



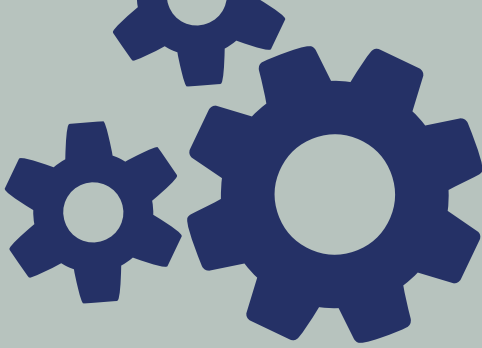
Universidad de Jaén

UJa.
Emprende

Guía

para crear
tu Empresa
en la **UJA**





Universidad de Jaén



Breves notas sobre los autores

Autores:

María Jesús Hernández Ortiz

Lucas Cañas Lozano

Alfonso Miguel Márquez García

José García Vico

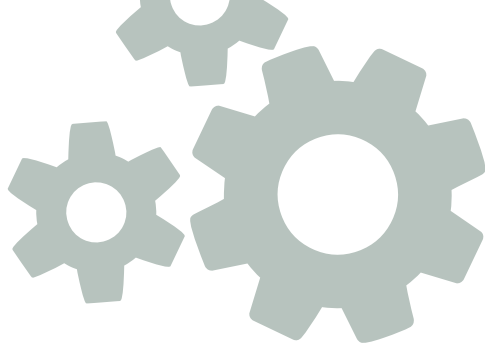
Los autores son profesores del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología de la Universidad de Jaén. Poseen una dilatada experiencia en temas relacionados con el emprendimiento y en la impartición de asignaturas vinculadas con la Creación de Empresas en titulaciones de Grado y Master.

Depósito Legal: **J420 - 2017**



índice

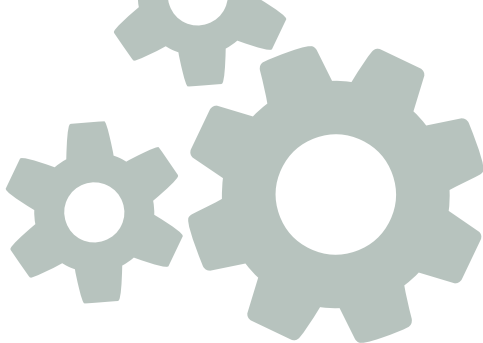
PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1: LA IDEA DE NEGOCIO	15
1.1.- La creatividad en la creación de empresas.....	15
1.1.1.- Fases del proceso creativo.....	17
1.1.2.- Técnicas de creatividad.....	18
1.2.- ¿Y cómo encuentro una idea de negocio?.....	26
1.2.1.- El conocimiento y la tecnología.....	27
1.2.2.- Aficiones.....	28
1.2.3.- Detecciones de nuevas necesidades.....	29
1.2.4.- Experiencia en el trabajo.....	30
1.3.- ¿De verdad es tan buena tu idea? Evalúa tu idea de negocio.....	30
CAPÍTULO 2: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO	33
2.1. Método CANVAS.....	33
2.2. Tipos de modelos de negocio.....	51
2.2.1. Empresas desagregadas.....	51
2.2.2. Modelos de negocio de larga cola (long tail).....	51
2.2.3. Plataformas multilaterales.....	51
2.2.4. Gratis como modelo de negocio.....	52
2.2.5. Modelos de negocio abiertos.....	52
CAPÍTULO 3: EL PLAN DE EMPRESA	53
3.1.- ¿Por qué es importante elaborar un Plan de empresa?.....	53
3.2.- Algunas recomendaciones para elaborar el Plan de Empresa.....	54
3.3.- Los contenidos del Plan de Empresa.....	55
3.3.1.- Estudio de mercado y análisis estratégico.....	56
3.3.1.1.- Conceptos estratégicos fundamentales para tu proyecto.....	56
3.3.1.2.- Reconociendo tu entorno: el análisis externo.....	57
3.3.1.2.1.- ¿Cómo analizo el entorno genérico?.....	58



3.3.1.2.2.- ¿Cómo analizo el entorno específico?	60
3.3.1.3.- Profundiza en tu proyecto. El análisis interno.....	62
3.3.1.3.1.- ¿Cómo realizar el análisis interno?	62
3.3.1.4.- Construye la matriz DAFO de tu proyecto.....	63
3.3.2.- Aspectos comerciales del proyecto.....	64
3.3.2.1.- Diseña el marketing estratégico de tu proyecto.....	64
3.3.2.1.1.- Define tu producto desde el punto de vista comercial.....	64
3.3.2.1.2.- ¿A quién quiero vender mi producto? Segmentación del mercado.....	65
3.3.2.1.3.- Conoce a fondo a tu cliente.....	66
3.3.2.2.- Diseña el marketing operativo de tu proyecto.....	66
3.3.3.- Operaciones y aspectos técnicos y tecnológicos del proyecto.....	71
3.3.3.1.- De la idea de negocio al producto: el diseño.....	71
3.3.3.1.2.- ¿Y cómo produzco? El diseño del proceso productivo.....	72
3.3.3.1.3.- ¿Cuánto quiero producir? Determina tu capacidad productiva.....	73
3.3.3.1.4.- ¿Dónde realizo mis actividades? La selección de la ubicación.....	75
3.3.3.1.5.- No puedes hacerlo tú solo. Compras y relaciones con los proveedores.....	76
3.3.4.- Los recursos humanos en la empresa y el diseño organizativo.....	77
3.3.4.1.- Análisis de los puestos de trabajo y necesidades de personal de tu empresa.....	79
3.3.4.2.- Reclutamiento, selección y contratación de trabajadores.....	79
3.3.4.3.- Diseño organizativo.....	80
3.3.5.- Selección de la forma jurídica y tramitación para la puesta en marcha.....	81
3.3.5.1.- ¿Qué tengo que tener en cuenta al elegir la forma jurídica?	82
3.3.5.2.- ¿Cuál es la forma jurídica que más interesa?	83
3.3.5.3.- Tramitación para la puesta en marcha.....	86
3.3.5.3.1.- Trámites para la constitución de una sociedad.....	87
3.3.5.3.2.- Tramitación para el inicio de las actividades.....	89
3.3.6.- Estudio económico financiero y análisis de viabilidad.....	92
3.3.6.1.- Calcula tus necesidades de capital inicial.....	93
3.3.6.2.- ¿Cómo financiar tu empresa?.....	96



3.3.6.3.- Los estados económico financieros previsionales.....	103
3.3.6.3.1.- Previsión de tesorería.....	103
3.3.6.3.2.- Cuenta de resultados previsional.....	104
3.3.6.3.3.- El balance previsional.....	106
3.3.6.4.- Análisis de la viabilidad económico-financiera del proyecto.....	109
3.3.6.4.1.- El punto de equilibrio o punto muerto.....	109
3.3.6.4.2.- Análisis de la estructura económico-financiera mediante ratios.....	109
3.3.6.4.3.- Valoración del proyecto de inversión.....	110
CAPÍTULO 4: OBLIGACIONES FORMALES DE LOS EMPRESARIOS.....	113
4.1.- Obligaciones fiscales.....	113
4.2.- Obligaciones contables.....	115
4.3.- Obligaciones laborales.....	116
4.4.- Otras obligaciones legales.....	116
CAPÍTULO 5: PRESENTA TU IDEA.....	119
CAPÍTULO 6: LA UJA TE AYUDA A EMPRENDER.....	125
6.1.- Capacitación y formación.....	125
6.1.1.- Itinerario de autoempleo.....	125
6.1.2.- Asignaturas de creación de empresas.....	125
6.1.3.- Curso “Iniciativa emprendedora. Proceso de creación de empresas” impartido por la Escuela de Organización Industrial (E.O.I).....	126
6.1.4.- Open Future: Becas para el impulso del emprendimiento entre la población universitaria.....	126
6.1.4.1.- Open Future: Talentum Short Track.....	127
6.1.4.2.- Open Future: Talentum Long Track.....	127
6.1.5.- Yuzz Jaén.....	127
6.1.6.- Otras actividades formativas sobre creación de empresas.....	128
6.2.- Asesoramiento y apoyo.....	128
6.2.1.- Servicio de emprendedores a través del Centro de apoyo de apoyo al desarrollo empresarial (CADE).....	128



6.2.2.- Voluntariado sénior de asesoramiento empresarial (SECOT).....	129
6.2.3.- Vivero de Empresas.....	129
6.2.4.- Creación de redes de emprendedores de la Universidad de Jaén.....	129
6.3.- Fomento del emprendimiento y la cultura emprendedora	130
6.3.1.- Feria anual de emprendimiento.....	130
6.3.2.- Premio anual de emprendimiento.....	131
6.3.3.- Premios al fomento de la cultura emprendedora.....	131
6.3.4.- Ayudas económicas para la creación de empresas	132
CAPÍTULO 7: OTROS AGENTES Y RECURSOS ÚTILES PARA EMPRENDER.....	133
7.1.- Oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI) de la UJA.....	133
7.2.- Red Andalucía emprende y centros de apoyo al desarrollo empresarial (CADE).....	133
7.3.- Grupos de desarrollo rural (GDR).....	134
7.4.- Diputación Provincial de Jaén.....	136
7.5.- Agencia IDEA.....	136
7.6.- Otras instituciones.....	136
7.7.- Redes colaborativas de negocios.....	137
7.8.- Centros y espacios tecnológicos.....	137
CAPÍTULO 8: EXPERIENCIAS DE CREACIÓN DE EMPRESAS EN LA UJA.....	139
8.1.- EMO-é Inteligencia Emocional, S.L.....	139
8.1.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.....	140
8.1.2.- Conclusiones y recomendaciones.....	140
8.2.- Trespasos Consultores, Sociedad Civil.....	141
8.2.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.....	142
8.2.2.- Conclusiones y recomendaciones.....	142
8.3.- 4D Geoservices, S.L.....	143
8.3.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.....	144
8.3.2.- Conclusiones y recomendaciones.....	145
8.4.- E-Team Consultores.....	146
8.4.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.....	147



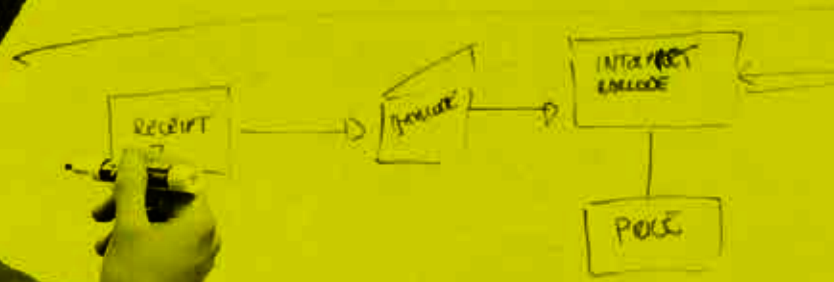
8.4.2.- Conclusiones y recomendaciones.....	147
8.5.- SynerMet Weather Solutions.....	148
8.5.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.....	148
8.5.2.- Conclusiones y recomendaciones.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cómo ser creativo con un simple lápiz.....	16
Figura 2. Ejemplo de mapa mental a partir de la idea “imaginación”	19
Figura 3. Técnica SCAMPER.....	21
Figura 4. Ejemplo de la técnica de creatividad “la caja de ideas”	25
Figura 5. Proceso de análisis de la idea de negocio.....	31
Figura 6. Lienzo (Canvas) del modelo de negocio.....	33
Figura 7. Lean Canvas.....	49
Figura 8. Canvas Mínimo Viable para el desarrollo de productos	50
Figura 9. Elementos para analizar la rentabilidad y el riesgo del proyecto.....	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ejemplo de matriz DAFO	63
Tabla 2. Formas jurídicas para constituir una empresa	83
Tabla 3. Cálculo de costes para determinar el Fondo de Maniobra	95





Prólogo



Juan Gómez Ortega
Rector de la Universidad de Jaén

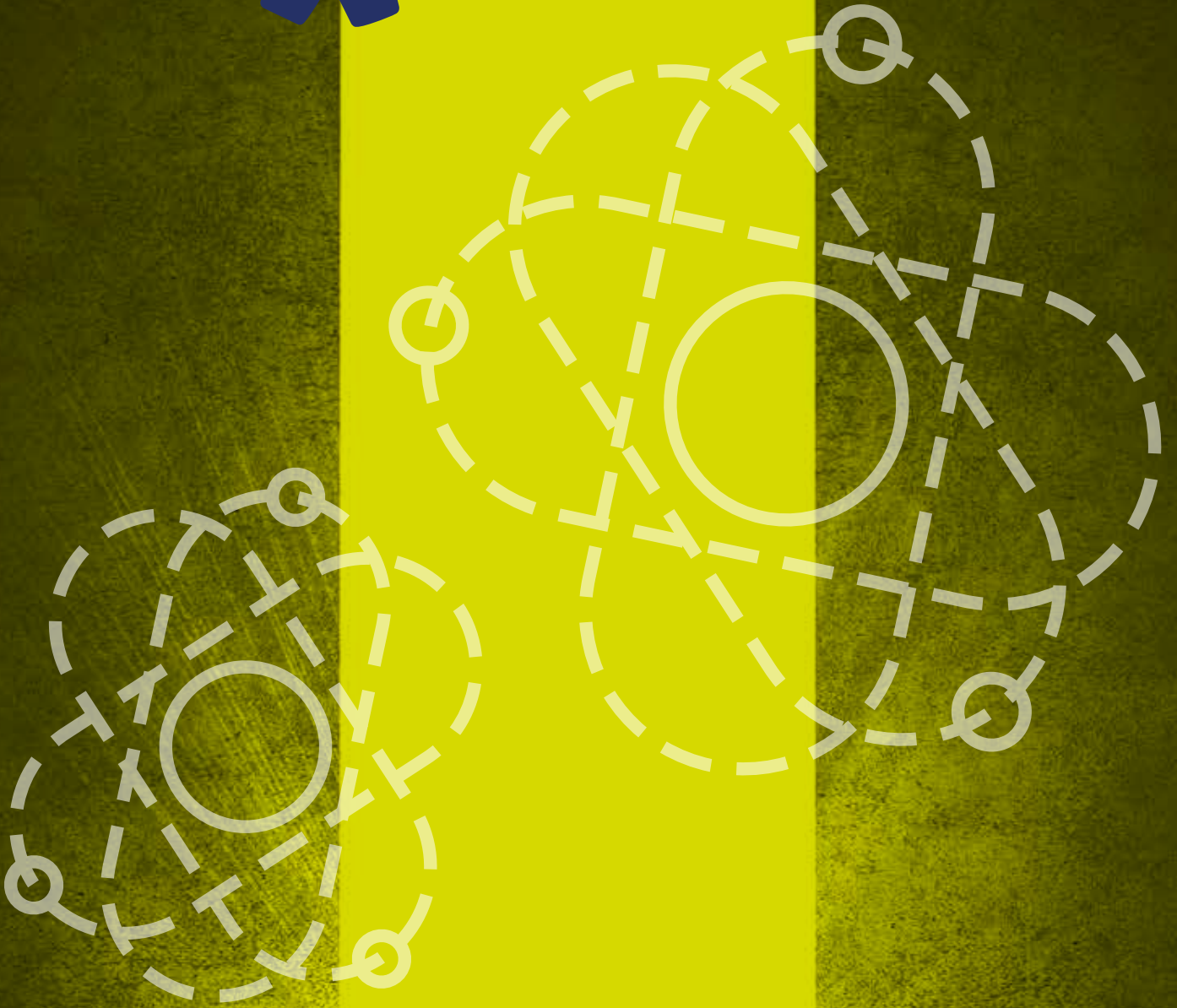


En la sociedad actual en la que participamos, el emprendimiento universitario es, actualmente, considerado como una herramienta clave para favorecer la creación de empleo, cobrando especial relevancia en el momento presente ya que el acceso al mercado laboral por cuenta ajena se caracteriza por la baja generación de nuevos puestos de trabajo.

Este manual nace con el espíritu de ayudar y estimular a los emprendedores que surjan fundamentalmente de la comunidad universitaria. Pretende ser útil, dándoles a conocer de una manera ordenada y precisa el proceso que se sigue en cada una de las etapas que conlleva la creación de una empresa. Ya sea desde el punto de arranque en la idea creativa y de concreción de un modelo de negocio, pasando por la parte más importante de elaboración de un plan de empresa, así como los recursos que nuestra universidad pone a disposición de los emprendedores y la presentación de experiencias de empresas surgidas nuestra institución.

Como Rector de la Universidad de Jaén, me gustaría agradecer a las personas que han elaborado este Manual y especialmente al equipo de profesores del Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología que han redactado esta iniciativa. Han realizado una gran labor dedicando su tiempo, su saber y su conocimiento a la redacción de un manual que motive y facilite a nuestros egresados la puesta en marcha de una iniciativa empresarial.

Para finalizar me gustaría aprovechar esta oportunidad para trasladar a toda la comunidad universitaria que sienta interés por desarrollar actividades emprendedoras, que los servicios y recursos humanos con los que cuenta la Universidad de Jaén estarán a su disposición para facilitar y allanar el difícil camino, pero a la vez apasionante, que comporta la creación de una empresa.





Prólogo



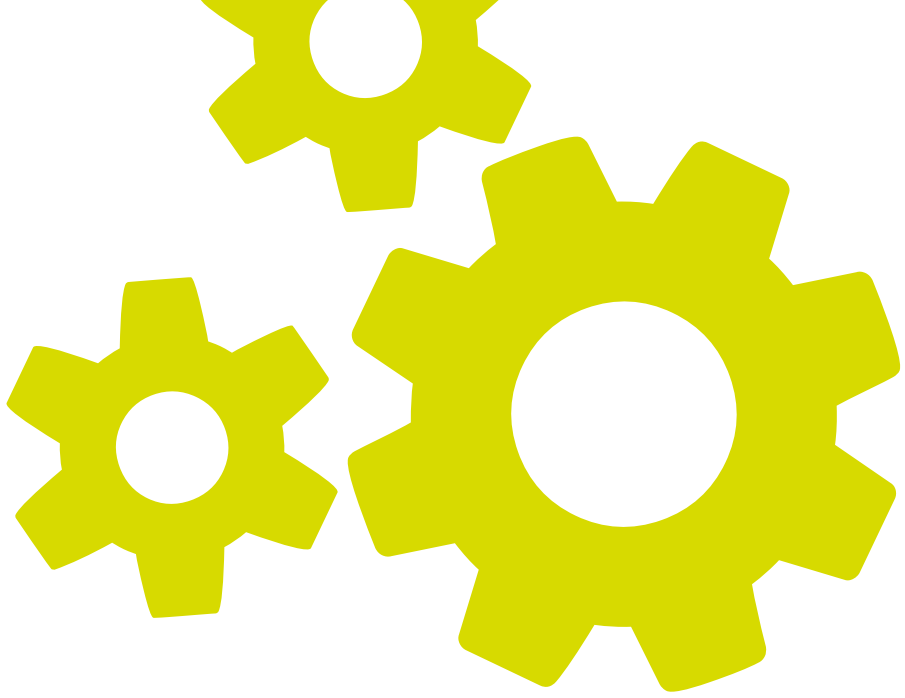
Francisco Vañó Cañadas
Presidente del Consejo Social
de la Universidad de Jaén



Es de todos conocidos el déficit de empresas y de iniciativas empresariales que en estos momentos sufrimos en nuestra Comunidad Autónoma y en la provincia. Jaén necesita con urgencia crear nuevos proyectos empresariales, serios y rigurosos que fortalezcan el tejido productivo, atraigan recursos, retengan talento, generen empleos, inviertan en innovación y sirvan de fulcro al progreso y desarrollo de nuestra provincia. Pero no es menos cierto que, en mercados cada vez más globales y competitivos, la capacitación y la formación de los emprendedores se hace cada vez más necesaria sin queremos garantizar el éxito y la sostenibilidad de los proyectos.

El Manual que el lector tiene en estos momentos en sus manos es una excelente herramienta teórico-práctica que puede servir de eficaz vademécum a cualquier egresado de la Universidad de Jaén que quiera iniciarse en la apasionante tarea de poner en práctica su propio proyecto empresarial. Con una visión amplia de todos los aspectos que inciden y afectan al emprendimiento, el Manual dota de sentido y razón a las posibles iniciativas que germinen en el colectivo de los alumnos de la UJA, ayudando a materializarlas y a que tomen cuerpo.

