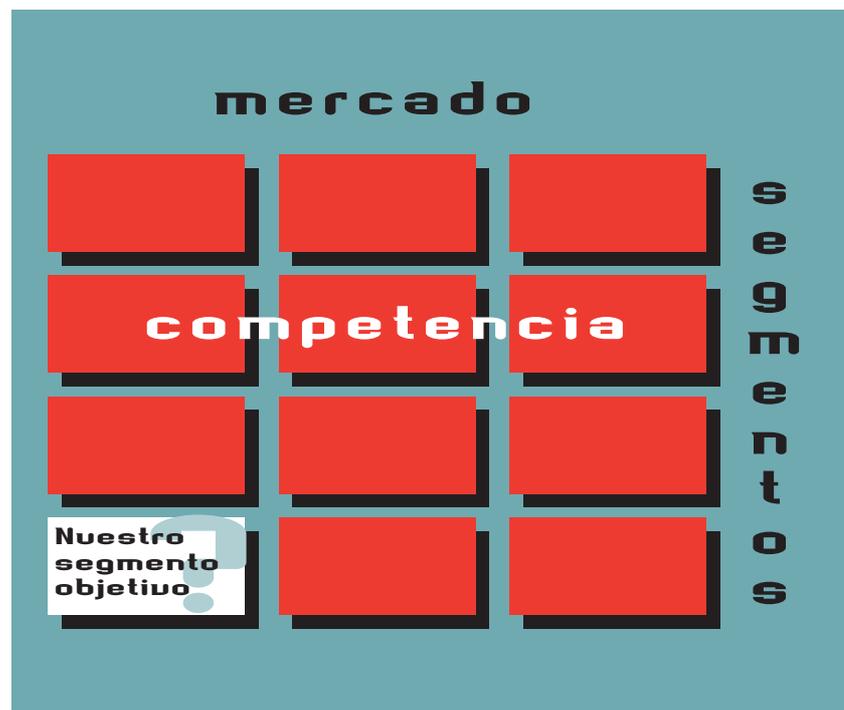
- Características específicas: estilo de vida, gustos, costumbres, hábitos de compra, etc.

y/o

- Otras características que puedan ser de interés.

¿QUIÉN ES MI COMPETENCIA?

- ¿Conozco a las empresas que hacen lo mismo que yo?
- ¿Conozco sus estrategias?
- ¿Existen imitadores? ¿Es fácil que aparezcan nuevos entrantes?
- ¿Existen productos sustitutivos?



CONCLUSIÓN:

En un primer momento es muy difícil poder abarcar un mercado en su totalidad, es mejor emplear los recursos en un grupo de personas con características concretas que, a priori, podamos satisfacer. Luego la experiencia nos podrá ir orientando sobre el mejor de los escenarios donde deberíamos actuar, quizás centrándonos en un único segmento de mercado o quizás no.

Para ello, necesitamos emprender la tarea de investigación de mercado, necesitamos **DATOS** reales: información cualitativa y cuantitativa que nos sitúe en nuestro mercado potencial.

Es importante, para cualquier estudio, saber dónde podemos buscar la información que nos interesa. Es probable que otras personas hayan podido tener ideas similares y hayan realizado en un estudio parecido. Es posible que podamos aprender de sus éxitos o de sus fracasos, por lo tanto es de gran importancia dedicar tiempo a la búsqueda, sin escatimar esfuerzos, ni descartar ninguna opción.

En general, se suelen utilizar dos tipos de fuentes: una información que nosotros mismos tenemos que elaborar - fuentes primarias- y otra información - fuentes secundarias - que otras personas ya han elaborado y que se pueden utilizar gratuitamente o no.

Herramientas utilizadas

Se consideran entrevistas en profundidad, aquellas que tienen por objeto la obtención de información **cuantitativa** a través de una entrevista personal. En el caso de la encuestación (vía email o telefónica) la información a solicitar sería la misma.

Fuentes primarias: entrevistas en profundidad o encuestación

Se realizarán a personas cualificadas y prescriptores del sector:

- Agentes del sector (distribuidores, asociaciones sectoriales, clientes potenciales, etc.).
- Entrevistas con la competencia más cercana (si se puede).
- Entrevistas con líderes de opinión identificados y/o prescriptores.

Por información secundaria, entendemos la recogida de toda la información disponible y que se encuentra elaborada/publicada. Las fuentes a utilizar serán las siguientes:

Información secundaria: información disponible

- Catálogos / bases de datos de empresas (Dun & Bradstreet, Kompass, Informa, Fomento 30.000, etc.).
- Revistas especializadas del sector.
- Estudios sectoriales y de mercado ya realizados.
- Ferias sectoriales.
- Cámaras de Comercio.
- Estadísticas.
- Información en Internet.
- Etc.

DESDE LA ÓPTICA DE OBTENCIÓN DE PRODUCTO/ PRESTACIÓN DE SERVICIO

¿Conozco el proceso de transformación?
¿Qué inputs voy a necesitar?
¿Qué maquinaria es la más adecuada?
¿Estoy al corriente de la aplicación de las nuevas tecnologías en el sector en el que quiero trabajar?
¿Sabría identificar proveedores y/o subcontratistas necesarios en la fase de lanzamiento de la empresa?

Como hemos comentado anteriormente, es necesario emplear tiempo y recursos en el conocimiento de nuestro mercado potencial. No debemos olvidarnos de realizar un estudio de mercado de donde podamos sacar información valiosa para encarrilar nuestro negocio y conocer la posible evolución que puede sufrir nuestro producto o servicio al adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Lo ideal en estos casos es tener la respuesta a esas preguntas antes de la puesta en marcha del negocio. Para ello es recomendable visitar ferias, realizar entrevistas a fabricantes de maquinaria, a proveedores de software, a distintos agentes del sector, etc.... Si esa información no es suficiente, quizá sea necesario acudir a una empresa especializada que te pueda asesorar en los aspectos relevantes a tener en cuenta.

Pero además de toda la "complicación" que puede suponer el desarrollo industrial de un producto o la prestación de un servicio, es necesario tener en consideración factores de gran actualidad en el entorno empresarial que se agrupan en torno a:

El concepto de "cadena de valor", el análisis de la organización no como un todo sino como la identificación de las distintas actividades estratégicas de la empresa que pueden ser representadas en dos grandes bloques que son, la cadena de valor interna (compras, ventas, I+D+I, comercialización, etc...) y la cadena de valor externa (proveedores y clientes). La buena vinculación de ambas cadenas, junto con una gestión estratégica de costos, permite a la empresa ser más competitiva. Esto te servirá además, para poder analizar las actividades de la empresa y concentrar tus esfuerzos en las más importantes, pudiendo subcontratar o externalizar las menos importantes.

Una vez más el objetivo es **estar "alerta"** para poder salvar cualquier imprevisto, pero eso no quiere decir que sea imprescindible dominar todas las técnicas de gestión, sistemas, flujos, etc... pero sí tenerlas en mente antes de plantearse el funcionamiento del nuevo negocio.

LO QUE NO ES IMPORTANTE:

- Lo importante es contar con recursos de última generación: **NO**
- Es necesario contar con grandes instalaciones: **NO**
- Es difícil ser flexible en un proceso de transformación: **NO**
- La empresa debe hacerlo todo y no subcontratar: **NO**

LO QUE SÍ ES IMPORTANTE:

- **Organizarse** para llevar a cabo cualquier tipo de proceso.
- Buscar asesoramiento por parte de especialistas externos si dentro del equipo nadie puede paliar una carencia técnica.
- Tener claro la fabricación del producto/prestación de servicio, sus especificaciones, materiales, etc...

- Esbozar, dibujar, plasmar en papel los flujos, la distribución de la planta, etc...(tener una idea de la estrategia de transformación).
- Conocer bien los inputs que se van a adquirir, informarse bien sobre su utilidad, flexibilidad, mantenimiento, necesidad de personalizar,...
- En el caso de una empresa industrial, ser capaces de simular una planta "básica" en funcionamiento, proveedores de materiales, organización del stock, equipamiento, recursos humanos, procesos productivos, costes de mantenimiento, subcontratación, resolución de posibles problemas, etc...

Ya has avanzado mucho, y has llegado hasta aquí que no es poco. Tienes una idea con posibilidades, te crees capaz de llevarla adelante y hacerla realidad, el mercado es atractivo y tu producto o servicio puede competir en él. Ha llegado el momento de reflexionar, de poner todas las cartas sobre la mesa, de analizar cada una de las etapas anteriores una vez más y de tomar una decisión. Hemos podido equivocarnos. Esta reflexión tiene que hacerse con sumo cuidado ya que muchas veces se cometen errores que nos pueden llevar al fracaso. Por esta razón debes evitar los errores más comunes y debes incidir en los factores de éxito. Tienes que comenzar a pensar en la puesta en marcha del negocio, si sigues o no en este camino del emprendizaje, una decisión francamente importante aunque difícil de tomar.



- CEIS
- SPRI
- DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LAS DIPUTACIONES

- **Conocer la actividad:** sin duda es de gran ayuda conocer la actividad de “cerca” antes de plantear un nuevo negocio relacionado.
- **Invertir tiempo antes de invertir dinero:** inevitablemente hay que conocer el mercado, centrar los objetivos, estudiar las claves antes de plantearse invertir dinero.
- **Estar atentos a las necesidades cambiantes del mercado:** una de las fórmulas que permiten acertar con un negocio es dar con necesidades no satisfechas.
- **Diferenciarse de la competencia:** sin duda es una clave de éxito importante y casi obligatoria.
- **Rápido reconocimiento de las oportunidades:** buscar la oportunidad hasta encontrarla.
- **Olvidarse de la improvisación:** hay que tener rigor y tomar decisiones meditadas y contrastadas.
- **Darse más de una oportunidad:** quizás nuestra primera idea no es la más acertada, quizás ideas sucesivas lo puedan ser.
- **Crear en el producto y saber cómo hacerlo:** es importante no olvidarse de lo básico: ¿Cómo se hace? ¿Dominamos los procesos de transformación?...

Después de citar los factores más comunes de éxito y fracaso de una empresa de nueva creación, hay que hacer especial mención a otro aspecto muy determinante: Saber distinguir cuales son las áreas clave de la empresa.

La gestión diaria de una empresa abarca muy diferentes campos. Es prácticamente imposible que dispongas de todos los conocimientos necesarios para dirigir de forma óptima todas las áreas de la empresa. Por eso, es necesario que concentres tus esfuerzos en los procesos clave, en los campos que más inciden en la buena marcha del negocio y apoyarte en otras empresas para que te ayuden a realizar los procesos menos importantes. A lo mejor es más fácil de entenderlo basándonos en un ejemplo: Una empresa cuya ventaja competitiva se basa en un producto innovador, tendrá que poner mayor atención al proceso productivo, las especificaciones técnicas del producto, materiales, calidad, actividad de I+D+i, etc. que a aspectos comerciales, fiscales, etc. que se pueden subcontratar a una empresa externa.

En este contexto y debido al protagonismo que en la actualidad tienen las empresas innovadoras (o de base tecnológica), resulta interesante analizar los factores determinantes en la puesta en marcha de este tipo de empresas.

Factores de éxito relacionados con la empresa innovadora. Isidre MARCH, en “*Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores*” recoge, basándose en entrevistas realizadas a 18 emprendedores, los factores de éxito en la creación de empresas, agrupándolos en 5 áreas clave. A continuación se

Debes saber priorizar, debes saber distinguir entre lo que es realmente importante para el éxito de la empresa y lo que no lo es. Debes centrarte en lo que nadie puede hacer por ti, en lo relevante, externalizando o subcontratando procesos menos importantes.

señalan, con relación a dicho estudio, algunos de los resultados publicados:

Financiación: Tener *suficientes* recursos para iniciar la actividad y asignarlos *sensatamente*.

La ausencia de problemas financieros facilita la puesta en marcha y aumenta el nivel de confianza. Algunos emprendedores son de la opinión de que es mejor construir la empresa con recursos propios. El confeccionar desde el inicio un plan de empresa realista suele resultar beneficioso, lo que permite hacer buen uso del capital invertido además de mantener cierta cautela.

Gestión: Trabajar en *equipo* y saber delegar. Organizar los recursos humanos en función de la *realidad de la empresa*, ser flexibles y adaptarse a los cambios.

Los aspectos organizativos son poco valorados por los emprendedores, cuando es necesario adaptar la estructura a cada fase de desarrollo, y pueden crear problemas a la hora de tomar decisiones. En el caso de las empresas innovadoras el tiempo juega un papel aún más importante por la carrera de ser los primeros en introducir el producto en el mercado, estos emprendedores son más partidarios de crear la empresa cuanto antes a pesar de no contar con la preparación más idónea.

Campo de actividad: *Concentrar los esfuerzos* en el campo de actividad principal y no dispersarse.

Es importante no desviarse del verdadero objetivo de la empresa, y por lo menos en los primeros años de vida, huir de la diversificación aunque no por ello hay que concentrarse en uno o pocos clientes. Los emprendedores consultados dudan de la viabilidad de una estrategia imitativa en mercados exigentes en cambio son partidarios de buscar oportunidades y anticiparse a la competencia.

Perfil personal: el emprendedor "10" debe, a parte de contar con muchas habilidades, saber cómo *motivar* al equipo de trabajo.

El estudio recoge los siguientes rasgos del emprendedor innovador: apertura a nuevas ideas y una clara voluntad de aprender, confianza en sí mismo, coraje para luchar, absoluta certeza sobre la validez de la idea, visión a largo plazo, ser consciente de las implicaciones que conlleva ser emprendedor y disfrutar siéndolo.

Objetivos y estrategia de crecimiento: El verdadero emprendedor no actúa guiado por un propósito especulativo, sino que tiene aspiraciones más amplias que las puramente monetarias.

El estudio destaca que los objetivos y estrategias de crecimiento difieren sensiblemente entre los emprendedores.

Una vez valorada la idea, si realmente crees que tienes entre manos una verdadera oportunidad de negocio y que además reúnes las características de una persona emprendedora junto con las habilidades, conocimientos y competencias para hacerla realidad y convertirla en una empresa real, es hora de que te pongas manos a la obra y estudies con mayor detenimiento y atención todos los aspectos que rodean a esta oportunidad.

Antes de nada, debes saber que el estudio exhaustivo de una oportunidad de negocio, requiere tiempo, paciencia, capacidad de análisis y sobre todo objetividad. Es hora de reunir toda la información posible haciéndolo de forma estructurada siguiendo las pautas de un análisis de mercado. Ya no basta con tener una ligera idea de cual sería tu competencia, ni saber más o menos cómo se va a prestar el servicio o se va a ofertar el producto. Es necesario entrar al detalle y pasar de una información subjetiva a una información contrastada en el mercado. Para ello, debemos utilizar las herramientas y metodología de trabajo mencionadas a lo largo de este capítulo, reflexionar sobre los resultados obtenidos y centrar la actividad para comenzar a pensar en la **puesta en marcha**.

Para ello, tú, como persona emprendedora, debes tener muy claro el tipo de negocio que piensas montar y el sector de **actividad** dónde éste se va a enmarcar. Debes conocer muy bien el **mercado** a donde te vas a dirigir y debes tener en cuenta todos los aspectos que pueden influir en la actividad de la empresa. Con las ideas claras y la información sobre la mesa, ya puedes empezar a elaborar el **plan de empresa**.

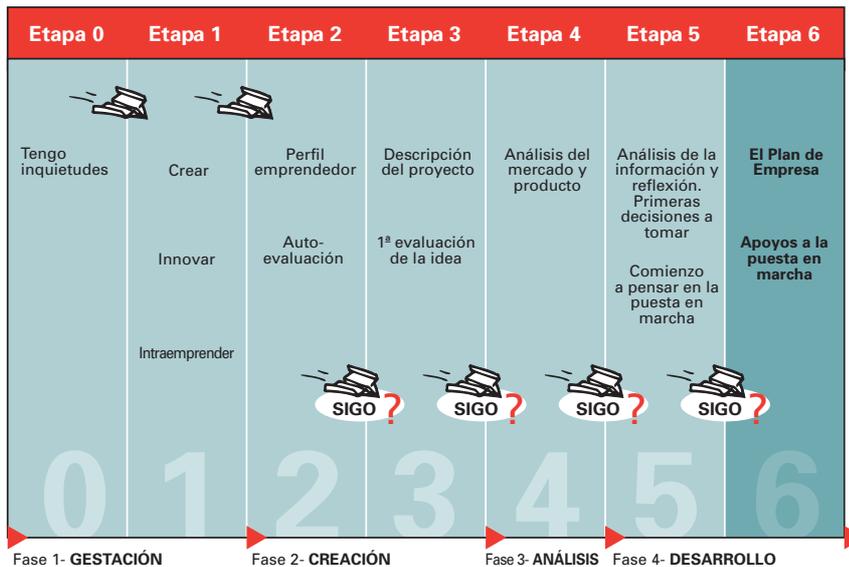
DEL ORIGEN DEL NEGOCIO AL ESTUDIO DE VIABILIDAD EN PROFUNDIDAD DEL PROYECTO: PLAN DE EMPRESA



El plan de empresa: análisis en profundidad de la viabilidad del negocio



Una vez has reflexionado sobre la idea, has analizado el mercado, el producto y has comenzado a pensar en la puesta en marcha, es hora de entrar a analizar en profundidad la viabilidad del negocio. Ha llegado el momento de que comiences a desarrollar el Plan de Empresa.



Contenido del plan de empresa

El Plan de Empresa es la plasmación escrita y ordenada de la idea. Es un documento donde la persona emprendedora detalla los objetivos y las estrategias de la empresa, las actividades a realizar, así como los medios necesarios para ello. Puede entenderse como un “mapa de navegación” que indica la dirección que debe seguir el emprendedor en el proceso de creación de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Es posible que para desarrollarlo correctamente necesites ayuda, en este punto te recomendamos que acudas a cualquiera de los Ceis donde encontrarás personas a tu disposición que te puedan guiar en esa tarea. No dudes en acudir en cualquier momento de tu aventura empresarial.

En definitiva, el Plan de Empresa:

- Identifica y analiza la oportunidad de negocio, llevando al emprendedor a reflexionar sobre aspectos en los que, en un principio, no reparó.
- Estudia la viabilidad técnica y financiera para poder así concretar la viabilidad del proyecto.
- Desarrolla las estrategias necesarias para que el proyecto empresarial tenga éxito.

Al realizar un Plan de Empresa, tú como persona emprendedora estás realizando un esfuerzo en una doble dirección:

¿Para qué sirve el Plan de Empresa?

Internamente,

El Plan de Empresa te servirá para que reflexiones sobre la idea inicial, le des forma, la completes y la estructures con coherencia.

Esto te ayudará sin ninguna duda a tener en cuenta todos los aspectos importantes antes de la puesta en marcha. Puede que tengas las ideas muy claras en tu cabeza, sin embargo, al entrar a analizar y profundizar en el proyecto de una forma ordenada y por escrito, te irás dando cuenta de que se te han podido pasar por alto algunos aspectos relevantes. Puede que se te olviden algunos costes (seguridad social, seguros, transporte, comisiones...) o que no conozcas del todo bien a los competidores del sector, o que te encuentres con que no es tan fácil conseguir las ventas que tienes previsto. Son muchos los elementos que hay que tener en cuenta, y es difícil, por no decir imposible, tenerlo todo en la cabeza, por eso te ayudará y mucho, escribir de forma ordenada todo lo que tienes en mente.

Incluso una vez has puesto en marcha la empresa,

El Plan de Empresa te servirá para controlar y realizar un seguimiento continuo del negocio.

Así podrás analizar si la realidad se asemeja a lo previsto, y como no, analizar el porqué de las desviaciones en el caso de que las hubiera.

Es por lo tanto una **herramienta de reflexión y control.**

Externamente,

El Plan de Empresa es una “carta de presentación” de la empresa para posibles inversores.

Pocas veces la persona emprendedora dispone del dinero suficiente para emprender un nuevo negocio, por eso es imprescindible buscar financiación externa. Bien sea, para solicitar un crédito a un banco, bien para acceder a subvenciones o ayudas de la Administración o para buscar socios, éste es el único documento del que dispondrás para poder presentar tu proyecto. El Plan de Empresa debe responder a todas las preguntas que puedan tener los posibles inversores externos, debe convencerlos de que el proyecto es serio, viable y como no, rentable.

Es por lo tanto también una **herramienta de marketing.**

De todas formas,

El objetivo último del Plan de Empresa no es otro que concretar la viabilidad y rentabilidad del proyecto a medio y largo plazo

Tiene que ayudarte a responder a la pregunta de si merece o no la pena crear la empresa.

¿Cómo redactar un Plan de Empresa? Atendiendo a aspectos formales, el Plan de Empresa deberás redactarlo atendiendo a ciertas recomendaciones:

- Debes cuidar la presentación.
- Debes mantener un orden coherente.
- Tienes que intentar ser claro.

- Debes ser conciso, el documento no tiene que ser excesivamente extenso.
- Debes llegar al máximo detalle.
- Debes ser riguroso (tiene que incluir citas, fuentes, etc. para que el lector pueda contrastar la información).
- Debes llamar la atención de la persona que lo lee, no tiene que aburrirle.
- Debes transmitir entusiasmo y confianza en el proyecto.

Cuando presentes el documento a terceras personas, te resultará de gran utilidad que el Plan disponga de un resumen ejecutivo, en el que se presente brevemente en qué consiste el proyecto. Esta presentación debe aportar a la persona que lo lee una visión inmediata de lo que encontrará en las páginas siguientes. Por esta razón, este resumen debe resultar lo suficientemente atractivo e interesante como para invitar al lector a una lectura detenida del resto del documento.

En este sentido, es muy útil conocer también cuáles son los aspectos en los que se centran los posibles inversores al leer un plan de empresa. Puedes pensar que con tener una buena idea de negocio basta para obtener financiación externa. Te equivocas. No les interesa tu idea, por lo general no invierten en ideas, sólo en negocios con garantía más que probada de que son viables técnica y financieramente.

Es muy probable que tu proyecto no sea la única propuesta de inversión que esté sobre la mesa del posible inversor. Muchos inversores no disponen del tiempo necesario para analizar todas las propuestas detenidamente y, por eso, se centran en los elementos más importantes. Generalmente, estos son los aspectos más relevantes y a los que tú, como emprendedor, debes prestar especial atención:

- El documento es coherente y todos los elementos son compatibles entre sí.
- Se han tenido todos los riesgos posibles en cuenta.
- La rentabilidad esperada compensa el riesgo asumido.
- El equipo promotor es capaz y tiene la motivación suficiente para llevar el proyecto adelante.



– CEIS
– SPRI
– DEPARTAMENTO DE
PROMOCIÓN
ECONÓMICA DE LAS
DIPUTACIONES.

EMPRENDEER

Presentación del proyecto: equipo promotor y producto/servicio

Antes de comenzar con el Plan de Empresa habría que hacer unos breves apuntes sobre la empresa y su/s promotor/es, así como de los productos a vender, o servicios a prestar.

Empresa

Es aconsejable conocer datos básicos de localización, nombre social de la empresa (si lo tiene), forma legal, capital social, número de promotores, página web.

En otro orden de ideas, habría que esforzarse por intentar plasmar la misión de la empresa, los objetivos y la visión a medio/largo plazo.

Promotor (y/o equipo)

Además es necesario conocer la trayectoria del promotor o promotores. ¿De dónde provienen? ¿Curriculum vitae? ¿Dónde han trabajado? ¿Qué experiencia pueden aportar al nuevo negocio? ¿Razones fundamentales para emplearse en esta nueva aventura? ¿Perfil emprendedor?, Etc.

Producto o servicio

En este apartado sólo se realiza una breve descripción general del producto o servicio, ya que más adelante, en el Plan de Marketing, se desarrollará con mayor profundidad.

Gran parte de nuestro proyecto se basa en lo que vamos a comercializar. Es, por lo tanto, de gran importancia dar toda clase de detalles sobre nuestra idea de producto o servicio. Como por ejemplo, y en el caso de que proceda:

- Caracterización: cualidades técnicas, tecnológicas, grado de innovación, aspecto físico, atributos específicos, valor añadido con respecto a otros productos similares, tamaño, peso, etc.
- ¿En qué fase de desarrollo se encuentra? Boceto/prototipo/producto final...
- ¿Qué nivel de Calidad tiene?
- ¿Qué peso tiene la Investigación y Desarrollo e Innovación tecnológica (I+D+I)?
- ¿Cuál es su función? ¿Qué necesidad viene a cubrir?
- ¿Sabemos cuál es la evolución que puede sufrir a lo largo del tiempo?
- ¿Cómo se ha originado esa idea?
- Etc.

A mayor detalle, más claramente se podrá valorar el proyecto.

Antes de comenzar a tomar decisiones de marketing, será necesario analizar la situación, de partida, fijar unos objetivos alcanzables aunque a la vez desafiantes y definir una estrategia de marketing para conseguir las metas propuestas.

El plan de marketing

Antes de decidir qué camino vas a seguir para alcanzar los objetivos comerciales marcados, es aconsejable reflexionar sobre la posición en la que se encuentra tu empresa en el mercado. Para ello, habrá que emplear esfuerzos en completar nuestro propio análisis **DAFO**.