Desde el Consejo Social de la Universidad, como órgano que representa a todos y cada uno de los colectivos que vertebran nuestra provincia, deseamos que esta Guía, claro ejemplo de la transferencia del conocimiento que es una de las funciones básicas encomendadas a la Universidad, sea una obra de consulta obligada para los jóvenes egresados que, con ilusión y esperanza, buscan materializar sus propios sueños empresariales.

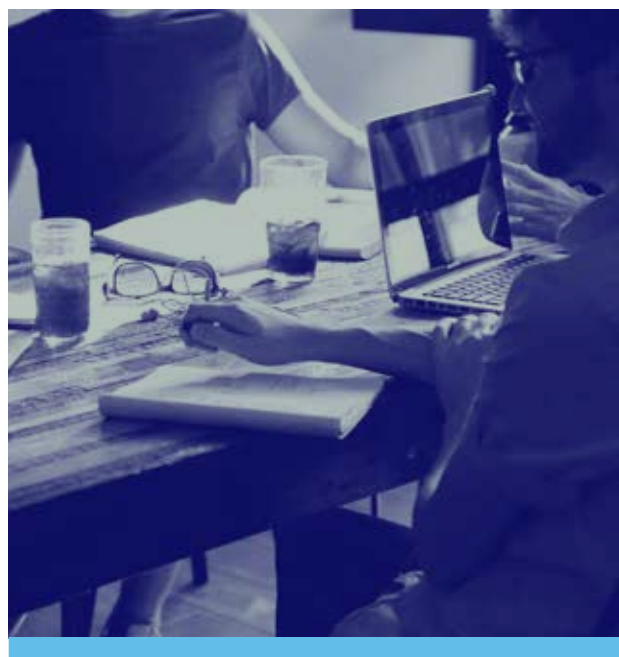


intro.

La Universidad de Jaén, por medio de su Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad e Inserción laboral, y a través del Secretariado de Transferencia y Emprendimiento, tiene el firme propósito de fomentar la vocación e iniciativa emprendedora entre los estudiantes y demás miembros de la comunidad universitaria, porque defiende la educación para el emprendimiento como clave para mejorar la empleabilidad de los universitarios.

Para fomentar la cultura emprendedora es necesario transmitir a las personas interesadas que las barreras que puedan presentarse al emprender son superables con una preparación adecuada, desmontando todos los prejuicios que existen en relación a la creación de empresas. Asimismo, es necesario motivar a los jóvenes para que se impliquen en el aprendizaje de las habilidades personales y profesionales que caracterizan a los emprendedores. Esta guía cubre esta doble visión del fomento del emprendimiento universitario.

Esta guía pretende ser un instrumento sencillo de consulta y orientación para aquellas personas vinculadas a la Universidad de Jaén que se plantean iniciar una actividad empresarial. Se reflexiona sobre todos los contenidos y aspecto que es necesario conocer a la hora de plantear la creación una empresa. También desarrolla de forma simple, pero sin olvidar el carácter técnico que tienen muchos de estos contenidos, desde los puntos básicos a tener en cuenta para estudiar la viabilidad de nuestra idea de negocio, hasta los trámites necesarios para dar de alta una actividad empresarial.



En la Universidad conviven personas con trayectorias profesionales y vitales diferentes, pero todas ellas pueden ser emprendedoras potenciales. Esta guía está elaborada pensando en toda la comunidad universitaria. En los estudiantes que están cursando o acabando su carrera y ven el emprendimiento como una salida para acceder al mercado de trabajo. En los antiguos alumnos de la Universidad que no encuentran un trabajo adecuado a su formación y deseen realizar un actividad laboral acorde con sus expectativas, creando su propia empresa. En el personal de Administración y Servicios de la Universidad (PAS) que tenga una buena idea empresarial e inquietud por ponerla en práctica y se sienta motivado para afrontar el riesgo implícito en una empresa de nueva creación. Y en el Personal Docente e Investigador de la Universidad (PDI), que genera resultados de

investigación pioneros, con potencial para ser transferido a una empresa, generando puestos de trabajo y beneficios a sus promotores. Para todos ellos, esta guía pretende que conozcan y puedan analizar todos los aspectos claves que conlleva su incorporación al mundo empresarial, como promotores de sus ideas de negocio.

La decisión de crear una empresa viene acompañada de un alto grado de incertidumbre por las características que presenta el mundo económico actual, y más específicamente como consecuencia de la alta competencia que existe en todos y cada uno de los sectores de actividad. Además, no basta simplemente con poner en marcha una empresa, sino que se trata de asegurar su viabilidad y su continuidad, para lograr que los recursos dedicados no se malgasten inútilmente. Por ello, el proceso de creación de nuevas empresas debe ser algo gradual y requiere de una maduración paulatina a lo largo de una serie de fases, tanto por parte del emprendedor y su equipo, como de la institución y personas que lo acompañan y asesoran.

Existen diferentes niveles en el proceso de maduración de una iniciativa empresarial, dependiendo tanto del perfil inicial y empeño del emprendedor, como de la actividad empresarial a desarrollar. Es poco probable que un candidato a futuro empresario comprenda, asimile y digiera de manera efectiva y confiable, en corto tiempo, el por qué y para qué de cada una de las fases requeridas para consolidar con éxito una iniciativa empresarial, pero tiene que conocerlas de antemano para hacer su proyecto viable.

Las fases más importantes de este proceso son:

1º.- Interés por emprender: en esta etapa el emprendedor se llena de razones para pensar en crear su empresa. Consulta historias de éxito para inspirarse y sentirse seguro, reflexiona sobre su vida, su situación actual y las posibilidades de cambio.

2º.- Desarrollo de la idea de negocio: una vez se siente totalmente decidido a emprender y ha adquirido la suficiente determinación para luchar hasta el fin llevando hacia adelante su sueño, el emprendedor da un paso más para generar y desarrollar la idea en torno a la que se construirá su empresa.

3º.- Elaboración y maduración del proyecto empresarial: una vez se tiene clara la idea de negocio se debe hacer un análisis profundo y empezar a elaborar el Plan de Empresa, que será su carta de presentación ante posibles inversores, bancos, etc. El Plan de Empresa también servirá para que el emprendedor tenga una idea clara de cómo va a ser su negocio. En esta etapa debe pensar en cómo conseguir los recursos necesarios para comenzar, recurriendo a todas las fuentes de financiación posibles: ahorros, amigos, familiares, bancos, *business angels*, y a las diferentes entidades de apoyo que existan en su entorno.

4º.- Puesta en marcha: esta etapa es crucial. Es el momento de pasar de la idea a la realidad; es necesario sacar toda la pasión por emprender y



dedicar todos los esfuerzos a la empresa. Aunque no todo sale como se planea, es imprescindible no rendirse. En esta etapa es necesario informarse bien sobre las licencias y trámites administrativos que hay que obtener para no incumplir ningún requisito legal, así como sobre los incentivos y ayudas que existen para la creación de empresas.

5º.- Seguimiento y continuidad. Para entrar en el camino del éxito hacen falta mucho más que ganas de triunfar. Una vez esté la empresa en funcionamiento es necesario ser constante y tratar siempre de dar un paso adelante para lograr crecimiento económico sostenible. Hay que conseguir que los ingresos se incrementen; para ello hace falta conseguir nuevos clientes y aumentar las ventas. Probablemente, llevará años fortalecer la empresa para que sea sostenible, pero no hay nada más gratificante.

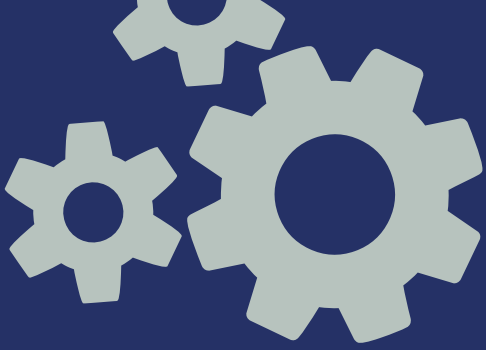
El sentido común, la prudencia y el análisis concienzudo serán los mejores compañeros en el proceso de creación de una empresa, sea cual sea la dimensión del proyecto. Lo prioritario es la supervivencia, y para ello el negocio ha de ser rentable, crear empleo, generar riqueza y, sobre todo, satisfacer las expectativas de sus promotores y empleados.

El contenido de esta guía está organizado en ocho capítulos, que profundizan en las cuestiones básicas del proceso emprendedor. Confiamos en que el contenido de las siguientes páginas sirva de ayuda en esta tarea.

Nos gustaría que este libro contribuya a aumentar la generación de nuevas empresas en el ámbito

de la Universidad; a reducir sus posibilidades de fracaso en sus primeros años de vida; a mejorar su implantación en los mercados a los que dirigen sus esfuerzos de venta, identificando mejor que la competencia las necesidades de los consumidores y desarrollando productos que sean innovadores y den soluciones, cada vez mejores, a los clientes.

Finalmente, agradecemos al Equipo Gobierno de la Universidad de Jaén su compromiso con el fomento del emprendimiento universitario y haber confiado en el Departamento de Organización de Empresas, Marketing y Sociología para la elaboración de esta guía. Especialmente queremos agradecer la colaboración de los emprendedores de la Universidad de Jaén que han accedido a contarnos su experiencia emprendedora.





C1. la idea de negocio

Uno de los elementos clave, si no el más importante, para poner en marcha una iniciativa empresarial con éxito, es contar con una buena idea de negocio. La idea de negocio es el concepto que te ayudará a definir tu ámbito de actividad, y constituirá el punto de arranque a partir del cual debes diseñar los bienes o servicios mediante los que tratarás de atraer la atención de los consumidores.

Una buena idea es esencial para que tu empresa pueda tener buenas perspectivas de futuro. Para ello, es necesario aportar un concepto original y novedoso, diferente en algún sentido de los disponibles en el mercado, y atractivo desde el punto de vista de los potenciales clientes.

En este apartado abordamos la idea de negocio centrándonos en tres aspectos esenciales: las técnicas para promover la creatividad, que será tu mejor aliada a la hora de alumbrar conceptos originales; las posibles fuentes de inspiración que pueden ayudarte a identificar una buena idea de negocio; y la conveniencia de someter la idea a una comprobación que te permita valorar de un modo más objetivo si el concepto que has creado es tan prometedor como puede parecer a primera vista.

1.1. - La creatividad en la creación de empresas.

Durante todo el proceso de creación de tu empresa, y a lo largo de su existencia, será imprescindible que utilices tu creatividad para generar nuevas ideas, nuevas formas de ver la realidad que te ayuden a entender mejor lo que demandan tus clientes potenciales o actuales. La innovación que necesita la empresa para ser competitiva requiere creatividad.

No pienses que la creatividad es un talento especial que solo algunas personas tienen. Es una habilidad que puede trabajarse y que tú también puedes desarrollar. La creatividad es la capacidad de establecer nuevas relaciones entre ideas o cosas previamente existentes para dar solución a un problema; es decir, el objetivo no es conectar estas ideas, sino conseguir una solución valiosa. La creatividad necesita un problema a resolver sobre el que aplicarse. En las empresas la originalidad no es suficiente. La creatividad implica que una idea debe ser también apropiada, útil y viable, mejorando un producto, un servicio, un proceso, etc., en definitiva, facilitando que nuestra empresa satisfaga las necesidades de nuestros clientes mejor que la competencia.

En cada persona la creatividad es el resultado de la interacción de tres componentes: (1) conocimientos y experiencia, (2) capacidad de pensamiento creativo y (3) motivación. Los conocimientos pueden proceder de la educación formal, de la experiencia práctica, de la interacción con otras personas, etc., y constituyen el "espacio

intelectual” que cada persona puede utilizar para explorar y solucionar problemas, por lo que cuanto mayor sea este espacio, más posibilidades hay de que pueda generar nuevas ideas creativas para solucionar el problema que afronta.

El pensamiento creativo se refiere a la forma en la que las personas enfocan los problemas, y su capacidad para mezclar las ideas existentes y producir nuevas combinaciones. Frente al pensamiento lógico, racional, convencional, vertical o convergente, que busca una única solución a los problemas, el pensamiento divergente, intuitivo, espontáneo, emocional o lateral se mueve en varias direcciones. El pensamiento vertical o lógico se basa en el análisis y en el razonamiento, mientras que el pensamiento lateral es libre, creador, asociativo, provocativo y no rechaza ninguna posibilidad.

Pero tanto la pericia como el pensamiento creativo no son suficientes si falta la motivación, la pasión y el interés por producir nuevas ideas útiles. Es necesario que las personas se comprometan con su trabajo porque les supone un reto y disfruten con la tarea. El talento es necesario, pero también

la curiosidad para descubrir una nueva respuesta a un problema que se pensaba solucionado, o al que aún no se ha encontrado solución.

Hay muchas técnicas que te pueden ayudar a descubrir nuevas ideas entre las que puedes elegir. Lo importante es que no te plantees ninguna limitación, y que dejes fluir tus pensamientos, aunque te parezcan tontos, absurdos o inútiles. No hay nada más dañino para una actitud creativa que los miedos, inseguridades y dudas. Para ayudarte a vencerlos recuerda tus éxitos, las cosas que has conseguido, las cualidades que te hacen especial y diferente. Para ser creativo debes creer que eres creativo y actuar como si fueras creativo. Una vez que creas que eres creativo, empezarás a confiar en el valor de tus ideas, y tendrás la persistencia necesaria para llevarlas a la práctica.

No te desesperes pretendiendo tener una idea genial la primera vez que lo intentes. Tampoco es cuestión de confiar en que la inspiración aparecerá cuando menos te lo esperes. Tienes que entrenar tu mente cada día. Esfuérzate en generar ideas y alternativas nuevas de forma



Figura 1. Cómo ser creativo con un simple lápiz

activa en lugar de esperar a que se te ocurran. Puedes proponerte conseguir una cuota de ideas para un problema en el que estés trabajando, por ejemplo, cinco ideas nuevas cada día, durante una semana. Verás que las primeras son las más difíciles de producir, pero cuando crees el hábito de mirar de forma diferente y buscar nuevas combinaciones aparecerán muchas más. Cuantas más ideas tengas más posibilidades tendrás de encontrar una que sea realmente buena.

Este esfuerzo consciente también favorecerá que utilices más tu capacidad de ver. Habitualmente estamos expuestos a una cantidad tremenda de información, objetos y escenas, y sin embargo miramos pero no vemos. Prestar atención de forma consciente al mundo que te rodea te ayudará a desarrollar una extraordinaria capacidad de mirar cosas que todo el mundo mira y ver cosas que pocos ven. En la viñeta, Guille, el hermano pequeño de Mafalda, descubre su creatividad con un simple lápiz, ante el asombro de su madre por cómo ha dejado las paredes y el suelo de la casa.

1.1.1.- Fases del proceso creativo.

Habitualmente el proceso creativo se divide en varias fases:

- 1.** Preparación: se selecciona el problema sobre el que se va a trabajar y se recopila información relacionada con él.
- 2.** Generación: se generan ideas y alternativas sobre el problema de forma consciente, empleando técnicas de creatividad.

3. Incubación: se descansa de forma consciente, y se deja que el inconsciente nos ayude a dar con la idea buscada mientras descansamos (escuchamos música, damos un paseo, quedamos con amigos,... en general distracciones que estimulen la imaginación y las emociones).

4. Iluminación: es el instante de inspiración, en el que aparece la idea genial, frecuentemente mientras hacemos cosas que requieren de poca capacidad de atención y facilitan que emerjan las elaboraciones no conscientes.

5. Evaluación: se valora y verifica si la inspiración es valiosa o no, matizando la idea para que se pueda llevar a la práctica. En caso de que la idea no sea válida, se considera como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso.

6. Elaboración: se desarrolla, comunica y aplica prácticamente la idea. Una parte importante es la difusión y socialización de la creación.

Walt Disney desarrollaba un proceso creativo en tres fases que aplicaba en cada reunión, en cada producto y en cada proceso. La primera era la fase de los sueños, en la que se deja volar la imaginación. Algunas preguntas que pueden ayudar en esta fase son: ¿qué es posible? ¿qué podemos hacer? ¿hay algo nuevo? ¿qué nos gustaría hacer? La segunda era la fase realista, que llamó imagineering (ingeniería de la imaginación) combinando imaginación (imagination) e ingeniería (engineering), que introduce el análisis racional paso a paso para materializar el sueño. Algunas preguntas útiles

en esa fase son: ¿cómo podemos llegar hasta allí? ¿cuáles son los pasos concretos para llegar allí? ¿cómo pasamos de dónde estamos ahora al sueño? Finalmente, la última es la fase crítica, que no debe ser destructiva, y en la que hay que responder a cuestiones tales como: ¿se puede llegar? ¿falta algo? ¿la idea es suficientemente buena? ¿se están cumpliendo los requisitos? ¿se puede hacer a tiempo? El soñador, sin el realista y el crítico es solamente eso, un soñador, pero habitualmente la fase menos desarrollada es la fase de los sueños.

En Disney hay un rincón para soñar. Busca un sitio en el que te sientas libre de condicionantes y te des permiso para soñar, para pensar y visualizar cualquier idea que venga a tu imaginación. Después llegará el momento de ser realista y crítico, pero si no te atreves a soñar sólo podrás pensar en lo lógico y racional y te estarás auto-limitando.

Desarrollar la primera idea que se tenga puede ser un desastre. La mejor manera de tener una buena idea es tener tantas ideas como puedas. Cualquier forma particular de mirar las cosas es sólo una de las muchas posibles. Es necesario provocar nuevas alternativas, superando nuestros patrones de pensamiento.

1.1.2.- Técnicas de creatividad.

Entre las técnicas para desarrollar la creatividad, los mapas mentales (mindmapping) permiten organizar las ideas de forma gráfica a partir de una idea central desde la que se generan nuevas ideas relacionadas. Este método permite que las ideas generen otras ideas y podamos ver cómo se conectan, se relacionan y se expanden libres de cualquier tipo de organización lineal.

Esta técnica tiene en cuenta la forma en que el cerebro recoge, procesa y almacena información. El resultado final es una imagen visual que facilita obtener la información que encierra, analizarla y completarla. Un aprendizaje visual permite reforzar la comprensión, invita a integrar nuevo conocimiento, identifica errores conceptuales e incomprendiones, ayuda a depurar el pensamiento, entrena al cerebro para ver todo el conjunto y los detalles, y combina la lógica y la imaginación.

Se trata de utilizar todo el cerebro, así que puedes usar letras, símbolos, gráficos, dibujos, colores, etc. La asociación de dibujos e imágenes con palabras clave pone en juego la actividad de los dos hemisferios cerebrales potenciando la creatividad, aumentando la capacidad de retención y facilitando la comunicación.

El procedimiento para desarrollar mapas mentales comprende las siguientes fases:

- Se escribe el tema central y se representa con un dibujo o una imagen.