EL DAFO: ¿dónde estamos?

| | |
|---|---|
| Debilidades: | Amenazas: |
| Puntos débiles, limitaciones internas de la empresa, que dificultan o impiden la consecución de los objetivos. | Fuerzas externas que dificultan el desarrollo de la estrategia o la consecución de los objetivos. |
| Fortalezas: | Oportunidades: |
| Puntos fuertes de la empresa, recursos, talentos, etc, que le permite ganar en competitividad y aprovechar las oportunidades. | Representan factores externos que permiten a la empresa sacar una ventaja competitiva. |

Las **Debilidades** y **Fortalezas** son factores internos a la empresa como por ejemplo, la organización de los recursos, estrategias, configuración del producto, distribución elegida, comunicación, etc. En cambio, las **Amenazas** y **Oportunidades** son factores externos a la empresa y pueden ser la situación económica, social, la estructura del mercado, la posición de la competencia, etc.

Una vez realizado el DAFO, con una idea clara del mercado y de las herramientas que se van a utilizar hay que empezar a plasmar en el Plan de Marketing los objetivos comerciales y su presupuesto estimado. Los objetivos marcados en el Plan de Marketing deben ser:

- Adecuados a la misión, objetivos y ética de la empresa.
- Claros.
- Medibles.
- Alcanzables.
- Deben suponer un reto.
- Deben ser consensuados entre todas las personas que trabajarán para lograrlos.
- Deben ser flexibles ante posibles imprevistos.

OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING: ¿A dónde queremos ir?

EMPRENDEUR

Diferenciamos, por una parte, los objetivos **cuantitativos** que hacen referencia a aquellos objetivos que pueden ser medidos a través de cifras (ventas, rentabilidad, etc.) y, por otra parte, los **cualitativos** difíciles de cuantificar pero de alguna manera mensurables (imagen de la empresa, grado de satisfacción, fidelización, etc. que pueden ser medidos mediante encuestas, entrevistas personales, etc.).

¿Cuánto vas a vender?

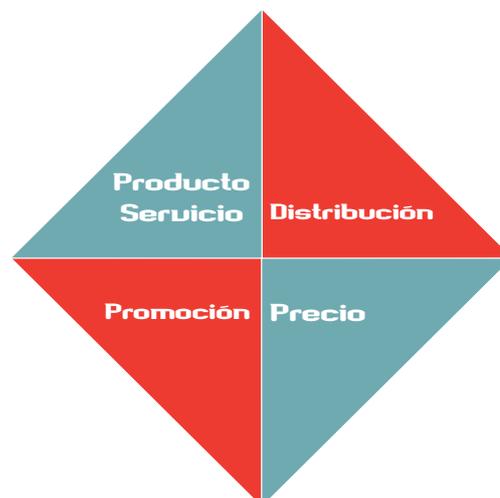
Quando se fijan los objetivos de ventas (siempre en términos monetarios), estos objetivos deben ser detallados al máximo, y no debe decirse únicamente lo que uno piensa vender. Tienes que indicar las ventas previstas diferenciadas por productos, clientes, zonas geográficas, etc. de manera que los objetivos se ajusten más a la realidad y resulten más fáciles de controlar en el futuro.

Del mismo modo, también tienes que prever el coste de ventas estimadas, atendiendo a los costes de materiales, transformación, distribución, comisiones, etc. identificando en qué medida puede afectar alguna variación de los mismos.

EL MARKETING MIX: ¿Cómo vamos a llegar hasta allí?

El marketing mix es la conjunción de cuatro elementos básicos del marketing que están relacionados entre sí: producto/servicio, precio, distribución y promoción. La correcta combinación de estos cuatro elementos te permitirá abordar tu mercado objetivo con éxito, por lo que tendrás que meditar detenidamente las decisiones a tomar sobre estas variables.

Marketing Mix



El producto o servicio debe ser considerado como el medio para satisfacer la necesidad del cliente lo que convierte a esta variable en la más importante del Marketing Mix.

Las preguntas que nos formulábamos al principio de esta guía, tenemos que repetírnoslas y quizás las respuestas - después de realizar el estudio de mercado- sean otras.

El diseño del producto tiene que ser claro y cumplir una triple función, 1-estar de acuerdo con las necesidades del mercado que nos interesa, 2-contar con unos atributos básicos claros y 3-además de una serie de especificaciones técnicas propias del producto.

Para cada uno de los productos/servicios que vas ofrecer deberás identificar sus características principales, y traducirlas en términos de beneficios para el cliente. Se trata de desarrollar el concepto de producto/servicio, y decidir cómo se va a ofrecer, describiendo con detalle el producto/servicio ampliado.

Producto/servicio ampliado = Producto básico + Extras (envase, marca, servicios, garantías, mantenimiento,...)

El precio es una variable del marketing mix que tiene un efecto directo sobre la elección del cliente y un efecto indirecto sobre la **percepción de la calidad**. Con carácter general, destacan dos grandes **orientaciones estratégicas** que las empresas de nueva creación suelen adoptar al empezar a competir en el mercado:

Precios bajos: orientados a sacrificar rentabilidad en favor de una mayor cuota de mercado.

Precios altos: orientados a ofrecer una imagen de calidad del producto en detrimento de un mayor volumen de ventas. Busca beneficios y una penetración selectiva.

Para tomar la decisión sobre el precio que tendrán tus productos, deberás conocer:

- El **coste del producto**, para conocer cual es el precio mínimo, es decir, el precio a partir del cual el producto le resulta rentable a la empresa.
- Los **precios de la competencia**, para conocer el grado de competitividad de nuestros precios.
- La **sensibilidad de la demanda**, para conocer como variará la demanda ante un cambio en el precio. Se distingue entre:
 - Demanda elástica: cuando una variación en el precio lleva a fuertes variaciones de la demanda.
 - Demanda inelástica: cuando una variación en el precio lleva a pequeñas variaciones de la demanda.

Producto/Servicio

¿Qué productos/ servicios vas a ofrecer al mercado? ¿Qué necesidades vas a satisfacer?

¿Nuestros productos/servicios son distintos de los que ya ofrece la competencia? ¿Por qué el cliente debería comprar nuestro producto? ¿Tiene la calidad necesaria?

Precio

EMPRENDEER

Atendiendo a la información de estas variables, deberás comenzar a orientar tu política de precios. Se suelen distinguir diferentes estrategias:

- Fijar el precio añadiendo un margen de beneficio sobre el coste. El punto débil de este sistema es que ignora la demanda.
- Valor de mercado.
- Precios altos, cuando el producto es percibido como único por el cliente y se pretende dar una imagen de calidad y exclusividad.
- Precios bajos de salida, cuando se pretende una rápida expansión del producto/servicio.
- Precios disuasorios, cuando se pretende disuadir a la competencia de entrar en el mercado.

Distribución

La política de distribución determina el modo en el que se hará llegar el producto/servicio al cliente. Deberás seleccionar los canales que te permitan hacer llegar tus productos al mercado objetivo de la manera deseada y en el momento adecuado.

¿Dónde vamos a vender nuestros productos/prestar nuestros servicios?

Los canales de distribución varían según el tipo de producto y según la política de distribución de la empresa. Debes desarrollar un sistema eficiente de distribución, cosa que no es fácil ya que generalmente tienes que trabajar con intermediarios cuyo trabajo no puedes controlar al 100%.

¿Cómo haremos llegar nuestros productos/servicios al cliente?

En cualquier caso, debes decidir si la empresa va a asumir la distribución de su producto, es decir controlar todos los eslabones de la cadena de distribución o, por el contrario, va a hacer uso de otros canales de distribución, establecidos o no.

¿En qué condiciones y a quién entregaremos nuestros productos/servicios?

Estos son los diferentes **canales** a través de los cuales la empresa puede hacer llegar el producto al cliente final:

- **Venta directa.**
- **Venta a través de mayoristas.**
- **Venta a través de detallistas.**
- **Venta multicanal** (combinando las anteriores).

¿Cómo lo hacen nuestros competidores?

También hay que destacar otros posibles canales de distribución:

- **Franquicias:** Es un modo de conseguir un sistema de distribución compartido sin la necesidad de realizar fuertes inversiones como ocurriría en el caso de que la distribución fuera propia.
- **Métodos modernos de distribución:** Venta por catálogo, por teléfono, televisión, Internet, etc.

Del mismo modo, la empresa puede trabajar paralelamente con varias **modalidades de distribución**:

- **Distribución exclusiva:** Das exclusividad a un agente para ofrecer tu producto en una área geográfica determinada.
- **Distribución selectiva:** El fabricante elige determinados puntos de venta atendiendo a características especiales (clientela, ubicación,...).
- **Distribución intensiva:** La distribución se concentra en establecimientos de un mismo ramo comercial.
- **Distribución extensiva:** Se distribuye el producto en todo tipo de establecimientos.

Deberás saber valorar cual es, dentro de todas las modalidades a tu alcance, la que se adecua mejor a tus necesidades ponderando las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. Debes tener en cuenta que la opción elegida no debe ir en ningún momento reñida con la estrategia y los objetivos comerciales de la empresa.

Otros aspectos a considerar:

- Debes tener en cuenta que formar una buena red de ventas es complicado. Es difícil encontrar vendedores, representantes y distribuidores que quieran trabajar con una empresa de nueva creación. Antes de ganar clientes deberás convencerles a ellos.
- Debes saber **que tú serás el primer comercial de la empresa**. En los primeros meses e incluso años de actividad buena parte de la tarea comercial recaerá sobre ti, por lo que deberás prepararte bien para el desempeño de estas funciones de venta.
- En el caso de que decidas contratar vendedores, la selección debe ser muy cuidadosa, deberás motivarlos y mantener una fluida comunicación con ellos, ya que ellos poseen información directa del mercado.
- Otro aspecto importante a tener en cuenta es el transporte. Deberás elegir el medio de transporte que más se adecue a tus necesidades. Para ello, es necesario considerar factores como seguridad, fiabilidad, tarifas, puntualidad, cobertura de riesgo, capacidad, etc.
- Otro modo de distribución que cada día está acaparando mayor protagonismo es el relacionado con la compra y venta de productos por Internet, es decir el comercio electrónico. Conviene valorar las oportunidades que te ofrece.

La política de comunicación tiene como objetivo principal transmitir al cliente objetivo el mensaje que la empresa considera más apropiado acorde con su estrategia.

Comunicación/Promoción

EMPRENDEER

¿Qué queremos transmitir?

Normalmente en una empresa de nueva creación los esfuerzos en comunicación deben ir dirigidos a conseguir principalmente:

- Propagar la identidad de la empresa.
- Presentarse ante su público objetivo.
- Ganar prestigio.
- Generar un clima de confianza con los inversores.
- Empujar a los consumidores a que prueben el producto/servicio.

¿Cómo lo vamos a hacer?

Cuando pensamos en comunicación siempre la relacionamos con la publicidad e incluso muchas veces pensamos que la publicidad es la única manera de comunicarse que tiene la empresa. Ese fundamento es falso. Son muchas las herramientas que permiten comunicarnos con el público objetivo y la publicidad es una de ellas pero no la única.

Los principales elementos que componen la comunicación en la empresa son:

- La **imagen de la empresa** es la opinión que tiene la gente de la empresa. Normalmente se constituye partiendo de lo que la gente ve, lo que se dice de la empresa, lo que la empresa hace y lo que ella misma comunica. La opinión que uno se forma de la empresa es fruto de la imagen que ésta proyecta. Concretamente se constituye en torno a tres elementos:
 - Identidad objetiva: El nombre de la empresa, actividad principal de la empresa,...
 - Identidad visual: Logotipo, colores, formas, símbolos, figuras...
 - Identidad corporativa: Modo de atención al cliente, trato personal, facilidades, modo de trabajar...
- La **Publicidad** es una comunicación «pagada» que tiene como objetivo promocionar ideas, bienes o servicios que se lleva a cabo por un emisor identificado (radio, televisión, vallas publicitarias,...). Algunos de los **objetivos** más importantes de la publicidad son:
 - Incrementar el conocimiento de la marca.
 - Mejorar el conocimiento de las características del producto.
 - Crear y mejorar la imagen de la empresa.
 - Crear y mejorar la imagen de producto/servicio.
 - Aumentar las ventas a corto plazo.
 - Apoyar otras acciones de marketing.
- La **Promoción de Ventas** consiste en un conjunto de incentivos que estimulan generalmente a corto plazo la compra de determinados productos/servicios por parte de los consumidores y/o clientes. Algunas modalidades de promoción de ventas son: rebajas, ofertas, sorteos, ventas con regalo, premios, cupones de descuento, degustaciones, exposiciones, ferias...

- Las **Relaciones Públicas** son las acciones comunicativas realizadas por la empresa que no están directamente relacionadas con su actividad. Su objetivo es generar un clima favorable para la empresa y mejorar su imagen.

Algunas de las modalidades más comúnmente utilizadas son: acciones de patrocinio, participación en actos sociales, donaciones,...

- La **Venta Personal** es una manera más de comunicarse, y muchas veces la más idónea, ya que se tiene relación directa con el cliente.

Una vez que ya conoces las herramientas principales de comunicación de una empresa, es hora de que comiences a elaborar una estrategia de comunicación para tu empresa. Debes decidir cuáles serán tus **objetivos de comunicación**, quiénes constituirán tu **público objetivo** y qué **medios** utilizarás para transmitir tus mensajes.

La elección de un medio u otro estará seguramente condicionada por el presupuesto disponible, por lo que deberás optar por los medios más efectivos dentro de tus posibilidades. Sin embargo, debes saber que no por gastar más realizarás un mejor plan de comunicación. En cualquier caso, nunca debes perder de vista que una estrategia de comunicación eficaz debe ser coherente con la estrategia general de la empresa.

Una vez determinadas las estrategias para la consecución de los objetivos, definidos los medios a emplear y las acciones concretas que se van desarrollar, habrá que definir el coste del Plan de Marketing. No habrá que olvidar tampoco que es necesario realizar un control periódico de los resultados del Plan, que es probable deban ser corregidos a lo largo de la andadura de la empresa para adaptarse a las necesidades del mercado y a los de la propia empresa.

PRESUPUESTO DE MARKETING

EMPRENDEDOR

Proceso de transformación

INTRODUCCIÓN

Una empresa es un sistema generador de valor añadido que puede realizar actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios y cuyo funcionamiento siempre se basa en añadir valor a través de un proceso de transformación a los inputs recibidos (materiales, conocimientos,...) y conseguir así unas salidas (producto, servicios, información) de mayor valor que sean percibidas como tal por el mercado.

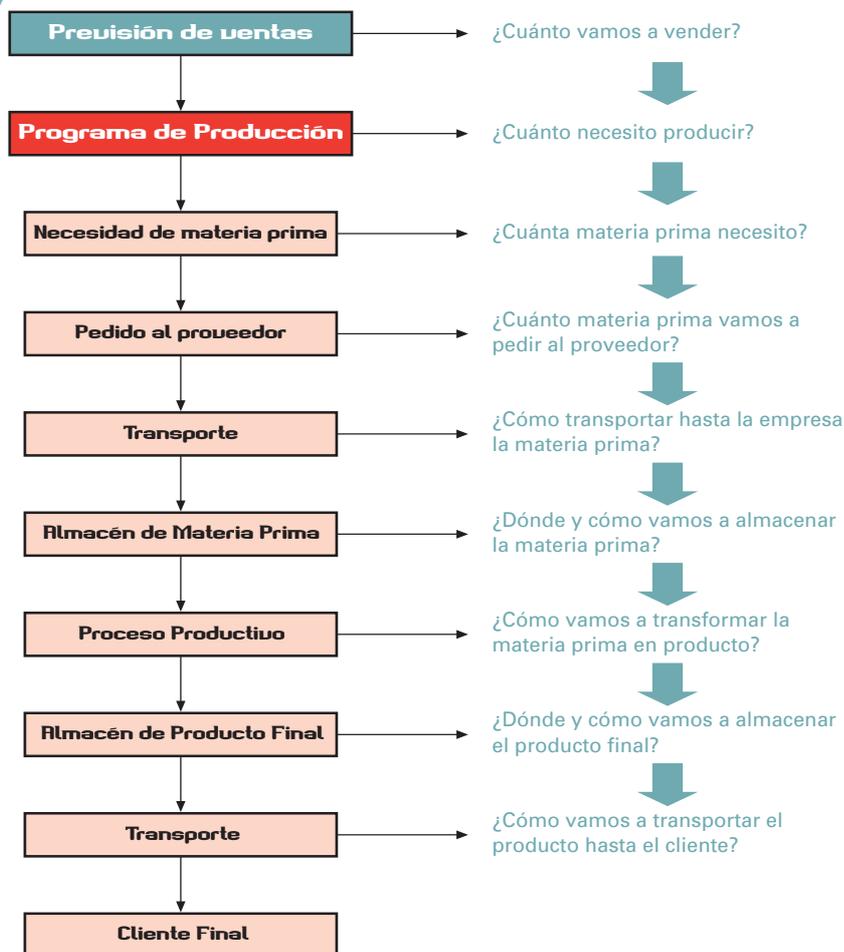
Las empresas se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios. Por un lado, teniendo en cuenta el tipo de output generado, se distinguen entre empresas industriales fabricantes de productos y las empresas terciarias prestadoras de servicios. En cambio, atendiendo al proceso de transformación se presentan dos grandes grupos de organizaciones, las que continuamente producen o prestan el mismo producto/servicio (producción en masa) y las que trabajan por proyectos. Tanto las empresas industriales como las terciarias pueden trabajar de las dos formas, pero generalmente son las primeras las que producen en masa, mientras que las de servicios funcionan por proyectos.

PROCESOS PRODUCTIVOS: PLAN DE PRODUCCIÓN

Determina cómo se van a fabricar los productos que la empresa ha previsto vender

Debe detallar dónde y en qué condiciones se compran las materias primas, cómo y dónde se van a almacenar hasta su uso, cómo se usan en el proceso productivo, en qué consiste este proceso productivo, dónde y cómo se almacena el producto terminado y cómo se transporta hasta el cliente final.

El punto de partida del Plan de Producción debe ser el conocimiento de las necesidades de producción que necesariamente debe extraerse de la previsión de ventas realizada en el Plan de Marketing. El Plan de Producción posibilita disponer de los productos necesarios en el momento adecuado. Por esta razón, el Plan de Marketing y el de Producción deben ser compatibles entre sí y deben estar estrechamente relacionados.



El Plan de Producción debe contemplar por lo tanto, todos aquellos aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de los productos. Principalmente, se deberá prestar atención a los siguientes elementos:

- **Producto o servicio:** Se deben describir las características técnicas de los productos de la empresa, destacando los aspectos más relevantes.
- **Localización geográfica de la empresa:** Se deberá describir y justificar dónde se va a ubicar la empresa y en qué tipo de instalación. Para ello se deben tener en cuenta aspectos tales como la disponibilidad de mano de obra cualificada, sistema de comunicaciones, facilidades de acceso, proximidad con los clientes y proveedores, ayudas o incentivos públicos existentes, los pros y los contras de la compra o arrendamiento del local, posibilidad de expansión, etc.
- **Tamaño de la empresa:** Dependiendo de la actividad de la empresa, las necesidades de espacio, etc., se determinará el tamaño de la empresa para el correcto desarrollo de la actividad.
- **Procesos:** Se deben describir los procesos de la empresa (aprovisionamiento de materias primas, gestión de stocks, procesos productivos, logística interna,...) prestando especial atención a los procesos productivos. Además se debe detallar como se van a organizar estos procesos, si se va a subcontratar alguno y en ese caso, a quién se va a subcontratar, etc.

- **Necesidades de mano de obra directa:** Deberás analizar cuántas personas se van a necesitar para llevar a cabo el proceso de fabricación: operarios de máquina, supervisores, empleados de almacén, etc.
- **Necesidades de equipo:** Se deberán describir los equipos necesarios para la fabricación de los productos o la venta de los servicios, sus especificaciones técnicas, los modelos, el modo en que se van a adquirir (pago a plazos, leasing,...), el coste esperado, su vida útil, etc.
- **Programa de producción:** Se deberá analizar la capacidad de producción, calcular el grado de utilización de la capacidad productiva, detallar los programas de producción anuales, decidir si se va a fabricar en serie o bajo pedido, etc.
- **Plan de compras:** Se deberá detallar y justificar el modo en que se va a realizar el aprovisionamiento de los recursos necesarios para la producción. Al planificar las compras se debe seleccionar a los proveedores, conocer las condiciones de pago, fijar controles de calidad, conocer las condiciones de entrega, organizar almacenes, plantear proveedores alternativos, etc.
- **Gestión de stocks:** Se deberá describir y justificar la forma en que se gestionarán las existencias de materias primas, productos semielaborados y productos terminados. Se diseñará un plan de almacenamiento óptimo, en el que se detallará cuándo se ha de realizar un pedido y de qué cantidad. Es importante que se disponga de un stock de seguridad, para posibles imprevistos.
- **Lay-out de la planta:** Se tiene que decidir cual será la distribución óptima de la planta. En este sentido, los principios fundamentales a tener cuenta son:
 - Los materiales deben recorrer la mínima distancia dentro de la empresa.
 - Decidir si la distribución se hará según procesos o según producto.
 - Facilitar el flujo de materiales.
 - Realizar un uso efectivo del espacio disponible.
 - Adecuar la distribución de la planta a las necesidades de los trabajadores buscando su satisfacción.
 - Minimizar los riesgos laborales y buscar la seguridad de los empleados.
 - Posibilidad de cambiar la distribución de la planta.

PROCESOS DE SERVICIOS: FLUJOGRAMA DE SERVICIOS

En el caso de que la empresa sea de servicios, al no existir un proceso productivo puramente dicho, se deben analizar todos los procedimientos y necesidades técnicas de la empresa a la hora de prestar el servicio. En estas empresas los principales condicionantes a la hora de desarrollar su actividad son la disponibilidad de recursos y la capacidad para atender a los clientes. Además, muchas actividades de servicios se caracterizan por una notable estacionalidad, lo que dificulta aún más, el disponer de los recursos necesarios en los momentos de fuerte demanda.

A pesar de que las actividades de servicios pueden ser muy diferentes, a continuación se presenta un esquema en el que se resumen las etapas principales por las que normalmente atraviesa una empresa en la prestación de un servicio.



Como se ha dicho en la introducción de este apartado, existen empresas que no tienen una producción continua y que no fabrican el mismo producto o prestan el mismo servicio de forma permanente. Son empresas que debido a las características de sus productos o servicios, trabajan por proyectos. En el caso de empresas de servicios podríamos citar los casos de consultoras, despachos de arquitectos, empresas de software, etc. Por otra parte una empresa industrial se gestionaría por proyectos cuando su producto se realiza llave en mano respondiendo a unas especificaciones técnicas concretas. Debido a que la forma de trabajar de todo este tipo de empresas es diferente, resulta útil conocer cómo se gestiona una organización que trabaja por proyectos.

GESTIÓN DE PROYECTOS

Caracterización del proyecto

“Una operación compleja que exige la combinación de recursos, tanto humanos como materiales, en una organización temporal para alcanzar unos objetivos específicos.”

¿Qué es un proyecto?

Es importante saber diferenciar entre lo que es un proyecto y un proceso, ya que son términos que se confunden con facilidad. Mientras que un proyecto es algo que la empresa realiza una sola vez y no tiene carácter repetitivo, un proceso es la repetición continua de un mismo proyecto.

Un proyecto se lleva a cabo con éxito cuando se consigue finalizar en el tiempo, coste y calidad fijados como objetivos. Para ello, es necesario armonizar o coordinar tres importantes aspectos:

- **La Dimensión Técnica:** Para realizar un proyecto se debe disponer del conocimiento necesario, las instalaciones precisas, la ingeniería adecuada, etc.
- **La Dimensión Humana:** En un proyecto se dan un cúmulo de relaciones personales con clientes, proveedores, trabajadores, etc. lo que obliga a saber negociar, motivar, participar, formar, integrar, etc.
- **La Gestión:** Es el elemento catalizador que hace que el resto de componentes se comporten de forma adecuada.

¿Qué caracteriza un proyecto?

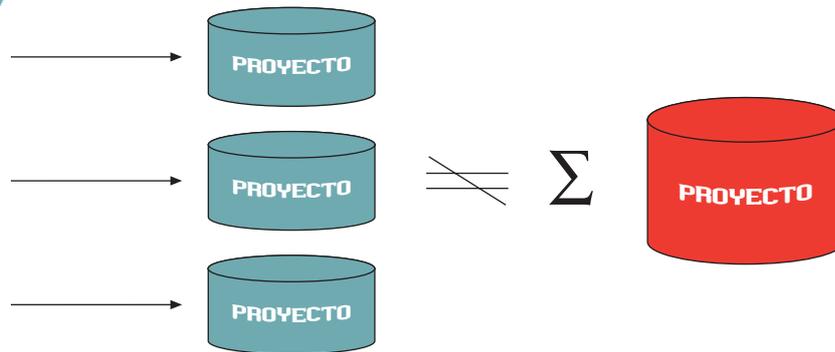
- Trabajo único, no repetitivo
- Complejidad
- Medios importantes, variados y cambiantes
- Tiene un ciclo de vida con fases y resultados intermedios
- Irreversible, dinámico y en continua evolución
- La incertidumbre relativa al tiempo y coste del proyecto disminuye según avanza el mismo
- Riesgo
- ...

Todas las empresas realizan proyectos, sin embargo, no todas se encuentran en la misma situación, no todas trabajan de la misma forma:

- Empresas que ocasionalmente realizan proyectos.
- Empresas en que conviven permanentemente proyectos y producción en serie.
- Empresas que trabajan por proyectos.

Independientemente de que el desarrollo de la actividad se realice de forma diferente, pocas son las empresas que únicamente centran su actividad en el desarrollo de un único proyecto. Normalmente las empresas trabajan en entornos multiproyecto, es decir en un contexto donde coexisten una serie de proyectos en el tiempo.

En estos casos normalmente se piensa que los conocimientos para gestionar un solo proyecto son igualmente aplicables y que tan sólo con una mayor dedicación, proporcional al número de proyectos, sería suficiente para hacer frente al problema con éxito.



¡La realidad
es muy diferente!

Un entorno multiproyecto supone una mayor necesidad de atención por el mero hecho de existir un mayor número de actividades que tienen lugar en el mismo periodo. Así, surgen necesidades tales como,

- **Requerimientos de seguimiento** → seguimiento sobre el plan, recogida y gestión de la información que permanentemente se genera, reuniones, etc.
- **Requerimientos de control** → necesidades relacionadas con la detección de desviaciones y causas, análisis de problemáticas derivadas y tomas de decisiones y acciones consecuentes.
- **Trabajo de replanificación** → considerando los dos apartados anteriores.

Gestionar un proyecto consiste en planificar, organizar y controlar los recursos asignados para alcanzar los objetivos previamente establecidos en un plazo y a un coste determinado.

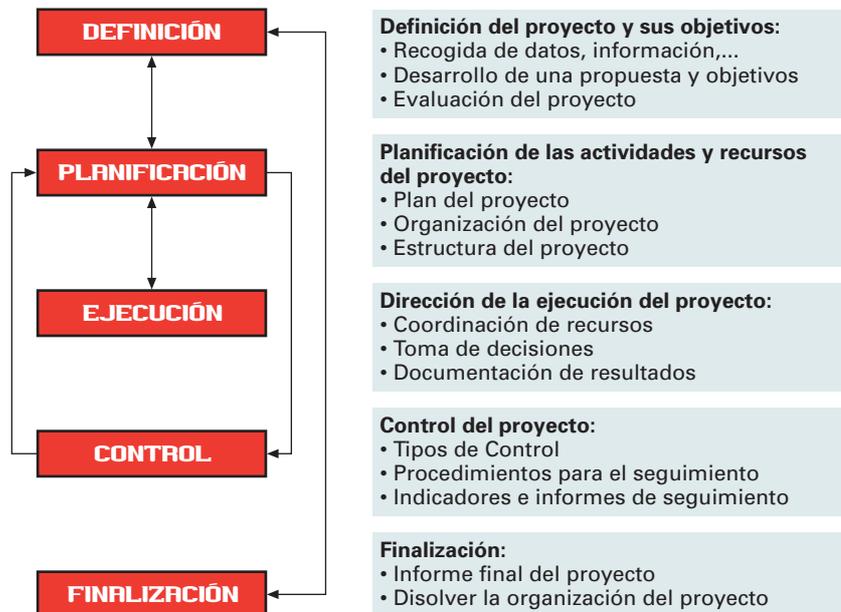
Fases en la gestión de proyectos

La gestión de un proyecto comprende cinco actividades básicas:

- **Definición de un proyecto y de sus objetivos:** Se trata de una etapa de iniciación cuyo principal objetivo es determinar los objetivos del proyecto en términos de coste, tiempo y calidad. Así se elaborará una propuesta, se evaluarán y definirán los límites del proyecto, su contenido y se negociará el contrato con el cliente.
- **Planificación del proyecto:** En esta etapa se deberá definir la secuencia de actividades necesarias para cumplir los objetivos estableciendo un equilibrio entre los recursos disponibles y la demanda de recursos a lo largo del calendario previsto. Se trata de decidir el modo en el que se van a alcanzar los objetivos propuestos teniendo en cuenta los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.
- **Ejecución del proyecto:** Etapa en la que se toman las decisiones oportunas, se coordinan los recursos disponibles y se llevan a cabo las actividades y tareas que suponen la realización propiamente dicha del proyecto.

- **Seguimiento y control del proyecto:** Descripción de unos procedimientos de seguimiento y control del proyecto que facilitarán el análisis e identificación de las desviaciones existentes entre lo planificado y lo real, para resolverlo tomando las medidas correctivas que sean necesarias.
- **Finalización y cierre del proyecto:** Todo proyecto tiene una existencia temporal, y finaliza cuando se cumple con lo establecido en el contrato y se da la aceptación del cliente. En esta fase se deberá elaborar un documento de finalización donde se describirá cómo se ha llevado cabo el proyecto, los problemas que se han detectado, la metodología utilizada, la forma de organización, la experiencia ganada, y lo más importante, las conclusiones a las que se llega una vez se ha finalizado el proyecto.

A modo de resumen, a continuación se presenta un gráfico donde se detallan las principales etapas que se deben seguir para gestionar un proyecto con éxito:



El jefe del proyecto

El jefe del proyecto es la figura clave en la dirección del mismo ya que se encarga de la planificación, ejecución y control del proyecto, para poder alcanzar los objetivos establecidos. Es una figura que no se debe confundir con el promotor o gerente de la empresa (aunque muchas veces podría coincidir).

A pesar de que las funciones del jefe de proyecto pueden variar dependiendo de las características concretas de cada proyecto, generalmente el jefe de proyecto es el responsable de:

- Colaborar con el cliente en la definición de los objetivos del proyecto.

- Planificar el proyecto identificando las tareas a realizar, los recursos necesarios, los plazos y el coste previsto para con el proyecto.
- Dirigir y coordinar los recursos asignados al proyecto.
- Mantener las relaciones externas del proyecto, con clientes, proveedores, subcontratistas, etc.
- Tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos propuestos.
- Corregir las desviaciones detectadas adoptando las medidas correctoras necesarias.
- Responder ante clientes y superiores de la correcta consecución de los objetivos del proyecto.

El jefe de proyecto es por lo tanto el guía que debe llevar el proyecto por buen camino. Es la persona que debe dirigir su equipo para conseguir los objetivos establecidos. Para ello, es necesario que disponga de unos conocimientos, aptitudes y habilidades concretas, que sea una persona capaz de tomar las decisiones oportunas en el momento adecuado, que esté capacitado para dirigir su equipo de trabajo, y que sepa gestionar los recursos disponibles de forma óptima. Se trata, por lo tanto, de un gestor que necesita un triple perfil:

- **Perfil Técnico:** Debe tener los conocimientos necesarios para el correcto desarrollo del proyecto.
- **Perfil Gestor:** Debe saber gestionar los recursos disponibles para conseguir todos los objetivos del proyecto.
- **Relaciones personales:** Debe tener una destacada capacidad para relacionarse, tanto con los clientes, proveedores y demás agentes externos, como con su equipo de trabajo.

A pesar de que el éxito o fracaso del proyecto depende en gran medida del jefe de proyecto, también su equipo de trabajo tiene un papel protagonista en la consecución de los objetivos establecidos. De hecho, la creación y organización del grupo humano es una de las principales tareas a las que se enfrenta el jefe de proyecto. La forma de organización del equipo de trabajo se ajusta a las características propias del proyecto, y se compone de personas procedentes de diferentes departamentos o especialidades, no teniendo el jefe de proyecto muchas veces poder jerárquico sobre los componentes de su equipo. Aún y todo, el equipo debe funcionar como lo que es, un equipo, y ha de trabajar de forma coordinada, armónica para poder así alcanzar los resultados esperados.

Es importante tener en cuenta, en la estrategia de la empresa, el fomento de la investigación, desarrollo e innovación tecnológica, lo que comúnmente se denomina I+D+I. Es necesario estar alerta y buscar mejorar la competitividad de la empresa, adaptándose, o mejor adelantándose a los cambios. La empresa puede contar con su propio laboratorio de investigación o subcontratar este servicio pero, en cualquier caso, debe tenerlo presente si lo que quiere es transformar ideas en realidades y seguir siendo competitiva en un entorno global y cambiante.

**INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO E
INNOVACIÓN
TECNOLÓGICA (I+D+I)
Y CALIDAD TOTAL**

EMPRENDEUR

Las nuevas tecnologías, además de resultar vitales para la mejora de la competitividad de la empresa y para su supervivencia a largo plazo, pueden ser origen de nuevas ideas de negocio. La extensión de la tecnología a toda la sociedad está llevando a que continuamente vayan desapareciendo trabajos tradicionales y vayan surgiendo nuevas formas de suplir estos empleos. Las nuevas tecnologías suponen una importante fuente de ideas de negocio ya que hoy por hoy, el límite para nuevos desarrollos y nuevas invenciones no la pone la tecnología sino la propia imaginación del ser humano. Así, no son pocos los casos en los que de una aplicación diferente de una nueva tecnología ya desarrollada, se ha creado una nueva empresa de éxito. Por esta razón es conveniente que estés al tanto de todas las novedades tecnológicas, que conozcas las ideas patentadas, y que te sumerjas en la sociedad del conocimiento.

También la calidad en un producto o servicio es un atributo que hoy en día se presenta imprescindible. Pero la propia organización debe contar también con su sistema de calidad (aplicación de procedimientos de calidad, normativas ISO, normativas específicas de su sector, ...) para conocer sus puntos fuertes y débiles y detectar dónde pueden hallarse sus áreas de mejora. En definitiva, es una herramienta para que la empresa se conozca a sí misma y como resultado pueda introducir, dentro de los procesos de la empresa, dirección, producción, marketing y comercial, ...aportes de mejora que redunden en su propio beneficio y en el de su cliente.

El capital humano es el activo más importante de la empresa y para que la empresa marche bien es imprescindible llevar a cabo una óptima dirección y organización de las personas que la integran. Para ello, el Plan de Recursos Humanos,

Plan de Recursos Humanos

Deberá determinar principalmente:

- Dimensión de la plantilla.
- Funciones a desarrollar.
- Sistemas de coordinación y organización.
- Selección y contratación de personal.
- Política salarial.
- Política de formación.
- Condiciones laborales (vacaciones, horarios,...).

Debe incluir todos los aspectos sociales que afectan a la buena marcha de la empresa

Muchas veces la nueva empresa no la crea un solo promotor, sino un grupo de personas emprendedoras. Este grupo de personas puede además necesitar de colaboradores para desarrollar la actividad de la empresa. Así se forma el equipo de trabajo con el que se hará frente al reto empresarial. Las características de un equipo de trabajo son las siguientes:

El equipo de Trabajo

- El equipo debe tener objetivos comunes y trabajar todos en una misma dirección.
- Los miembros del equipo deben ser interdependientes, de manera que cada uno necesite de la habilidad, conocimiento o experiencia del otro para poder alcanzar los objetivos comunes.
- Los miembros deben creer que en equipo trabajan de forma más eficiente que cada uno por su cuenta.
- El equipo debe tener responsabilidad sobre sus actuaciones y de los logros conseguidos.

Para que un equipo de trabajo funcione de forma eficiente, hay que:

- Tener claros los objetivos.
- Facilitar la suficiente formación y autogestión para que el equipo dirija el proceso.
- Proporcionar los bienes materiales necesarios para el desarrollo de la actividad.
- Aclarar que en un equipo de trabajo también hay trabajo individual y no sólo se trabaja en las reuniones.

Antes de decidir la estructura organizativa de la empresa y evaluar el número de trabajadores que formarán la plantilla, es necesario que analices todas las tareas que se van a tener que realizar para el correcto desarrollo de la actividad de la nueva empresa.

Análisis previo de las necesidades y capacidades

EMPRENDEER

Una vez identificadas todas las tareas a desempeñar deberás describir las competencias y habilidades necesarias para desarrollarlas.

De esta manera puedes comenzar a perfilar el tipo de empleado(s) que necesitará la empresa. En este sentido, es aconsejable atender a tres aspectos concretos:

- Experiencia previa.
- Competencias y habilidades.
- Características personales.

Organización Funcional

Se trata de organizar los recursos humanos de la empresa de la forma más adecuada. Para ello:

- Define la organización funcional de la empresa: departamentos, jerarquía, relaciones, dependencia,...
- Analiza las tareas. Te servirá para conocer la importancia que tiene cada tarea para la empresa, el número de horas necesarias para su correcta realización, los conocimientos y habilidades necesarias, etc.
- Agrupa las tareas en puestos de trabajo. Identifica y analiza las tareas que va a realizar cada uno de los empleados, tanto cuantitativamente (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas). Así podrás conocer la dimensión de la plantilla, cuántas personas se emplearán en cada función, qué competencias se exigirán para cada uno de los puestos, qué importancia tiene cada puesto, etc.

Una vez analizado como se va a organizar la empresa, identificadas las competencias imprescindibles para la organización y las necesidades de personal, conocidas las funciones e importancia de cada uno de los puestos,... es hora de profundizar en la política de personal.

La política de personal contempla entre otros aspectos los salarios, horarios, contratación, ascensos, vacaciones y todo aquello relacionado con los aspectos sociales de la empresa.

La política de contratación

El plan de contratación establecerá el tipo de contrato que vinculará a cada uno de los empleados con la empresa, las condiciones generales de las relaciones laborales y su coste para la empresa.

Los contratos comúnmente utilizados están recogidos en la página web del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: www.mtas.es. Además de en la página web del Inem: www.inem.es.

Si se determina que además de los promotores de la empresa, se va a tener que contratar personal, es aconsejable que la empresa utilice

contratos de carácter temporal. Este tipo de contrato permite, en el caso de que un trabajador no diera los resultados esperados, no tener que afrontar el coste de las indemnizaciones. Incluso, a veces, tampoco es necesario contratar a todas las personas a tiempo completo. En algunos casos será suficiente con que el empleado trabaje a media jornada.

Por lo que respecta a los **canales de contratación** que se pueden utilizar, depende de las necesidades que tenga la empresa. Si la empresa necesita un perfil específico difícil de encontrar, es aconsejable acudir a empresas de trabajo temporal o contratar a una empresa especializada de selección de personal para realizar la búsqueda del perfil de empleado deseado.

De todos modos, también existen otros canales sin coste, como el INEM, las oficinas de empleo universitarias, bolsas de trabajo en colegios profesionales, etc. Otro canal de contratación que va adquiriendo mayor protagonismo, los últimos años, es Internet. Son muchas las web sites que se dedican a la oferta y demanda de empleo y a las que se puede acudir para seleccionar a los candidatos para el puesto de trabajo (<http://www.lanbide.net> por ejemplo, es la web oficial del servicio público de información y acceso al mercado de trabajo del Gobierno Vasco).

La política salarial es uno de los elementos más importantes del Plan de Recursos Humanos en una empresa. Se deben establecer los salarios para cada una de las categorías profesionales establecidas, y para ello se debe tener en cuenta la experiencia y la valía del trabajador, la situación del mercado de trabajo, los convenios colectivos, etc.

Se deberá:

- Establecer la política salarial.
- Establecer los criterios de los sistemas salariales fijos y variables según ocupación.
- Establecer políticas y sistemas de gestión de beneficios extrasalariales (horas extra, antigüedad, riesgo, nocturnidad, etc.).

Se deberá:

- Establecer la política de formación y el diagnóstico de las necesidades formativas.
- Desarrollar y aplicar el plan de formación.
- Desarrollar sistemas de evaluación de la eficacia de las acciones formativas.

La política salarial

Política de Formación

EMPRENDEDOR

Gestión económica de los recursos humanos

Se deberá:

- Fijar el presupuesto de personal según objetivos y necesidades de la compañía.
- Calcular los costes fijos de personal.

Clima laboral

Se deberá:

- Identificar el clima laboral o la satisfacción de los trabajadores.
- Conocer la opinión de los trabajadores y su adecuación con la estrategia de la empresa.
- Desarrollar mecanismos que favorezcan la mejora del clima laboral en la empresa.

En el Plan de Inversiones deberás identificar todos aquellos elementos que necesita la empresa para realizar su actividad. En el mismo, hay que distinguir entre la inversión a largo plazo en activos fijos y la inversión en circulante que se refiere a los recursos financieros que una empresa necesita de forma permanente para hacer frente a las exigencias y necesidades del proceso de transformación.

Plan de Inversiones

El plan de inversiones en activos fijos cuenta con las siguientes partidas:

- **Gastos de establecimiento:** Gastos en que se incurre hasta el comienzo de la actividad de la empresa (Gastos de establecimientos y gastos de constitución). Tienen carácter plurianual, por lo que son susceptibles de ser amortizados anualmente.
- **Inmovilizado Material:** Inversiones realizadas en bienes muebles o inmuebles tangibles que no serán objeto de venta o transformación y que tendrán una vida útil mayor a 1 año.
- **Inmovilizado Inmaterial:** Inversiones o elementos patrimoniales intangibles que tienen carácter estable en la empresa y que pueden ser valorados económicamente.
- **Inmovilizado Financiero:** Son inversiones financieras de carácter permanente que tiene la empresa (más de 1 año).

A continuación te proponemos uno de los posibles cuadros que te servirá para recoger el plan de inversiones en activos fijos:

Plan de inversiones en activo fijo

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|---|-------|-------|-------|
| Gastos de establecimiento | | | |
| Gastos de constitución | | | |
| Gastos de primer establecimiento | | | |
| Inmovilizado Material | | | |
| Terrenos y bienes naturales | | | |
| Construcciones | | | |
| Instalaciones técnicas | | | |
| Maquinaria | | | |
| Utrillaje | | | |
| Otras instalaciones | | | |
| Mobiliario | | | |
| Equipos para proceso de información | | | |
| Elementos de transporte | | | |
| Otro inmovilizado material | | | |
| Inmovilizado Inmaterial | | | |
| Gastos de investigación y desarrollo | | | |
| Concesiones administrativas | | | |
| Propiedad Industrial | | | |
| Fondo de Comercio | | | |
| Derechos de Traspaso | | | |
| Aplicaciones Informáticas | | | |
| Derechos s/bienes en arrendamiento financiero | | | |
| TOTAL INVERSIONES | | | |

Fuente: CEDEMI

EMPRENDEER

Además de definir y cuantificar todos los elementos que la empresa necesita para desarrollar su actividad y que tienen carácter permanente, también debes analizar la inversión necesaria en capital circulante de explotación, es decir los fondos que la empresa debe destinar para poder desarrollar su actividad ordinaria. Para ello, deberás tener en cuenta el periodo de maduración de la empresa, que transcurre desde el pago de los inputs necesarios hasta que se realiza el cobro de las ventas del producto o servicio prestado. Así, sabrás el volumen de fondos necesarios para financiar los pagos cotidianos de la empresa hasta que lo invertido en el proceso de transformación empiece a generar dinero.

A continuación te proponemos uno de los posibles cuadros que te servirá para recoger el plan de inversiones en capital circulante de explotación:

Plan de Inversiones en Capital Circulante de Explotación

| Concepto | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| + Existencias | | | |
| + Clientes | | | |
| + Tesorería mínima | | | |
| + Otros | | | |
| - Financiación de proveedores | | | |
| TOTAL INVERSIONES | | | |

Fuente: CEDEMI

El Plan Económico Financiero es la versión cuantificada de tu Plan de Empresa. Los números son esenciales para entender cuestiones como las siguientes:

- qué fondos necesitas para poner en marcha tu empresa
- cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados
- cómo puedes retribuir y devolver los fondos ajenos que solicites
- si el negocio será rentable

Puede que no tengas conocimientos suficientes para elaborar el Plan Económico Financiero, sin embargo esto no te debe de echar atrás. Debes recordar que puedes contar con la ayuda de los CEI's o de algún asesor, e incluso puedes acudir a algún curso especializado para adquirir conocimientos financieros.

Es conveniente que te familiarices con las cuentas económicas y estados financieros porque te ayudarán a comprender mejor la empresa que vas a poner en marcha y el dinero que necesitas. Pero también, porque tendrás que explicarlas a terceras personas. La confianza de los bancos, los inversores y las instituciones con las que entrarás en contacto, dependerá en buena medida de la calidad del Plan Económico Financiero que les presentes.

Hay tres informes o estados que habitualmente se utilizan para mostrar los rendimientos y la situación de una empresa desde el punto de vista económico y financiero. Son complementarios entre sí ya que cada uno parte de una perspectiva diferente del negocio. El Balance que confronta lo que la empresa tiene con lo que debe, la Cuenta de Resultados que confronta lo que gasta con lo que ingresa y el Plan de Tesorería que muestra el desfase entre pagos y cobros.

El **Balance** presenta el estado económico financiero de la empresa. El balance presenta una foto del patrimonio de la compañía, identificando lo que tiene (activo) y lo que debe (pasivo) la empresa.

El activo comprende los bienes e inversiones de la empresa. Es importante distinguir entre el activo fijo y el circulante:

- Activo fijo: Inversiones realizadas a largo/medio plazo ligadas a la estructura permanente de la empresa.
- Activo circulante: Inversiones realizadas a corto plazo necesarias para la actividad diaria de la empresa.

El pasivo, por su parte, integra las obligaciones de la empresa, es decir las diferentes fuentes de financiación de las inversiones reflejadas en el activo. Se diferencian dos grandes bloques en función de donde proceden los recursos:

Plan Económico Financiero



- CEIS
- SPRI
- DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LAS DIPUTACIONES

EMPRENDEDOR

- Recursos propios, que está formado por el capital aportado por los accionistas y el acumulado de los beneficios obtenidos por la empresa.
- Recursos ajenos, que bien pueden ser exigible a largo/medio plazo o exigible a corto plazo.

Los recursos propios y los recursos ajenos a largo/medio plazo constituyen el pasivo fijo y el exigible a corto plazo el pasivo circulante. Es importante que el pasivo fijo sea utilizado para financiar las inversiones permanentes de la empresa y que el pasivo circulante se destine a financiar los activos ordinarios.

La **Cuenta de Resultados** presenta la relación de los gastos e ingresos previstos para un periodo de tiempo determinado. La finalidad de la cuenta de resultados es anticipar cuál va a ser el beneficio que se espera obtener, lo que permitirá ver si está de acuerdo con los objetivos planteados. En caso contrario, se podrían volver a replantear los presupuestos de ventas, compras, promoción, gastos, etc. hasta conseguir el resultado pretendido.

Entre los gastos, se pueden diferenciar los fijos y variables. Como su propio nombre indica, los gastos fijos son aquellos que son independientes del volumen de actividad de la empresa (alquiler, seguros, sueldos, etc.), mientras que los variables son proporcionales (materia prima, mercaderías, etc.).

En el caso de una empresa de nueva creación, es aconsejable que se trate de minimizar la estructura de costes fijos y que la mayoría de los gastos sean variables en función del volumen de negocio.

El **Plan de Tesorería** sirve para prever los pagos y cobros del periodo. Así, mediante la anotación sistemática de todas las salidas y entradas de dinero en efectivo se pretende detectar con antelación suficiente si se va a necesitar más dinero del que proporciona la actividad diaria de la empresa y cuanto se va a necesitar. Así, el presupuesto de tesorería,

- En caso de prever un déficit de tesorería ayuda a programar las necesidades de crédito por periodos e importes determinados.
- En caso de prever un superávit de tesorería ayuda a conocer que importe se puede invertir para rentabilizar este dinero no utilizado.

Para tu Plan de Empresa, tendrás que preparar los estados financieros previstos para los próximos 5 años. Es decir, las cuentas de Resultados de cada ejercicio de operación de la empresa y el Balance al final de cada uno de ellos. Estas suposiciones deben estar fundamentadas y en la medida de lo posible, contrastadas con datos o fuentes reales; ofertas o presupuestos y estudios de mercado.

Mediante las Cuentas de Resultados previstas para los primeros 3-5 años de tu empresa, podrás entender y explicar cómo se van a cubrir los gastos de operación con los ingresos generados y si la empresa será rentable en el tiempo. Mediante el Balance podrás mostrar el equilibrio entre inversiones que se van a realizar y las fuentes de fi-

nanciación propias o ajenas que se van a utilizar. La experiencia demuestra frecuentemente que en los primeros meses o años, una nueva empresa suele obtener resultados escasos. De manera que mediante los Balances previsionales vas a mostrar de que forma piensas cubrir los resultados negativos que pudieran producirse o aplicar los resultados positivos obtenidos (reparto, reforzar Fondos Propios).

Si ya tienes conocimientos en esta materia y decides elaborar los diferentes estados financieros por ti mismo o con otra persona del equipo promotor, tal vez te sirvan de ayuda los modelos detallados que se adjuntan en el anexo A. De todas formas, puede que te interese la lectura de la explicación y ejemplos que vienen a continuación. No deben tomarse como un modelo contable técnicamente riguroso ya que se han simplificado para mejorar la comprensión del lector.