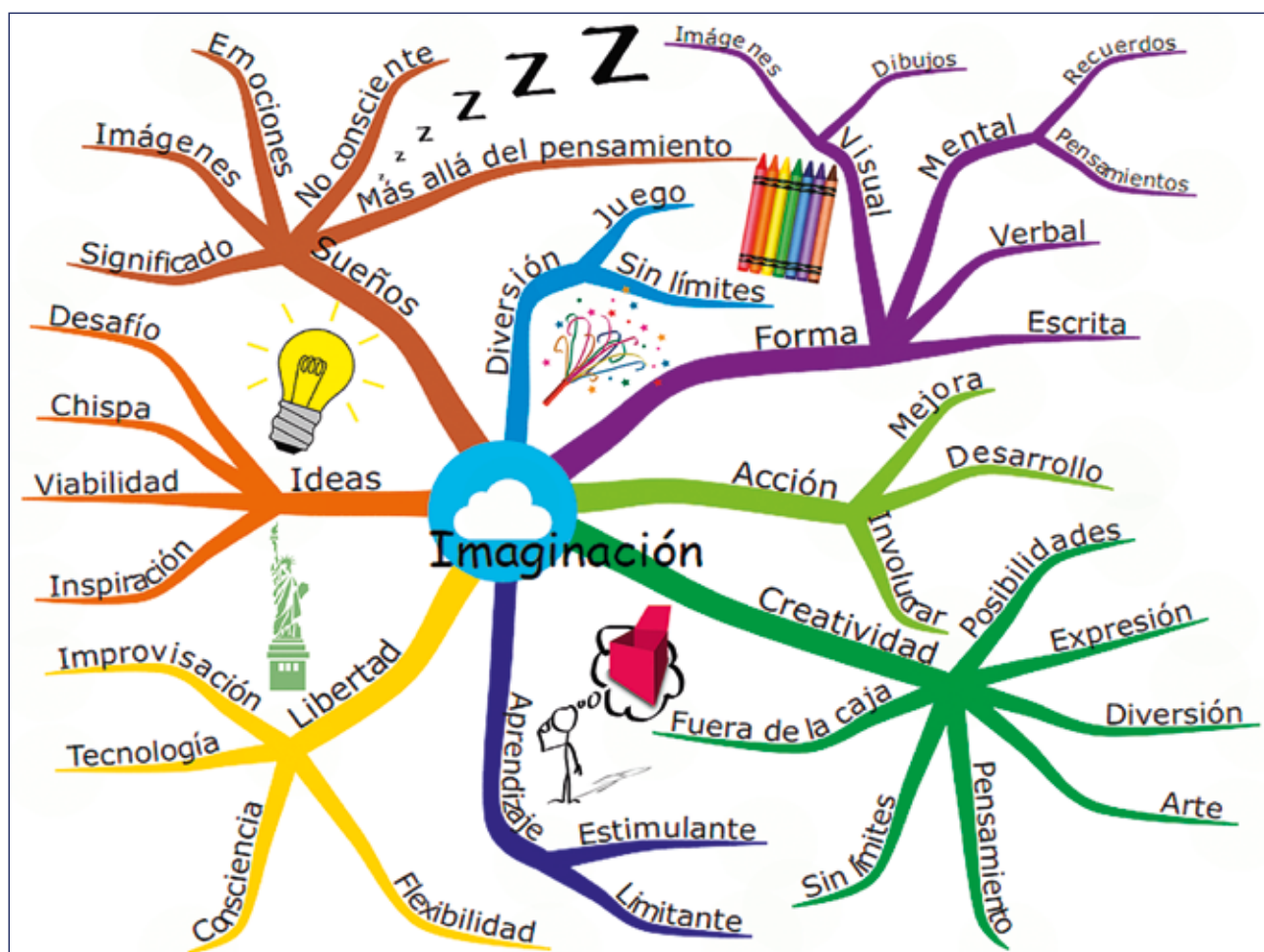


Figura 2. Ejemplo de mapa mental a partir de la idea "imaginación"

- Se dibujan líneas radiales (conectores) en las que se escribe la relación que tienen con el tema central (palabras clave).
- Las líneas radiales conectan ideas relacionadas con el tema central, lo ideal es que cada nueva idea esté representada por un color, un dibujo, una imagen, etc.
- Cada nueva idea se convierte en origen de nuevas relaciones (nuevos conectores) con ideas que se van añadiendo siguiendo este procedimiento.

- No hay reglas de trabajo.
- Es bueno usar colores, dejar que aflore la creatividad.
- Disfrutar con ello.
- Estudiar el mapa y ver las cosas que se repiten en varias líneas.

El **brainstorming** (tormenta de ideas) es la técnica más conocida para generar ideas. Es una técnica eminentemente grupal. Las etapas para aplicarla son:

1. Preparación: El grupo debe hacer ciertos ejercicios para conseguir un mejor funcionamiento colectivo. Por ejemplo, se puede pedir a los miembros del grupo que nombren cosas que se puedan comprar con menos de 5 euros, nombrar todas las cosas blandas, o rojas, o dulces, o cuadradas, o metálicas que se te ocurran.

2. Generación de ideas: Se establece un número de ideas al que se quiere llegar, se marca el tiempo durante el que se va a trabajar, y se dejan claras cuatro reglas fundamentales:

- Las críticas están prohibidas.
- Cualquier idea es bienvenida.
- Deben generarse tantas ideas como sea posible.
- Es deseable que estas ideas se puedan desarrollar y asociar unas a otras.

Los participantes dicen todo aquello que se les ocurra de acuerdo al problema planteado siguiendo estas reglas.

Supongamos que se desean encontrar soluciones para mejorar los problemas del tráfico urbano. Posibles alternativas: se puede proponer prohibir los coches en el centro de la ciudad y establecer un sistema de transporte público obligatorio, generar nuevos accesos a la ciudad creando una circunvalación, aumentar el impuesto de circulación para desincentivar el uso del coche, aumentar el precio de los coches o del combustible, fomentar el teletrabajo, etc.

3. Trabajo con las ideas: las ideas encontradas pueden mejorarse haciendo preguntas (¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde?, etc.) y también se pueden agregar otras ideas.

4. Evaluación: tras la generación de ideas, el grupo establece los criterios con los cuales va a evaluar las ideas, por ejemplo: rentabilidad de la idea, grado de factibilidad, grado de extensión de la idea, etc.

Otra técnica para producir ideas originales es la de **relaciones forzadas** o **palabra al azar**, combinando lo conocido con lo desconocido para forzar una nueva situación. Es muy útil para generar ideas que complementan al brainstorming cuando parece que el proceso se estanca.

Para comenzar se selecciona un problema u objetivo, por ejemplo: proponer nuevas características para un nuevo ordenador portátil.

Después se recuerdan las cuatro reglas fundamentales del brainstorming.

En tercer lugar, se selecciona al azar un objeto o imagen. Es muy importante que sea elegido totalmente al azar. Se puede abrir un libro por cualquier página y señalar una palabra aleatoriamente, pedir palabras que empiecen por una letra determinada, etc. Por ejemplo, se puede elegir la palabra al azar "coche", y se pregunta al grupo: ¿Mirando esto, qué podríamos obtener para solucionar el problema? ¿Qué nos sugiere el coche?: velocidad, diseño, color, deportivo, lujo, familiar, contaminación, tráfico, transporte, vacaciones, etc.

Algunas posibles ideas de actividades a partir de la imagen del coche podrían ser: hacer un portátil más rápido, cambiar su diseño, hacerlo en colores diferentes o no habituales, darle un aspecto deportivo, ofrecer alguna versión de lujo, destacar su utilidad para toda la familia, fabricarlo de forma responsable con el medio ambiente y que sea cien por cien reciclable, incorporar tecnología que mejore el tráfico de internet con un mayor ancho de banda, reducir su tamaño para facilitar el transporte, usarlo no sólo para trabajo sino también para ocio, etc.

En la web www.neuronilla.com se exponen la mayoría de las técnicas de creatividad y proponen un buen ejemplo de aplicación de la técnica de relaciones forzadas, aplicada al objetivo creativo de generar ideas para crear una camiseta nueva que sacar al mercado.

Una buena forma de estimular la aparición de nuevas ideas es el método **SCAMPER**. Para utilizar SCAMPER primero es necesario aislar el problema o tema en el que quiere pensar (encontrar o mejorar un producto o servicio, un proceso de cualquier tipo, o resolver una situación, etc.) y, posteriormente, formular preguntas respecto a cada paso del problema o tema y ver qué nuevas ideas emergen. Las preguntas de este método estimulan a pensar de forma diferente sobre el problema, y ayudan a generar ideas. En el acrónimo SCAMPER cada letra se corresponde con una acción sobre la que se plantea la pregunta: ¿qué se puede...

- **S**ustituir.
- **C**ombinar.
- **A**daptar.

S	<i>ustituir: lugares, cosas, personas, horarios, funciones...</i>
C	<i>ombinar: temas, funciones, emociones, conceptos, ideas.</i>
A	<i>daptar: ideas, otros lugares, otros tiempos, usos...</i>
M	<i>odificar: añadir algún concepto, idea, producto...</i>
P	<i>roponer: para otros usos, explorar opciones...</i>
E	<i>liminar: conceptos, usos, funciones, partes, tecnología...</i>
R	<i>eordenar: invertir elementos, hacer lo contrario...</i>

Figura 3. Técnica SCAMPER

- **M**odificar, magnificar.
- **P**oner en otros usos.
- **E**liminar, minimizar.
- **R**eordenar, invertir.

Fuente: Innovation for social change.

Disponible en <http://innovationforsocialchange.org/tu-tambien-puedes-ser-creativo-herramienta-de-creatividad-scamper/>

Utilizando la lista de preguntas propuestas por SCAMPER, se van formulando y contestando preguntas, y anotando todas las ideas que van surgiendo para evaluarlas posteriormente. Las siguientes sugerencias de preguntas pueden ser de utilidad:

Sustituir:

- ¿Qué no puedes sustituir/cambiar?
- ¿Qué puedes sustituir para que sea diferente, o para bajar costes?
- ¿Qué más puede ser sustituido?
- ¿Puedes cambiar las reglas?
- ¿Puedes emplear otros ingredientes o materiales?
- ¿Puede tener otra forma (geométrica)?
- ¿Puede hacerse de otra manera?
- ¿Se puede utilizar otro proceso o procedimiento?

- ¿Se puede cambiar el lugar?
- ¿Otro orden? ¿Otra secuencia?
- ¿Una aproximación diferente?
- ¿Otra parte en lugar de ésta?
- ¿Cómo puedes sustituir un recurso?
- ¿Qué puedes sustituir para eliminar complejidad del sistema?

Combinar:

- ¿Qué puedes combinar internamente?
- ¿Qué puedes combinar con un factor externo?
- ¿Qué combinación de elementos generaría una reducción de costes?
- ¿Qué ideas se pueden combinar? ¿Se pueden combinar propósitos, intenciones?
- ¿Qué tal una colección? ¿Qué tal una mezcla, una aleación, una agrupación?
- ¿Combinar unidades? ¿Qué otros artículos podrían mezclarse con éste?
- ¿Cómo podrías empaquetar una combinación? ¿Qué se puede combinar para multiplicar los posibles usos?
- ¿Qué materiales podrías combinar? ¿Combinar atractivos?

Adaptar:

- ¿Cómo lo puedes adaptar para agregar otra función?

- ¿Qué puedes adaptar para que esté disponible para una mayor cantidad de personas?
- ¿Qué más es como esto? ¿Qué otra idea te sugiere esto? ¿El pasado te sugiere algún paralelismo?
- ¿Qué podrías copiar de otros o de otra parte? ¿Qué o a quién podrías emular? ¿Qué idea podrías incorporar?
- ¿Qué otro proceso se podría adaptar? ¿Qué más se podría adaptar?
- ¿En qué diferentes contextos se puede incluir el concepto? ¿Qué ideas de otros campos diferentes puedo incorporar? ¿Qué otro proyecto, proceso o servicio se parece a éste? ¿Qué idea te sugiere este parecido?

Magnificar, modificar:

- ¿Qué puedes magnificar, aumentar, ampliar, ensalzar o extender? ¿Qué puedes exagerar?
- ¿Qué puedes sobredimensionar?
- ¿Qué puedes añadir? ¿Más tiempo? ¿Más fuerte? ¿Más alto? ¿Más largo? ¿Más grande? ¿Más arriba/abajo?
- ¿Qué pasaría si aumentas la frecuencia?
- ¿Características adicionales? ¿Qué puede dar más valor añadido? ¿Se puede duplicar? ¿Cómo se puede llevar a un extremo absoluto? ¿Qué se puede llevar a un extremo dramático?
- ¿Qué aplicación o parte puede ser modificada para reducir costes?

- ¿Cómo lo puedes alterar para mejorarlo? ¿Qué se puede modificar?
- ¿Todo o una parte, un detalle, una función? ¿Hay alguna peculiaridad?
- ¿Cambiar el significado, color, movimiento, sonido, olor, forma, medida, nombre?
- ¿Cambiar el nombre? ¿Otros cambios? ¿Qué cambios puedes hacer en lo previsto? ¿En el proceso? ¿En el marketing? ¿Qué otra forma podría tomar esto? ¿Diseño? ¿Otro proceso? ¿otra fabricación? ¿Qué otro embalaje? ¿Recubrimiento? ¿Protección?
- ¿Puedes combinar el embalaje con la forma? ¿el color? ¿el significado?
- ¿Qué atributo puedes modificar para disminuir la necesidad de un recurso? ¿Qué puedes modificar para reducir costes de mantenimiento?

Ponerle otro uso:

- ¿Qué otros usos puede tener?
- ¿Para qué más se podría usar?
- ¿Hay nuevas maneras de usarlo tal como es o está? ¿Y si se cambia un poco?
- ¿Qué puedes modificar para dar otros usos? ¿Qué más se podría hacer a partir de esto? ¿Otras extensiones? ¿Otros mercados? ¿Otros modelos? ¿Hay nuevos usos a los que se pueda destinar? ¿Puede dedicarse a otros usos si se modifica? ¿Qué otra cosa puede hacerse

con el producto, proyecto o servicio? ¿Otras/ nuevas funciones? ¿A qué se parece? ¿Existe algo parecido en la naturaleza? ¿Animal, vegetal, mineral? ¿A qué te recuerda su forma, función,...? ¿A qué se parece?

Eliminar, minimizar:

- ¿Qué función puede ser eliminada?
- ¿Qué función no puede ser eliminada? ¿Si eliminas un atributo como el color, el coste disminuye?
- ¿Qué pasaría si fuera más pequeño? ¿Qué se debería omitir? ¿Se puede o debe dividir? ¿Es posible trocearlo, separarlo en diferentes partes? ¿Se puede reducir?
- ¿Se puede hacer más eficiente? ¿Hacerlo en miniatura? ¿Condensar? ¿Compactar? ¿Restar? ¿Eliminar? ¿Se pueden eliminar las reglas? ¿Qué hay que no sea necesario?

Reorganizar:

- ¿Qué otras organizaciones podrían ser mejores?
- ¿Intercambiar componentes, partes, funciones, sistemas?
- ¿Un modelo diferente? ¿Una distribución física diferente? ¿Otra secuencia?
- ¿Cambiar el orden? ¿Transponer causa y efecto? ¿Cambiar la velocidad? ¿Cambiar el ritmo? ¿Frecuencia? ¿Cambiar la planificación?
- ¿Puedo transponer lo positivo y lo negativo?
- ¿Cuáles son los opuestos?

- ¿Debería darle la vuelta? ¿Arriba en lugar de abajo? ¿Abajo en lugar de arriba?
- ¿Tendría que pensar en ello al contrario?
- ¿Invertir los papeles?
- ¿Hacer lo inesperado?

Después de formular todas las preguntas y de que se hayan obtenido respuestas suficientes a cada cuestión es hora de evaluar las ideas surgidas.

Otra técnica de creatividad interesante y fácil de aplicar es la caja de las ideas. Para aplicarla el proceso es el siguiente:

1. Especifica tu problema.

2. Selecciona los parámetros de tu problema. Para determinar si un parámetro es lo suficientemente importante para añadirlo, pregúntate: ¿seguiría existiendo el problema sin el parámetro que estoy pensando añadir a la caja?

3. Haz una lista de las variaciones. Debajo de cada parámetro, relaciona tantas variaciones como desees para ese parámetro. El número de parámetros y variaciones determinaría la complejidad de la caja. Generalmente, es más fácil encontrar ideas nuevas dentro de un marco sencillo que dentro de uno complejo. Por ejemplo, una caja con diez parámetros, cada uno de los cuales tiene diez variaciones, produce 10.000 millones de combinaciones potenciales.

4. Prueba combinaciones diferentes.

Cuando la caja esté terminada, haz recorridos al azar a través de los parámetros y variaciones, seleccionando uno o más de cada columna y luego combinándolos de formas completamente nuevas. Puedes examinar todas las combinaciones de la caja para ver la manera en que afectan a tu problema. Si estás trabajando con una caja que contiene diez o más parámetros, puede que encuentres útil examinar toda la caja al azar, y luego ir restringiendo gradualmente a porciones que parezcan especialmente fructíferas.

Piensa en la siguiente situación: Eres el director de marketing de una empresa que produce cestos para la ropa sucia. El mercado ha madurado, y la empresa necesita un nuevo diseño para captar la imaginación del cliente.

Tu reto es: ¿De qué manera puedes mejorar el diseño de los cestos para la ropa sucia?

Para ellos analizas los cestos de esta clase y haces una lista de sus parámetros básicos. Una vez descritos decides trabajar con cuatro parámetros (material, forma, acabado y posición) y utilizar cinco variaciones para cada uno.

Se construye la caja con los parámetros en la primera fila, dejando cinco recuadros debajo de cada parámetro para las variaciones. Para generar las variaciones puedes preguntarte:

¿Qué materiales podrían utilizarse para hacer los cestos?

¿Qué formas podrían tener los cestos?

¿Qué acabados podrían utilizarse en los cestos?

¿Cuáles son las posiciones para los cestos?

La idea: Utilizando la combinación al azar de malla, cilíndrico, pintado y colocado sobre la puerta, tienes un cesto para la ropa sucia que se puede parecer a una red del tipo de las utilizadas en baloncesto, de aproximadamente un metro de largo, unida a un aro cilíndrico y colgada de un tablero que se fija en la puerta. Esto permite que los niños jueguen al baloncesto con la ropa sucia cuando llenan el cesto. Cuando está lleno, un tirón a una cuerda que cierra el cesto deja salir la ropa.

Figura 4. Ejemplo de la técnica de creatividad "la Caja de Ideas"

Objetivo: Mejorar el diseño del cesto para la ropa sucia				
	Material	Forma	Acabado	Posición
1	Mimbre	Cuadrada	Natural	Se pone en el suelo
2	Plástico	Cilíndrica	Pintado	En el techo
3	Papel	Rectangular	Claro	En la pared
4	Metal	Hexagonal	Luminoso	En el conducto que va al sótano
5	Malla	Cúbica	Neón	En la puerta

Fuente: Michalko (2007).

Otra técnica para generar nuevas ideas es el método de los sombreros para pensar. Esta técnica asume que el cerebro humano piensa de seis maneras distintas que se pueden identificar y utilizar de forma individualizada de una forma estructurada para desarrollar estrategias.

² Este ejemplo aparece en el manual de Michalko, M. (2007). *Thinkertoys: Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

En cada uno de estos estados, el cerebro identifica y pone en pensamiento consciente ciertos aspectos de las cuestiones de que se trate, separando el resto. A cada estado se le identifica con un sombrero:

1. El sombrero **blanco**, que pide la información que se conoce o cuando sea necesario y recoge los hechos y sólo los hechos.

2. El sombrero **amarillo**, que simboliza el brillo y el optimismo, explora los aspectos positivos y los beneficios de aquello que se está evaluando.

3. El sombrero **negro**, que es el juicio, o el abogado del diablo que identifica los puntos conflictivos, las dificultades y peligros, y las cosas pueden ir mal.

4. El sombrero **rojo**, que significa los sentimientos, las corazonadas y la intuición, y permite expresar emociones y sentimientos, compartir temores, gustos, aversiones, amores y odios.

5. El sombrero **verde** se centra en la creatividad, las posibilidades, alternativas y nuevas ideas; es la oportunidad para expresar nuevos conceptos y nuevas percepciones.

6. El sombrero **azul** se utiliza para gestionar el proceso de pensamiento, es el mecanismo de control que garantiza que todos los sombreros puedan actuar.

Si hay varias personas cada una puede adoptar un rol, de modo que se disponga de diferentes perspectivas sobre la cuestión sobre la que se necesitan nuevas ideas.

Tienes que tener en cuenta que la creatividad no es algo que se utilice solamente en el proceso de creación de una empresa. Si de verdad quieres que tu empresa se mantenga en el tiempo debes hacer de la innovación un hábito permanente, y la innovación requiere creatividad. No olvides que tu empresa debe satisfacer las necesidades de tus clientes mejor que las empresas de la competencia. En esta competición la empresa que deje de intentar mejorar acabará teniendo problemas. Nadie puede asegurarnos que nuestras ideas serán mejores que las de la competencia, pero sí podemos esforzarnos de forma permanente en ser creativos para encontrar, entre todas las ideas que podamos generar, la más adecuada en cada momento.

1.2. - ¿Y cómo encuentro una idea de negocio?.