El Balance (Lo que TIENE y lo que DEBE la empresa)

El Balance muestra la situación patrimonial de la empresa en un momento dado. La situación patrimonial varía en el tiempo, de manera que el Balance sería una foto, una instantánea tomada en un determinado momento. Se presenta en dos columnas denominadas Activo y Pasivo. El Activo es una lista valorada de bienes o derechos propiedad de la empresa. En la lista del Activo debemos incluir partidas tales como; locales, maquinaria, patentes, saldos de clientes a cobrar, dinero en caja y bancos, etc. Diríamos que el Activo es lo que TIENE la empresa.

ACTIVO (al 31 diciembre 2003)

| | |
|-------------------------------|----------------|
| Locales | 60.000 |
| Instalaciones | 10.000 |
| Maquinaria | 40.000 |
| Existencias | 10.000 |
| Clientes | 30.000 |
| Caja y c/c Bancos | 12.000 |
| Suma de Activo (Euros) | 162.000 |

Por otro lado el Pasivo, es una lista valorada de las deudas y obligaciones que la empresa tiene contraídas con terceras personas (acreedores y socios). En la lista del Pasivo incluiremos partidas tales como; Saldos de Proveedores a pagar, Préstamos recibidos de bancos, Capital desembolsado por los socios. Diríamos que el Pasivo es lo que DEBE la empresa.

PASIVO (al 31 diciembre 2003)

| | |
|---------------------------------|----------------|
| Capital desembolsado por socios | 40.000 |
| Resultados (Beneficio) | 6.000 |
| Préstamos a largo plazo | 100.000 |
| Proveedores | 16.000 |
| Suma de Pasivo (Euros) | 162.000 |

Observa que en el Balance del ejemplo aparece una partida de Resultados (Beneficios) en el Pasivo. ¿Qué significado tiene esto?. Los resultados de la empresa se atribuyen a los socios y forman junto con el Capital que estos han puesto, lo que se denomina Fondos Propios de la empresa. Es decir, la empresa del ejemplo tiene 46.000 Euros de Fondos Propios a la fecha 31 de Diciembre de 2003.

Cuando la empresa obtiene beneficios y los socios no los reparten en su totalidad, la parte que dejan en la empresa contribuye a aumentar los Fondos Propios de ésta. Por el contrario, cuando la empresa obtiene pérdidas, se harían constar en el balance como resultado negativo y reduciendo la cantidad de Fondos Propios. La acumulación de resultados negativos podría reducir los fondos propios por completo y conducir a la quiebra salvo que los propietarios y/o otros inversores volvieran a aportar nuevos fondos a la empresa.

Pero, ¿Cómo se explica el resultado? ¿Cómo se ha producido un beneficio o una pérdida? Hay un informe que nos ayuda a comprender esto, se trata de la:

Cuenta de Resultados (Lo que GASTA y lo que INGRESA la empresa)

A lo largo de un año, la empresa gasta o consume una serie de materiales y de bienes y servicios. Con ello produce otros bienes y servicios que vende y obtiene así sus ingresos. La diferencia entre ingresos y gastos es el resultado económico de la empresa, ya sea beneficio o pérdida, que como hemos visto tiene también su reflejo en el Balance.

La Cuenta anual de Resultados de tu empresa podría tener el siguiente aspecto. Las cantidades acumuladas de gastos o ingresos por cada concepto a lo largo de ese período te ayudan a entender mejor como se ha obtenido el resultado final.

Cuenta de Resultados Ejercicio 2003

| | | | |
|------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|
| Compras | 70.000 | Ventas Productos | 180.000 |
| Variación de Existencias (aumento) | -30.000 | Ingresos por Servicios | 85.000 |
| Transportes | 8.000 | Otros Ingresos | 3.000 |
| Publicidad | 12.000 | | |
| Gastos de Personal | 180.000 | | |
| Gastos Financieros | 15.000 | | |
| Amortizaciones | 7.000 | | |
| Total Gastos (Euros) | 262.000 | Total Ingresos (Euros) | 268.000 |

La diferencia en este caso es positiva, el Total de Ingresos es mayor que el Total de Gastos. Es decir el valor OBTENIDO a cambio de la producción que se ha entregado en el mercado, es mayor que el valor de todo lo que ha CONSUMIDO la empresa para realizar esa producción. El resultado bruto es de 6.000 Euros de beneficio, pero aún

no hemos considerado el impuesto de sociedades, por lo que el beneficio neto final será algo menor. A continuación se explican algunas rúbricas de la cuenta.

Aumento de existencias. Si la empresa no ha utilizado todo lo que ha comprado en el año o ha producido más de lo que ha salido a los clientes en ese período, las existencias habrán aumentado respecto al inicio del ejercicio. Aunque es un valor que está en la empresa, el objetivo económico de la empresa no es “producir” un aumento de sus existencias sino “obtener” un valor mediante la venta. Por ello, este aumento de las existencias, no se representa en el lado de los ingresos sino bajo la rúbrica de Compras y con signo negativo, lo cual no altera el resultado y es más claro.

También puede ocurrir que al final de un ejercicio, las existencias sean menores que al principio. Es decir, se han consumido existencias, ha salido valor de la empresa. En este caso, la partida de Variación de Existencias colocada debajo de Compras tendría signo positivo.

Amortizaciones. Representa la depreciación que han sufrido los bienes afectos a la producción, debido a desgaste, obsolescencia, etc. durante el año considerado. Un equipo informático puede estar obsoleto en 3 ó 5 años, mientras que una máquina de moldeo puede mantenerse vigente 10 años o una nave industrial 25 años. En el caso de maquinaria e instalaciones de producción que trabajan a dos o tres turnos, el desgaste será doble o triple que las que trabajan a uno. La amortización la determina la empresa dentro de un margen, utilizando criterios técnicos y también límites o porcentajes máximos de amortización que establece la legislación vigente.

La amortización no supone un desembolso efectivo, al contrario que otras partidas de ese lado de la cuenta. Por ello, puede entenderse como una reserva de beneficio para poder hacer frente en un futuro a la renovación del inmovilizado. En efecto, las cantidades que cada año se detraen de los beneficios en concepto de amortización van engrosando un fondo de amortización.

Este fondo que proviene de los beneficios debe figurar en el Balance al igual que otras reservas de beneficio que puedan realizarse. Pero a diferencia de las reservas y resultados positivos de ejercicios anteriores no repartidos que, como ya hemos visto, figuran bajo la rúbrica de Fondos Propios en lado del Pasivo, el Fondo de Amortizaciones figura al otro lado del Balance, en el Activo, bajo la rúbrica Inmovilizado y con signo negativo, es decir como una depreciación acumulada de los bienes afectos a la actividad empresarial.

El Balance de una empresa al cabo de varios años funcionando, puede presentar el siguiente aspecto. Se pueden reconocer las partidas o rúbricas utilizadas en los ejemplos anteriores y observar como se presentan agrupadas bajo epígrafes más generales.

Balance al 31 de Diciembre de 2004

| | | | |
|------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| Inmovilizado | 110.000 | Fondos Propios | 51.000 |
| Locales | 60.000 | Capital Suscrito | 40.000 |
| Instalaciones | 10.000 | Resultados anteriores | 11.000 |
| Maquinaria | 40.000 | Acreedores a Largo Plazo | 70.000 |
| Fondo de Amortización | -20.000 | Préstamos a l/p | 70.000 |
| Activo Circulante | 67.000 | Acreedores a Corto Plazo | 36.000 |
| Existencias | 15.000 | Proveedores | 20.000 |
| Clientes | 40.000 | Remuneraciones Pendiente | 15.000 |
| Caja y c/c Bancos | 12.000 | Admón. Pública | 1.000 |
| Total Activo (Euros) | 157.000 | Total Pasivo (Euros) | 157.000 |

Es habitual, utilizar el Balance a fin de año (al 31 de Diciembre) junto con la Cuenta de Resultados del ejercicio correspondiente (año completo desde el 1 de Enero hasta el 31 de Diciembre). En el mundo de la empresa, esta información se presenta a los inversores y en su caso, al Registro Mercantil. También suele facilitarse a los bancos con los que la empresa trabaja más y puede presentarse a otros grupos con interés en la empresa como clientes o empleados.

Plan de Tesorería (Lo que PAGA y lo que COBRA la empresa)

A veces, se comete el error de confundir Ingresos con Cobros y análogamente se confunden Gastos con Pagos. En consecuencia se confunde Resultados con Tesorería. En tal situación, se puede pensar que tener números rojos en el banco significa que la empresa está en pérdidas. O por el contrario, que tenemos beneficios cuando hay números negros. Esto es un error que puede conducirnos a tomar decisiones contrarias a nuestro interés y perjudiciales para la empresa.

La mejor forma de evitar estos problemas es entender mejor lo que realmente sucede. Y es que, en la empresa se producen desfases entre el momento en que ocurre el gasto o el ingreso y el momento en que se paga o cobra. En efecto, el gasto se computa en el momento de consumir un material o utilizar un servicio en la empresa y el ingreso en el momento de entregar un bien o prestar un servicio al cliente. Sin embargo, su contrapartida en dinero, o sea, el movimiento de efectivo correspondiente en la cuenta bancaria, se puede producir semanas o meses más tarde.

El Plan de Tesorería representa las entradas y salidas de dinero efectivo. Es una herramienta muy útil para observar la evolución de la empresa y prever las necesidades de dinero a lo largo del tiempo. Podemos verlo con el ejemplo de una empresa que inicia su actividad, representado en la tabla siguiente.

Previsión de necesidades de Tesorería

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Sumas |
|-----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Cobros de Ventas | | | 4.000 | 8.000 | 8.000 | 15.000 | 35.000 |
| IVA Repercutido | - | - | 640 | 1.280 | 1.280 | 2.400 | 5.600 |
| Aportaciones de capital | | | | | | | - |
| Préstamos | | | | | | | - |
| Suma de COBROS | - | - | 4.640 | 9.280 | 9.280 | 17.400 | 40.600 |
| Inversiones inmovilizado | 15.000 | 15.000 | 12.000 | | | | 42.000 |
| Devolución Préstamos | | | | | | | |
| Compras | | 6.000 | 6.000 | 4.000 | 4.000 | 3.000 | 23.000 |
| Servicios y Alquileres | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 12.000 |
| Personal | 2.000 | 4.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 30.000 |
| Gastos Financieros | | | | | | | - |
| IVA Soportado | 2.720 | 3.680 | 3.200 | 960 | 960 | 800 | 12.320 |
| Suma de PAGOS | 21.720 | 30.680 | 29.200 | 12.960 | 12.960 | 11.800 | 119.320 |
| Diferencia COBROS-PAGOS | - | - | - | - | - | 5.600 | - |
| | 21.720 | 30.680 | 24.560 | 3.680 | 3.680 | | 78.720 |
| Diferencia acumulada | - | - | - | - | - | - | |
| | 21.720 | 52.400 | 76.960 | 80.640 | 84.320 | 78.720 | |

De acuerdo con este Plan, las inversiones se realizarían en los tres primeros meses y la empresa empieza a facturar en el tercero. A medida que se incorporan personas, se observa el incremento del capítulo de gastos de personal. También observamos que el IVA repercutido a los clientes no alcanza todavía a compensar el soportado por la empresa, lo que se traduce en mayores necesidades de efectivo.

La mayor diferencia acumulada entre cobros y pagos se produce en Junio alcanzando casi 85.000 Euros. Esto marca el máximo de nuestras necesidades de disponible.

Para cubrir esas necesidades la empresa requiere efectivo, en la tabla siguiente se muestra como se podría hacer frente a esa necesidad, mediante aportaciones de capital y préstamos.

Previsión de necesidades de Tesorería (incluidas las aportaciones de los socios y los préstamos)

| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Sumas |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Cobros de Ventas | | | 4.000 | 8.000 | 8.000 | 15.000 | 35.000 |
| IVA Repercutido | - | - | 640 | 1.280 | 1.280 | 2.400 | 5.600 |
| Aportaciones de capital | 27.000 | | | | | | 27.000 |
| Préstamos | | 60.000 | | | | | 60.000 |
| COBROS | 27.000 | 60.000 | 4.640 | 9.280 | 9.280 | 17.400 | 127.600 |
| Inversiones inmovilizado | 15.000 | 15.000 | 12.000 | | | | 42.000 |
| Devolución Préstamos | | | | 1.000 | 1.000 | 1.000 | |
| Compras | | 6.000 | 6.000 | 4.000 | 4.000 | 3.000 | 23.000 |
| Servicios y Alquileres | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 12.000 |
| Personal | 2.000 | 4.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 6.000 | 30.000 |
| Gastos Financieros | | | | | | | - |
| IVA Soportado | 2.720 | 3.680 | 3.200 | 960 | 960 | 800 | 12.320 |
| PAGOS | 21.720 | 30.680 | 29.200 | 13.960 | 13.960 | 12.800 | 122.320 |
| Diferencia COBROS-PAGOS | 5.280 | 29.320 | -24.560 | -4.680 | -4.680 | 4.600 | 5.280 |
| Diferencia acumulada | 5.280 | 34.600 | 10.040 | 5.360 | 680 | 5.280 | |

Al tomar el préstamo, tendremos en cuenta los nuevos pagos a los que tendremos que hacer frente, las cuotas por devolución del mismo, 1.000 Euros mensuales en el ejemplo. La línea inferior de la tabla, nos muestra que ahora no se producen picos negativos de tesorería, es decir falta de liquidez. Si todo ocurre como se ha previsto en esos números, la empresa podrá hacer frente a los pagos que se le presenten sin sobresaltos.

El Plan de Tesorería, se suele preparar con detalle mensual para los primeros 6 ó 12 meses y con detalle anual para los próximos 3 a 5 años.

Los desfases entre ingresos/cobros y gastos/pagos pueden producir picos y valles de tesorería, es decir momentos de abundancia y otros de escasez de efectivo a lo largo del tiempo. El informe de Tesorería nos alerta de esta circunstancia. Esta abundancia y escasez de Tesorería no tiene porqué corresponderse con un beneficio o una pérdida, cuestión que debemos analizar con la Cuenta de Resultados. Es imprescindible prever esos altibajos de efectivo y asegurar la financiación en los períodos de escasez. De otra forma, nos exponemos a no poder hacer frente a los pagos en la fecha de su vencimiento.

Retrasar ocasionalmente unos pagos ya vencidos puede deteriorar la confianza de suministradores, entidades financieras o empleados de forma transitoria. Pero si la situación se repite con frecuencia, la falta de pago se prolonga o la deuda aumenta, nuestros acreedores ya sean suministradores, empleados o la administración, no sólo exigirán con más contundencia cobrar lo que es suyo, sino que tomarán acciones más serias. Podrían dejar de suministrarnos sus servicios o proceder judicialmente y llegar al embargo de los bienes. No es deseable que esto ocurra y mucho menos por una falta de previsión de tesorería.

Para tener éxito en los negocios y disfrutar de la confianza de proveedores, entidades financieras, empleados y del mercado en general es fundamental la seriedad y puntualidad en los pagos.

La Contabilidad

En la gestión diaria de la empresa, resulta necesario revisar los estados financieros y la tesorería con frecuencia, trimestral, mensual o semanalmente. Los Planes muestran la "ruta" que nos proponemos seguir, pero los datos proporcionados por la contabilidad nos darán la posición real. Es decir, necesitamos saber como "vamos" para corregir el "rumbo" en caso necesario. Y esperar hasta final del año para analizar nuestra "trayectoria" no es la manera más recomendable de "gobernar" la nave empresarial para llevarla a buen puerto (beneficios).

A veces se considera la contabilidad como una labor administrativa a la que no se le presta demasiada atención, sin embargo la llevanza ordenada y al día de los documentos y anotaciones contables nos

será de gran ayuda a la hora de obtener con puntualidad la Cuenta de Resultados, el Balance y el estado de Tesorería reales.

En el anexo A se incluyen algunos modelos más detallados de Balance, Cuenta de Resultados y Presupuesto de Tesorería que pueden servirte de ayuda. Además también se incluye un glosario de los ratios financieros más comunes.

Apoyos en la puesta en marcha



**Pasos a seguir en la
constitución de la
empresa**

TRÁMITES GENERALES

Una vez contrastada la viabilidad técnica y financiera del proyecto, y teniendo la firme intención de seguir adelante, es hora de empezar a poner en marcha tu empresa, es el momento de constituir tu empresa. Para ello, es necesario llevar a cabo varios trámites burocráticos que suponen para la mayoría de los ciudadanos uno de los mayores problemas a la hora de emprender. La verdad es que en algunos casos pueden resultar muy engorrosos y complicados, por lo que una vez más se recomienda acudir a los Ceis o empresas de servicios especializadas (notarías, gestorías, etc...) que pueden realizar las gestiones de forma más rápida y eficaz. De hecho, las autoridades, conocedoras de este problema, han comenzado a crear centros de gestión empresarial (Ventanilla Unica) en los que se reúnen a profesionales que ayudan a cumplimentar todos los trámites necesarios para crear una empresa para así facilitar todo el proceso.

Sin embargo, a modo informativo puede resultar útil conocer los principales trámites que se deben realizar, los cuales se enuncian a continuación (para más información sobre estos aspectos véase el anexo B):

| |
|---|
| <p>Trámites de constitución: Deberás ir la Registro Mercantil para conseguir un documento acreditativo de que no existe ninguna sociedad con el mismo nombre y después al notario para firmar junto con el resto de los socios una vez aprobados los estatutos, la escritura de constitución. Una vez constituida la sociedad se debe inscribir en el Registro Mercantil para que la sociedad adquiriera personalidad jurídica propia. Por la constitución de la Sociedad tendrás que pagar el Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados en Hacienda.</p> |
| ↑ |
| <p>Trámites laborales: Inscripción de la empresa en la Seguridad Social, ya que es obligatorio obtener el número patronal para toda empresa que quiera contratar personal. Además, en caso de contratar a alguien, se debe afiliar a cada trabajador a la Seguridad Social antes de que comience su actividad laboral. También hay que acudir al Ministerio de Trabajo para comunicar la apertura del nuevo centro de trabajo.</p> |
| ↑ |
| <p>Trámites fiscales: En Hacienda tendrás que obtener el número de identificación fiscal, darte de alta en el Impuesto de Actividades Económicas, así como darte de alta en el censo.</p> |
| ↑ |
| <p>Trámites municipales: En el ayuntamiento deberás conseguir la licencia de apertura que acredita que el centro de trabajo es conforme con las normas previstas en los planes de urbanismo. En el caso de querer realizar también algún tipo de obra en el local deberás adquirir el permiso correspondiente en el ayuntamiento.</p> |
| ↑ |



- CEIS
- SPRI
- DEPARTAMENTO DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LAS DIPUTACIONES.

Registros: Deberás acudir al Registro de la Propiedad Inmobiliaria al adquirir o transmitir algún bien inmueble o al constituir o cancelar una hipoteca sobre el mismo. En el caso de querer registrar alguna patente, nombre comercial, etc. podrás hacerlo en la Oficina Española de Patentes y Marcas.



Adquisición y legalización de libros: Deberás legalizar y sellar los libros de Contabilidad, así como adquirir y legalizar también el libro de visitas que es donde anotan todas las diligencias los Inspectores de Trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

Debes saber que sólo se han enunciado y comentado los trámites de constitución más generales, y que pueden existir, dependiendo de la forma jurídica que adquiera la empresa, algunos trámites específicos que también tengas realizar.

Una vez has llegado hasta aquí, es importante que no te desmoralices. La constitución de la empresa puede ser un trabajo largo y tedioso, por eso te repetimos que es importante que valores la ayuda que te pueden ofrecer los Ceis o alguna empresa privada. Es un momento en el que tienes muchas cosas que hacer, tienes muchas cosas en la cabeza, y los trámites son los que son, puro trámite. Es mejor centrarte en los aspectos relevantes que afecten al funcionamiento de la empresa.

A la hora de crear la empresa, una de las primeras decisiones a tomar es elegir la forma jurídica que más nos pueda favorecer, decisión de gran importancia y que se debe analizar detenidamente.

Existen múltiples formas jurídicas con muy diferentes características, por lo que tendrás que analizar cuál de ellas es la que mejor se adecua a tu idea de empresa. No existe una forma jurídica idónea para todo tipo de empresas, cada proyecto empresarial es diferente, por lo que tendrás que analizar los pros y los contras de cada una y optar por la que mejor encaje con tu proyecto.

A continuación, exponemos algunos de los aspectos que debes tener en cuenta a la hora de tomar la decisión:

- **La actividad de la empresa:** La normativa que regula la actividad a la que se va a dedicar la empresa puede determinar una forma jurídica concreta. A ciertas actividades como la banca, seguros, agencias de viaje, etc. se les exige ser constituidas como una sociedad mercantil.
- **El número de promotores:** El número de promotores puede condicionar la elección de la forma jurídica, al poder darse el caso de que, por ley, se exija un mínimo x de socios.
- **Responsabilidad de los promotores:** El grado de responsabilidad que quieran asumir los promotores influirá en la elección de la forma jurídica.
- **Dimensión económica del proyecto:** Las necesidades económicas del proyecto condicionan también la decisión, además de la existencia de un desembolso de capital mínimo dependiendo de la forma jurídica elegida.
- **Relación entre los socios:** Existe la posibilidad de restringir la entrada de nuevos socios o simplemente valorar la aportación económica.
- **Aspectos fiscales:** Dependiendo de la personalidad jurídica de la empresa variará la fiscalidad de la empresa. De esta manera, **las personas físicas** (empresario individual, Comunidad de Bienes y Sociedad Civil) tributan a través del IRPF, mientras que las **personas jurídicas** (Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima,...) tributan a través del Impuesto sobre Sociedades.

Elección de la forma jurídica

LA FORMA JURÍDICA

Factores a considerar

ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS PRINCIPALES FORMAS JURÍDICAS

Una vez conoces las diferentes formas jurídicas que puede adoptar tu nueva empresa, te resultará de utilidad conocer con mayor detalle las formas jurídicas principalmente utilizadas:

| EMPRESA INDIVIDUAL | | | | | | | | | | | |
|---|------------------------|--|------------|--------------|---------|-----------------|------------|-------------|------------------------|-----------|------|
| <p>Concepto:</p> <p>La empresa individual se constituye cuando una sola persona física es la única titular de la actividad y esta actividad es considerada en la normativa del Impuesto de Actividades Económicas como una “actividad empresarial”.</p> <p>Este tipo de forma jurídica suelen adoptar empresas de albañilería, comercio minorista, pescaderías,...</p> | | | | | | | | | | | |
| <p>Caracterización:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Nº de socios</th> <th>Capital</th> <th>Responsabilidad</th> <th>Fiscalidad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Una persona</td> <td>No existe mínimo legal</td> <td>Ilimitada</td> <td>IRPF</td> </tr> </tbody> </table> | | | | Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad | Una persona | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF |
| Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad | | | | | | | | |
| Una persona | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF | | | | | | | | |
| <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se adecua muy bien en el caso de empresas de tamaño reducido. • Es la forma que exige menos gestiones y trámites de constitución. • No existe un capital mínimo legal para la constitución de la empresa. • Se tributa a través del IRPF, por lo que cuando se tribute por debajo de lo exigido por el Impuesto de Sociedades (32,5% para la CAPV) se obtienen ventajas fiscales. | | <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El empresario responde con su patrimonio a las deudas generadas por la actividad de la empresa. • Las obligaciones del promotor pueden extenderse a su cónyuge en el caso de que no tengan separación de bienes. • Como tributa a través del IRPF, los tipos impositivos aplicables varían en función del beneficio obtenido, por lo que si éste es muy elevado puede tributar por encima de lo exigido por el Impuesto sobre Sociedades. • Recae sobre una sola persona el riesgo de crear la empresa. | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

COMUNIDAD DE BIENES

Concepto:

El régimen de comunidad de bienes es aquel en el cual varias personas comparten la propiedad de un determinado bien o derecho.

Este tipo de forma jurídica suele utilizarse cuando unas personas quieren montar un negocio, una auditoría por ejemplo, de tal manera que cada una de ellas tenga sus propios clientes y ganancias, pero compartiendo local, gastos de administración... En este caso pueden hacer una comunidad de bienes a partir de un pacto o contrato.

Caracterización:

| Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad |
|--------------|------------------------|-----------------|------------|
| Mínimo 2 | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF |

Ventajas

- La constitución de una comunidad de bienes es relativamente sencilla y no tiene demasiados costes. (se requerirá escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles).
- No existe un capital mínimo legal para la constitución de la empresa.
- Cualquiera de los comuneros puede pedir en cualquier momento la división de la cosa común.
- Se tributa a través del IRPF, por lo que cuando se tribute por debajo de lo exigido por el Impuesto de Sociedades (32,5% para la CAPV) se obtienen ventajas fiscales.

Desventajas

- Los comuneros responden con su patrimonio a las deudas con terceros en el caso que los activos de la comunidad de bienes no sean suficientes.
- Además los socios responden mancomunadamente y solidariamente a las deudas.
- Como tributa a través del IRPF, los tipos impositivos aplicables varían en función del beneficio obtenido, por lo que si éste es muy elevado puede tributar por encima de lo exigido por el Impuesto sobre Sociedades.
- Pagan el IAE cada uno de los comuneros.

Fuente: Elaboración propia.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Concepto:

Es una sociedad mercantil cuyo capital no puede ser inferior a los 3.005,06 €, y debe ser desembolsado íntegramente. Este capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no se pueden representar por medio de títulos o acciones. Los socios no responderán personalmente de las deudas. Este tipo de sociedades se rigen por el principio mayoritario, de manera que las decisiones se toman democráticamente entre los socios.

Idónea para sociedades pequeñas con un escaso número de socios y poca inversión.

Caracterización:

| Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad |
|--------------|-------------------|-----------------|------------------------|
| Mínimo 1 | Mínimo 3.005,06 € | Limitada | Impuesto de Sociedades |

Ventajas

- Limita la responsabilidad de los socios al capital aportado a la sociedad.
- Las decisiones se toman democráticamente. Equilibrio entre el riesgo y el poder de decisión.
- La sociedad puede ser de carácter unipersonal, es decir puede constituirse una sola persona.

Desventajas

- Exige un capital mínimo de 3.005,06 € que debe ser desembolsado íntegramente en el momento de constitución de la sociedad.
- Para desvincularse de la sociedad se necesita el consentimiento del resto de socios.
- Como tributa a través del Impuesto de Sociedades, se les aplica un tipo impositivo del 30-35%, posiblemente superior al tipo impositivo que se les aplica a las formas jurídicas que tributan a través del IRPF (variable en función de los beneficios).
- Coste fiscales del 1% del capital aportado en el momento de constitución.

Fuente: Elaboración propia.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Concepto:

Es una sociedad mercantil cuyo capital no puede ser inferior a los 60.101,21 €, y debe ser desembolsado al menos en un 25% en el momento de constitución. Este capital está dividido en acciones transmisibles cuyo titular tendrá la condición de socio, el cual no responderá personalmente de las deudas de la sociedad.

Caracterización:

| Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad |
|--------------|--------------------|-----------------|------------------------|
| Mínimo 1 | Mínimo 60.101,21 € | Limitada | Impuesto de Sociedades |

Ventajas

- Limita la responsabilidad de los socios al capital aportado a la sociedad.
- Las decisiones se toman democráticamente.
- La sociedad puede ser de carácter unipersonal, es decir puede constituirse una sola persona.
- La condición de socio se puede transmitir libremente.
- Administración profesional, los accionistas eligen una junta directiva para administrar la sociedad.
- Facilidad de financiación y por tanto de crecimiento.

Desventajas

- Exige un capital mínimo de 60.101,21 € que debe ser desembolsado al menos en un 25% en el momento de constitución de la sociedad.
- Está sujeta a una mayor regulación (se deben depositar las cuentas anuales en el Registro Mercantil) y a un mayor rigor formal y organizativo (se debe convocar la junta de accionistas una vez al año como mínimo).
- Separación entre el derecho de propiedad y de control.
- Como tributa a través del Impuesto de Sociedades, es posible que tengan desventajas fiscales frente a las que tributan a través del IRPF.
- Coste fiscales del 1% del capital aportado en el momento de constitución.

Fuente: Elaboración propia.

SOCIEDAD LABORAL

Concepto:

La particularidad de este tipo de sociedad radica en que la mayoría del capital social debe ser propiedad de los trabajadores que presten en ella servicios retribuidos de forma personal y directa. Ninguno de los socios puede ser titular de más de un tercio del capital.

En ella, todos los socios participan en la gestión y en la toma de decisiones de la empresa. De esta forma, los socios están comprometidos con el proyecto tanto por ser empresarios como por ser trabajadores, lo que resulta en una mayor posibilidad de éxito.

Caracterización:

| Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad |
|--------------|---|------------------------------|------------------------|
| Mínimo 3 | Mínimo 60.101,21 € (SAL) Mínimo 3.005,06 € (SLL) | Limitado al capital aportado | Impuesto de Sociedades |

Ventajas

- Limita la responsabilidad de los socios al capital aportado a la sociedad.
- Es obligatorio destinar a reservas un porcentaje de los beneficios obtenidos para garantizar el futuro.
- Posibilidad de participación de socios capitalistas (no pueden poseer más del 49% del capital).
- Dado su carácter social puede acceder a diferentes ayudas.
- Tiene bonificaciones y exenciones fiscales.
- Gestión democrática.

Desventajas

- En el caso de la SAL, capital mínimo de constitución elevado.
- No se pueden transmitir las acciones libremente.
- El número de horas trabajadas por los trabajadores contratados que no sean socios, no puede ser superior al 25% del total de horas por año realizadas por los socios trabajadores (15% en el caso de que haya más de 25 socios trabajadores).
- Se requiere un mínimo de personas para constituirse.
- En el caso de la SAL, obligación de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- Como tributa a través del Impuesto de Sociedades, es posible que tengan desventajas fiscales frente a las que tributan a través del IRPF.

Fuente: Elaboración propia.

SOCIEDAD COOPERATIVA

Concepto:

Es una sociedad de capital variable que asocia personas para realizar actividades económicas o sociales de interés común y de naturaleza empresarial. La adhesión y baja de los socios es voluntaria y éstos no responderán de las deudas sociales.

Cada socio tendrá derecho a un voto, sin embargo los estatutos pueden prever que el voto sea proporcional a la actividad cooperativizada con la sociedad y a las prestaciones complementarias.

Caracterización:

| Nº de socios | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad |
|---|--------------------------------|------------------------------|------------------------|
| – 1º grado: Mínimo 5 – Coop. de trabajo asociado: Mínimo 3 – 2º grado: Mínimo 2 | Mínimo fijado en los estatutos | Limitado al capital aportado | Impuesto de Sociedades |

Ventajas

- No se requiere un capital mínimo.
- Los socios se dan de alta o baja voluntariamente.
- Gestión democrática.
- Es obligatorio destinar a reservas un porcentaje de los beneficios obtenidos para garantizar el futuro de la sociedad.
- Dado su carácter social, puede acceder a diferentes ayudas.
- Tiene la posibilidad de obtener la cualificación de cooperativa fiscalmente protegida, en la que se reducen de manera importante varios impuestos.

Desventajas

- La participación de todos los socios en las decisiones, ya que la falta de acuerdo puede bloquear las actividades de la cooperativa.
- Requiere un mínimo de personas para constituirse.
- Obligación de depositar cuentas anuales en el Registro Mercantil.
- El número de horas trabajadas por los trabajadores contratados que no sean socios, no puede ser superior al 30% del total de horas por año realizadas por los socios trabajadores.
- Como tributa a través del Impuesto de Sociedades, es posible que tengan desventajas fiscales frente a las que tributan a través del IRPF.
- Riesgo de descapitalización.

Fuente: Elaboración propia.

¿Dónde conseguir apoyo?

A continuación se ofrece una agenda de direcciones y teléfonos (información al día en el momento de la redacción de este manual) de las principales instituciones que participan y sirven de apoyo a lo largo de todo el proceso de creación de empresas a nivel autonómico, territorial, comarcal y local:

INSTITUCIONES Y/O ORGANISMOS

| ORGANISMO | CONTACTO | SERVICIO |
|--|---|---|
| SOCIEDAD PARA LA PROMOCIÓN Y RECONVERSIÓN INDUSTRIAL | | |
| SPRI (www.spri.es) | Gran Vía 35, 3ª planta, 48009 Bilbao, (Bizkaia) Tel: 944037000 | Búsqueda de empresarios o promotores con nuevas ideas empresariales. Asesoramiento en la realización del Plan de Negocio correspondiente. Búsqueda de recursos económicos, tecnológicos, formativos, elección de emplazamiento, oferta de ayudas, etc. Potenciación de la labor promotora en las zonas desfavorecidas mediante programas específicos. Convenios de Colaboración con los Centros de Empresas e Innovación como entidades de apoyo a proyectos empresariales. |
| CENTROS DE EMPRESA E INNOVACIÓN | | |
| BEAZ (www.beaz.net) | Carretera Sangróniz, 6 48159 Sondika (Bizkaia) Tel: 944710116 | Detectar y promocionar proyectos de creación de nuevas empresas innovadoras, y facilitar su definitivo establecimiento. Detectar y promocionar proyectos de creación de nuevas empresas innovadoras, y facilitar su definitivo establecimiento. Sugerir, suscitar y promocionar la innovación tecnológica en las PYMES de Bizkaia. Facilitar al nivel europeo el contacto de nuestras PYMES. |
| Bic Berrilan (www.bicberrilan.com) | Parque Tecnológico Miramón Pº Mikeletegi, 56 - Ed. B8 1º Pl. 20009 Donostia San Sebastián (Gipuzkoa) Tel: 943000999 | Cursos de formación, jornadas de sensibilización y motivación. Organización de Premios para emprendedores. Creación y promoción empresarial: Visitas a empresas, evaluación de proyectos, Planes de Viabilidad, proyectos de diversificación empresarial y proyectos de desarrollo de NTICs. Participación en el desarrollo de proyectos europeos, en colaboración con otros CEIs europeos. |
| CEDEMI (www.cedemi.net) | Edificio Ilgner. Avda. Altos Hornos de Bizkaia, 33 48902 BARAKALDO, (Bizkaia) Tel: 944184100 | Participación en programas de Formación Ocupacional, Orientación Laboral; Seguimiento de Recursos Humanos Formados, etc. Desarrollo de Proyectos de empresas innovadoras. |
| CEIA (www.ceia.es) | C/ Albert Einstein 15 Parque Tecnológico de Alava 01510 Miñano (Alava) Tel.: 945298282 | Cursos de formación y autoempleo. Programas de gestión y aplicación de Herramientas de Plan de Empresa dirigido a emprendedores. Asesoramiento a empresas. Financiación a emprendedores. Formación de mando, gestión y Excelencia Empresarial a directivos. Tutoría y orientación de proyectos. |
| Saiolan (www.saiolan.com) | Loramendi 4 20500 Mondragón (Gipuzkoa) Tlf:943712072 | Centros de Formación Profesional y Cursos en UPV, ETEO, ESTE y EVIT. Captación de ideas y de proyectos de promoción externa e interna, derivados de estudios que se desarrollan con emprendedores motivados. Desarrollo de proyectos en desarrollo y lanzamiento final. |

| ORGANISMO | DIRECCIÓN Y TELÉFONO | SERVICIO |
|--|--|---|
| Departamento de Promoción Económica y Departamento de Promoción de Empleo | | |
| Alava | Plaza de la Provincia nº4 01001 Vitoria-Gasteiz (Alava) Tel: 945181818 | Ayudas a la creación de empresas. Información sobre distintas ayudas a la ubicación. |
| Bizkaia | C/ Obispo Orueta, 6 48009 BILBAO (Bizkaia) Tel: 944067997/98 | |
| Gipuzkoa | Plaza Gipuzkoa s/n 20004 Donostia-San Sebastián (Gipuzkoa) Tel: 943482288 | |

- <http://www.alava.net> → Página principal de la Diputación Foral de Alava.
- <http://www.ances.com> → Página web de la Asociación Nacional de CEI's Españoles. Incluye links de todos los CEI's asociados en los que se puede encontrar todo tipo de información útil para el emprendizaje.
- <http://www.apoyopyme.cev.es> → Aquí encontrarás los distintos tipos de empresas y sus principales características, todos los trámites de constitución, las obligaciones fiscales y contables, la legislación aplicable, etc.
- <http://www.aprendeaemprender.com> → Incluye noticias, herramientas, foros e información práctica para emprendedores.
- <http://www.apymes.es> → Portal dedicado a las pymes y los emprendedores, donde se pueden realizar consultas sobre diferentes materias empresariales y donde se ofrece información sobre legislación, trámites de constitución, las diferentes formas jurídicas, etc.
- <http://www.autoempleomujer.com> → Ofrece a las mujeres emprendedoras un servicio de asistencia personalizada y gratuita para el autoempleo.
- <http://www.bidasoa-activa.com> → Agencia de Desarrollo del Bidasoa. Ofrece información y asesoramiento.
- <http://www.bilbao.net> → Portal del Ayuntamiento de Bilbao.
- <http://www.bizkaia.net> → Página principal de la Diputación Foral de Bizkaia.
- <http://www.camaradealava.com> → Cámara de Comercio de Alava: Servicio de información y tramitación, bases de datos de empresas, información empresarial.

OTROS ENLACES DE INTERÉS

EMPRENDEUR

- <http://www.camarabilbao.com> → Cámara de Comercio de Bilbao: Servicio de información y tramitación, bases de datos de empresas, información empresarial.
- <http://www.camaragipuzkoa.com> → Servicio de información y tramitación, bases de datos de empresas, información empresarial.
- <http://www.canalfiscal.com> → Se recoge información fiscal de utilidad para el empresario.
- <http://www.canaljuridico.com> → Se recoge información jurídica de utilidad para el empresario.
- <http://www.ceaje.es> → Información útil para orientar y canalizar las iniciativas empresariales de los jóvenes emprendedores.
- <http://www.comadrid.es> → Incluye una guía de creación de empresas además de más información que le puede resultar útil al emprendedor.
- <http://www.creaciondempresas.com> → Página dedicada a la creación de empresas donde se recogen, planes de empresa, trámites, formas jurídicas,...
- <http://www.crear-empresas.com> → Pretende que todas aquellas personas que tengan pensado emprender una actividad por cuenta propia puedan tener una visión de los pasos a dar y de las obligaciones a las que deberán hacer frente.
- <http://www.debegeta.com> → Sociedad para el Desarrollo Económico del Bajo Deba. Ofrece información y asesoramiento.
- <http://www.donostia.org> → Página web del Ayuntamiento de Donostia donde podrás encontrar información y asesoramiento.
- <http://www.ebn.be> → Página web de la red europea de CEI's (European BIC Network) donde se encontraran los links para acceder a las web de cada uno de los CEI miembros.
- <http://www.emprendedor.com> → Espacio dedicado al emprendizaje donde se pueden encontrar noticias, artículos, publicaciones... de interés.
- <http://www.emprendo.com> → Portal dedicado al emprendedor con noticias, artículos y documentos de interés.
- <http://www.eudel.es> → Portal de la Asociación de Municipios vascos. Información variada sobre apoyos, ayudas, formación, orientación y asesoramiento.
- <http://www.euskadi.net> → Portal del Gobierno Vasco con información general además de información sobre ayudas, propiedad industrial, registros, permisos, ayuda en la creación, etc...
- <http://www.galdakao.net> → ODLE del Ayuntamiento de Galdakao ofrece información y asesoramiento.

- <http://www.garapen.net> → Asociación vasca de Agencias de Desarrollo.
- <http://www.gipuzkoa.net> → Página principal de la Diputación Foral de Gipuzkoa.
- <http://www.goierri.org> → Goieki: Agencia de Desarrollo Comarcal del Goierri, en esta página encontrarás toda clase de información y asesoramiento.
- <http://www.guiame.net> → Selección temática de los webs de más utilidad para las empresas españolas a partir de una clasificación de temas empresariales y jurídicos.
- <http://www.infoservi.com> → Se pueden encontrar todo tipo libros electrónicos que te ayudarán a mejorar en tu trabajo y capacitarte para la creación de empresas y otros temas relacionados con el mundo empresarial.
- <http://www.inguralde.com> → Centro de servicios municipales para la formación, el empleo y la promoción económica para el desarrollo de Barakaldo.
- <http://www.ipyme.org> → Recoge una guía para realizar el plan de empresa y facilita información sobre trámites, formas jurídicas, ayudas e incentivos, etc.
- <http://www.iraurgilantzen.net> → Página web de la Sociedad para el Fomento y Promoción del Urola Medio, en ella encontrarás información y asesoramiento.
- <http://www.bilbao.net/lanekintza> → Lanekintza: Sociedad Pública del Ayuntamiento de Bilbao que se encarga de la promoción económica y del empleo en el municipio.
- <http://www.leargarapen.org> → Lea Artibaiko Garapen Agentzia: Agencia de Desarrollo de la Comarca de Lea Artibai. Ofrece información y asesoramiento.
- <http://www.neuronilla.com> → Página que recoge técnicas de creatividad.
- <http://www.odiseaweb.com> → La web de Odisea esta dedicada al mundo de la empresa y en especial a la creación de nuevas empresas.
- <http://www.oarsoaldea.net> → Agencia de Desarrollo Comarcal de los municipios de Errenteria, Lezo, Pasaia y Oiartzun ofrece información y asesoramiento.
- <http://www.soyentrepeneur.com> → Se ofrecen artículos y experiencias emprendedoras que pueden resultar de ayuda para el emprendedor.

EMPRENDEUR

- <http://www.tolosaldea.net> → Tolosaldea Garatzen: Agencia de Desarrollo Comarcal constituida por los 27 municipios que integran la comarca de Tolosaldea, ofrece información y asesoramiento.
- <http://www.uggasa.com> → Agencia de Desarrollo de Urola Garaia, pagina que recoge información y ofrece asesoramiento.
- <http://www.vitoria-gasteiz.org> → Página web del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz donde podrás encontrar información y asesoramiento.
- <http://www.winred.com> → Página muy completa con cantidad de artículos y publicaciones relacionados con el emprendizaje.
- <http://www.5campus.com> → Se presenta una relación de distintas asociaciones que tienen una especial relevancia dentro del ámbito de la creación de nuevas empresas además de links con información útil para emprendedores (publicaciones, franquicias, subvenciones,...).
- <http://www1.ej-gv.net/delfos/> → Es un servicio cuyo objetivo es facilitar el acceso a las ayudas públicas en el ámbito de la Promoción Económica. Se incluye además de información sobre las ayudas, información sobre medidas de carácter fiscal con incidencia en este ámbito.

BIBLIOGRAFÍA DE INTERÉS

- Barker A., *30 minutos para hacer Brainstorming y generar ideas*, Ediciones Granica S.A. 1998.
- CEDEMI, *Zeure empresa: zeure erroka/Tu propia empresa: Un reto personal*, Editado por CEDEMI. 2003.
- Donald J. Noone, *Solucione sus problemas creativamente*, Editado por Plaza & Janés. 1996.
- Edward de Bono, *Aprender a pensar*, Editado por Plaza & Janés. 1987.
- Edward de Bono, *Seis sombreros para pensar*, Editado por Granica. 1986.
- Fondo Social Europeo, Departamento de Justicia, Economía, Trabajo, y Seguridad Social del Gobierno Vasco y Fondo Formación, *Pon tus ideas a trabajar* Editado por Fondo Formación. 1998.
- Francisco J. Maqueda Lafuente, *Creación y dirección de empresas*, Editado por Ariel Economía. 1994.
- Francisco J. Maqueda Lafuente, *Cómo crear y desarrollar una empresa. Planificación y control de actividades*, Editado por Deusto. 1991.

- Francisco J. Maqueda Lafuente, *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Editado por APD y Spri. 1996.
- Gretz, K., *Aproveche la creatividad de sus empleados*. Mc Graw Hill. 1993.
- Goberna, R., *Aprender a liderar equipos*. Paidós Ediciones. 2001.
- Isidre March, *Las claves de éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios emprendedores*. 1998
- José Ignacio de Orbegozo, *La dirección estratégica*, Editado por Spri-APD. 1987.
- Luis del Teso Diez, *3E2 Factores Clave para la creación de empresas*, Editorial CEIA. 2000.
- Manuel Bermejo y otros, *La creación de la empresa propia*, Editado por McGraw-Hill.
- Michael E. Gerber, *El mito del emprendedor*, Editado por Paidós. 1994.
- Miguel Cañadas, *Cómo crear empresas rentables*. Editorial Gestión. 1997.
- Montserrat Ollé, *Cómo crear una empresa, de la idea a la empresa*. Editorial Proa Columna. 1996.
- Robert M. Hochheiser, *Administre su tiempo eficazmente*, Editado por Plaza & Janés. 1996.
- Roger von Oech, *El despertar de la creatividad*, Editado por Díaz de Santos. 1983.
- Segovia San Juan, A.I., *Guía didáctica de contabilidad básica*. Editorial UNED. 2002
- Spencer Johnson, *¿Quién se ha llevado mi queso?* Ediciones Urano S.A. 2000.
- Spri e Ikei, *Empresas gacela de Euskadi*, Editado por Spri. 1996.
- Spri, *Diez pasos para crear una empresa*, Editado por Spri. 2001.
- Spri e Ikei, *Factores de éxito/fracaso en la creación de empresa*, Editado por Spri. 1996.
- Spri, *Guía Delfos de ayudas a las empresas 2001*, Editado por Spri. 2001.
- Urias Valiente J, *Introducción a la contabilidad. Teoría y Práctica*, Editorial Ediasa. 2002.

Casos prácticos



INTRODUCCIÓN

En este apartado se presentan cuatro casos reales de creación de empresas, con la finalidad de que puedas ver cómo en el proceso de emprendizaje se ponen en práctica las diferentes etapas recogidas en este manual. Además, las particularidades, contexto y características de cada proyecto hacen que la problemática de cada caso sea diferente, de manera que te servirán para conocer experiencias y vivencias de otras personas emprendedoras, y así poder hacerte una idea de algunas de las situaciones que te podrás llegar a encontrar si decides algún día iniciar tu propia aventura empresarial.

Hay que decir que en todos los casos recogidos, los Ceí's (Bic Berrilan, Cedemi, Ceia y Saiolan) han jugado un papel de tutorización muy importante que ha facilitado sin duda el trabajo de las personas emprendedoras.

A modo de resumen, a continuación se presenta brevemente cada uno de los casos, para que te hagas una idea del contenido de los mismos:

- **DIANA-TEKNOLOGIA.COM** (Caso tutorizado por Bic Berrilan): Empresa dedicada a la investigación y desarrollo de software que nace gracias a la experiencia de los promotores que les llevó a identificar necesidades insatisfechas en el mercado. Muestra la estrategia seguida por la empresa, en un mercado en pleno crecimiento, donde se dan continuos avances tecnológicos y donde desarrollar nuevos productos y mejorar los existentes es un imperativo.
- **DOMELEC INSTALACIONES INTELIGENTES** (Caso tutorizado por Cedemi): Empresa dedicada al estudio, diseño e implementación de instalaciones inteligentes en edificios y viviendas utilizando las últimas tecnologías en automatización. Los promotores que disponen de conocimientos y experiencia en el sector, observan un mercado localmente desatendido pero a la vez desinformado de las ventajas que aporta un producto innovador y en fase de lanzamiento.
- **COLDFIRE IBERICA** (Caso tutorizado por Ceia): Empresa dedicada a proporcionar tratamientos criogénicos. Estos procesos criogénicos sirven para proporcionar una mayor resistencia al desgaste a las herramientas de las empresas, reduciendo así los costos de utillaje de las mismas. Es una empresa que nace tras adquirir la patente de esta tecnología innovadora que proviene de EEUU, poco conocida en España pero con éxito probado en varios países. Así, la organización se enfrenta a un mercado potencial muy amplio pero a la vez poco informado de las ventajas de este nuevo tipo de tratamiento.
- **EKIDE, S.L.** (Caso tutorizado por Saiolan): Empresa que a pesar de que en sus comienzos estaba enfocada a la renovación tecnológica de los equipos de grabado del momento (1988), hoy en día ofrece sus servicios en las áreas de útiles de control, prototipos rápidos, útiles de montaje y servicios de ingeniería de diseño. Así, en el caso se muestran todas los pasos dados por la empresa desde 1988 hasta el momento, recogándose estudios de mercado, toma de decisiones, procesos de diversificación, soluciones a los problemas que van surgiendo, etc.

DIANA-
TEKNOLOGIA.COM

ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Los promotores de este proyecto mantenían una estrecha relación con el mundo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. A través de su experiencia profesional en este área fueron observando que:

- Por un lado, en el ámbito empresarial existía la necesidad de disponer de herramientas que facilitasen a la empresa la **búsqueda y explotación de la información textual** de forma ágil y cómoda para el usuario. En ese momento, las empresas en general utilizaban buscadores de Internet para rastrear la información existente en la Red. El resultado era que pasaban más tiempo buscando la información que explotándola, encontraban muchos documentos innecesarios y, muchas veces, no encontraban lo que necesitaban.
- Por otro lado, también se dieron cuenta de que se podían **mejorar las comunicaciones de grandes volúmenes de información** entre la empresa y sus delegaciones o entre la empresa y sus clientes. Observaron que, cuando una empresa actualizaba su catálogo de productos o cambiaba un documento interno, tenía que enviar el nuevo documento al completo a sus respectivos clientes o delegaciones. Muchas veces estos documentos eran demasiado grandes para enviarlos vía Internet (en el caso de que fuera posible, ocupaban mucho ancho de banda) y, muchas veces, era preciso mandar por correo un CD con el nuevo archivo.

Gracias a su experiencia profesional identificaron una oportunidad de negocio en un mercado, a priori, con necesidades insatisfechas

Cuentan con la experiencia, conocimiento y ganas para sacar el proyecto adelante

Además de detectar estas necesidades insatisfechas o, por lo menos, no del todo bien cubiertas por las empresas del sector, los promotores tenían experiencia en el desarrollo de este tipo de tecnologías y llevaban muchos años en el mercado del software dirigido a la gestión de empresas. Se veían capaces de desarrollar una tecnología propia adaptada a las necesidades de sus clientes potenciales. Además, existía una coyuntura externa favorable, ya que la sociedad del conocimiento en general y de las comunicaciones y de la información en particular se encontraban en pleno desarrollo. También existía un importante apoyo por parte de las instituciones a la creación de empresas innovadoras lo que facilitaba, sin duda, el difícil camino que tenían que recorrer los promotores. Todo ello unido al gran entusiasmo que los dos emprendedores del proyecto compartían, ayudó a que finalmente dieran el paso definitivo de comenzar a montar la nueva empresa.