Anteriormente, hemos considerado la importancia que tiene para el éxito de la empresa generar una idea lo suficientemente original e innovadora que le sirva de base y que nos distinga de la competencia. Los métodos y técnicas relacionados con la creatividad que acabamos de comentar pueden resultarte de gran utilidad en este sentido, pero es conveniente orientarlos hacia las fuentes de inspiración en las que su aplicación puede resultar más fructífera. Nuestro objetivo en este apartado es que te familiarices con esas fuentes de inspiración, comentando algunas de ellas sin pretender ser exhaustivos.



1.2.1. - El conocimiento y la tecnología.

Si existe un rasgo que defina a la Universidad como institución es la generación de nuevo conocimiento y la difusión del ya existente entre la sociedad. Esta última cuestión, la transferencia del conocimiento, constituye la denominada tercera misión de la Universidad, que se desarrolla a través de múltiples vías. No obstante, entre ellas destaca la promoción de iniciativas empresariales basadas en el conocimiento, tecnológico o no, que surge en torno a las actividades de investigación realizadas por personas integradas en la comunidad universitaria. En principio, podría parecer que este tipo de proyectos están limitados al personal docente investigador. No obstante, la experiencia demuestra que la realidad es mucho más diversa. También otros colectivos, como el personal contratado en el ámbito de proyectos de investigación, los estudiantes de grado, master o doctorado, o el personal de los servicios técnicos de investigación, han protagonizado interesantes iniciativas que se encuadran en esta categoría.

Es conveniente que trates de plantearte la utilidad de los resultados de investigación que has obtenido más allá del avance del conocimiento o de la publicación de los mismos en revistas de impacto. En ocasiones, incluso es posible proteger esos resultados mediante la figura legal de la patente de invención. Pero, ¿por qué no consideras la opción de poner en práctica ese conocimiento a través de la puesta en marcha de una empresa? La propia Universidad de Jaén

está apostando cada vez más por esta forma de transferencia del conocimiento, como ponen de relieve algunos de los casos que se analizan más adelante al final de esta guía.

Esta alternativa no sólo tiene ventajas a nivel curricular (formar parte de una iniciativa de este tipo se reconoce cada vez más, incluso a través del contrato programa de la UJA), sino que puede contribuir a dar relevancia a los resultados de tu trabajo a un nivel totalmente diferente. Si la empresa va bien no sólo servirá para tu enriquecimiento personal, sino que constituirá una oportunidad de inserción laboral para tus colaboradores en el ámbito académico, simplificará la transferencia de conocimiento hacia otras empresas, y te facilitará el acceso a convocatorias para financiar actividades de investigación que requieran que la Universidad y la empresa vayan de la mano.

Como indicábamos anteriormente, la Universidad de Jaén se esfuerza cada vez más en promover este tipo de iniciativas, así que, si tienes una idea de negocio basada en el conocimiento o la tecnología, no lo dudes, comenta el tema con la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI), y encontrarás apoyo y todas las facilidades para convertir en realidad tu proyecto.

1.2.2. - Aficiones.

Casi todos tenemos alguna afición o hobby en el que invertimos nuestro dinero y al que dedicamos nuestro tiempo libre en mayor o menor medida. Piensa en la práctica de cualquier deporte, en la lectura, en el coleccionismo, manualidades, modelismo, etc. Sería imposible hacer una enumeración exhaustiva de la diversidad de temas que pueden atraer el interés de las personas dentro de esta categoría.

Se trata de actividades que elegimos porque nos gustan, nos satisface practicarlas, y en las que, con el paso del tiempo, vamos convirtiéndonos en expertos. Es fácil observar en nuestro entorno cómo muchos emprendedores han convertido estas aficiones en la piedra angular sobre la que descansa el éxito de sus iniciativas. La cuestión que debes plantearte es, si ellos han podido, ¿por qué tú no puedes hacer lo mismo?

¿Eres aficionado a la informática y te has ido convirtiendo en un experto en mejorar tu ordenador personal para que te ofrezca las prestaciones que no te dan los que puedes comprar en las tiendas? ¿Prácticas un deporte y te preguntas por qué nadie ha diseñado un dispositivo que mejore la experiencia del usuario en alguna faceta del mismo? ¿Te cuesta encontrar en tu entorno o en la red los elementos que necesitas para practicar tu hobby? Si has respondido afirmativamente a alguna de estas preguntas, o a otras similares, relacionadas con tu hobby o afición, entonces estás en una posición inmejorable para emprender tomando esa actividad como punto de referencia.

Si decides emprender centrando la actividad de tu empresa en tus aficiones tendrás muchos puntos positivos. Por un lado, probablemente tengas un conocimiento exhaustivo del sector, obtenido a través de años de práctica y de profundización en el mismo (comportamiento de los competidores, posibles proveedores, hábitos de compra de la clientela, etc.). Por otro, probablemente tengas acceso a toda una red de contactos, personas que comparten tu afición, y que si lanzas tu proyecto pueden pasar de ser tus compañeros a tus primeros clientes. Pero por encima de todo, emprender en torno a tu afición te dará la oportunidad de trabajar haciendo lo que más te gusta, aquello a lo que le dedicas tiempo simplemente porque te satisface hacerlo.

Llegados a este punto, es importante plantearse que no todo es tan fácil cuando se habla de emprender a través de las aficiones. Es fundamental que seas capaz de mantener la suficiente objetividad al analizar la viabilidad de tu proyecto para plantearte si es conveniente ponerlo en práctica o no. El entusiasmo es esencial para emprender, pero dejarse llevar por la pasión en un tema tan relevante como éste no es aconsejable en absoluto. Debes analizar fríamente tu proyecto, y sobre todo plantearte, si otros similares han terminado fracasando anteriormente, en qué sentido el tuyo se diferenciará de ellos.



1.2.3.- Detección de nuevas necesidades.

Una de las características que suele distinguir a las personas con capacidad para emprender es su habilidad para observar su entorno, para detectar de una manera espontánea la posible existencia de necesidades insatisfechas, que puedan ser consideradas como una oportunidad de negocio. Si buscas inspiración para encontrar tu idea de negocio, estar muy pendiente del mundo que te rodea puede ser esencial para tener éxito.

A menudo, la aparición de nuevas necesidades es consecuencia de cambios que se producen en los aspectos más diversos de la sociedad o el mercado. Así, por ejemplo, los cambios de carácter sociocultural, relacionados con la importancia que se le da a las cuestiones medioambientales, han hecho que en las últimas décadas se hayan desarrollado varios sectores de actividad relacionados con el conservacionismo, el turismo respetuoso con el medioambiente, los productos ecológicos, etc. Otras de las características que definen hoy en día a nuestra sociedad, la multiculturalidad, ha abierto la posibilidad de atender las demandas de comunidades que tienen necesidades específicas difíciles de satisfacer. Piensa, por ejemplo, en el caso de personas a las que su religión les impone ciertos compromisos en cuanto a su alimentación, o respecto a la naturaleza sus ritos funerarios. Finalmente, y por sugerir algún ejemplo más, plantéate las oportunidades que surgen en torno a los individuos que, por su ideología o

por intolerancias alimenticias, siguen dietas alimenticias que se separan de lo convencional. Atender sus necesidades puede convertirse también en una buena oportunidad de negocio.

En ocasiones, los cambios afectan a aspectos demográficos. El paulatino envejecimiento de la sociedad en la que vivimos, unido al cambio en el modelo de relación entre padres e hijos, ha desencadenado la aparición de oportunidades de negocio en ámbitos tan diversos como las residencias para mayores o los servicios turísticos adaptados a la tercera edad.

Los cambios en las normas legales pueden ser también una fuente de oportunidades de negocio. A veces la aparición de una ley puede crear de forma inesperada un nuevo sector de actividad (por ejemplo, el caso de los certificados de eficiencia energética para viviendas en venta o alquiler), o incluso hacer que desaparezca (los cambios en la normativa que limitaba la posibilidad de fumar en establecimientos públicos dieron pie a la aparición de una oportunidad de negocio en torno a la adaptación de los mismos, que desapareció al volverse dicha normativa más restrictiva).

A veces las necesidades no son ni siquiera nuevas, pero se producen cambios en los hábitos de compra de los consumidores que hacen que formas diferentes de poner los mismos productos de siempre a su disposición puedan ser consideradas como una buena oportunidad (por ejemplo, en el caso de Amazon, que comenzó sus actividades con el negocio de venta online de libros).

En cualquier caso es fundamental plantearse, antes de dar el paso hacia crear la empresa, si la oportunidad que hemos detectado tiene o no expectativas de permanencia en el tiempo. Si no es el caso (por ejemplo, productos que se ponen de moda unos meses y luego casi desaparecen del mercado, como el caso de los cigarrillos, el cigarrillo electrónico), es mejor descartar la idea como opción para emprender, si tu proyecto pasa por construir un modelo de negocio sostenible con vocación de continuidad.

1.2.4.- Experiencia en el trabajo.

Emprender es una opción de desarrollo personal y profesional que podemos elegir en cualquier momento de nuestra vida. A menudo, es el desarrollo de una carrera en un sector de actividad concreto el que nos proporciona la inspiración y el bagaje de la experiencia, que tan importante resulta para poder crear un negocio con perspectivas de éxito en ese ámbito. Suele decirse que la experiencia es un grado, y aunque académicamente no esté reconocido como tal, lo cierto es que constituye uno de los recursos más importantes que puedes tener a tu disposición si quieres emprender.

En términos generales, tener experiencia laboral te aportará un conocimiento directo de la dinámica de los negocios que te será de utilidad con independencia del sector donde decidas emprender. También desarrollarás habilidades como, por ejemplo, técnicas de negociación o trabajo en equipo, que te servirán en cualquier ámbito.

No obstante, emprender dentro del sector de actividad en que has adquirido tu experiencia ofrece un valor adicional. En primer término, por la posibilidad de adquirir información directa de las diferentes facetas de los negocios en el sector (tecnologías de producción, canales de comercialización, etc.), que te pueda facilitar enormemente el inicio y el desarrollo de tu actividad. En segundo lugar, por la posibilidad de ir creando una red de contactos dentro del sector, que puede ser un apoyo fundamental para emprender con mejores posibilidades de éxito. El conocimiento de los posibles clientes, los proveedores, o el personal clave con el que contar en la plantilla de la empresa, puede resultar muy valioso. Por último, conocer las experiencias de éxito en el sector puede resultar inspirador a la hora de detectar una oportunidad de negocio, al tiempo que conocer la razón de los fracasos te ayudará a evitar errores que puedan poner en entredicho la viabilidad de tu iniciativa.

1.3.- ¿De verdad es tan buena tu idea? Evalúa tu idea de negocio.

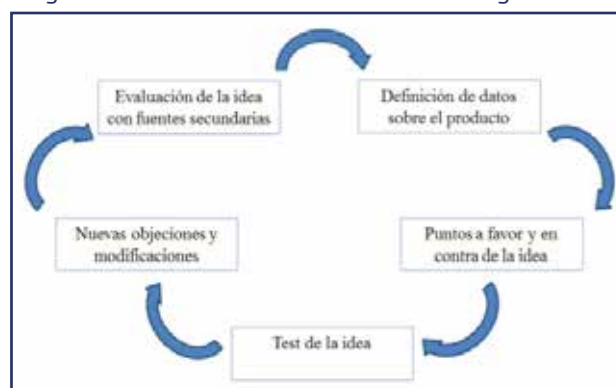
Una cosa es que existan buenas fuentes de ideas, y otra muy distinta es que todas las ideas que surjan de ellas sean buenas. Por ello, es imprescindible realizar un test de evaluación, que consiste en analizar tu idea con datos obtenidos de terceras personas. El objetivo primordial del test, elaborado por Priede y otros (2010), es valorar si, desde un punto de vista objetivo, la idea es tan excelente como puede parecer a

primera vista. El resultado será una mejora de la idea original, o un replanteamiento parcial o total de la misma. Los terceros que pueden colaborar, conscientemente o no, son:

- Tu entorno: personas diferentes a las que hayan colaborado en el desarrollo de la idea original y que no estén comprometidas con el proyecto.
- Profesionales del sector, sean competencia o no. La información obtenida de los empresarios potencialmente competidores es difícil de obtener y suele estar sesgada hacia la parte negativa del negocio, pero resulta muy valiosa
- Agentes locales relacionados con el mundo de los negocios: se trata de personas vinculadas a la comunidad que conocen de primera mano el mercado de referencia. Por ejemplo, tomar contacto con las oficinas bancarias locales permite relacionarse con posibles financiadores y fuentes de información. Lo mismo ocurre con la multitud de agentes de diversa índole: asesores, consultores, inmobiliarias, agentes de seguros y, por supuesto, organismos públicos vinculados a la actividad empresarial y a la promoción del emprendimiento (Universidad, Red Andalucía Emprende, Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Asociaciones de Empresarios, etc.).

Al margen de las consideraciones anteriores, se puede evaluar la idea contrastándola con datos objetivos obtenidos de fuentes secundarias que contengan información pública de interés para valorar la acogida de la propuesta de negocio. Una vez que la idea ha sido considerada como posible y alcanzable, conviene hacer un proceso de validación que aporte mayor seguridad y que

Figura 5. Proceso de análisis de la idea de negocio



confirme que nuestro proyecto no sólo es posible, sino también viable. El fin de este proceso es continuar con la idea tal cual es, modificarla o abandonarla.

Fuente: Priede et al. (2010).

El proceso de análisis comienza con la recogida de datos sobre las características del producto que se quiere comercializar. Ésta es la fase fundamental, pues en ella debes definir de forma exacta tanto sus características principales como los rasgos distintivos que harán que sea percibido de una manera diferente a los que ofrece la competencia. Si no defines perfectamente tu producto, será difícil que puedas diferenciarlo del de los competidores, y esto hará que sea extremadamente complicado alcanzar el éxito.

Una vez recogidos los datos necesarios es recomendable escribir, en dos columnas, una relación de puntos a favor y en contra del producto. Para elaborarla es interesante contar con personas de nuestra confianza: familiares, amigos, colaboradores, etc., de forma que podamos disponer de puntos de vista diferentes al propio. Además de esta relación, es conveniente hacer otra con posibles usos secundarios del producto.

De esta forma podrás descubrir aspectos del producto que aún no habías tenido en cuenta, y que pueden ser utilizados en la comercialización y promoción del mismo, o para ampliar el grupo de clientes potencialmente interesados en adquirirlo.

Una vez definido el producto hay que someterlo a una prueba. Es lo que se suele denominar test de la idea. Este test está dirigido especialmente a los dos colectivos que van a verse afectados más directamente por la aparición de la empresa en el mercado: los compradores y la competencia. Suponiendo que el producto interese al cliente, ¿cómo va a comprarlo? Es necesario responder a dicha pregunta, porque de esa manera pueden encontrarse nuevas utilidades y, sobre todo, definir la forma de hacerlo llegar a manos del cliente. Por último, es conveniente analizar la posible reacción que la aparición del producto puede provocar tanto en la demanda como en la competencia. Aunque a priori pueda parecer difícil, puede ayudarte a prevenir posibles acciones de los competidores y a prepararte para ofrecer una nueva versión del producto en el plazo más breve posible, con el fin de mejorar la satisfacción de la clientela potencial.

Finalmente, planteadas todas las objeciones posibles a la idea, habrá que llevar a cabo los cambios precisos para conseguir el objetivo fundamental: poder ofrecer un producto o servicio diferente de los demás en alguno de los aspectos importantes para los consumidores potenciales. Si no has logrado este objetivo, conviene analizar las causas, que pueden interpretarse como objeciones

adicionales, e introducir las modificaciones necesarias. Si después de realizarlas no fuera técnica o financieramente posible conseguirlo, es prudente comenzar a considerar la posibilidad de abandonar el proyecto.

En definitiva, se trata de verificar si la idea puede considerarse una oportunidad de negocio, entendiendo como tal una idea de negocio atractiva, duradera y oportuna en el tiempo, que se concreta en un producto o servicio que crea o añade valor a su comprador o usuario.

Este proceso pretende comprobar si nuestra idea tiene potencial para convertirse en el germen de un proyecto empresarial de éxito, y además te será de utilidad para conocer si el momento en que te propones lanzar tu proyecto es el oportuno tanto respecto al entorno general (organismos, legislación, situación económica, nivel de desarrollo tecnológico, etc.) como al específico para el producto y el mercado. Tal y como lo hemos descrito, el análisis de la idea implica recopilar información sobre diversos aspectos que serán de gran utilidad para redactar el plan de negocio, por lo que de alguna manera puede considerarse un primer paso para la elaboración del mismo.

C2. generación de modelos de negocio

Tomando como punto de partida la idea que te sirve de inspiración, el siguiente paso que debes dar en el proceso de desarrollo de tu iniciativa es construir un modelo de negocio que te permita explotarla mediante una actividad empresarial. En las siguientes páginas podrás encontrar la descripción del método Canvas, que hoy en día es el marco de referencia más extendido para construir tu modelo de negocio, además de los principales modelos que pueden servirte como referente.

2.1. Método CANVAS.

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Son los planos en los que se describe el *modus operandi* de una empresa (el mapa del tesoro). Igual que un arquitecto prepara planos para construir un edificio, los emprendedores deben diseñar el modelo de negocio para crear una empresa y poder visualizar mejor su funcionamiento.

El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia, que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.



Figura 6. Lienzo (Canvas) del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder y Pigneur (2011).

Según el método Canvas, propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011), la mejor forma de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos, que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, cubriendo las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Estos nueve módulos se representan en forma de un lienzo (canvas) que permite describir, visualizar, analizar, diseñar, evaluar y modificar modelos de negocio.

1. Segmentos de mercado

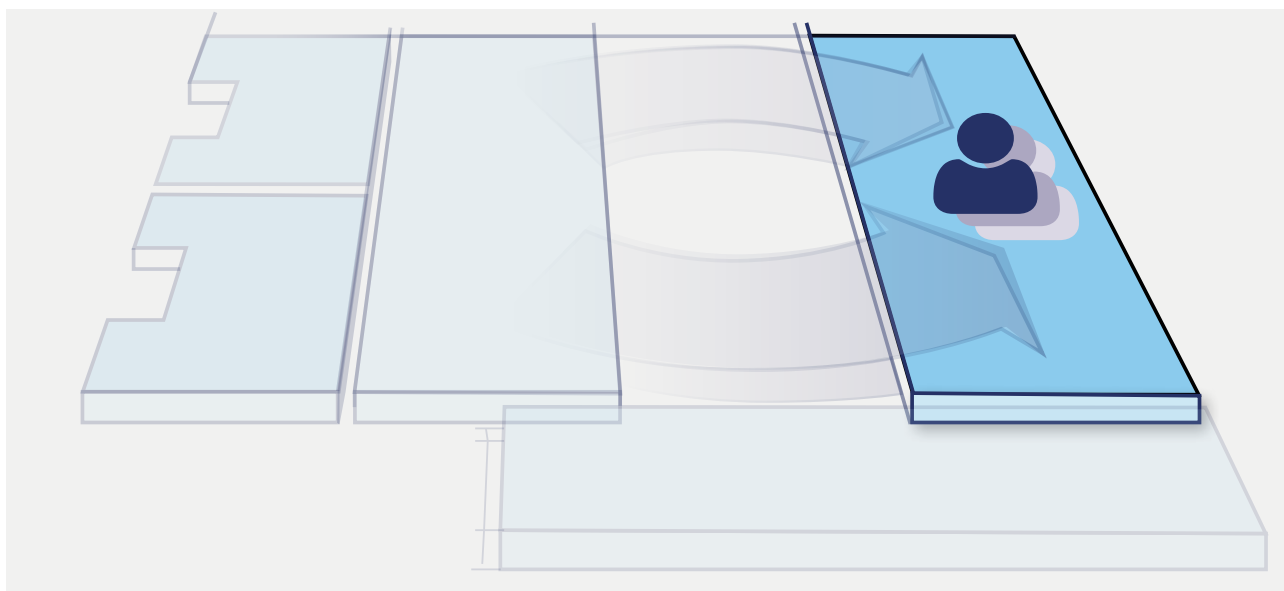
El lienzo se debe comenzar a completar definiendo los segmentos de mercado, es decir los grupos de clientes que atenderá la empresa que vamos a crear.

Los clientes son el elemento central de cualquier modelo de negocio. Ninguna empresa puede

sobrevivir si no tiene clientes, y hacer negocios con ellos debe ser rentable para la empresa e interesante para los clientes. Para que los clientes elijan nuestra empresa es necesario aumentar su satisfacción de forma comparativa a la oferta que ya existe en el mercado. La mejor forma de enfocarse en mejorar la experiencia de los clientes es agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes.

Podemos saber si los grupos de clientes pertenecen a segmentos de mercado diferentes si:

- Para satisfacer sus necesidades se requiere (y está justificada) una oferta diferente.
- Necesitamos diferentes canales de distribución para llegar a ellos.
- Requieren un tipo de relación diferente con la empresa.
- Su rentabilidad para la empresa es muy diferente.





- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

El emprendedor debe decidir qué segmentos de mercado va a atender. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado. Una vez elegido/s se diseña el modelo de negocio basado en el conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Es decir, en este apartado hay que responder de forma clara a preguntas del tipo:

¿para quién creamos valor a través de nuestra empresa?

¿cuáles son nuestros clientes más importantes?

Para conocer al cliente es útil intentar responder a las siguientes preguntas:

¿Qué problemas le gustaría solucionar al cliente?
¿Cuáles son sus frustraciones, los obstáculos que se interponen para conseguir sus deseos?

¿Qué desea o necesita conseguir? ¿Cómo mide su éxito?

¿Qué piensa y siente el cliente? ¿Qué le importa?
¿Qué le quita el sueño? ¿Qué inquietudes y aspiraciones tiene? ¿Qué le conmueve?

¿Qué ve el cliente en su entorno? ¿A qué tipo de ofertas está expuesto? ¿Qué le rodea? ¿A qué problemas se enfrenta?

¿Qué oye el cliente? ¿Qué dicen las personas de su entorno (cónyuge, amigos, compañeros, jefes)?
¿Qué canales multimedia le influyen?

¿Qué dice y qué hace el cliente? ¿Cuál es su actitud en público, su comportamiento hacia los demás? ¿Hay congruencia entre lo que dice, lo que piensa y lo que siente en realidad?

La empresa puede elegir enfocarse en un **mercado de masas**, donde no se distinguen segmentos de mercado, sino que se considera que los clientes tienen necesidades y problemas similares. Es el caso de la electrónica de gran consumo.

Otra opción es orientarse a **nichos de mercado**, y el modelo de negocio debe adaptarse a las características específicas de una parte del mercado.

La empresa también puede elegir atender a varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes (**mercado segmentado**). Un ejemplo serían los bancos que atienden de forma específica a diferentes tipos de clientes (gestión de patrimonios, grandes empresas, PYMEs, particulares).

El modelo de negocio de la empresa también puede enfocarse en varios segmentos de mercado que no estén relacionados y que presenten necesidades y problemas muy diferentes, con propuestas de valor totalmente distintas (**mercado diversificado**). Un buen ejemplo es Amazon, que además de vender por internet también ofrece servicios de **cloud computing**.

Especialmente interesante es el caso de modelos de negocio basados en **plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)**. Estas empresas se dirigen a dos o más segmentos de mercado que son independientes, y ambas partes son necesarias para que el modelo de negocio funcione. Es el caso de las empresas que emiten tarjetas de crédito, que necesitan una gran base de clientes y otra gran base de comercios que acepten las tarjetas. También funcionan así los periódicos gratuitos, que necesitan un gran número de lectores para atraer a los anunciantes que son los que financian la producción y distribución del periódico.

2. Propuestas de valor

Una vez identificados los grupos de clientes que se desea atender es necesario especificar la propuesta de valor de la empresa, que puede ser múltiple en función del número de segmentos que se desea satisfacer. Cada propuesta de valor

se configura a partir del conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento del mercado específico. La propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de ese segmento. Estos elementos pueden ser de carácter cuantitativo, tales como el precio, la rapidez del servicio, etc.; o cualitativos, como el diseño, la experiencia del cliente, etc.

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa, ya que su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Entre las propuestas de valor en las que la empresa puede sustentar su modelo de negocio destacan:

- La novedad y la innovación. Se puede innovar no sólo en los productos y servicios, sino también en la forma de comunicarse con los clientes, en la forma de tratar a los empleados, etc.





Guía para crear tu Empresa en la UJA

- Personalización y creación compartida, adaptando los productos y servicios a las necesidades específicas de los diferentes clientes o segmentos de mercado, y haciéndoles partícipes de ese proceso de creación de valor.
 - La mejora del rendimiento, de la capacidad, de la potencia, de la utilidad, de productos o servicios es una forma habitual de crear valor.
 - Solucionar problemas de los clientes, ayudándoles a realizar ciertas tareas o a conseguir ciertos objetivos.
 - En ciertos productos, el diseño puede ser un factor determinante. En la moda y en la electrónica de consumo el diseño es una parte esencial de la propuesta de valor.
 - Crear una marca reconocida puede ofrecer a algunos clientes la posibilidad de mostrar su estatus por el hecho de usar y mostrar esa marca específica.
 - Un precio alto puede ser también un indicador de que sólo ciertas personas pueden acceder a esos productos y servicios, creando valor para los grupos de clientes que puedan pagarlo y aprecien esa motivación.
 - Un precio bajo también puede ser empleado dentro de la propuesta de valor. Todas las propuestas **low cost** buscan captar a los grupos de clientes más sensibles al precio.
 - Una tarifa plana puede ser una propuesta de valor interesante para ciertos clientes al desvincular el uso o consumo del precio pagado, a cambio de una cantidad fija.
 - Ofrecer una reducción de riesgos también puede ser una propuesta que aporte valor a ciertos segmentos de clientes, especialmente en cuestión de garantías, seguros, etc.
 - La accesibilidad también puede constituir una propuesta de valor, al poner productos y servicios a disposición de clientes que antes no tenían acceso a ellos.
 - La comodidad y utilidad, es decir, facilitar las cosas o hacerlas más prácticas también puede ser una propuesta de valor.
 - Dar la mejor atención posible también puede ser parte de la propuesta de valor, ya que lo que siempre busca cualquier consumidor es un buen servicio y atención, y que las marcas cumplan con sus expectativas.
- En definitiva, hay que intentar responder de forma clara a preguntas como:
- ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes?
 - ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?
 - ¿qué necesidades de los clientes queremos satisfacer?
 - ¿qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
 - ¿qué haría falta hacer para que una persona compre nuestro producto o servicio?
- Como hemos indicado, las respuestas pueden ser muy variadas: eficacia (¿funciona bien?), velocidad (¿es rápido?), fiabilidad (¿puedo confiar

en él para hacer lo que quiero?), **fácil de usar** (¿cuánto esfuerzo requiere?), prestaciones: (¿qué prestaciones ofrece?), estatus (¿cómo influiría en la imagen que tienen los demás de mí?), atractivo (¿es atractivo o estéticamente aceptable?), sensación (¿cómo me hace sentir eso?), coste (¿a cuántas cosas tengo que renunciar para conseguirlo?).

Es interesante plantear si la decisión de compra de nuestro producto es más racional o más emocional. Si la parte racional es prioritaria, nuestro producto conviene a los clientes, porque será más rápido, fiable, fácil de usar y ofrecerá más y mejores prestaciones. No obstante, si la parte emocional domina, es posible que nuestro producto enamore a los clientes, al ofrecer más calidad, estatus, atractivo estético o impacto emocional.

Hay que poner siempre el foco en el cliente, no en el producto o en el servicio, no olvidando que el valor para el cliente NO es el producto o el servicio, es la **utilidad** que consigue con él.

Profundizando más en el diseño de la propuesta de valor, se debe descomponer en:

- La relación de productos y servicios sobre los que se construye la propuesta de valor.
- Describir cómo estos productos y servicios ayudan a solucionar los problemas del cliente.
- Describir cómo estos productos y servicios hacen ganar valor al cliente.

Para ello, es necesario que se establezca una correspondencia clara con el segmento o

segmentos de cliente/s a los que va dirigida la propuesta de valor, identificando:

- El perfil del cliente o clientes, describiendo lo que hacen los clientes y lo que necesitan en su trabajo y en sus vidas, expresándolo con sus propias palabras.
- Las dificultades o problemas, riesgos, y obstáculos a los que se enfrentan los clientes en sus trabajos y en sus vidas.
- Los resultados que los clientes quieren conseguir, o los beneficios concretos que están buscando.

A través de este análisis se busca el ajuste entre las soluciones y ventajas que ofrecen los productos y servicios de la empresa, y los problemas y resultados que son importantes para nuestros clientes.

Las diez características de las buenas propuestas de valor son:

1. Deben estar acompañadas de buenos modelos de negocio.
2. Se enfocan en las necesidades, problemas y resultados que más preocupan a los clientes.
3. Se enfocan en necesidades insatisfechas, problemas sin resolver y resultados que no se han conseguido.
4. Seleccionan pocas necesidades, problemas y resultados, pero son muy buenas en ellas.
5. Van más allá del aspecto funcional, involucrando aspectos emocionales y sociales.

6. A los clientes les resulta fácil comprobar o medir cómo les beneficia.

7. Se enfocan en necesidades, problemas y resultados de mucha gente, o de un grupo pequeño que puede pagar mucho.

8. Están diferenciadas de lo que hacen los competidores para satisfacer esas necesidades, solucionar esos problemas o proporcionarles esos resultados.

9. Son mejores que la competencia en algo.

10. Son difíciles de copiar.

3. Canales

Los canales de **comunicación, distribución y venta** son la forma en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Estos canales establecen el **contacto entre la empresa y los clientes**, y tienen un papel primordial en su experiencia.

A través de los canales se hace posible que los clientes:

- Conozcan los productos y servicios de la empresa
- Puedan conocer y evaluar la propuesta de valor de la empresa
- Compren productos y servicios específicos
- Puedan tener un servicio de atención posventa

A la hora de comunicar y comercializar una propuesta de valor es esencial acertar con la combinación exacta de canales que permita aproximarse a los clientes del modo adecuado. Hay una amplia variedad de canales para entrar en contacto con los clientes. Las empresas pueden utilizar sus propios canales, los canales de socios comerciales o ambos. Los canales propios pueden ser directos -como un equipo comercial interno o un sitio web-, o indirectos -como una tienda propia o gestionada por la empresa-. Los



canales de socios son indirectos y abarcan un gran abanico de opciones como, por ejemplo, la distribución al por mayor, la venta al por menor o sitios web de socios. En los canales propios, especialmente en los directos, los márgenes de beneficios son mayores, pero el coste de su puesta en marcha y gestión puede ser elevado. Los canales de socios dan menos márgenes de beneficios, pero permiten a las empresas aumentar su ámbito de actuación y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos.

Para elegir la combinación adecuada de canales, las preguntas a las que se debe responder son del tipo:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?

¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?

¿Cómo se conjugan nuestros canales?

¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿cuáles son más rentables?

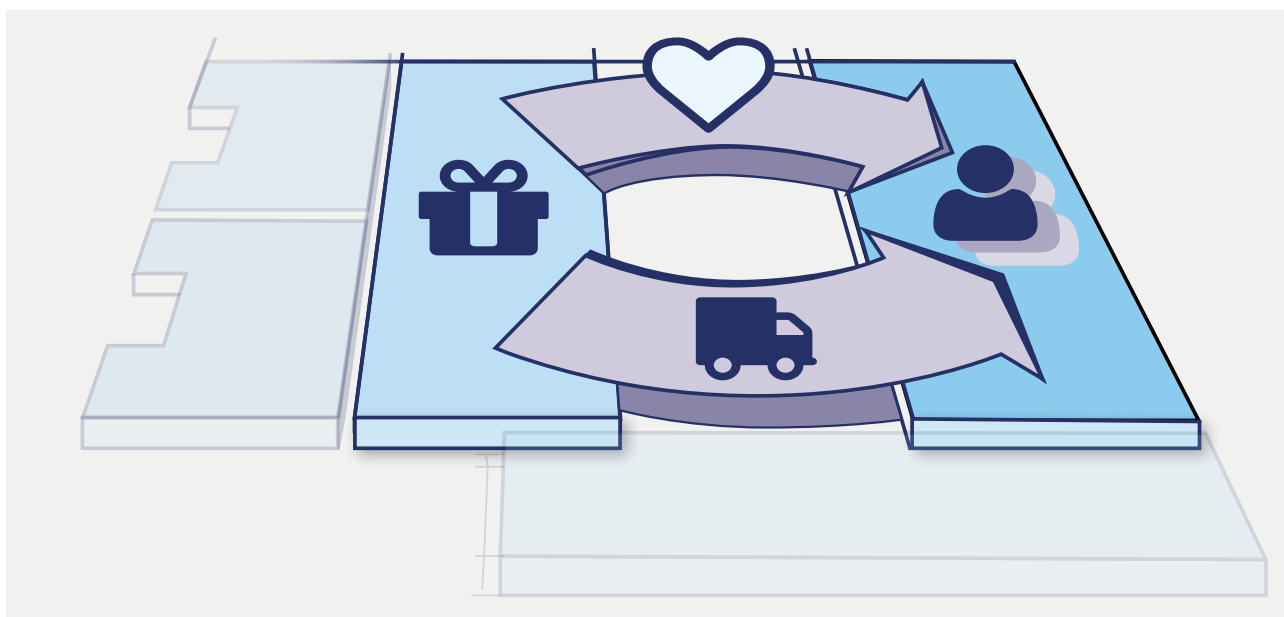
¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con los clientes

Las empresas deben definir qué tipo de relación desean establecer con cada segmento de mercado. En una empresa pueden coexistir varios tipos de relaciones con diferentes segmentos. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente. Así, por ejemplo, las





empresas operadoras de redes móviles primero son agresivas en captación, y cuando el mercado se saturó se centraron más en la fidelización y en aumentar las ventas por cliente.

Dentro de los tipos de relación con los clientes se puede distinguir entre:

Asistencia personal. Se basa en la interacción humana. El cliente se puede comunicar con un representante real de la empresa, para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. Es lo habitual en los puntos de venta, en los *call center*, en la atención por correo electrónico, etc.

Asistencia personal exclusiva. Un representante de la empresa se dedica específicamente a un cliente determinado. Se trata de la relación más íntima y profunda con el cliente, y suele prolongarse durante un largo período de tiempo. Es el caso de la banca privada con clientes importantes, los ejecutivos de grandes cuentas, etc.

Autoservicio. La empresa no mantiene una relación directa con los clientes, sino que se ofrece los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos.

Servicios automáticos. Combina una forma más sofisticada de autoservicio con procesos automáticos. Es el caso de la recomendación de libros de amazon.com.

Comunidades. Cada vez es más frecuente que las empresas utilicen las comunidades de usuarios para profundizar en la relación con sus clientes,

o posibles clientes, y facilitar el contacto entre miembros de la comunidad. Muchas empresas tienen comunidades en línea que permiten a los usuarios intercambiar conocimientos y solucionar los problemas de otros. Además, las comunidades ayudan a las empresas a conocer mejor a sus clientes.

Creación colectiva. Son muchas las empresas que van más allá de las relaciones tradicionales y recurren a la *colaboración de los clientes para crear valor*. Sería, por ejemplo, el caso de amazon.com que invita a los clientes a que escriban comentarios, creando así valor para otros usuarios; otras empresas animan a los clientes a que colaboren en el diseño de productos nuevos e innovadores; y otras, como youtube.com, piden a sus usuarios que creen contenido para el consumo público.

Las preguntas clave en esta etapa son:

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

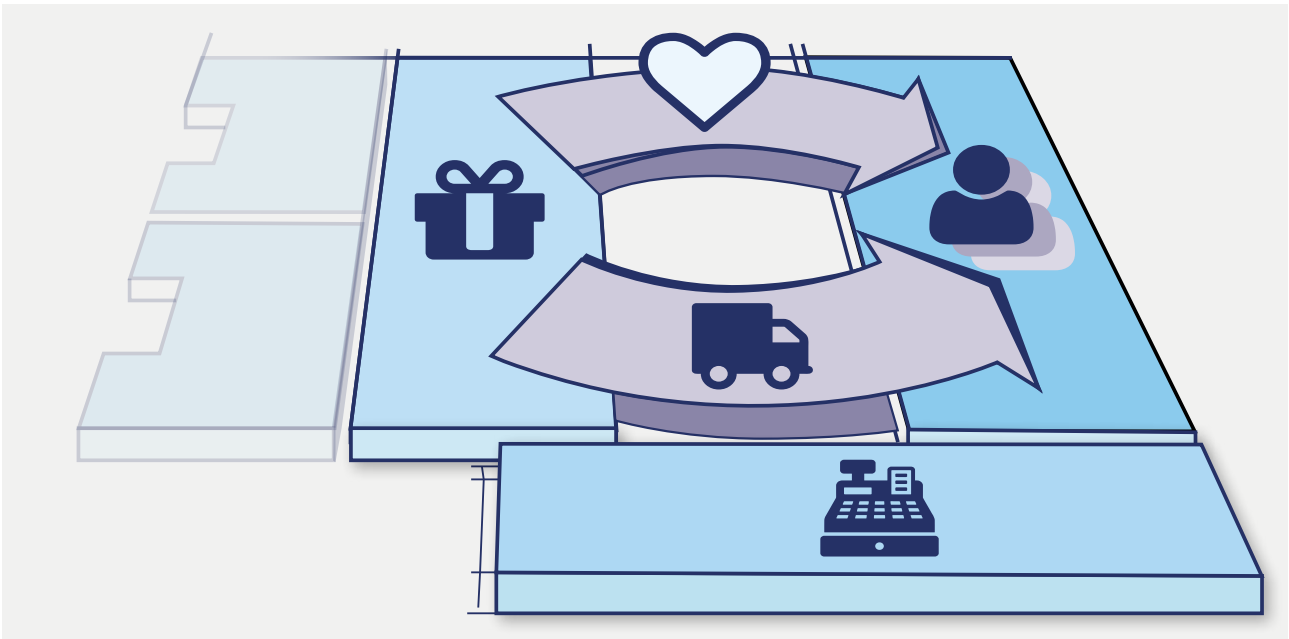
¿qué tipo de relaciones hemos establecido?

¿cuál es su coste?

¿cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

5. Fuentes de ingresos

En todo modelo de negocio hay que determinar de dónde proceden los ingresos, qué entradas de dinero se generan en los diferentes segmentos. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente:



lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos:

Ingresos por **transacciones** derivados de pagos puntuales de clientes.

Ingresos **recurrentes** derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor, o del servicio posventa de atención al cliente.

Es posible generar ingresos por:

- **Venta de activos.** Es la forma más clásica, vendiendo los derechos de propiedad sobre un producto físico (libros, productos electrónicos, coches, ropa, etc.).
- **Cuota por uso.** Suele utilizarse en servicios.

Cuanto más se utiliza un servicio, más paga el cliente. Es el caso de la facturación por minutos (telefonía), horas (instalaciones deportivas), días (hoteles), etc.

- **Cuota de suscripción.** Lo que se paga es el acceso ininterrumpido a un servicio. Es el caso de los gimnasios, que venden a sus miembros suscripciones mensuales o anuales a cambio del acceso a sus instalaciones deportivas. También podría ser el caso de la matrícula en entidades dedicadas a la formación.

- **Préstamo/alquiler/leasing.** Se cobra por la concesión temporal, a cambio de una tarifa, de un derecho exclusivo para utilizar un activo determinado durante un período de tiempo establecido. Para el propietario o prestamista, la ventaja de este tipo de negocio es que genera ingresos recurrentes. Para los que disfrutan del servicio la ventaja es que

pagan únicamente por un tiempo limitado, y no tienen que asumir el coste íntegro de su propiedad. Sería el caso del alquiler de coches.

- **Concesión de licencias.** La concesión de permiso para utilizar una propiedad intelectual a cambio del pago de una licencia también representa una fuente de ingresos. La propiedad genera ingresos para los titulares de los derechos de propiedad, que no tienen que fabricar productos ni comercializar servicios. Es el caso habitual en la industria multimedia, donde los propietarios del contenido conservan los derechos de autor y venden las licencias de uso a terceros. Lo mismo sucede en la industria tecnológica, donde los propietarios de una patente ceden a otras empresas el derecho a usarla a cambio del pago de una licencia.

- **Gastos de corretaje.** Los gastos de corretaje se derivan de los servicios de intermediación realizados en nombre de dos o más partes. Es el caso de las empresas que generan las tarjetas de crédito, que reciben un porcentaje de cada transacción de venta realizada por un cliente en un comercio que acepta el pago con tarjeta. Los corredores y agentes inmobiliarios también obtienen una comisión cada vez que consiguen una venta.