PROYECTO EMPRESARIAL

Perfil de los promotores

Los promotores tenían amplia experiencia en el mundo de la empresa y de las tecnologías de software y aportaban perfiles necesarios y complementarios: el punto de vista técnico por un lado y el más empresarial y de gestión, por el otro.

De hecho, uno de los promotores había trabajado como director de producción de software además de como director de I+D y principal investigador en tecnologías de comunicaciones y seguridad de datos, tecnologías Internet, nuevas generaciones de bases de datos y tecnologías para el procesamiento del lenguaje humano.

El otro promotor, por su parte, había trabajado en el área de la gestión de empresas como responsable de administración, dirección económico-financiera, gerencia, así como, analista funcional para el desarrollo de aplicaciones de software de gestión avanzada de empresas.

Actividad de la empresa

La empresa **Diana Tecnología** se dedica a la investigación y desarrollo de software y está especializada en el área del procesamiento del lenguaje natural y las comunicaciones.

La empresa dispone de dos áreas de desarrollo tecnológico:

- **Producto Xerkanet:** Con este producto las empresas podrán realizar búsquedas de documentos con máxima precisión ampliando el campo de búsqueda a miles de fuentes (Internet y red local) ofreciendo como resultado al usuario únicamente lo que pide, clasificado y categorizado por los temas previamente indicados por éste. Así el usuario podrá emplear el tiempo a explotar la información y no a buscarla.

El mecanismo es el siguiente: Una vez el usuario le ha indicado los temas que le interesan, **busca documentos** constantemente (tanto información en Internet como documentación interna). Luego, **lee, evalúa** (según los criterios y prioridades del usuario) **y clasifica** los documentos encontrados automáticamente. Y finalmente proporciona al usuario una **completa base de datos** documental.

- **Producto DIB:** Este producto aporta soluciones para la mejora de las comunicaciones de información vía Internet, de forma que se posibilite la actualización de grandes volúmenes de información en una transmisión mínima de datos (se envían ficheros con los cambios), logrando así un bajo consumo de ancho de banda y unas comunicaciones ágiles y seguras.

En definitiva, lo que se consigue es que en vez de enviar el nuevo fichero al completo, se envíen únicamente las diferencias entre el nuevo y el viejo, lo que hace que la transmisión de datos sea mínima y pueda realizarse vía Internet.

- **Dib com:** Software para la actualización y sincronización remota de información vía Internet entre delegaciones.
- **Dib update:** Software para la actualización y distribución automática de nuevas versiones de contenidos/catálogos a clientes/delegados comerciales/suscriptores autorizados vía e-mail o ftp.
- **Dib software update:** Sistema automático de distribución e instalación de nuevas versiones de software vía http.
- **Dib backup remoto:** Especialmente diseñado para realizar copias de seguridad remotas de gran cantidad de información. Almacenamiento y recuperación de información on-line.

Un promotor aporta la visión técnica y el otro la empresarial pero ambos cuentan con experiencia en el sector

Productos innovadores en fase de lanzamiento, mercado potencial mayoritariamente desinformado

Análisis del mercado y producto

Los mercados a los que se dirigen estos productos son muy variados:

- **XERKAnet:** Proveedores de contenido. Empresas preocupadas por la vigilancia tecnológica, asociaciones, clústers,...
- **Dib com:** Empresas con varias delegaciones o relaciones estrechas con proveedores y colaboradores dispersos geográficamente con los que necesitan compartir y sincronizar información.
- **Dib update:** Editoriales multimedia, distribución... todas aquellas empresas que necesiten transmitir actualizaciones de catálogos digitales, bases de datos, etc., de un servidor a múltiples clientes.
- **Dib software update:** Empresas desarrolladoras de software.
- **Dib backup remoto:** Data centers.

Segmento objetivo

Tecnología Xerkanet:

Todas aquellas empresas, entidades u organizaciones que, para el desarrollo de su actividad, necesiten buscar información en Internet o en una red local.

Tecnología DIB:

1. Empresas con más de un centro de trabajo:

Buscan un sistema que les permita *tener a todas las delegaciones al día:*

- que les asegure que todas tienen la misma información.
- que esa información este actualizada.
- que agilice la forma en la que éstas reportan a la central y entre ellas.

2. Desarrolladores de software:

Buscan un sistema que les permita *fidelizar al cliente y venderle sucesivas versiones de su software* de forma cómoda para ambos y con el menor coste de distribución e implantación posible.

3. Editoriales:

Buscan ahorro y agilidad en la distribución. Conseguirán que los contenidos recogidos en sus CD's no queden rápidamente desfasados, no siendo necesario el envío constante de nuevos CD's o DVD's.

4. Diseñadores de Extranets e Intranets

Ofrecer un servicio con mayores utilidades en las intranets-extranets que diseñan, que aporten verdaderamente una mejora en las comunicaciones (gestión de la información que apoye la gestión del conocimiento) para sus potenciales clientes.

Competencia

TECNOLOGÍA XERKA:

Todas aquellas herramientas o buscadores que posibilitan la búsqueda de información tanto en Internet como en redes locales.

TECNOLOGÍA DIB:

Sincronizadores: Herramienta de sincronización de directorios, pensada como ayuda en proyectos comunes de desarrollo de software. Analizan los dos directorios y muestran las diferencias. La sincronización no es automática. Algunos incluyen la elección de criterios de comparación.

Sistemas de gestión de versiones: Son sincronizadores avanzados, capaces de diferenciar ficheros de texto, por lo que sus prestaciones son superiores a un sincronizador.

Gestión de múltiples servidores y distribución de la información: Incluyen muchas más utilidades que "dib" individualmente, si bien su coste es muy superior. La diferenciación es un valor añadido al sistema que lo hace viable y eficaz.

Aspectos diferenciales respecto a la competencia:

Tecnología Xerkanet:

Buscando de la WEB nos encontramos con:

- **Ruido:** miles de documentos que no nos interesan.
- **Tiempo** invertido por el usuario.
- **Búsquedas ineficaces.**
- **Multilingüismo:** no sabemos qué términos utilizar en otros idiomas.

De esta manera, Xerkanet provee al usuario de los documentos que necesita con:

Máxima precisión y cobertura: ampliar el campo de búsqueda a miles de fuentes (Internet y red local) y ofrecer al usuario únicamente lo que pide.

Acceso directo al documento y fácil navegación: Con XERKA el usuario no tiene que pensar cuáles son los mejores términos para encontrar un documento ni conocer la ruta de acceso a los documentos dentro de una base documental. Simplemente tiene que indicar qué importancia debe tener uno, o más temas, en la información que busca. El sistema le mostrará una lista de documentos, con un breve extracto de su contenido y con sólo hacer "click" accederá a ellos.

Sistema multilingüe: inglés, español, euskera y francés.

**Producto innovador
pero amenaza de
productos
sustitutivos**

Tecnología DIB:

DIB (DIB COM, DIB UPDATE, DIB SOFT) resuelve la problemática actual de las empresas de **proveer versiones actualizadas de ficheros** (ej: última versión de bases de datos, software, contenidos UPDATE-es...) **a sus remotos** (delegaciones, clientes,...) realizando la actualización mediante el envío de un fichero de diferencias entre la versión nueva del fichero (la que quiere poner a disposición de los remotos) y la anterior, de tal forma que se consigue:

- **Mayor Seguridad en las comunicaciones de información:** porque al enviar únicamente un fichero de diferencias entre las dos versiones, sólo quien disponga de la versión anterior del fichero podrá generar la versión actual a partir del fichero de diferencias.
- **Mayor Ahorro:** porque el fichero que se envía es mínimo, esto hace posible la utilización de Internet, con el consiguiente ahorro que supone no tener que utilizar conexiones fijas punto a punto o enviar CD's para comunicar ficheros de gran dimensión.
- **Mayor Comodidad y control:** DIB es programable y de sencillo manejo, el usuario sólo tiene que indicar los ficheros a comparar, la periodicidad de los envíos y a quién enviarlo. El sistema controla en todo momento la actualización de los ficheros en los remotos y funciona autónomamente, con lo que se evita la problemática actual del seguimiento y control de que las actualizaciones son realizadas en la forma y tiempo correctos.

Afronta la alta competitividad diferenciándose de la competencia y aportando un valor añadido a lo ya existente en el mercado

PLAN DE EMPRESA

Plan de Marketing

Política de precios: La empresa se favorece de disponer de tecnología y desarrollo propios lo que le permite ofrecer productos de calidad e innovadores a un precio muy competitivo.

Política de comercialización:

- Visitas a posibles clientes.
- Página web.
- Folletos divulgativos.

Fases de la prestación del servicio:

- Recepción de necesidades del cliente.
- Descripción de ámbitos de aplicación y versatilidad de las herramientas y utilización de copia promocional para ver cómo encaja el producto en sus necesidades.
 - Gama DIB: Implantación sencilla, no requiere de la intervención de la empresa. Venta directa desde el Site o a través de colaboradores.
 - XERKA: trabajo previo de definición de temas de interés para la empresa (ejes temáticos) desde Diana Teknologia o en colaboración con consultoría especializada.
- Venta.
- Posventa: mantenimiento y actualización de versiones.

Plan de Recursos Humanos

Debido a la actividad de la empresa, el personal debe estar altamente cualificado y muy vinculado al proyecto empresarial. **Las personas son la principal baza de la empresa.**

En la actualidad, la plantilla está formada por 10 personas, 8 de las cuales **con dedicación exclusiva a la investigación y desarrollo** de nuevos productos.

El equipo de investigación es liderado por uno de los promotores del proyecto y cuenta con 6 investigadores informáticos, una Doctora en Lingüística y becarios en prácticas.

El resto del equipo se ocupa de la gestión y administración de la empresa.

Cara al futuro, se es consciente de que se va a tener que reforzar la plantilla para poder ayudar en el desarrollo de nuevos productos y poder realizar labores comerciales para así llegar al mercado los primeros.

Plan de Inversiones

Fuerte inversión en I+D: Las inversiones más importantes de la empresa son las realizadas en I+D y creación de productos. El proyecto de I+D ha sido reconocido por Neotek, lo que supone un importante respaldo económico.

Plan de Financiación

La situación económico-financiera es aún débil, en cuanto a que depende en gran medida del apoyo institucional (subvenciones) y de socios capitalistas (socios actuales y capital-semilla).

Mercado en pleno crecimiento en el que desarrollar nuevos productos y mejorar los ya existentes es un imperativo

DOMELEC INSTALACIONES INTELIGENTES, S.L.L.

ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La empresa **Domelec Instalaciones Inteligentes** nace con el objetivo de desarrollar la actividad de estudio, diseño e implementación de instalaciones inteligentes en edificios y viviendas utilizando las últimas tecnologías en automatización. Este conjunto de nuevos servicios proporcionados por sistemas tecnológicos integrados dirigidos a satisfacer necesidades básicas de seguridad, comunicación, gestión energética y confort del hombre y su entorno más cercano se conoce por el término de “domótica.”

En la domótica, diversos productos tecnológicos de áreas como la electricidad, la electrónica, la informática, la robótica y las telecomunicaciones convergen y se integran en un sistema con objeto de proveer aplicaciones y servicios de utilidad para los habitantes del hogar. La domótica incluiría, por ejemplo, el control y la automatización de la iluminación de la vivienda, las persianas y toldos, puertas y ventanas, cerraduras, sistemas de control de riego y electrodomésticos, climatización, alarmas de humos, gas o agua, además de otras muchas prestaciones como puede ser el ahorro energético a través de relojes, programadores, etc.

**Producto innovador,
fase de lanzamiento,
pero mercado
potencial
desinformado**

Sin embargo, la domótica sigue siendo un servicio desconocido para la mayoría de las personas, situación que se prevé irá cambiando a medida que se vayan conociendo las ventajas del uso de dicha tecnología en las viviendas. En ese aspecto, la domótica se configura como un campo profesional de enormes perspectivas en el diseño de viviendas del futuro. Si a esto le unimos el receso inmobiliario que está previsto en los próximos años, esta disciplina se encuentra muy bien posicionada para convertirse en el elemento diferenciador de las futuras promociones inmobiliarias.

**Producto que supone
ventajas para el
usuario y un valor
diferencial para el que
lo suministra
(promotor
inmobiliario)**

En este contexto, además de las buenas perspectivas que presenta el sector, también existen otras razones que han motivado la puesta en marcha del proyecto empresarial:

- La actual crisis que atraviesa el sector de Telecomunicaciones, la cual ha afectado a numerosas empresas del sector, entre ellas a la empresa en la cual trabajaban los socios promotores y que se ha visto obligada a llevar a cabo un ajuste de personal que ha afectado a numerosos trabajadores, razón que les ha impulsado a emprender esta nueva iniciativa empresarial.

Reacción ante al cambio

- El elevado entusiasmo de ambos promotores por emprender una nueva etapa profesional basada en el trabajo por cuenta propia. Cabe destacar que pese a la corta edad de los socios promotores, 33 años, los mismos cuentan con una amplia y consolidada experiencia en la actividad a desarrollar.

Motivación y Entusiasmo

- La escasez de profesionales en el sector en el que se centra la actividad de la empresa objeto de estudio y más concretamente en la provincia de Bizkaia, ámbito de actuación prioritario de la empresa. Si bien existen varias empresas que comercializan la tecnología, no ocurre lo mismo en el área de instalación e implementación de la misma.

Poca competencia, mercado localmente desatendido

PROYECTO EMPRESARIAL

Perfil de los promotores:

Como ya se ha comentado anteriormente, los promotores de este proyecto empresarial son gente joven con conocimientos de electrónica y electricidad, especialistas en instalaciones inteligentes y conocedores de todos los avances tecnológicos que se producen en torno a esta materia. Además gozan de una importante experiencia profesional y presentan un elevado entusiasmo en comenzar esta nueva aventura empresarial basada en el trabajo por cuenta propia.

Actividad de la empresa:

La empresa Domelec Instalaciones Inteligentes se dedica al estudio, diseño e implementación de soluciones de domótica avanzadas combinadas con tecnologías Bluetooth.

Servicios ofertados: desde soluciones meramente de automatización hasta instalaciones completas "llave en mano", personalizando cada una de las instalaciones a través de un estudio exhaustivo y un diseño previo, seleccionando los dispositivos del mercado que mejor se ajustan a cada solución y utilizando las últimas tecnologías existentes.

Las diferentes funciones que abarcan son: **Automatización y Control** que abarca el control (apagar/encender, abrir/cerrar y regular) de la iluminación, climatización, persianas/toldos, puertas y ventanas, cerraduras, riego, electrodomésticos, suministro de agua, gas, electricidad, etc.

Seguridad y Vigilancia de personas, bienes, incidencias y averías con alarmas de intrusión y cámaras de vigilancia, alarmas personales y alarmas técnicas de incendio, humo, agua, gas, fallo de suministro eléctrico etc.

Comunicaciones de voz y datos incluyendo textos, imágenes y sonidos con redes locales, intercambio y compartiendo recursos entre todos los dispositivos, acceso a Internet y a nuevos servicios (telefonía sobre IP, televisión digital etc.)

Ahorro, la domótica permite gestionar el consumo de energía, mediante temporizadores, relojes programadores, termostatos, etc.

Además Domelec combina la domótica con la tecnología inalámbrica Bluetooth lo que permite potenciar las posibilidades de las instalaciones inteligentes. Las tecnologías inalámbricas tienen como ventaja principal su "ubicuidad", esto es, una alta disponibilidad de poder acceder a la red en cualquier parte de la vivienda y que no necesitan obras o reformas (supuesta en marcha es inmediata). Esta tecnología tiene múltiples campos de aplicación, siendo el más significativo y de mayor impacto social el destinado al colectivo de discapacitados, dado el gran aporte de estos sistemas.

Análisis del mercado y producto

La demanda potencial de la empresa objeto de estudio está formada por todas aquellas empresas o particulares que requieran la instalación de un sistema domótico avanzado, bien debido a la *adquisición, construcción y o reforma* de un inmueble.

Clientes potenciales de DOMELEC son los siguientes:

- Empresas de reformas y construcciones
- Estudios de arquitectura y diseño
- Coordinadores de gremios
- Administradores de fincas
- Empresas Eléctricas

Segmento objetivo: personas discapacitadas.

El uso de la domótica en la adecuación de viviendas para personas con discapacidad ha aumentado en los últimos años y ya ha dejado de ser una solución para las viviendas de lujo. De hecho, la domótica resulta de gran ayuda para las personas que sufren algún tipo de discapacidad física o psíquica ya que facilita el control de los distintos elementos de la casa y el movimiento dentro de la misma.

La domótica se configura pues como una buena solución para facilitar la movilidad en la vivienda a las personas que padecen alguna discapacidad física o psíquica, convirtiéndose, por tanto, el segmento de personas discapacitadas en uno de los segmentos más relevantes en el uso de este tipo de tecnología.

DOMELEC, S.L.L, como empresa especializada, se encargará de estudiar cada caso de forma individual, diseñando las soluciones más adecuadas e instalando los mecanismos necesarios para cada caso, con la finalidad de conseguir la máxima autonomía posible a las personas con problemas motrices a través del control del entorno.

Ambito territorial

DOMELEC, S.L.L., iniciará su actividad en el entorno geográfico cercano al municipio donde se ubicará para irse extendiendo de forma progresiva hasta poseer una presencia activa en toda la provincia, así como en las provincias limítrofes.

Del análisis del mercado se desprende cuáles serán los segmentos objetivo: en este caso, la segmentación se realiza por tipo de usuario y segmentación geográfica

Competidores o productos alternativos

Son escasas las empresas dedicadas exclusivamente a la instalación de sistemas con tecnologías basadas en la domótica, y mucho menos las que se dedican al estudio, diseño e instalación de soluciones domóticas avanzadas. En cambio, predominan las empresas que se encargan de comercializar estos equipos o las orientadas hacia la investigación y desarrollo de la tecnología en sí.

Por otro lado, las empresas que se dedican a la instalación de sistemas domóticos, son empresas de instalaciones eléctricas que ofrecen las instalaciones de domótica como una nueva posibilidad de negocio, no dedicándose exclusivamente a la realización de las mismas y no siendo por lo tanto expertos en la instalación de este tipo de servicios.

Además Domelec a diferencia de sus competidores, trabaja con **tecnología EIB**. El bus EIB (Bus de Instalación Europeo) se puede definir como un **sistema descentralizado en el que cada uno de los dispositivos conectados tiene control propio**. En este sistema existe solamente una línea, a través de la cual se comunican entre sí todos los participantes del Bus, minimizando el esfuerzo de cableado. Esto tiene como resultado:

- **una elevada disponibilidad** - El sistema es adaptable y el fallo en alguno de sus componentes no colapsa el resto del sistema (mayor seguridad).
- **un menor riesgo de incendio** - Aunque se mantiene el conexionado de energía eléctrica (380v/220v) para los actuadores de los equipamientos (motores, luces, etc), todo el cableado de los sensores, comutadores, etc, se reduce a un solo cable de baja tensión (24 v), disminuyendo exponencialmente el riesgo potencial de incendio.
- **un coste de instalación más reducido** - Entre otras cosas debido al menor gasto en el cableado y el menor consumo eléctrico.

Producto con poca competencia directa, con muchas aplicaciones posibles pero dificultad para introducir el producto en el mercado aún desinformado, necesario gran esfuerzo comercial y de comunicación

PLAN DE EMPRESA

Plan de Marketing

Política de precios:

Se seguirá una política de ventas basada en la oferta de productos de buena calidad a precios razonables siendo en el sector de servicios la mejor forma de acceder y mantener los clientes. Se cobra a 30 días.

Política de comercialización:

Dadas las características de los productos y los contactos que la empresa tiene establecidos a consecuencia de su amplia experiencia profesional, las acciones comerciales se basarán en las siguientes líneas:

- *Visitas Comerciales*

Contacto personal y visita a los clientes con los que se ha mantenido una relación profesional anterior, así como a potenciales

clientes de ámbito empresarial con los que existe la posibilidad de establecer pactos de colaboración. Asimismo, la empresa estará presente en eventos donde se promocione la “vivienda inteligente”, como pueden ser foros, reuniones, asociaciones de profesionales de esta rama, ferias nacionales e internacionales, etc.

- *Edición del Catálogo de Presentación de Servicios*

Lógicamente estas acciones se apoyarán mediante la entrega de un “Documento de Presentación” que recogerá la misión, principales objetivos y servicios que DOMELEC, S.L.L. ofrecerá. La elaboración se realizará en una buena calidad.

- *Página WEB*

Por las características de la empresa y por una conveniente gestión de marketing resulta imprescindible contar con la existencia de una página WEB donde se incluyan los datos más relevantes de la empresa así como detalles del tipo de proyectos que se desarrollan.

- *Catálogo Industrial y de exportadores del País Vasco*

El Catálogo Industrial y de Exportadores del País Vasco integra a más de 6.500 empresas industriales y de servicios avanzados, así como empresas exportadoras.

El catálogo recoge información identificativa de dichas empresas, de su localización, actividad y producto, de los premios y certificados de calidad obtenidos y de su actividad exportadora (productos, mercados de destino, implantaciones, etc.).

El Catálogo, a lo largo de estos años se ha consolidado como una herramienta útil de difusión de las empresas vascas, tanto en nuestro país como en el exterior, lo que ha animado a que la empresa solicite su inclusión en dicho catálogo.

- *Páginas amarillas de Telefónica*

Es el mayor directorio de empresas, profesionales, servicios y productos del país en Internet, con más de 1.600.000 registros. En este directorio se puede localizar la Empresa, el Profesional, el Producto o el Servicio que se necesite a través de búsquedas directas, guiadas o segmentadas geográficamente por lo que la empresa objeto de estudio ha optado por su inclusión en el apartado de actividad “domótica”.

Fases de la prestación del servicio:

- Una vez se contacta con el cliente la primera actuación es el asesoramiento previo del cliente con el fin de ofrecer el servicio que mejor se amolda a las necesidades del cliente.
- A la recepción de las directrices de los clientes, se confirma el entendimiento de sus necesidades mediante la aprobación de una propuesta detallada, elaborada por los técnicos especializados que servirá de base para el desarrollo del proyecto.
- En la anterior propuesta se definen las etapas necesarias para el desarrollo del proyecto, así como los tiempos y costes estimados para cada una de ellas.
- Finalmente se procede a la ejecución del trabajo.

Plan de Recursos Humanos

La estructura de personal prevista para los tres primeros años de funcionamiento de la empresa es la siguiente:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Total |
|--------------|-------|-------|-------|-------|
| Promotores | 2 | – | – | 2 |
| Trabajadores | 1 | 2 | – | 3 |
| Total | 3 | 2 | – | 5 |

Primer año: 1 Técnico especialista en Electricidad o un Maestro Industrial Eléctrico.

Segundo año: 2 Técnicos especialistas en Electrónica o Maestros Industriales Electrónicos.

Los promotores conocedores de que la adaptación a los cambios tecnológicos que experimenta nuestro entorno es la base para desarrollar una empresa competitiva, ofrecerán al personal de su empresa **planes de formación continua** que permitan la adaptación permanente y evolución de los profesionales de forma que estos alcancen las cualificaciones necesarias para fortalecer la situación competitiva de la empresa y de sus trabajadores.

Plan de Inversiones

Se incluyen todos los elementos que necesita la empresa para realizar su actividad y que tienen vocación de permanencia, tales como instalaciones técnicas, maquinaria, utillaje, mobiliario y los equipos para procesos de información.

Plan de Financiación

Todas las inversiones se financiarán a través de las aportaciones realizadas por los propios socios.

COLDFIRE IBERICA

ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

En los años sesenta, los técnicos de la NASA observaron que las piezas de acero y otros materiales que habían pasado un periodo de tiempo en el espacio presentaban unas características mecánicas superiores a las que teóricamente les correspondían. Ya entonces se intuyó que los fuertes cambios de temperatura que se producen en el espacio exterior podían estar detrás de este fenómeno que producía en los materiales una especie de “age hardening” acelerado, similar a la mejora de las características que muchos materiales presentan con el transcurso del tiempo.

De este modo se observó que, si se sometían a temperaturas criogénicas durante el tiempo suficiente, muchos materiales presentaban un espectacular incremento en su resistencia al desgaste, una mayor estabilidad dimensional, un mejor comportamiento frente a la fatiga térmica y mecánica. Además se observó que este tratamiento **tenía efecto sobre una gran variedad de materiales** (acero, titanio, aluminio, nylon,...) y en principio **toda herramienta o utillaje** que estaba sometida al desgaste era susceptible de ser tratada con éxito. En definitiva este nuevo tratamiento ofrecía a las empresas **la posibilidad de reducir los costos de utillaje y aumentar su productividad**.