- **Publicidad.** Esta fuente de ingresos es el resultado de las cuotas por publicidad de un producto, servicio o marca determinado. La industria multimedia y los organizadores de eventos dependen sobre todo de los ingresos generados por la publicidad. En los últimos años, otros sectores, como la industria de software

y el sector de servicios se han incorporado también a los ingresos por publicidad.

Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente, lo que puede determinar cuantitativamente los ingresos generados. Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico. En el primero, los precios se basan en variables estáticas. Por ejemplo, los precios son fijos para productos y servicios, determinándose según la cantidad o calidad de la propuesta de valor, según el segmento de mercado al que van dirigidos, o según la cantidad que se compre. En los métodos dinámicos los precios cambian en función del mercado. Así, es posible que el precio se negocie y dependa de las habilidades o poder de negociación de cada parte, o bien del momento de la compra, determinándose dinámicamente en función de la oferta y la demanda, o bien mediante licitación o subasta.

En definitiva, las preguntas a responder en relación a las fuentes de ingresos serán:

- ✓ ¿por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?
- ✓ ¿por qué pagan actualmente?
- ✓ ¿cómo pagan actualmente?
- ✓ ¿cómo les gustaría pagar?
- ✓ ¿cuánto aportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

6. Recursos clave

Todos los modelos de negocio requieren una serie de activos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser **físicos, económicos, intelectuales** o **humanos**. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

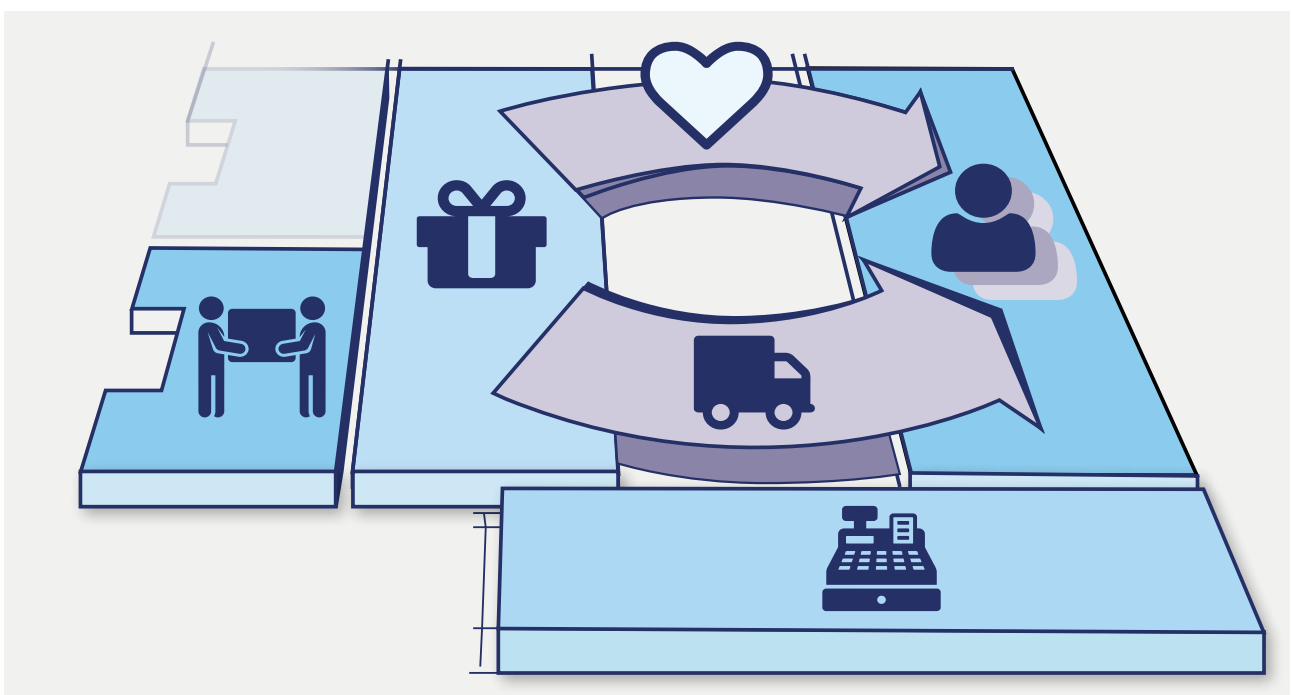
Dentro de los recursos **físicos** se incluyen los activos físicos, tales como instalaciones de fabricación, edificios, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta y redes de distribución.

Entre los recursos **intelectuales** se incluyen marcas, información privada, patentes, derechos

de autor, asociaciones y bases de datos de clientes. Estos recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.

Así, el recurso clave más importante para las empresas de bienes de consumo (como Nike y Sony) es el nombre de marca. Microsoft y SAP dependen del software y la propiedad intelectual asociada que desarrollaron a lo largo de los años.

Todas las empresas necesitan recursos **humanos**, aunque en algunos modelos de negocio las personas son más importantes que en otros. Por ejemplo, en los ámbitos creativos y que requieren un alto nivel de conocimientos, los recursos humanos son vitales. Así, para una empresa farmacéutica los recursos humanos son indispensables, su modelo de negocio se basa en un ejército de científicos expertos y un gran equipo comercial con agentes experimentados.



Algunos modelos de negocio requieren recursos o garantías **económicos**, como dinero en efectivo, líneas de crédito o una cartera de opciones sobre acciones, para contratar a empleados clave.

En definitiva, la pregunta a contestar en este apartado es:

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

7. Actividades clave

Las actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Estas actividades claves varían en función del modelo

de negocio. Así, la actividad clave de **Microsoft** es el desarrollo de software, mientras que la del fabricante de ordenadores **Dell** es la gestión de la cadena de suministro. Para una empresa consultora una de sus actividades clave es la resolución de problemas.

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Producción.** Estas actividades están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto en grandes cantidades o con una calidad superior. La actividad de producción es la predominante en los modelos de negocio de las empresas de fabricación.
- **Resolución de problemas.** Este tipo de actividades implica la búsqueda de soluciones nuevas a los problemas individuales de cada cliente. El trabajo de consultorías, hospitales



y otras empresas de servicios suele estar supeditado a la solución de problemas. Sus modelos de negocio exigen actividades como la gestión de la información y la formación continua.

- **Plataforma/red.** Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red. Las redes, las plataformas de contactos, el software e incluso las marcas pueden funcionar como una plataforma. Por ejemplo, el modelo de negocio de eBay requiere que la empresa desarrolle y mantenga su plataforma web constantemente.

En este epígrafe la pregunta a responder es:

✓ ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?.

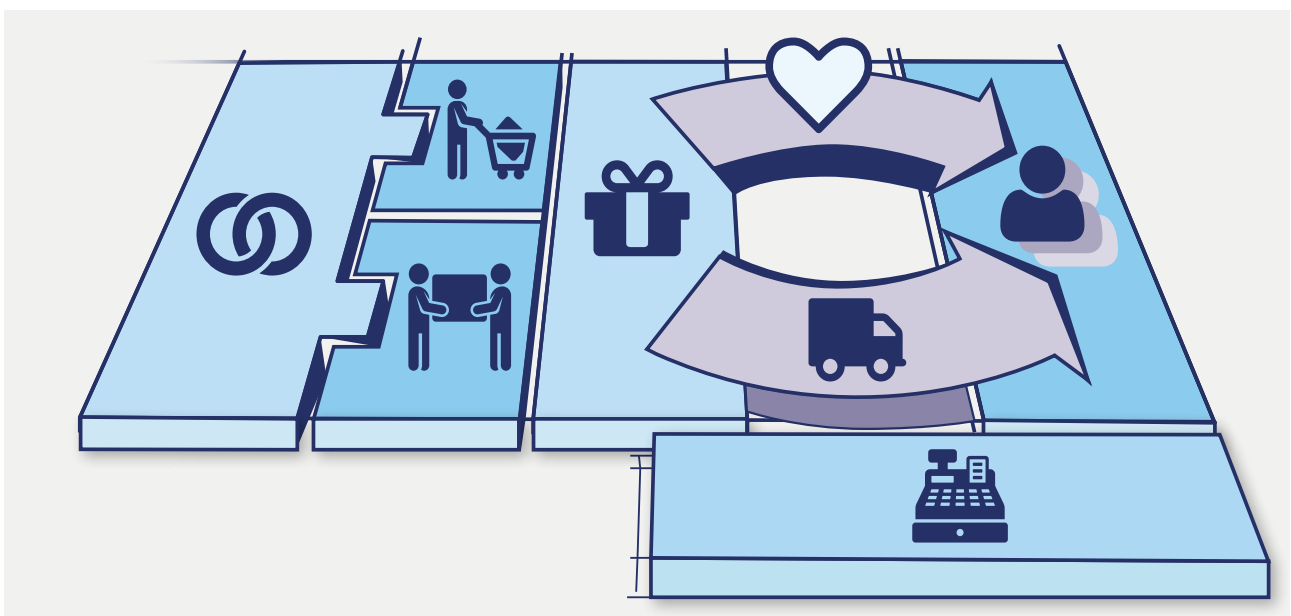
8. Asociaciones clave

Son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

En general, se pueden distinguir cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. **Joint ventures**: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las motivaciones para establecer estas asociaciones clave pueden ser:



- Optimización y economía de escala.

La forma más básica de asociación o relación cliente-proveedor tiene como objetivo optimizar la asignación de recursos y actividades; no es lógico que una empresa sea propietaria de todos los recursos o que tenga que realizar todas las actividades. Se busca reducir costes, externalizando o buscando recursos compartidos.

- Reducción de riesgos e incertidumbre.

Las asociaciones también pueden servir para reducir riesgos en un entorno competitivo donde prima la incertidumbre. Es frecuente que los competidores creen alianzas estratégicas en un área a la vez que compiten en otra.

- Compra de determinados recursos y actividades.

Pocas empresas poseen todos los recursos necesarios o realizan todas las actividades especificadas en su modelo de negocio. Por lo general, las empresas recurren a otras organizaciones para obtener determinados

recursos o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

Las preguntas clave a responder son:

- ✓ ¿quiénes son nuestros socios clave?
- ✓ ¿quiénes son nuestros proveedores clave?
- ✓ ¿qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?
- ✓ ¿qué actividades clave realizan los socios?

9. Estructura de costes

Se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave.



Algunos modelos de negocio implican más costes que otros. Por ejemplo, las compañías aéreas **low cost** han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

Los costes deben optimizarse en todos los modelos de negocio. No obstante, las estructuras de bajo coste son más importantes en algunos modelos que en otros, por lo que puede resultar de utilidad distinguir entre dos amplias clases de estructuras de costes: según **costes** y según **valor** (muchos modelos de negocio se encuentran entre estos dos extremos).

- Según **costes**. El objetivo de los modelos de negocio basados en los costes es recortar gastos en donde sea posible. Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

- Según **valor**. Algunas empresas no consideran que los costes de un modelo de negocio sean una prioridad, sino que prefieren centrarse en la creación de valor. Normalmente, las propuestas de valor **premium** y los servicios personalizados son rasgos característicos de los modelos de negocio basados en el valor. Sería el caso de productos y servicios de lujo o exclusivos.

Características de las estructuras de costes:

- **Costes fijos**. Este tipo de costes no varía en función del volumen de bienes o servicios

producidos. Es el caso, por ejemplo, de los sueldos, los alquileres y las instalaciones de fabricación.

- **Costes variables**. Este tipo de costes varía en proporción directa al volumen de bienes o servicios producidos.

- **Economías de escala**. Se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que crece su producción. El coste medio por unidad disminuye a medida que aumenta la producción.

- **Economías de campo**. Se refiere a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación. En una empresa grande, por ejemplo, las mismas actividades de marketing o canales de distribución sirven para diversos productos.

Las preguntas a resolver en relación a los costes son:

¿cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio?

¿cuáles son los recursos clave más caros?

¿cuáles son las actividades clave más caras?

Además del Canvas para empresas en fase de desarrollo que hemos expuesto, hay una variación, el **Lean Canvas** que se centra más en empresas en fase temprana de creación, y una versión reducida del anterior, el Canvas mínimo viable, para el desarrollo de productos.

El **Lean Canvas** modifica el lienzo en algunos bloques, cambiando también el orden en el que se deben atender.

Figura 7. Lean Canvas

Problema Identificar los 3 principales problemas 2 + alternativas	Solución Identificar las 3 principales características 4	Propuesta de valor única Mensaje claro, simple e irresistible que identifique en qué somos diferentes y merece la pena tenernos en cuenta 3	Ventaja competitiva Qué no puede ser fácilmente copiado o comprado 9	Segmentos de clientes Identificar los clientes objetivo 1 + adoptadores tempranos
	Métricas claves Actividades clave medibles 8		Canales Identificar cómo llegar a los clientes 5	
Estructura de costes Costes de conseguir clientes Costes de distribución Costes tecnológicos Costes de personal 7			Fuentes de ingresos Modelo de ingresos Ciclo de vida Margen bruto 6	
PRODUCTO			MERCADO	

Fuente: Ries (2012).

1. Segmentos de clientes: se deben identificar y conocer los segmentos de clientes sobre los que trabajar, y esforzarse en averiguar quiénes podrían ser los *early adopters* o usuarios visionarios con los que comenzar a trabajar. Esto es de vital importancia, ya que dirigirse al mercado de masas con usuarios maduros suele ser una mala idea para una *startup*, al menos de entrada.

2. Problemas: hay que averiguar cuáles son los tres principales problemas de ese segmento de clientes, y descubrir cuáles son las soluciones que da la competencia a esos problemas. Éste es uno de los aspectos más complicados de averiguar, pero es uno de los más importantes.

3. Propuesta de valor única: hay que dejar claro de forma simple, sencilla y en una frase (un *mini pitch*) qué nos hace especiales, y cómo vamos a ayudar a nuestros clientes a resolver sus problemas.

4. Solución: una vez que ya conocemos y hemos priorizado los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes, deben establecerse cuáles son las tres características más importantes de nuestro producto o servicio que les van a ayudar a resolverlo, de forma que la empresa se pueda centrar en ellas y no se pierda el tiempo en aspectos secundarios.

5. Canales: hay que concretar cómo se va a hacer llegar la solución de nuestra empresa a los segmentos de clientes con los que vamos a trabajar: ¿con una fuerza comercial? ¿mediante una web? Es importante pensar no sólo en la venta, sino en toda la **experiencia del cliente**.

6. Fuentes de ingresos: hay que plantear una estrategia sobre cómo vamos a ganar dinero en nuestra empresa, lo que no sólo incluye pensar en los diversos flujos, sino en el margen, valor del cliente, modelo de recurrencia, etc.

7. Estructura de costes: hay que identificar todos aquellos elementos que nos cuestan dinero, y que determinan el gasto aproximado que tendremos mensualmente, para intentar que sea lo más reducido posible.

8. Métricas clave: hay que establecer qué actividades queremos medir y cómo, teniendo en cuenta que debemos generar un conjunto reducido y operativo de indicadores que nos ayuden a tomar decisiones.

9. Ventaja competitiva diferencial: hay que identificar qué hace especial y diferente a nuestra empresa, lo que justificaría que los

clientes sigan viniendo a por más. Si no se te ocurre qué poner no te preocupes, déjalo vacío, con el tiempo sabrás cuál es.

Una versión reducida del Lean Canvas es el Canvas Mínimo Viable para el desarrollo de productos (Figura 8), que se enfoca solamente en la parte izquierda del lienzo, cambiando el orden en el que se atienden los bloques.

Figura 8. Canvas Mínimo Viable para el desarrollo de productos





2.2. Tipos de modelos de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2011) es posible identificar diferentes tipos de modelos de negocio en función de cómo se responda a las cuestiones a las que hace referencia cada uno de los nueve bloques del lienzo.

2.2.1. Empresas desagregadas.

En estos modelos de negocio se considera que en las empresas hay tres tipos de actividades diferentes: relaciones con los clientes, innovación de productos e infraestructuras. Estas actividades se pueden llevar a cabo en la misma empresa, pero es recomendable que se realicen por parte de empresas diferentes porque tienen distintos condicionantes económicos y competitivos, de modo que las empresas se puedan centrar respectivamente en el cliente, en el liderazgo del producto, o en la excelencia operativa. Las empresas enfocadas en las relaciones con los clientes deben buscar y conseguir clientes y establecer buenas relaciones con ellos. Las empresas centradas en la innovación de productos deben desarrollar nuevos productos y servicios que resulten atractivos. Las empresas basadas en infraestructuras deben construir y gestionar plataformas para tareas repetitivas y volúmenes elevados.

Por ejemplo, las empresas de telecomunicaciones, en las que antes la competencia se basaba en la calidad de la red, pero ahora se comparten

infraestructuras, o se externalizan a los fabricantes de equipos, porque se quieren centrar más en la marca y en las relaciones con los clientes.

2.2.2. Modelos de negocio de larga cola (*long tail*).

La idea fundamental en estos modelos, que se centran en segmentos de clientes muy específicos, es vender menos de más, es decir, ofrecer una amplia gama de productos especializados que, individualmente, tienen un volumen de ventas relativamente bajo. Globalmente, el total de las ventas de productos especializados puede ser tan rentable como el modelo tradicional, donde se buscaba vender muchas unidades de pocos productos.

Estos modelos de negocio necesitan que los costes de tener productos en inventario sean bajos, y que haya plataformas potentes para que los compradores interesados puedan acceder fácilmente a los productos especializados. Normalmente, en estos modelos de negocio internet es el principal canal para las transacciones y las relaciones con los clientes.

Por ejemplo, Netflix, eBay, YouTube, Facebook.

2.2.3. Plataformas multilaterales.

Los modelos de negocio basados en plataformas o mercados multilaterales reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interde-

pendientes, y actúan como intermediarios entre ellos, de modo que para crear valor para un grupo de clientes es necesario también crear valor para los demás grupos de clientes. Esta interacción entre grupos de clientes es la que crea valor en este tipo de modelos de negocio. El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, gracias a que se genera un **«efecto de red»**.

En este tipo de modelo de negocio hay que preguntarse: ¿es posible atraer a un número suficiente de clientes en cada lado de la plataforma? ¿qué lado está más supeditado a los precios? ¿es posible atraer clientes a ese lado con una oferta competitiva en precios o incluso gratis? ¿el otro lado de la plataforma generará ingresos suficientes para cubrir lo que no pagan los clientes del otro lado de la plataforma?

Por ejemplo, Visa, Google, eBay, iTunes.

2.2.4. Gratis como modelo de negocio.

En este modelo de negocio al menos un segmento de mercado se beneficia constantemente de una oferta gratuita, es decir, un segmento del mercado financia los servicios gratuitos (o muy baratos) atraen a muchos clientes, y eso se puede rentabilizar con otros segmentos de mercado.

Existen varios patrones que hacen posible esta oferta gratuita:

Oferta gratuita basada en una plataforma multilateral (publicidad).

Modelo **freemium**, con servicios básicos gratuitos y cuota por los servicios **premium**.

Modelo del cebo y el anzuelo, que consiste en una oferta inicial gratuita o a un precio bajo, que lleva a los clientes a realizar nuevas compras.

Por ejemplo, periódicos gratuitos, Skype, Google.

2.2.5. Modelos de negocio abiertos.

En estos modelos de negocio se crea valor mediante la colaboración sistemática con socios externos. Se basan en el concepto de innovación abierta, que parte de la idea de que es necesario identificar y conectar los conocimientos y talento necesarios para la empresa, estén donde estén. Dado que en el mundo actual el conocimiento está distribuido las empresas pueden crear más valor si conectan e integran sus conocimientos internos con los que se generan externamente.

Esta conexión se puede hacer bien “de fuera adentro” (**outside-in**), aprovechando ideas externas en nuestra empresa, o bien “de dentro afuera” (**inside-out**), facilitando que otras personas o empresas puedan desarrollar ideas o activos que no se estén aprovechando en la empresa, mediante licencias, empresas conjuntas o **joint-ventures**, o **spin-offs**. A veces trabajar con otras empresas de sectores diferentes facilita acceder a diferentes puntos de vista, recursos y capacidades, productos, contactos, etc., que pueden generar gran valor para la empresa.

Por ejemplo, Nestlé, Procter & Gamble, Android o cualquier empresa en la que el conocimiento es clave en su modelo de negocio.

C3. el plan de empresa

Dentro del proceso de creación y puesta en marcha de una empresa, uno de los hitos fundamentales que deberás superar es la redacción del Plan de Empresa (también llamado Plan de Negocio o *Business Plan*). Una vez madurada la idea y desarrollado el modelo de negocio que te va a permitir explotarla, si deseas continuar avanzando en el proceso de creación de la empresa, debes elaborar un Plan de Empresa.

El Plan de empresa es un *documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir esta oportunidad en un proyecto empresarial concreto.*

3. 1.- ¿Por qué es importante elaborar un Plan de Empresa?

La redacción del Plan de Empresa es uno de los retos más desafiantes que tendrás que afrontar antes del lanzamiento de tu proyecto. Se trata de una tarea en la que debes empeñar un esfuerzo considerable. No obstante, no hay que caer en el desaliento. Es importante no perder de vista que el tiempo dedicado a elaborarlo será una de las inversiones más rentables que puedes llevar a cabo para elaborar un Plan de Empresa riguroso y consistente.

La utilidad del Plan de Empresa puede analizarse desde dos puntos de vista diferentes: el interno, relacionado con el emprendedor y su proyecto;

y el externo, referido a los agentes ajenos a la iniciativa que pueden tener una influencia determinante sobre su viabilidad.

Desde un punto de vista interno, el Plan de Empresa resulta de utilidad para emprender por cuatro razones básicas:

- Te obliga a realizar un estudio de mercado exhaustivo, que se convertirá en la base para elaborar el resto del documento, y del que dependerá la definición de muchos de los aspectos concretos del proyecto, que muy probablemente aún estén en el aire.
- Permite desarrollar líneas de actuación que, una vez se pongan en práctica, convertirán el proyecto en una realidad tangible, y servirán para orientarlo en las primeras fases de su funcionamiento. Estos planes deben referirse al proyecto entendido de forma global, y a cada una de las áreas funcionales que lo integran (comercial, financiera, productiva, etc.).
- Sirve para evaluar de un modo objetivo la viabilidad del proyecto, al definir con precisión los aspectos cuantitativos del mismo (expectativas de ventas, estimaciones de costes, fuentes de financiación). Permite así valorar la posible rentabilidad de la iniciativa, y poner de manifiesto su capacidad para generar liquidez con la que cubrir los pagos habituales en el desarrollo de la actividad.
- Pone a tu disposición un mecanismo de control imprescindible, que no sólo te será de utilidad en el proceso de puesta en marcha del

proyecto, sino que también te servirá para comprobar si los resultados que consigas se ajustan satisfactoriamente a los objetivos previstos. El análisis de las posibles desviaciones entre unos y otros es clave para mejorar la capacidad de la empresa para alcanzar sus metas.

Por otro lado, desde una perspectiva externa, el Plan de Empresa ha de servir como carta de presentación del proyecto frente a terceros. Es casi imposible que una iniciativa empresarial tenga el éxito sin el apoyo de diversos agentes (socios capitalistas, entidades financieras, empleados clave, distribuidores, proveedores, posibles clientes, la Administración, entre otros), cuya adhesión puede lograrse mediante un Plan de Empresa atractivo y riguroso, que les lleve a apoyar nuestra iniciativa emprendedora.

3.2.- Algunas recomendaciones para elaborar el Plan de Empresa.

Redactar el Plan de Empresa es una tarea exigente, tanto por la gran diversidad de aspectos que recoge, como por la necesidad de lograr que todos sus elementos se coordinen de manera adecuada para ofrecer una imagen comprensible y fiable de la futura empresa. En este apartado, presentamos algunas recomendaciones útiles para facilitarte su elaboración y mejorar el resultado final del trabajo que realices. En el siguiente punto abordaremos los contenidos que es recomendable incluir en el documento

La primera consideración es que, como emprendedor, te impliques personalmente en la realización del Plan de Empresa. Es recomendable, incluso en ocasiones necesario, contar con el asesoramiento de expertos que te apoyen puntualmente en la elaboración de algunos apartados que, por un motivo u otro, revistan para ti mayor dificultad. Sin embargo, la opción de delegar totalmente la redacción del Plan de Empresa en terceros no implicados en el proyecto puede conducir a la elaboración de un documento desvinculado de los propios emprendedores, y eso no es conveniente para tu proyecto.

En relación a la extensión del documento, es complicado hacer una recomendación precisa. La complejidad del proyecto condiciona esta decisión, aunque actualmente se prefieren documentos no muy extensos. Un documento de cientos de páginas resulta inabordable para muchos lectores. Por ello, la parte sustancial del documento no debería exceder de treinta páginas. En este sentido, la elaboración de un resumen ejecutivo, de no más de cinco páginas, es también muy recomendable.

Es recomendable utilizar el estilo de redacción, más simple y directo posible, huyendo de las frases largas y de las oraciones subordinadas. Esto, lógicamente, sin que el texto deje de revelar tu entusiasmo con la idea sobre la que te planteas desarrollar la futura empresa. Debes utilizar tipos de letra, márgenes e interlineados que faciliten la lectura del documento. En la medida de lo posible utiliza gráficos o imágenes



que refuercen tus ideas, siempre que faciliten la comprensión del documento.

Otra cuestión a considerar es la estructura de los contenidos del documento. Especialmente en el caso de los proyectos de mayor envergadura o complejidad técnica, es posible que la extensión del Plan de Empresa o su complejidad hagan que resulte casi incomprensible para aquellas personas que no tengan un conocimiento profundo del sector de actividad. En estos casos, es recomendable dividir el Plan de Empresa en dos grandes bloques: uno que contenga los elementos esenciales del mismo, y un grupo de Anexos en los que figuren los apartados más complejos o aquellos que sólo sirven para respaldar las conclusiones que se muestran en el Plan de Empresa.

Es necesario que los datos y la información contenidos en el documento sean veraces y fiables, y seamos honestos al derivar conclusiones de ellos. No permitas que tu entusiasmo te lleve a mostrarte demasiado optimista con los resultados del proyecto. Esto solo sirve para generar unas expectativas desmesuradas que muy probablemente jamás llegarán a realizarse. No pierdas de vista que, de cara a terceros, es esencial ofrecer una imagen de seriedad y rigor que constituye uno de los principales activos de una empresa en proceso de creación.

Además, es importante no perder de vista que el Plan de Empresa se construye asumiendo una serie de hipótesis de partida, cuya realización de cara al futuro es, en el mejor de los casos, incierta. Un buen Plan de Empresa debe afrontar

la incertidumbre del futuro considerando diversos escenarios alternativos (uno pesimista, otro más probable y, por último, uno optimista), y valorando la capacidad de la futura empresa para sobrevivir y desarrollarse en cada uno de ellos. Este aspecto es esencial para anticipar las decisiones que tal vez sea preciso tomar en un futuro más o menos cercano y, de cara a terceros, para transmitir la idea de que somos conscientes de los riesgos que asumimos, y que los tenemos bajo control.

Finalmente, debes tener en cuenta que el Plan de Empresa no debe reflejar sólo una perspectiva estática de la empresa hasta el momento de su creación, sino que es preciso que recoja la evolución previsible del proyecto a lo largo de sus primeros años de vida. Para este propósito, es necesario desarrollar un esquema dinámico, mediante el cual el Plan de Empresa pueda evolucionar en paralelo al desarrollo de la propia iniciativa empresarial, convirtiéndose en el germen a partir del cual se hará la planificación estratégica de la futura empresa.

3.3.- Los contenidos del Plan de Empresa.

Aunque encontrarás propuestas diferentes dependiendo del manual que manejes, existe un consenso bastante general respecto a los aspectos que debes incluir dentro de tu Plan de Empresa. En esta guía te proponemos organizarlos en torno a seis apartados, que desarrollan las diferentes facetas de tu iniciativa,

para ir paso a paso conformando un proyecto sólido y creíble. Debes comenzar realizando un estudio de mercado, a partir del cual establecerás los aspectos estratégicos que definen el perfil de tu iniciativa. A continuación debes seguir ocupándote de las cuestiones relacionadas con el marketing y la comercialización de tu producto. En tercer lugar, debes plantearte cómo vas a desarrollar las actividades productivas de tu empresa, para pasar posteriormente a profundizar en las cuestiones organizativas y relacionadas con el personal de tu empresa. Finalmente, tras revisar la vertiente jurídica del proyecto, debes centrarte en analizarlo desde una perspectiva económica y financiera para determinar su viabilidad.

3.3.1.- Estudio de mercado y análisis estratégico.

Actualmente las empresas se desenvuelven en un contexto muy complejo, con un creciente nivel de competencia. Los empresarios tienen que afrontar a diario la incertidumbre de los cambios que se producen en el ámbito económico, político, social y tecnológico, que afectan de una manera determinante a sus negocios. Además, al mismo tiempo que el empresario toma sus decisiones, otros agentes relacionados con la empresa (clientes, proveedores, competidores, sindicatos, las administraciones públicas, ONGs, etc.) adoptan las suyas, de manera que pueden afectar de forma imprevista a su actividad. Si estas cuestiones son esenciales desde el punto

de vista de una empresa en funcionamiento, no son menos relevantes desde tu perspectiva como emprendedor que está planificando la puesta en marcha de su iniciativa. Si no conoces el mercado en el que pretendes vender tus productos estás, más pronto que tarde, condenando tu empresa al fracaso.

Dentro de tu Plan de Empresa debes incluir un apartado en el que realices un análisis exhaustivo del mercado en el que se desenvolverá tu empresa en el futuro. Conocer el mercado es clave para orientar adecuadamente tu iniciativa, definirla con precisión en cada uno de sus aspectos, y prepararte para superar las dificultades que tendrás que afrontar desde el momento en que la empresa comience sus actividades. En este apartado, vamos a revisar los principales conceptos que, como emprendedor, debes tener en cuenta a la hora de plantear los aspectos estratégicos de tu proyecto, y al realizar el estudio de mercado que debes integrar dentro de tu Plan de Empresa.

3.3.1.1.- Conceptos estratégicos fundamentales para tu proyecto.

Es necesario que fijes unas metas que, de una manera más general o específica, orienten el desarrollo de las actividades de la empresa, y una serie de principios inspiradores que definan y diferencien tu empresa, tanto de cara a sus miembros como a todos los que se relacionan con ella. Para ello, tendrás que definir, desde la perspectiva de tu proyecto, los siguientes conceptos:



- Misión de la empresa: se trata del objetivo con mayúsculas de la empresa, es decir, su razón de ser. Con la misión se busca especificar y comunicar, interna y externamente, cómo es la empresa y cómo queremos que sea en el futuro. En este sentido, es un elemento clave de cohesión interna, pero también, al ser un aspecto público, marca las relaciones con el exterior. Para definir la misión hay que tratar de responder a preguntas como qué necesidades se van a satisfacer, es decir, qué producto se ofrece; a quién trataremos de atender, esto es, quiénes son los clientes; y, en tercer lugar, cómo se van a satisfacer dichas necesidades, la manera de actuar de la empresa. La misión de la empresa, por lo tanto, es un concepto más amplio que el del mero ámbito de actividad, pues no sólo se limita a qué se dedica la empresa, sino a cómo lo hace y a qué la diferencia de sus competidores. Por ejemplo, la misión de Google, tal como se declara en su web corporativa, es ***organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil de forma universal***.

- Valores compartidos: se trata de destacar algunos principios que deben inspirar la actividad de la empresa. Algunos de los más habituales son: la mejora de la calidad, la apuesta por la innovación, el respeto al medioambiente, la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, entre otros muchos. Debes identificar los que mejor se adecúan a tu proyecto y adaptarlos al mismo, para que puedan inspirar la actuación de los miembros de la empresa y las decisiones que toman en el

día a día. El objetivo de los valores compartidos es ir creando una cultura corporativa que se irá tomando forma sobre la base de esos principios con el transcurso del tiempo.

- Visión: es una declaración de lo que la empresa quiere ser en el futuro. Al definir la visión se concreta el desafío del emprendedor, es decir, marca el punto al que quiere llegar y el camino a seguir para lograrlo. Por esta razón, sirve de motivación, orientación y guía, no sólo para el emprendedor, sino para todo el equipo de la empresa. En el caso de IKEA, por ejemplo, se trata de ***crear un mejor día a día para la mayoría de las personas***.

En resumen, la misión define lo que hace la empresa, los valores muestran su estilo de trabajo, y la visión marca el rumbo. Son tres elementos básicos a la hora de poner en marcha un proyecto empresarial que debes especificar en tu plan de negocio.

3.3.1.2. - Reconociendo tu entorno: el análisis externo.

Las empresas desarrollan su actividad en un entorno determinado. No puede entenderse su funcionamiento sin tener en cuenta el entorno que las rodea e influye, planteándoles retos constantemente. Por este motivo, si quieres tener éxito en tu aventura empresarial, debes poner todo tu empeño en realizar un buen análisis del entorno, que te ayude a conocer el contexto en el que vas a desarrollar tus actividades.

Se puede definir el **entorno** como el *conjunto de factores externos que influyen significativamente en los resultados de la empresa, y que ésta no puede controlar*. De este modo, el análisis externo o del entorno considera solamente aquellos factores que repercuten de forma relevante en la empresa, y que son ajenos a su control.

Fundamentalmente, el análisis externo persigue identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la futura empresa, para afrontarlas adecuadamente con los recursos disponibles. Cuando se estudia el entorno se distingue entre **entorno general** y **entorno específico**. El primero se refiere a la situación socioeconómica global que rodea a la empresa, mientras que el segundo hace alusión al entorno más inmediato a la actividad habitual de la empresa. Por tanto, cada uno de ellos se centra en factores distintos y utiliza herramientas de análisis diferentes.

3.3.1.2.1.- ¿Cómo analizo el entorno genérico?

Aunque existen varias alternativas para realizarlo el método más habitual para llevar a cabo el examen del entorno genérico es el análisis **PESTEL**. Esta técnica realiza un diagnóstico del entorno genérico en el momento actual, así como de su posible evolución. Recibe su denominación como acrónimo de los seis tipos de variables que tiene en cuenta en el proceso de análisis (política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal).

Para aplicar este método debes comenzar delimitando el alcance del análisis y definiendo tu mercado de referencia en función de la naturaleza de tu proyecto. Así, el entorno general se puede analizar en diferentes niveles: mundial, nacional, regional o local. Esta primera delimitación es importante, pues permite discriminar la información a la que se debe recurrir para llevar a cabo el análisis. Evidentemente, una empresa multinacional, que desarrolla su actividad por todo el mundo, necesita un análisis diferente del que precisa una empresa de ámbito nacional o local.

Una vez concretado el nivel de análisis, hay que definir las variables o dimensiones del entorno que se van a considerar y que se corresponden con las seis categorías del análisis PESTEL.

- **Variables políticas:** se trata de factores que pueden influir en las actividades de la empresa como consecuencia de los procesos o el clima político. Se deben tener en cuenta aspectos como la estabilidad del gobierno, la política fiscal, la regulación sobre comercio exterior, las políticas de bienestar, etc. Algunos de estos factores, por ejemplo, los impuestos o el salario mínimo, pueden considerarse como restricciones para tu proyecto. Sin embargo, también hay otros que pueden ser favorables, como las ayudas públicas.

- **Variables económicas:** se incluyen aquí condiciones y tendencias generales de la economía que pueden afectar a las actividades de la futura empresa. En esta dimensión se tendrán en cuenta los principales indicadores



económicos, como tipos de interés, la tendencia del PIB, la inflación, el desempleo o la renta disponible.

- **Variables socioculturales:** nos referimos a factores como la demografía, la distribución de la renta, la movilidad social, los cambios en el estilo de vida, las actitudes hacia el trabajo y el ocio, el nivel de educación, los valores sociales, las creencias, etc., que pueden tener un impacto significativo en la empresa.

- **Variables tecnológicas:** se considera el estado de la técnica en el desarrollo de productos o procesos nuevos, así como los avances científicos. Pueden tenerse en cuenta cuestiones como el gasto público en investigación, la atención del gobierno y la industria al esfuerzo tecnológico, la rapidez de la transferencia tecnológica, etc.

- **Variables ecológicas (medioambientales):** se refiere a factores tales como leyes de protección ambiental, normativa sobre gestión y eliminación de residuos, consumo eficiente de energía, etc.

- **Variables legales:** en esta dimensión se contemplan los factores administrativos, legales y regulatorios que afectan a la empresa y definen el marco en el que ésta actúa. Incluye cuestiones como la legislación sobre la competencia, las normas de salud y seguridad, la legislación laboral o la seguridad de los productos.

Todos estos factores no son independientes, sino que están relacionados entre sí, de manera que

la evolución de uno de ellos puede condicionar a los demás. Piensa, por ejemplo, en cómo Internet ha cambiado nuestra manera de trabajar y nuestro ocio, nuestra forma de consumir, y como consecuencia los hábitos y el comportamiento de los consumidores.

Así pues, un análisis sistemático del entorno general te ayudará a identificar los factores que más afectan a tu proyecto, y a valorar cómo van a hacerlo. No obstante, para poder determinar adecuadamente su influencia sobre tu proyecto, debes considerar tres cuestiones importantes:

1. La evolución de las variables que forman el entorno general puede tener efectos distintos en diferentes sectores. Por ejemplo, el hecho de que en España esté envejeciendo la población perjudica a la industria del juguete o a las guarderías, pero sin embargo favorece a las residencias de mayores.

2. El impacto del entorno general puede variar notablemente incluso entre empresas que pertenecen al mismo sector. Por ejemplo, una situación de crisis económica generalizada afecta de manera diferente a restaurantes de lujo y a restaurantes de menor categoría.

3. No todas las variables del entorno general afectan de una manera relevante a un determinado sector económico. Por ejemplo, el bajo índice de natalidad afecta a la industria juguetera, pero no al sector naval.

Como apuntábamos anteriormente, el objetivo de este análisis es descubrir cuáles son las dimensiones del entorno genérico que afectan de

un modo más determinante a tu proyecto. Estas variables generarán amenazas u oportunidades para tu empresa.

3.3.1.2.2.- ¿Cómo analizo el entorno específico?

Para completar el análisis externo hay que realizar un estudio del entorno específico, es decir, del más próximo a la actividad de la empresa, su mercado o su sector de actividad. Si no te esfuerzas en conocerlo a fondo, tienes muchas probabilidades de fracasar en tu iniciativa.

El entorno específico se refiere a los factores relacionados con el sector en el que actúa la empresa. Un sector se define como el conjunto de empresas que ofrecen productos similares, es decir, que fabrican bienes o prestan servicios que satisfacen las mismas necesidades del consumidor.

El objetivo del análisis del entorno específico es también detectar las oportunidades y las amenazas que se plantean a la empresa en este ámbito. Las oportunidades son factores que reducen la intensidad de la competencia, mientras que las amenazas son justamente lo contrario. Es necesario que tu empresa sea capaz de aprovechar las oportunidades y superar las amenazas que se le plantean. Por tanto, es importante que analices las características del sector en el que quieres competir, pues de ellas dependerá la capacidad de tu empresa para obtener buenos resultados.

Para realizar este análisis se suele utilizar el conocido **modelo de las cinco fuerzas de Porter** (referencia). Según este modelo, las posibilidades que tienen las empresas de alcanzar buenos resultados en un determinado sector vienen dadas por la influencia de cinco fuerzas competitivas básicas: competencia actual, competencia potencial, amenaza de productos sustitutivos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

La primera de ellas, la **intensidad de la competencia actual**, identifica las empresas que actúan en el sector en el momento del análisis, estudia sus principales características y las relaciones entre ellas. Cuanto mayor sea la intensidad de la competencia actual, menos atractivo será el sector para entrar en él. Si existen muchos competidores, la intensidad de la competencia tenderá a ser mayor, y el sector será menos atractivo. También hay que tener en cuenta el ritmo de crecimiento de las ventas en el sector: un ritmo lento hace que la competencia sea mayor, debido a que las ventas totales se estancan o decrecen, y los competidores se ven obligados a ser más agresivos para captar nuevos clientes o mantener los actuales. Deberás valorar estos aspectos en relación a tu proyecto.