Esto dio lugar, ya en los noventa, a que en EEUU aparecieran empresas dedicadas a dar servicio de lo que se denomina “cryogenic treatment” o “cryogenic processing”, aunque ha sido sólo en los dos o tres últimos años cuando se han comenzado a conocer y divulgar este tipo de procesos, fundamentalmente en Norteamérica, y con magníficos resultados.

Concretamente, ha sido la empresa americana “COLDFIRE Technology” la que ha desarrollado (con la colaboración de la NASA) y patentado el “thermal cycling”. Esta empresa, aunque también explota directamente esta tecnología, tiene como principal actividad la fabricación de los equipos necesarios (también patentados) además de la concesión a ciertas empresas del derecho a usar esta tecnología.

Hoy en día existen varias de estas compañías en Norteamérica, una en Sudáfrica y otra en Australia que explotan esta tecnología. Recientemente se ha establecido otra en Holanda, “COLDFIRE Europe” que, aparte de realizar tratamientos, también se dedica a fabricar las máquinas que se suministren en Europa en el futuro.

En este contexto, los promotores de este proyecto conociendo el éxito que está teniendo este nuevo tratamiento en Norteamérica, las amplias posibilidades que ofrece, sus innumerables aplicaciones, la escasa competitividad existente en España y las ventajas que presenta respecto a otros tratamientos, decidieron **conseguir la patente** de este tratamiento y así lograr **la exclusividad** para toda la zona norte de España (con la posibilidad de ser ampliado al resto de España).

Producto nuevo en el mercado español, sin competencia y con éxito en otros países

PROYECTO EMPRESARIAL

Perfil de los promotores:

Los promotores de COLDFIRE Ibérica son dos personas que mantienen una visión común del negocio y que forman un equipo con experiencia y **comprometido** con el desarrollo de la empresa.

El perfil de ambos es marcadamente técnico, son los dos ingenieros industriales y tienen amplios conocimientos de producción y calidad. También aportan conocimientos de marketing. Ambos tienen experiencia en la dirección de departamentos y equipos de personas y conocen muy bien los sectores a los que se va a dirigir la empresa.

Uno de los promotores, debido a su trayectoria profesional, dispone de una experiencia privilegiada en Marketing, en especial en la problemática del lanzamiento de nuevos productos al mercado y en cómo transformar ideas industriales en valor añadido para el mismo.

En el caso del otro promotor, la naturaleza de los trabajos desempeñados a lo largo de su carrera le ha permitido adquirir conocimiento de las empresas que pueden aprovecharse de las ventajas de estos tratamientos y una precisa comprensión de sus problemas y necesidades. Al mismo tiempo le ha permitido estar al tanto y conocer muchos de los avances tecnológicos producidos en la industria en los últimos años.

Promotores con experiencia empresarial y con amplios conocimientos del sector

Actividad de la empresa:

La nueva empresa COLDFIRE Ibérica se crea para **dar a conocer** y explotar la tecnología del “cryogenic thermal cycling” en las empresas españolas, ofreciéndoles la posibilidad de reducir sus costos de utillaje y proporcionándoles una mayor resistencia al desgaste de sus herramientas. De hecho es la **primera empresa** en España y la segunda en Europa que ofrece este servicio.

Los tratamientos criogénicos consisten básicamente en enfriar el material lentamente hasta temperaturas cercanas a $-200\text{ }^{\circ}\text{C}$, mantenerlo así durante unas 48 horas y, después, volver a la temperatura ambiente, también lentamente. A menudo el proceso se completa con un revenido suave.

La actividad de la compañía se concentrará en dos frentes, estrechamente conectados. Por una parte el técnico-productivo, es decir, el análisis de cada caso y la ejecución del tratamiento más adecuado. Por otra el de marketing e I+D que consiste básicamente en la difusión de la tecnología y la búsqueda y análisis de nuevas aplicaciones. Estas actividades ocuparán la mayor parte de los esfuerzos en los primeros años de la empresa.

“Es mejor ser el primero, que ser el mejor”: Ley del Liderazgo (Al Ries y Jack Trout)

Análisis del mercado y producto

El “cryogenic thermal cycling” es un tratamiento válido para una gran diversidad de materiales y que puede aportar **numerosas ventajas** en muchas empresas.

Producto innovador en mercado creciente

Los resultados de este tratamiento no son absolutamente predecibles y cada caso ha de ser comprobado en condiciones reales de trabajo. No obstante, con la experiencia obtenida en los últimos años por otras empresas que utilizan la tecnología de COLDFIRE, hay una larga lista de aplicaciones en las que el tratamiento ha demostrado su validez. Lejos de suponer una barrera, esto significa que quedan aún infinidad de posibles nuevas aplicaciones en las que utilizar el "thermal cycling" y que continuamente se encuentran nichos de mercado.

Segmento objetivo:

Este proceso se ha utilizado con buenos resultados en infinidad de sectores y aplicaciones. Sirvan como ejemplo: cuchillas, punzones, matrices, moldes, soldadura, siderurgia, turbinas, mecanizado, golf, componentes electrónicos, armas, material quirúrgico, prótesis, engranajes, motores, frenos, maquinaria agrícola, herramientas, bicicletas, ferrocarril, minería, obras públicas, material deportivo, instrumentos musicales, nylon, aserraderos, industria papelera, etc., etc., etc.

La existencia de un **mercado tan amplio** obliga a seleccionar una serie de aplicaciones o sectores a los que dirigir la acción de marketing de COLDFIRE Ibérica. Inicialmente, la empresa se crea con el interés fundamental de dar servicio al **sector industrial**. Pero, aun así, sigue siendo un mercado muy amplio.

Por ello, se plantea la conveniencia de empezar por abordar una serie de aplicaciones en las que el proceso ha probado sin duda su eficacia, tanto desde el punto de vista del resultado técnico como desde el ahorro económico. Las aplicaciones seleccionadas han sido las herramientas de corte (fundamentalmente discos y cintas de sierra), los punzones y los electrodos de cobre para soldadura por resistencia.

En el entorno existen numerosas empresas que utilizan estos procesos y ya se han realizado contactos exploratorios con algunas de ellas, con una respuesta muy positiva. Hay que tener en cuenta que se trata de elementos consumibles por lo que cualquier mejora en su rendimiento tiene un reflejo inmediato como **reducción de coste y aumento de la productividad**. Además, por la misma razón, usuarios de este tipo de herramientas serán clientes que aportarán con regularidad facturación a la empresa lo cuál será muy valioso para el funcionamiento de la misma durante los primeros meses.

Posteriormente se abordarán otros sectores industriales de consumo más irregular, pero con más valor añadido como, por ejemplo, moldes, troqueles, estampas, etc. También se ha considerado explorar el mercado de los palos de golf (con el cuál también se han mantenido contactos). Por último se abordará la búsqueda de nuevas aplicaciones, tanto industriales como de otros campos.

Ámbito territorial:

COLDFIRE Ibérica nace con un **contrato en exclusiva** para todo el noroeste de España (Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra, Castilla-León y La Rioja). Esto quiere decir que ninguna otra empre-

Introducción "selectiva" del producto en el mercado potencial vs introducción "extensiva"

sa puede dar servicios de “cryogenic thermal cycling” en este territorio. Por otra parte, el contrato no impide que COLDFIRE Ibérica de servicio en cualquier otro territorio en el que no haya nadie que posea la licencia en exclusiva. Por ello, el ámbito territorial de actuación de la empresa en la práctica será toda España.

Evolución del mercado:

La ventaja del “cryogenic thermal cycling” es que sus resultados pueden traducirse fácilmente en ahorro económico. El problema de desgaste es común en todo tipo de empresas y los técnicos de las mismas están muy sensibilizados con él. Desde este punto de vista no hay que temer que el mercado pueda caer en el futuro, ya que este proceso, lejos de suponer un costo, puede proporcionar importantes ahorros. Ninguna empresa que pretenda reducir gastos se plantearía eliminar un proceso que tiene como objetivo ahorrar.

Competidores o productos alternativos:

Los intentos por reducir el desgaste de los materiales han constituido una batalla sin fin a lo largo de la historia. Por ello se han desarrollado, con mayor o menor fortuna, innumerables tratamientos, lubricantes, recubrimientos etc. con este fin.

A primera vista el “cryogenic thermal cycling” tiene una gran cantidad de procesos alternativos que buscan los mismos objetivos. En principio, las empresas que hacen tratamientos térmicos o termoquímicos y las que realizan recubrimientos podrían considerarse como competidoras directas de COLDFIRE Ibérica. En ambos casos casi siempre se busca dotar a los materiales de una mayor resistencia al desgaste, con frecuencia a través de una mayor dureza.

En la práctica estos procesos no constituyen una competencia al “cryogenic thermal cycling”. De hecho, como paso previo a este tratamiento, es necesario realizar (para acero) un tratamiento convencional de temple ya que el tratamiento criogénico no aporta apenas dureza. La resistencia al desgaste se consigue fundamentalmente como consecuencia de los cambios que se producen en la microestructura.

El caso de los recubrimientos anti-desgaste puede ser, a priori, el que aparezca como competencia más clara del proceso de COLDFIRE, especialmente los recubrimientos PVD (Physical Vapor Deposition) ampliamente utilizados en la industria. Esto sería así si no fuera porque el “cryogenic thermal cycling” es un proceso que no sólo es compatible con prácticamente todo tipo de recubrimientos, sino que, además, multiplica espectacularmente el efecto de los mismos al proporcionarles un sustrato más sólido. Además no hay que perder de vista que este proceso afecta a todo el material y sólo ha de aplicarse una vez. Por otra parte, aporta otras propiedades como una mayor resistencia a la fatiga y la eliminación de tensiones en el material.

Se puede concluir que los aparentes competidores podrían incluso estar interesados en el proceso de COLDFIRE como complemento al suyo propio. Por ello se ha previsto el contacto y posible colaboración con empresas de estos sectores.

PLAN DE EMPRESA

Plan de Marketing

Política de precios:

La decisión de cuáles van a ser los precios de este proceso no es fácil. Dado lo novedoso del producto y la importancia de los resultados obtenidos el mercado podría aceptar precios relativamente elevados, en el nivel de otros tratamientos o recubrimientos de alta gama.

En cualquier caso es necesario mantener una cierta homogeneidad de precios entre todas las empresas de COLDFIRE de Europa. Existe la referencia de los precios de COLDFIRE en USA, aunque aquí deberían ser superiores ya que el precio de la energía (y, por lo tanto, los costos) en Europa es considerablemente más alto que en América.

Los precios serán distintos en función del material a tratar. Se establecerán dos categorías: por una parte los aceros comunes y, por otra, los aluminios, el cobre, los inoxidables y aceros especiales. Los precios base para cada una de estas categorías podrían rondar los 25 y 35 euros por Kg. respectivamente. Por último, podría haber una tarifa especial, más elevada para materiales como el titanio, las aleaciones de níquel y otros materiales especiales como los cerámicos y los composites.

También se establecerán una serie de descuentos en función de las cantidades a tratar así como una tarifa unitaria para pequeños objetos, independientemente de su peso, además de una cantidad mínima a tratar.

Transporte y distribución

El transporte de las piezas a tratar hasta COLDFIRE Ibérica y, una vez tratadas, de vuelta hasta las instalaciones del cliente será por cuenta del propio cliente. Esto permitirá que se cobren los mismos precios para toda la península.

Marketing

La mayor dificultad a la que se va a enfrentar COLDFIRE Ibérica en sus comienzos es dar a conocer el "cryogenic thermal cycling". Por ello se ha previsto dedicar, durante los dos primeros años, una importante cantidad de recursos para este fin.

Las acciones comerciales iniciales se encaminarán al contacto directo con clientes de los sectores potencialmente interesados. Además se contactará con empresas relevantes de los sectores inicialmente planteados como objetivo ya que los resultados conseguidos en las mismas tendrán un importante valor como referencia para otras empresas de los mismos u otros sectores.

Además la empresa realizará otro tipo de acciones generales de marketing:

Una de las primeras es la confección de una página web muy cuidada en sus contenidos que permita a todas las personas interesadas conocer los fundamentos del proceso y sus principales aplicaciones. Además se van a editar folletos divulgativos y más adelante, se participará en ferias.

En este punto hay que tener en cuenta que COLDFIRE también tiene su Plan de Marketing a nivel mundial y que, incluso, recientemente ha firmado un contrato con una agencia de publicidad americana para este fin. COLDFIRE Ibérica podrá utilizar esta publicidad cuando lo desee.

Prestación del servicio

COLDFIRE Ibérica se plantea con un sistema de negocio sencillo. Al tratarse de un proceso efectuado sobre piezas del cliente, COLDFIRE Ibérica no utiliza materias primas. Los únicos consumos que demanda el tratamiento son energía eléctrica y nitrógeno líquido además de la maquinaria necesaria para realizar el tratamiento.

Plan de Recursos Humanos

Durante la puesta en marcha de la empresa los únicos trabajadores serán los socios. Uno de ellos se responsabilizará de la parte técnico-productiva y el otro de gestión administrativa y comercial. En cualquier caso, en estos compases iniciales, trabajarán conjuntamente hasta conseguir una cartera de clientes mínima.

Se ha previsto que, tras los primeros meses, se contraten al menos dos personas, una para labores administrativas y de atención al cliente, y otra para trabajos de producción y logística. La contratación de más trabajadores dependerá de la evolución futura del negocio.

Plan de Inversiones

Para el desarrollo de la actividad se contemplan como inversiones principales la adquisición de la máquina, el mobiliario, la compra de los equipos de ofimática, el local,...

Plan de Financiación

Para su puesta en marcha COLDFIRE Ibérica cuenta con las aportaciones, al 50 %, de los socios fundadores. La empresa se ha constituido con un capital social de 30.000 euros. Adicionalmente, los socios han aportado otros 40.000 euros en forma de préstamo a la empresa. Es decir, la aportación total ha sido de 70.000 euros.

Sin embargo, las aportaciones de los socios no van a bastar para cubrir las necesidades totales de liquidez de la empresa, lo cual quiere decir que habrá que contar con financiación externa. La necesidad de dinero extra se ha estimado entre 40.000 y 50.000 euros (esta necesidad extra de dinero se cubrirá mediante la solicitud de algún tipo de préstamo o crédito bancario).

Plan Económico-Financiero

Se ha realizado una simulación de ingresos y gastos para 3 años. En el apartado de gastos se han considerado los de constitución de la empresa, la adquisición del procesador, el mobiliario, los equipos de ofimática, el consumo de energía y de LN2 (este último depende directamente de la cantidad de material que se procese criogénicamente). También se han tenido en cuenta los gastos de viajes, de marketing e I+D, de seguros, financieros y de administración.

En el apartado de salarios se han considerado inicialmente los de los dos socios. Además se ha previsto la contratación de una persona en septiembre del año 1 y, en un principio, otra en enero del año 2.

Durante todo este periodo los ingresos provendrán de la realización de servicios de tratamiento criogénico de herramientas y piezas. Se ha establecido un plan de facturación que, a priori, no parece difícil de cumplir. El plan arranca en el mes de mayo año 1 con una pequeña carga semanal que crece a dos cargas semanales en septiembre año 1 y llega hasta las tres cargas semanales a partir de septiembre del año 2.

Según las previsiones, a partir de marzo del año 2 la empresa será ya capaz de generar suficientes ingresos como para cubrir los gastos y en abril del año 3 se habría recuperado toda la inversión inicial.

ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

EKIDE, S.L.

En 1988, una representación de Saiolan (dos monitores que trabajaban apoyando a nuevos emprendedores) acude a la Feria Industrial de Hannover para conocer nuevas máquinas y detectar oportunidades de negocio. En ella, les llama especialmente la atención la presencia de algunas empresas europeas fabricantes de sistemas de grabado por CNC – Control Numérico – (basado en la integración de sistemas digitales al control de la maquinaria) que, aunque hoy es un método generalizado, era entonces algo novedoso en nuestro país.

En un principio, parecía una idea interesante dado que los técnicos de Saiolan no sabían de ninguna firma en su entorno más próximo (con gran cantidad de Máquina Herramienta) que hubiese aplicado esta técnica a los sistemas de grabado y además pensaban que podía ser un método muy útil para alguno de los sectores tradicionales de la industria vasca (cerrajería, estampación, cubertería,...).

La actividad estaba enfocada, por lo tanto, en la renovación tecnológica de los equipos de grabado existentes, para flexibilizar procesos que hasta entonces eran desarrollados casi de forma artesanal.

De vuelta a Mondragón, después de debatir la idea, se decide impulsar un estudio de mercado para analizar las posibilidades de este tipo de máquinas y la aceptación que podía tener en nuestro país.

¿La idea puede convertirse en una oportunidad de negocio?:
conveniencia de realizar un estudio de mercado

PROFUNDIZANDO EN LA ACTIVIDAD

Con las ideas algo más claras sobre el enfoque de la actividad y con el apoyo económico de la Diputación Foral de Guipúzcoa se acomete el estudio sobre la **“fabricación y comercialización de bienes de equipo automatizados para el grabado de distintos productos”**.

A su vez, Saiolan ya había asignado un mes antes a un estudiante de Ingeniería Técnica (rama mecánica) **el estudio de fabricación del prototipo** de una máquina de grabado como parte de su proyecto de fin de carrera. Del mismo modo, otra persona que acababa de terminar sus estudios de Ingeniería Técnica (rama microelectrónica) se incorpora a la actividad con la idea de realizar el desarrollo informático de la máquina.

De esta manera las dos vías del estudio de viabilidad se ponen en marcha, por un lado el estudio de mercado y, por el otro, el estudio tecnológico

Analizando la actividad objeto de estudio, desde el principio se distinguen dos campos de actuación claramente diferenciados:

1. **El sector de grabado no industrial** en el que las máquinas eran muy rápidas pero poco robustas, por lo que no podían utilizarse en ambientes industriales e iban destinadas a copisterías, imprentas rápidas, ... Estas máquinas diseñadas para grabar y cortar gran variedad de materiales (madera, vidrio, plásticos,...) disponían de un control de dos dimensiones y de un software específicamente diseñado para facilitar la programación y poder personalizar las soluciones deseadas.

En Europa, existían varias empresas que ofertaban una gran gama de estas máquinas en las que la **facilidad de programación** y el **precio eran los factores competitivos** más importantes. Por tanto, para entrar en el mercado sería necesario fabricar maquinaria a precios competitivos y con los mismos o mejores niveles de calidad que ofrecían empresas europeas. La escasa penetración en España y su coste relativamente bajo hacía augurar unas ventas relativamente fáciles de realizar si se atacaba este mercado, dado que las empresas de la industria iban a demandar este tipo de maquinaria, de tecnología más avanzada que la que venían usando. Sin embargo, se veía muy difícil diferenciarse en el mercado dado que el nivel de exigencia tecnológica no era muy elevado, lo que hacía que cualquier innovación fuera rápidamente adaptada por la competencia. Además buena parte de la demanda proviene de empresas familiares, con trabajadores de baja cualificación y escasa disposición a incorporar novedades, por lo que era preciso **una gran labor de mentalización** para poder tener éxito.

2. En el sector del grabado industrial se enmarcaban máquinas con aplicaciones que permitían la realización de estampas, numeradores, construcción de modelos, electrodos, fabricación de moles, etc. Se trataba de equipos de estructura semejante a las fresadoras –que realizan mecanizados en pieza– pero especialmente diseñados para realizar operaciones de grabado en tres dimensiones, o pequeños mecanizados de formas complicadas en materiales mecánicos. Estas máquinas no competían con las de grabado no industrial ya que sus campos de aplicación eran diferentes. En Europa, también existían varias empresas que ofertaban maquinaria específica para el grabado industrial.

En este sector, las prestaciones que ofrecían las máquinas (rigidez, fiabilidad, facilidad de programación,...) constituían los principales factores competitivos. Un aspecto importante a destacar fue que las principales empresas europeas fabricantes de fresadoras no ofertaban maquinaria específica de grabado industrial.

Acometer este sector no parecía en principio difícil, pero era necesario, por un lado, el dominio tecnológico de los sistemas de control diseñados específicamente para cada unidad, de forma que ofreciesen elevadas prestaciones permitiendo mecanizar piezas de considerable dificultad, y por otro, de fresado de alta velocidad para reducir los tiempos de trabajo, ampliando el número de aplicaciones comunes del resto de maquinaria de este estilo, permitiendo la realización de mecanizados de precisión y la fabricación de piezas especiales, con una considerable mejora en el cableado.

También se pudo constatar que las empresas que iban a demandar estos servicios estaban introduciendo el CAD por ordenador, contaban con personal cualificado para manejar los equipos y estaban dispuestas a invertir en esta tecnología.

Por lo tanto, los mercados, la tecnología de fabricación y el tipo de clientes eran muy diferentes en uno y otro sector por lo que era el momento de decidir la orientación de la futura actividad empresarial:

¿QUÉ SECTOR OFRECE MAYORES PERSPECTIVAS DE NEGOCIO?

Analizando ambos sectores, los promotores de la actividad decidieron acometer el sector de grabado industrial, donde percibían mayores perspectivas de negocio

ESTUDIO DE MERCADO DEL SECTOR DE GRABADO INDUSTRIAL

Una vez tomada la decisión de qué camino tomar, el primer paso consiste en realizar un **estudio de mercado del sector**.

Se analiza, por un lado, la oferta realizando visitas a ferias y a empresas de la competencia, llegando a conocer incluso sus instalaciones. Como en el mercado nacional no existían empresas que fabricasen maquinaria de estas características, por lo que se estudia el mercado exterior. Un hecho que se constata es que es posible realizar trabajos con fresadoras CNC normales, por lo que en principio, cualquier fabricante de máquinas convencionales podría introducirse en el sector sin demasiada dificultad.

Por otro lado, se estudia la demanda, concretándola en los sectores de cerrajería, forja, cubertería, juguete y calzado. Posteriormente se indaga en sectores más industriales y característicos de la región norte, como estampación, automóvil, o mecanizados especiales (aeronáutica) y en definitiva cualquier actividad que necesitase realizar mecanizados de alta precisión y dificultad. Realizando entrevistas con potenciales clientes se constata la necesidad de estos servicios, ya que la automatización de estos procesos les ayudaría a lograr ahorros de tiempo y un incremento en la precisión. Sin embargo, las empresas se mostraban reacias a **aprender estas tecnologías** y la crisis generalizada existente favorecía poco las inversiones. Pese a todo, estaba claro que si las propias empresas no eran capaces de incorporar estas tecnologías, iban a tener la necesidad de que otros les ofrecieran estos servicios.

Tanto para realizar el estudio de mercado como para desarrollar el prototipo es necesario estudiar la competencia. Así, en una visita realizada a una exposición de maquina herramienta, se observó la similitud entre línea de productos y soluciones que ofrecía Boston Digital Corporation y la concepción que se pretendía desarrollar en Mondragón. Se trataba de máquinas pequeñas y rápidas que servían para fabricar piezas muy especiales en diferentes materiales, sin embargo eran competencia de la máquina que se pretendía desarrollar. La gama que ofertaba Bostomatic se **ajustaba exactamente a las necesidades** detectadas en el estudio, lo que animó a los emprendedores a establecer una relación de colaboración con Bostomatic. Los acuerdos permitían el desarrollo de una actividad comercial exclusiva para el mercado español.

Con esto, el equipo promotor conseguía presentarse en el mercado con algo más que ideas y una máquina desarrollada en Saiolan y podría así tantear de una manera más práctica la necesidad real de este tipo de equipos en España. Para formalizar el acuerdo se constituye la empresa Ekide S.L., a principios de 1990, con un doble objeto social:

- La fabricación y comercialización de fresadoras-grabadoras (para dar servicios de comercialización a la firma Bostomatic).
- La subcontratación de fresados-grabados tridimensionales con soporte CAD/CAM (para probar la máquina y cuantificar la demanda detectada de este tipo de servicios).

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza: Clientes potenciales reacios al cambio

Oportunidad: Inicio de las relaciones con Bostomatic

A partir de este momento comienza la actividad comercial con visitas a clientes, inserciones publicitarias,... Se constata que a pesar del interés de la industria por el servicio ofertado, la **venta de maquinaria de Bostomatic resultaba difícil** y, aún más, lanzar al mercado el nuevo desarrollo llevado a cabo en Saiolan. Además el **coste de fabricación del prototipo era superior al precio de las máquinas similares que había en el mercado**. Y como riesgo añadido, los fabricantes de fresadoras podían e cualquier momento desarrollar una máquina con CNC que sirviese para el grabado y para otras aplicaciones, lo que haría aumentar la competencia.

Se avecinaba la gran cita comercial, la Feria Bienal de Máquina-Herramienta de Bilbao, donde Ekide iba a presentar su nueva máquina y la gama de maquinaria de Bostomatic. Sin embargo, una huelga de transportes, impidió que llegara la máquina de Bostomatic, lo que está a punto de llevar al traste dos años de duro trabajo.

Ekide sin embargo, se presenta con su máquina y consigue varios contactos con clientes que se interesaron en conocer el tipo de piezas que se podían fabricar, pero las esperanzas de venta de máquina eran mínimas.

¿Qué se podía hacer en una situación tan complicada?

Tras la feria se decide abandonar las relaciones con Bostomatic. Aunque la comercialización de la máquina era complicada, se había observado que sí existían empresas interesadas en los servicios y trabajos que se podían llevar a cabo con la máquina, pero no a través de la compra de la máquina, sino de subcontratar los servicios. De esta manera se atiende la posibilidad que Ekide se convierta en el socio tecnológico de futuro de estas empresas.

PRIMEROS CLIENTES

Instalados entre las dependencias de Saiolan y los Talleres de Mondragón Goi Eskola Politeknikoa, con la máquina en funcionamiento y pudiendo disponer además de todos los equipos de esta institución, poco a poco Ekide comienza a consolidar su actividad como subcontratista realizando trabajos a diferentes empresas, destacando los contactos con Mondragón Corporación Cooperativa y la cooperativa vizcaína Maier, para la que se realizan pequeños trabajos de diseño, fabricación de electrodos y modelos, viendo que existen posibilidades de una relación continuada.

UTILES DE CONTROL

A los seis meses de empezar a trabajar juntos, Maier plantea a Ekide sus necesidades con los "útiles de control", equipos que simulan el montaje de una pieza en su destino final. Para conocer estos procesos se estudiaron proyectos realizados por proveedores que ofrecían este servicio específico. La respuesta técnica ofrecida por Ekide fue correcta y se convierte en una nueva línea de negocio (es actualmente uno de los puntos fuertes de la empresa). Así, un par de años

después de haber iniciado la actividad Ekide con una plantilla de tres personas ofrece los siguientes servicios:

- Subcontratación de mecanizados y grabados tridimensionales
- Útiles de control
- Servicios de CAD y Diseños de 3D

RAPID PROTOTYPING

Ekide había ido creciendo con los años y en 1994 se percata de un nuevo e interesante campo de actividad conocido como "rapid prototyping". Las empresas industriales necesitan contrastar y testar los nuevos diseños de sus productos antes de lanzarlos al mercado, para lo cual necesitan prototipos para dicho fin. Su fabricación les resulta muy costosa además de que tienen, en muchos casos, una duración excesiva y se tarda mucho en lanzar el nuevo producto al mercado.

Ekide sabía que contaba con las capacidades básicas para poder abordar la actividad, aunque no con los recursos necesarios, pero como no tenían competencia en su entorno más próximo, había que intentarlo. De esta manera, se acude a Saiolan a buscar apoyo para emprender un estudio sobre los métodos de fabricación de prototipos para empresas industriales.

Ekide comienza a ofrecer esta actividad con los medios disponibles, sin embargo, existían nuevas y mejores formas de hacerlo. Sin embargo, para ello se hace imprescindible buscar colaboración externa debido a la fuerte inversión requerida. El planteamiento más adecuado para buscar financiación es que quienes se implicasen en el proyecto fueran los clientes potenciales de este servicio. Así la idea era utilizar a Saiolan para hacer un planteamiento serio a Mondragón Corporación Cooperativa, donde se integran las empresas demandantes de este servicio. Además antes de presentar el proyecto a otros estamentos, desde Saiolan se deciden acometer diferentes estudios en materia de fabricación de prototipos entre 1995 Y 1996.

PARTICIPACIÓN DE MCC

Durante los años 1997 y 1998 se desarrolla el estudio de viabilidad de la nueva actividad, con la ayuda de un grupo de trabajo entre las empresas demandantes del servicio, Ekide como ofertante y Saiolan como coordinador. Aquí se determina la inversión en equipos productivos necesaria para desarrollar el proyecto (ascendía prácticamente al millón de euros), además se cercioran de que se necesitaría invertir en equipos cualificados que aporten el know-how necesario.

En 1998, una vez deciden las empresas demandantes del servicio implicarse en el proyecto y se ratifica la oportunidad de negocio, a los socios de Ekide les surge la siguiente duda:

¿Se crea una nueva empresa para la actividad de Rapid Prototyping o se decide potenciar Ekide ampliando su capital con la entrada de nuevos socios?

Se decide finalmente potenciar Ekide dando entrada a nuevos socios, que aportarían el capital necesario. Esta decisión fue tomada

por representantes de Fagor Electrodomésticos, Mondragón Automoción y Ekide, convencidos todos ellos de la viabilidad y oportunidad del negocio.

Como el proceso de reestructuración iba a ser largo, Ekide comienza con las inversiones para que no existan empresas competidores que se le adelanten. Mientras una consultoría comienza a valorar Ekide para poder dar entrada a los nuevos socios. Tras la valoración, algunos socios se sorprenden del valor asignado, ya que pensaban que la empresa valía mucho menos, por el potencial de los clientes, los equipos, y el conocimiento de procesos tenían un gran valor.

Cuando estaba ya listo para firmar el acuerdo, MCC Inversiones que iba a aportar el 50% del nuevo capital entrante se retira aludiendo a la excesiva valoración y a que los ratios financieros no entraban dentro de los parámetros requeridos para sus inversiones. Ante esta situación Mondragón Automoción también se retira, dejando a Ekide en una situación crítica ya que había comenzado a realizar inversiones.

**¿Cómo continuar?
Poner en marcha la actividad iba a suponer una carga excesiva para una empresa como Ekide, ¿qué hacer ante esta situación?**

Mondragón Automoción se retira como agrupación, pero algunas de las empresas que lo integran están convencidas del proyecto y deciden seguir adelante por su cuenta. Así, las empresas Mapsa, Maier, y Fagor Electrodomésticos se suman como nuevo socios de Ekide en mayo del año 2000 y se pone en marcha la actividad, que hace que la plantilla aumente de 9 a 22 trabajadores.

UNA EMPRESA DE FUTURO

Durante el año 2000, Ekide se dedica a impulsar la nueva actividad creando los equipos necesarios tanto técnicos como humanos pero sin que esto repercuta en el resto de actividades de la empresa. En esta situación, sin todavía haber consolidado la actividad, Maier plantea a Ekide sus necesidades dentro del campo de "Útiles de Control" que comprende el diseño y fabricación de sistemas de ensamblaje automático para componentes de automoción. Maier subcontractaba estos procesos y gastaba e invertía unos 600.000 euros anuales, pero tenía problemas de precios y plazos con sus proveedores. Desde Ekide se piensa que es una buena posibilidad ya que era una actividad donde no se requería invertir en nuevas máquinas o recursos y se podía llevar a cabo con los medios con los que se contaban.

¿Se acomete la nueva actividad a pesar de no haber consolidado aún la otra?

Esta vez se decidió no hacer ningún estudio previo, sino plantearse hacer 4 ó 5 instalaciones a lo largo del 2001 viendo la rentabilidad sobre la marcha, ya que la demanda ya existía y se contaban con los medios necesarios para acometer el proyecto.

Así en el año 2003, Ekide es una empresa orientada hacia el futuro, que ofrece sus servicios en las áreas siguientes:

- Útiles de control.
- Prototipos Rápidos - Rapid Prototyping.
- Útiles de Montaje.
- Servicios de Ingeniería de diseño.

De esta manera, en la actualidad, grandes e importantes empresas, con elevados niveles de exigencia confían en Ekide. De la mano de fuertes socios estratégicos e inmersa en un sector en el que el dominio tecnológico resulta clave para un planteamiento de futuro. Así, Ekide se orienta hacia el futuro después de una trayectoria plagada de grandes retos que han sido superados con excelentes resultados.

Anexos



Ejemplo de uno de los múltiples modelos existentes:

Cuentas de Resultados Previsionales

| Concepto | Año N | Año N+1 | Año N+2 |
|---|-------|---------|---------|
| + Ingresos: | | | |
| + Ventas o prestación de servicios | | | |
| - Devoluciones y rappel s/ventas | | | |
| + Subvenciones a la explotación | | | |
| + Ingresos financieros | | | |
| + Otros ingresos de explotación | | | |
| + TOTAL INGRESOS | | | |
| - Gastos: | | | |
| - Compras | | | |
| - Mercaderías | | | |
| - Materias Primas | | | |
| +/- valoración de existencias | | | |
| - Gasto de personal | | | |
| - Sueldos y salarios | | | |
| - Seg. Social a cargo de la empresa | | | |
| - Servicios: | | | |
| - Gastos de I+D | | | |
| - Arrendamientos y cánones | | | |
| - Reparaciones y conservación | | | |
| - Servicios profesionales | | | |
| - Transportes | | | |
| - Primas de seguros | | | |
| - Servicios bancarios y similares | | | |
| - Publicidad, propaganda, etc. | | | |
| - Suministros | | | |
| - Otros servicios | | | |
| - Tributos: | | | |
| - Impuestos, contribuciones y tasas | | | |
| - Gastos de personal: | | | |
| - Sueldos y salarios | | | |
| - Seg. Social a cargo de la empresa | | | |
| - Dotación para amortizaciones: | | | |
| - De gastos de establecimiento | | | |
| - Del inmovilizado | | | |
| - Dotación a las provisiones: | | | |
| - Del inmovilizado, de insolvencias, etc. | | | |
| - Gastos Financieros: | | | |
| - Intereses | | | |
| - Descuentos sobre ventas | | | |
| - Otros gastos financieros | | | |
| - TOTAL GASTOS | | | |
| +/- RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | | | |

Información económica financiera

EMPRENDEUR

Ejemplo de uno de los múltiples modelos existentes:

Balances Previsionales

| Activo | Año N | Año N+1 | Año N+2 | Pasivo | Año N | Año N+1 | Año N+2 |
|---|-------|---------|---------|---|-------|---------|---------|
| INMOVILIZADO | | | | FONDOS PROPIOS | | | |
| Gastos de establecimiento | | | | Capital Suscrito | | | |
| Inmov. Inmaterial | | | | Prima de emisión | | | |
| Gastos de I+D | | | | Reservas | | | |
| Concesiones, patentes, licencias | | | | Resultados de ejercicios anteriores | | | |
| Fondo de Comercio | | | | Ingresos a distribuir en varios ejercicios | | | |
| Derechos de traspaso | | | | a) Subvenciones de capital | | | |
| Aplicaciones informátic. | | | | b) Diferencias de tipo de cambio | | | |
| - Amortizaciones | | | | c) Ingresos por intereses diferidos | | | |
| Inmov. Material | | | | Pérdidas y ganancias | | | |
| Terrenos y construcciones | | | | ACREEDORES A LARGO PLAZO | | | |
| Instalaciones técnicas | | | | Deudas con entidades de crédito | | | |
| Maquinaria | | | | Otros acreedores | | | |
| Otras instalaciones | | | | ACREEDORES A CORTO PLAZO | | | |
| Uillaje | | | | Deudas con entidades de crédito | | | |
| Mobiliario | | | | Acreedores comerciales | | | |
| Otro inmovilizado | | | | Deudas no comerciales | | | |
| - Amortizaciones | | | | Admon. pública | | | |
| Inmov. Financieras | | | | Otras deudas | | | |
| Dep. y fianzas a l/p | | | | Remun. Pend. de pago | | | |
| Gastos a distribuir en varios ejercicios | | | | | | | |
| ACTIVO CIRCULANTE | | | | | | | |
| Existencias | | | | | | | |
| Comerciales | | | | | | | |
| Materias primas | | | | | | | |
| Productos en curso | | | | | | | |
| Productos terminados | | | | | | | |
| Subproductos | | | | | | | |
| - Provisiones | | | | | | | |
| Deudores | | | | | | | |
| Clientes por ventas y prestación de servicios | | | | | | | |
| Deudores varios | | | | | | | |
| Personal | | | | | | | |
| Administraciones Públicas | | | | | | | |
| - Provisiones | | | | | | | |
| Tesorería | | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | | | | TOTAL PASIVO | | | |

Fuente: CEDEMI

Ejemplo de uno de los múltiples modelos existentes:

Presupuesto de Tesorería

| Conceptos | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ag | Sep | Oct | Nov | Dic | Total |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|----|-----|-----|-----|-----|-------|
| COBROS (Sin IVA) | | | | | | | | | | | | | |
| Cobros de ventas o servicios | | | | | | | | | | | | | |
| I.V.A. Repercutido | | | | | | | | | | | | | |
| Aportaciones al capital social | | | | | | | | | | | | | |
| Subvenciones | | | | | | | | | | | | | |
| Préstamos | | | | | | | | | | | | | |
| Créditos | | | | | | | | | | | | | |
| Ingresos financieros | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL COBROS | | | | | | | | | | | | | |
| PAGOS (sin IVA) | | | | | | | | | | | | | |
| Inversiones* | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos de establecimiento | | | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado Inmaterial | | | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado Material | | | | | | | | | | | | | |
| Inmovilizado Financiero | | | | | | | | | | | | | |
| Compras* | | | | | | | | | | | | | |
| Materias Primas | | | | | | | | | | | | | |
| Otros materiales | | | | | | | | | | | | | |
| Generales* | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios Exteriores | | | | | | | | | | | | | |
| Arrendamientos y cánones | | | | | | | | | | | | | |
| Reparaciones y conservación | | | | | | | | | | | | | |
| Servicios de Profesionales independientes | | | | | | | | | | | | | |
| Transportes | | | | | | | | | | | | | |
| Primas de Seguros | | | | | | | | | | | | | |
| Publicidad, propaganda y relaciones públicas | | | | | | | | | | | | | |
| Gastos generales | | | | | | | | | | | | | |
| Otros servicios | | | | | | | | | | | | | |
| Tributos* | | | | | | | | | | | | | |
| Impuesto sobre beneficios | | | | | | | | | | | | | |
| Otros tributos | | | | | | | | | | | | | |
| Personal* | | | | | | | | | | | | | |
| Sueldos y salarios | | | | | | | | | | | | | |
| Seguridad Social autónomos | | | | | | | | | | | | | |
| Seguridad Social trabajadores | | | | | | | | | | | | | |
| Retenciones I.R.P.F | | | | | | | | | | | | | |
| Otros gastos sociales | | | | | | | | | | | | | |
| Financieros* | | | | | | | | | | | | | |
| Intereses de deudas | | | | | | | | | | | | | |
| Otros gastos financieros | | | | | | | | | | | | | |
| Amortización de deudas | | | | | | | | | | | | | |
| I.V.A Soportado | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PAGOS | | | | | | | | | | | | | |
| DIF COBROS - PAGOS | | | | | | | | | | | | | |
| TESORERÍA INICIAL | | | | | | | | | | | | | |
| SALDO FINAL PREVIO | | | | | | | | | | | | | |
| LIQUIDACIÓN DE I.V.A | | | | | | | | | | | | | |
| SALDO FINAL DEFINITIVO | | | | | | | | | | | | | |

* Concepto sin IVA.

Fuente: CEDEMIV.

A continuación se presenta una plantilla más abreviada, que te puede resultar útil para calcular el estado de flujos de tesorería de la empresa.

Estado de Flujos de Tesorería

| Concepto | Año N | Año N+1 | Año N+2 |
|---|-------|---------|---------|
| Resultado del ejercicio | | | |
| + Dotación amortizaciones y provisiones | | | |
| = Recursos procedentes de las operaciones | | | |
| - Incremento del capital circulante de explotación | | | |
| - Compras (+ ventas inmovilizado) | | | |
| - Reembolso de ayudas de financiación e intereses | | | |
| = Excedente (necesidades) de tesorería del periodo | | | |
| +/- Excedente de Tesorería (necesidades) arrastradas del periodo anterior | | | |
| = Excedente (necesidades) de tesorería acumulada | | | |

Ratios Económico-Financieros

A continuación se presentan algunos de los ratios económico financieros más utilizados en el mundo empresarial. Los mismos te pueden ser de utilidad:

- *Estructura Financiera*: Indica en que medida los recursos utilizados por la empresa son de su propiedad.

Fondos Propios/Total Pasivo

- *Endeudamiento*: Analiza el grado de independencia de la empresa en función de los recursos que utiliza. Se recomienda que el ratio oscile entre 100% y 200%.

Pasivo Exigible/Fondos Propios

- *Liquidez*: Relaciona el disponible con el exigible a corto plazo y por lo tanto informa de los bienes líquidos que la empresa puede utilizar para hacer frente a los pagos de sus deudas a corto plazo. Se recomiendan valores que oscilen entre un 5%-10%.

Disponible/Exigible a corto

- *Solvencia*: Indica la capacidad de todos los bienes del Activo Circulante para atender a las deudas a corto plazo. Se recomienda que los valores oscilen entre un 150% y un 200%.

Activo Circulante/Exigible a corto

- *Garantía*: Indica la capacidad de todos los recursos de la empresa para atender el total de deudas.

Activo Total/Exigible total

- *Ratio de rentabilidad de los recursos propios (ROE)*: Mide la rentabilidad de los capitales propios invertidos en la empresa en relación con el beneficio obtenido.

Beneficio neto/Recursos Propios

- *Ratio de rentabilidad sobre activos*: Mide la rentabilidad producida por los activos de una empresa.

Beneficio Neto/Activo Total

Trámites a seguir en la puesta en marcha

TRÁMITES GENERALES

A continuación se detallan brevemente los trámites generales que se deben realizar para la constitución de una sociedad. Todos los trámites que se mencionan no son de obligatorio cumplimiento para todas las formas jurídicas, ya que dependiendo del tipo de empresa tendrás que realizar solamente una parte de ellos. En el siguiente apartado se concreta que trámites afectan a cada una de las formas jurídicas.

| Trámite | Organismo | Descripción |
|--------------------------------------|--|---|
| TRÁMITES DE CONSTITUCION | Registro Mercantil Central | Certificación y negativa del nombre: Certificado acreditativo de la no existencia de otra sociedad con el mismo nombre. |
| | Notario | Otorgamiento de la escritura de constitución: Los socios fundadores firman la escritura de constitución y aprueban los estatutos, adquiriendo la empresa personalidad jurídica propia. |
| | Hacienda | Impuesto de Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados: Se debe presentar la liquidación y realizar el pago del impuesto ante Hacienda. Es un impuesto que nace por la constitución del sociedad. |
| | Registro Mercantil | Inscripción en el Registro Mercantil: Una vez constituida la sociedad se debe inscribir en el Registro Mercantil. A partir de este momento la sociedad adquiere personalidad jurídica propia. |
| TRÁMITES LABORALES | Seguridad Social | Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos: Los trabajadores individuales y profesionales que no constituyen una sociedad, deben darse de alta y cotizar en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos. |
| | Seguridad Social | Inscripción de la empresa en la Seguridad Social: Trámite que sirve para la obtención del número de patronal y necesario para toda empresa que vaya a contratar personal. |
| | Seguridad Social | Afiliación de los trabajadores a la Seguridad Social: Acto administrativo que va a implicar que el trabajador pase a estar englobado en el sistema de la Seguridad Social. Se hace una vez en la vida laboral de cada trabajador. |
| | Ministerio de Trabajo | Comunicación de apertura del Centro de Trabajo: Trámite que hay que realizar en los primeros 30 días de comenzar la actividad |
| | Oficinas de Empleo | Registro de los contratos de trabajo |
| TRÁMITES FISCALES | Hacienda | Solicitud del NIF/CIF |
| | Hacienda | Alta en el impuesto de Actividades Económicas |
| | Hacienda | Declaración Censal |
| TRÁMITES MUNICIPALES | Ayuntamiento | Licencia Municipal de Obras: Permiso necesario para realizar cualquier tipo de obras en locales, edificios, naves,... |
| | Ayuntamiento | Licencia Municipal de Apertura: Su objetivo es comprobar que el local cumple una serie de condiciones. |
| REGISTROS | Registro de la Propiedad | Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria: Anotación de adquisición o transmisión de bienes inmuebles y constitución y cancelación de hipotecas sobre los mismos. |
| | Registro Industrial | Inscripción en el Registro Industrial: Inscripción de establecimientos en el Registro Industrial y autorización para comenzar una actividad industrial. |
| | Oficina Española de Patentes y Marcas | Marcas, patentes, nombres comerciales, signos distintivos, modelos industriales, y rótulos de establecimiento. |
| ADQUISICIÓN Y LEGALIZACIÓN DE LIBROS | Registro Mercantil | Legalización y Sellado de los libros de Contabilidad. |
| | Inspección de Trabajo y Seguridad Social | Adquisición y sellado del libro de visitas |

Trámites específicos por tipo de empresa:

| Trámites | Empresario Individual | Comunidad de bienes | Sociedad de Resp. Limitada | Sociedad Anónima | Sociedad Laboral | Sociedad Cooperativa |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Certificación y negativa del nombre | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Naturaleza de la aportación y participación de cada comunero | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Elaboración del contrato | | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | |
| Escritura Pública de Constitución y Estatutos Sociales (1) | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Autoliquidación del ITP y AJD | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Calificación e Inscripción en el Registro de Sociedades Laborales | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Calificación e Inscripción en el Registro de Cooperativas | | | | | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Inscripción en el Registro Mercantil | | | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | |
| Declaración Censal | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Obtención del CIF | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alta en el IAE | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alta y afiliación del titular en el Régimen de Autónomos | <input checked="" type="checkbox"/> | | | | | |
| Inscripción de la empresa en la Seguridad Social | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alta y afiliación socios | | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alta y afiliación trabajadores a cargo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Comunicación de apertura del centro de trabajo | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Diligencia del libro de visitas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Formalización contratos | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Alta en el Impuesto de Actividades Económicas | <input checked="" type="checkbox"/> |
| Licencia de obras / de apertura | <input checked="" type="checkbox"/> |

(1) En la Comunidad de Bienes será obligatorio únicamente en el caso de compartir bienes inmuebles.

Plantilla de Seguimiento

Señala con una "X"



LA IDEA

- Más de una vez me he preguntado si me gustaría tener mi propia empresa
- Tengo una idea de negocio en la cabeza que puede tener éxito en el mercado
- He buscado información para poder valorar y contrastar mejor mi idea
- He analizado mi idea detenidamente y de forma realista
- He contrastado mi valoración con terceras personas

EL EMPRENDEDOR

- Conozco que personas formarán el equipo promotor
- He realizado un test de autoevaluación
- He analizado los resultados del test
- He buscado formas de cubrir las posibles deficiencias que puedan existir
- He consultado a un experto sobre la capacidad del equipo promotor
- El equipo esta preparado, capacitado y motivado para llevar el proyecto adelante
- He valorado los pros y contras que te pueda aportar esta aventura empresarial

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- He buscado más información sobre el proyecto (mercado, competidores, tecnología, etc.)
- He descrito el proyecto de forma detallada y por escrito (qué, a quién, cómo, etc.)
- He definido los objetivos generales del proyecto
- He analizado el binomio equipo promotor-idea

ANÁLISIS DEL MERCADO Y PRODUCTO

- Dispongo de toda la información necesaria para analizar nuestro mercado y producto/ servicio correctamente
- He analizado el alcance de mi mercado y sus características
- He analizado a la competencia
- He analizado mi producto/servicio y su proceso de transformación

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y REFLEXIÓN

- Me tomado mi tiempo para reflexionar una vez más sobre todos los pasos dados hasta el momento
- He tenido en cuenta y he evitado los errores más comunes que suelen darse en la creación de empresas
- He tomado buena nota de los factores de éxito en la creación de empresas

PLAN DE EMPRESA

Promotor y producto/servicio

- He definido la misión, visión y objetivos de la empresa
- He descrito al equipo promotor
- He descrito de forma general el producto o servicio

Plan de Marketing

- He realizado un análisis DAFO para conocer la situación de la empresa
- He fijado los objetivos comerciales de forma detallada
- He tomado las decisiones relativas al producto o servicio
- He decidido la política de precios a seguir
- He decidido como voy a distribuir mis productos o servicios
- He decidido la política de comunicación/promoción
- He fijado el presupuesto de Marketing

Proceso de Transformación

- He descrito las características técnicas de mi producto/servicio
- He decidido la localización de la empresa
- He definido el proceso de transformación de mi producto/servicio
- Dispongo de todo lo necesario para fabricar mi producto o prestar mi servicio
- He decidido la estrategia que seguirá la empresa en I+D+I
- He decidido sistemas de control de calidad de la empresa

Plan de Recursos Humanos

- He analizado las necesidades de personal
- He decidido la organización de la empresa
- He decidido la política de contratación
- He decidido la política salarial
- He decidido la política de formación
- Conozco el coste de personal

EMPRENDEER

Plan de Inversiones

- He detallado las inversiones en activo fijo
- He detallado las inversiones en activo circulante

Plan de Financiación

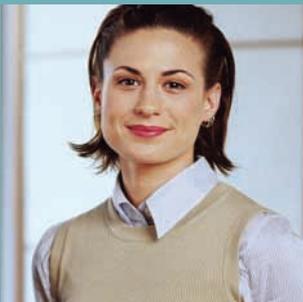
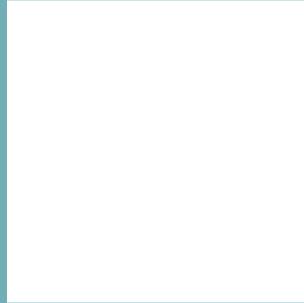
- He decidido como voy a financiar las inversiones de la empresa

Plan Económico Financiero

- He completado la Cuenta de Resultados previsional
- He completado el Balance previsional
- He completado el Presupuesto de Tesorería

PUESTA EN MARCHA

- He decidido la forma jurídica que tomará la empresa
- He realizado todos los trámites necesarios para comenzar la actividad



manual básico para emprender