La segunda fuerza competitiva, **competidores potenciales**, se refiere al riesgo de entrada de nuevas empresas en el sector. En general, si se trata de un sector muy atractivo (es decir, las empresas están consiguiendo buenos resultados), habrá muchas empresas que quieran entrar a competir en él. Si no hay ningún mecanismo



que lo impida o al menos lo dificulte (barreras de entrada), todas las empresas que quieran entrar podrán hacerlo; como consecuencia aumentará el número de competidores que actúan en el sector, por lo que la intensidad de la competencia será mayor y su atractivo se reducirá, si el sector no está en crecimiento.

Las barreras de entrada pueden ser de carácter absoluto (por ejemplo, si hace falta una licencia para ejercer la actividad y ésta no se concede fácilmente o existe una concesión administrativa) o relativo (por ejemplo, la envergadura de la inversión precisa para iniciar la actividad o la dificultad de acceso a los canales de distribución).

Tu reto como emprendedor pasa por identificarlas y estudiar como sortearlas. En caso de que consigas hacerlo, estas barreras te protegerán de otras empresas que en el futuro quieran acceder al sector.

La tercera fuerza competitiva es la amenaza de los **productos sustitutivos** que son aquellos que satisfacen las mismas necesidades para los clientes, aunque provengan de otros ámbitos de actividad. Por ejemplo, siendo productos diferentes, la fruta, el yogurt y el helado son opciones alternativas para tomar como postre. La existencia de productos sustitutivos reduce el atractivo de un sector.

Como emprendedor, debes valorar la posible existencia de productos sustitutivos al que ofrece tu empresa, y considerar su influencia en tu proyecto. Si los productos sustitutivos pueden llegar a convertirse en una gran amenaza para las

empresas consolidadas, imagina lo que pueden suponer para una pequeña empresa recién creada.

Finalmente, las dos últimas fuerzas competitivas del modelo se refieren al **poder negociador de los proveedores y de los clientes** de la empresa. El poder de negociación se refiere a quién tiene capacidad para influir de forma decisiva en las transacciones comerciales; si los proveedores tienen mucho poder de negociación te impondrán sus condiciones; si lo tienen los clientes podrán imponer las suyas. Estas pueden hacer referencia, entre otras cuestiones, a descuentos sobre el precio de venta, plazos de entrega, forma de pago, devoluciones, etc.

En general, mientras mayor es el poder de negociación de proveedores y clientes, el atractivo del sector disminuye, ya que serán ellos quienes impongan sus condiciones en las transacciones. Por el contrario, una posición de debilidad en el poder negociador de los proveedores y los clientes facilita a las empresas establecidas conseguir mejores condiciones.

Evidentemente, estos factores no afectan igual a todas las empresas de un sector. Por ello debes analizar el caso concreto de tu proyecto para valorar en qué medida la influencia de clientes y proveedores puede condicionarlo de una manera más o menos determinante.

3.3.1.3.- Profundiza en tu proyecto. El análisis interno.

En el apartado anterior te hemos planteado la importancia de analizar una serie de factores externos a la empresa para detectar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno. Sin embargo, las propias características de tu proyecto también pueden tener una influencia determinante sobre los resultados que obtengas al ponerlo en marcha. Por este motivo, debes completar el análisis del entorno con un análisis interno que te permitirá identificar las fortalezas y debilidades de tu futura empresa. Sobre sus puntos fuertes deberás tratar de construir tu ventaja respecto a la competencia. En relación a sus debilidades, deberás intentar que perjudiquen a tu iniciativa en la menor medida posible.

3.3.1.3.1.- ¿Cómo realizar el análisis interno?

Aunque existen diversos métodos para realizar el análisis interno, una de las formas más habituales de hacerlo es mediante el enfoque de **recursos y capacidades**, que permite conocer el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y puesta en valor de los recursos y las capacidades que posee o a los que puede acceder.

Los **recursos** se pueden definir como el *conjunto de factores la organización tiene o controla*. Dentro de los recursos, se puede distinguir entre recursos tangibles e intangibles.

Los **recursos tangibles** son fáciles de identificar y evaluar. Dentro de los recursos tangibles se puede distinguir entre los recursos o activos físicos (edificios, terrenos, maquinaria, etc.) y los recursos financieros (liquidez, derechos de cobro, capacidad de endeudamiento, etc.). Por su parte, los **recursos intangibles** son de naturaleza inmaterial, y consisten básicamente en conocimiento e información; no tienen una entidad material, y por tanto no son susceptibles de tocarse o percibirse de un modo preciso. Dentro de los recursos intangibles se puede diferenciar entre activos dependientes de las personas (conocimiento, entrenamiento, experiencia, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad hacia la empresa, etc.) e independientes de las mismas (tecnologías disponibles, sistemas de planificación, relaciones con el entorno, imagen corporativa, marca comercial, etc.).

Pero no basta con identificar los recursos que posee la empresa que estamos creando. Es preciso plantear la forma en ésta será capaz de explotar conjuntamente los recursos que posee, lo que determinará sus capacidades. Una **capacidad** es la *habilidad de realizar alguna tarea o actividad con un conjunto de recursos*. Se puede decir que los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, y las capacidades son la principal fuente de su ventaja competitiva.

En este apartado del Plan de Empresa no debes limitarte a citar los recursos y capacidades de la empresa, sino que debes ir más lejos, e intentar evaluar su potencial, tanto para generar ingresos para la empresa de forma duradera.

La importancia de los recursos y capacidades depende de su escasez (que no sea habitual en el sector poseer ese recurso o capacidad) y relevancia (su utilidad para competir con éxito en un determinado sector). Para que los recursos y capacidades puedan mantenerse en el tiempo como fuente de ventaja competitiva es necesario que sean duraderos, difícilmente imitables e insustituibles. Por último, es esencial que la empresa sea capaz de conseguir los beneficios generados por ellos (lo que resulta mucho más sencillo en el caso de los recursos tangibles que en el de los intangibles).

En definitiva, el éxito de tu proyecto depende de su capacidad para generar una ventaja sustancial y duradera sobre la competencia, que se construye sobre sus recursos y capacidades.

Fuente: Priede et al. (2010)

3.3.1.4.- Construye la matriz DAFO de tu proyecto.

El análisis DAFO te permitirá mostrar de forma resumida y esquemática la información sustancial obtenida en el análisis externo y el interno, esto es, las principales oportunidades y amenazas que el entorno, tanto general como específico, ofrece al proyecto, así como los puntos fuertes y débiles del mismo. DAFO es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Dicha información suele presentarse en una tabla 2 por 2 (Tabla 1), que permite, de forma rápida y sencilla, hacerse una idea de la situación global en la que se desenvolverá la iniciativa.

La matriz DAFO es además una herramienta muy útil a la hora de definir los objetivos y formular las estrategias que deberás utilizar, tanto en el proceso de puesta en marcha de la nueva empresa, como para planificar su desarrollo, una vez ésta se haya consolidado. Estas líneas de actuación se concretarán en los diferentes bloques del Plan de Empresa que se enfocan en las distintas áreas del negocio.

Tabla 1. Ejemplo de matriz DAFO

Fortalezas	Debilidades
Liderazgo del emprendedor Dirección eficiente Buena imagen de marca Gama completa de productos Capacidad de innovación Alta motivación de los empleados Profundo conocimiento del mercado	Falta de experiencia Escasos recursos financieros Personal poco cualificado Costes unitarios superiores a la competencia Altos costes de distribución Alto absentismo del personal
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de la demanda Escasez de competencia Cambios favorables de la demografía Estabilidad política Crecimiento económico Bajada de los tipos de interés	Crisis económica Saturación del mercado Existencia de productos sustitutivos Cambios adversos en los gustos de los clientes Normativa desfavorable

3.3.2.- Aspectos comerciales del proyecto.

La supervivencia de cualquier empresa está sujeta a una condición fundamental: su capacidad para generar ventas que produzcan ingresos que superen a los costes de la actividad, y le permitan obtener beneficios. Para lograr este objetivo, como emprendedor debes esforzarte en conocer y cuidar tu mercado de referencia, y tomar las decisiones precisas en el ámbito comercial para que tu proyecto tenga buenas perspectivas de futuro. Estas decisiones se encuadran dentro de la faceta comercial de la empresa, que se gestiona a través de los medios que nos proporciona el marketing.

Es habitual pensar que las actividades del área de marketing se limitan al establecimiento de campañas publicitarias o promociones de los productos de la empresa. Sin embargo, la labor del área comercial es mucho más amplia. En este apartado abordaremos el análisis de los diferentes aspectos del proyecto empresarial que debes tratar de perfilar en relación a la vertiente de marketing. Esos aspectos se encuadran tradicionalmente en las categorías de marketing estratégico y operativo.

3.3.2.1.- Diseña el marketing estratégico de tu proyecto.

El **marketing estratégico** es el área que define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa,

para aprovechar las oportunidades del mercado. Traza los objetivos y los caminos que luego deberán seguir las tácticas de marketing operativo, con el fin de lograr el mejor resultado posible con la menor inversión y esfuerzo, definiendo el posicionamiento de tu empresa frente al mercado en el que vas a desarrollar tus acciones de comunicación y venta.

Además del análisis estratégico que se describió en el punto anterior, el marketing estratégico también se ocupa de la definición exhaustiva del producto o servicio, la investigación de las necesidades del cliente o la segmentación del mercado.

3.3.2.1.1.- Define tu producto desde el punto de vista comercial.

Ante todo debes tener en cuenta que los clientes estarán dispuestos a comprar tu producto en la medida en que perciban que al utilizarlo pueden satisfacer sus deseos y necesidades. Por lo tanto, la primera tarea que tendrás que realizar en este apartado es determinar con precisión las necesidades del cliente que pretendes atender, y plantear una oferta que las satisfaga. Aun así, esto puede no ser suficiente para asegurar el éxito del proyecto, porque tus competidores podrían cubrirlos también. Por ello, una vez identificadas las necesidades, habrá que definir qué valor diferencial aportarán los productos de la empresa en relación con los que ofrece la competencia.

Debes detallar los siguientes aspectos:

Descripción básica: descripción introductoria del producto o servicio, incluyendo sus características funcionales, y todos los atributos que permitan mejorar la comprensión del mismo.

Necesidades que cubre: descripción del tipo de necesidades que se pretende satisfacer con el producto o servicio. Este punto debe ser especialmente detallado si tu producto o servicio es muy novedoso y no se comercializa en la actualidad.

Características diferenciales: los factores diferenciales pueden ser del producto o servicio en sí, del modelo de comercialización, del modelo logístico, del precio, etc.

Mercado al que va dirigido: se trata de definir el público objetivo al que se orienta la oferta, el segmento de mercado donde se va a competir, etc.

Canales que se van a utilizar para llegar a los clientes: comunicación, distribución, etc.

Otros datos: aspectos adicionales que caractericen de forma secundaria la oferta de productos o servicios objeto del Plan de Empresa.

La descripción debe ser clara y tanto más detallada cuanto menos común es el producto, de forma que si el producto ya existe, bastará una breve descripción, destacando, eso sí, los aspectos diferenciales. Si el producto no existiera o fuera muy novedoso, el detalle en la descripción de los productos deberá ser, lógicamente, más exhaustivo.

3.3.2.1.2.- ¿A quién quiero vender mi producto? Segmentación del mercado.

No es suficiente con conocer el mercado a nivel global, sino que debes definir tu público objetivo. El **público objetivo** es el *grupo de clientes (personas o empresas) a las que el vendedor debe dirigir específicamente sus esfuerzos de marketing*.

Para considerar que tu elección del público objetivo es acertada deben darse cuatro requisitos:

Debe asegurarte unas expectativas de ventas suficientes.

Con un nivel de competencia lo más bajo posible. No debes plantearte entrar en un mercado saturado, a menos que tengas alguna ventaja competitiva que te permita ganar cuota de mercado a la competencia.

Debe ser compatible con la misión, la visión y los valores de la empresa.

Tiene que ser acorde con los recursos y capacidades de la empresa.

Para seleccionar tu público objetivo debes segmentar el mercado. La **segmentación del mercado** es el *proceso de dividir el mercado global de un bien o servicio en varios grupos diferentes, cada uno de los cuales tiende a ser homogéneo internamente*. Como emprendedor debes seleccionar uno o más de estos segmentos, que se convertirán en el público objetivo de tu proyecto. Para cada segmento

o grupo de segmentos se debe desarrollar una política comercial ajustada a sus características.

Evidentemente, existe una oportunidad de mercado siempre que haya una persona o una organización con una necesidad o deseo insatisfecho. No obstante, para elegir el mercado objetivo debe evaluarse si hay suficiente volumen de posibles clientes para ofrecerles lo que necesitan de forma rentable para la empresa. Por lo tanto, a la hora de elegir el público objetivo se debe realizar una estimación cuantitativa del volumen potencial de ventas futuro. Adicionalmente, es necesario estimar la cuota de mercado. La **cuota de mercado** es el *porcentaje de ventas de la empresa en relación al total de ventas del sector*. Esta estimación es fundamental, puesto que si se conoce el número de unidades que se podría vender y se multiplican por su precio de venta, se pueden estimar de forma aproximada los ingresos totales que se esperan alcanzar con la actividad; esto es básico para determinar la viabilidad económica y decidir si se continúa o no con la puesta en marcha de la empresa.

3.3.2.1.3.- Conoce a fondo a tu cliente.

Para poder estar en la mejor posición para atender a tu clientela debes esforzarte en conocerla a fondo. Uno de los aspectos más importantes del marketing estratégico consiste en definir claramente el perfil de los clientes, quiénes son, dónde están, y cuáles son sus motivaciones y necesidades, para así poder satisfacerlas. En este sentido, debes plantearte:

¿Existe uno o varios tipos de compradores potenciales? ¿Conoces su edad, género, capacidad adquisitiva, sector, nivel educativo, estilo de vida, etc.?

¿Cómo adoptan sus decisiones de compra?; es decir, qué les motiva a comprar un producto y no otro semejante (precio, calidad, servicio, proximidad, política, religión, ideología, formas de pago, etc.).

¿Qué piensan de tu producto los clientes que han mostrado interés en él?

¿Qué opinan de tu producto los clientes que no han mostrado interés en él?

Analizar los posibles motivos de desinterés de parte del público objetivo.

Conocer a tu público objetivo te ayudará a plantear una oferta ajustada a sus expectativas. Si además utilizas la información que obtuviste sobre la competencia en el apartado del análisis estratégico para diferenciarte de los competidores, estarás en una posición idónea para atraer a los clientes hacia tu producto.

3.3.2.2.- Diseña el marketing operativo de tu proyecto.

Una vez hayas esbozado los aspectos estratégicos de la vertiente comercial de tu proyecto, habrá llegado el momento de centrarse en los de carácter operativo, y de diseñar tu plan de marketing. El **plan de marketing** es un *documento en el que se recogen los objetivos,*



las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos de marketing-mix (producto, precio, promoción y punto de venta o distribución), que facilitarán y posibilitarán la estrategia planteada a nivel corporativo.

Dentro del Plan de Empresa, el plan de marketing orientará el desarrollo de la actividad comercial de la futura empresa, y servirá de fundamento para la planificación que tendrás que realizar regularmente en ese ámbito, una vez la empresa inicie sus actividades.

El plan de marketing se apoya sobre los elementos estratégicos del proyecto, que ya definiste en el apartado anterior del Plan de Empresa (valores, misión, visión, análisis interno...), y sobre los que debes haber concretado al abordar el análisis del marketing estratégico (como, por ejemplo, el público objetivo). A partir de ahí, y como en cualquier proceso de planificación, diseñar el plan de marketing pasa por fijar los objetivos a lograr, establecer pautas de actuación a seguir, y mecanismos de control para verificar si los resultados obtenidos se ajustan a los objetivos.

En un plan de marketing se recogen objetivos de tres tipos:

Objetivos de ventas. Se refieren a la cifra de ventas que esperas alcanzar con tu proyecto. Para poder definir estos objetivos debes realizar una estimación a futuro de la demanda de tu producto. Estas estimaciones son particularmente complicadas cuando no se dispone de datos históricos, como sucede al inicio de la actividad. Por ello será preciso recurrir a información externa, relacionada con las

tendencias sobre la evolución del mercado y el sector al que pertenece la empresa, o a datos de las empresas competidoras.

Objetivos de posicionamiento. Se relacionan con la percepción que deseas que tu público objetivo tenga de tu empresa y sus productos. El **posicionamiento** permite que los productos o servicios de una empresa se diferencien de los de la competencia y sean percibidos como únicos por el cliente. Si tu empresa está bien posicionada, será más fácil fidelizar a la clientela, en la medida en la que considere que se le está dando una respuesta ajustada a sus necesidades. Un aspecto básico vinculado al posicionamiento es la marca de la empresa. Debes establecer una marca que sirva como referente de tu empresa y tus productos de cara a los clientes. Si la empresa se consolida, tu marca se convertirá en uno de tus activos más importantes, siempre que consigas que los clientes la identifiquen y la valoren de forma positiva.

Objetivos de rentabilidad o margen. Estos últimos se relacionan con la capacidad de tu proyecto para generar beneficios a través de las ventas. Para poderlos estimar es preciso disponer de previsiones de ventas (ingresos) y de costes.

Por lo que se refiere al establecimiento de líneas de actuación, en el Plan de marketing se suele tomar como referencia un conjunto de cuatro variables (producto, precio, distribución y promoción) que se conocen habitualmente como **marketing mix**, o las **4Ps** (debido al acrónimo de estos términos en lengua inglesa). Es importante, que analices en profundidad estas cuatro variables.

Por lo que se refiere a la primera de las cuatro Ps, el producto, ante todo debes tener en cuenta que los clientes no compran productos, sino una forma de satisfacer sus necesidades. Por este motivo, para que un producto pueda considerarse idóneo debe girar en torno a las necesidades y deseos de los clientes a los que va dirigido.

No debes pensar en tu producto desde un punto de vista exclusivamente técnico, sino en sus ventajas competitivas, es decir, en sus elementos diferenciadores con respecto a la competencia. Si se trata de un producto tangible, un bien, tendrás que decidir cuestiones relacionadas con la marca, el logotipo, el tipo de envase, si es el caso, el embalaje, el etiquetado, además de las más evidentes, como número de unidades o cantidad de producto que se vende, diferentes formas de presentación, etc. Si se trata de un servicio, deberás precisar aspectos como la gama de servicios que vas a ofrecer, entre otros.

Otro de los aspectos que debes concretar en este apartado del Plan de Empresa es la forma en la que vas a enfocar tu política de precios, que se corresponde con la segunda P del marketing mix. El **precio** es la *cantidad de dinero que la empresa cobra por el producto o servicio que vende*.

El precio de los productos es uno de los elementos más determinantes para el éxito tu proyecto. A menudo, los clientes son sensibles al precio, y lo utilizarán como criterio fundamental a la hora de tomar sus decisiones de compra. Además, junto con el volumen de ventas, los precios determinan los ingresos, de los que depende en última instancia la rentabilidad futura de la empresa.

A la hora de fijar el precio debes tener en consideración una serie de condicionantes internos y externos. Entre los condicionantes externos se incluye el valor percibido del producto para el cliente, los precios de los competidores y la elasticidad de la demanda (como varía la demanda al cambiar los precios). Entre los condicionantes internos se tendrán en cuenta los costes (fabricación, distribución, etc.), la calidad del producto, y el posicionamiento de la empresa. Para fijar el precio es conveniente seguir los siguientes pasos:

Análisis de los factores determinantes del precio, adaptándolos a las características concretas de tu proyecto.

Determinación de la política de precios: antes de fijar el precio, debes tener en cuenta si pretendes incrementar tu cuota de mercado incluso a costa de perder beneficios, lo que te llevará a aplicar una política de precios bajos, o si prefieres incrementar tus beneficios disminuyendo la cuota de mercado, mediante la aplicación de una política de precios altos.

Considerar otras opciones relacionadas con los precios, como posibles descuentos (por pronto pago, por volumen de compras, por pertenencia a determinados colectivos, por temporada), precios promocionales (por ejemplo, para el lanzamiento del producto) o de fidelización (precios por temporada o abonos), y posibles alternativas para facilitar el pago o financiar la compra (*renting*, etc.).

Fijación definitiva del precio de venta. Al final debes establecer con precisión cual será el precio al que venderás tu producto.



Es fundamental que no te equivoques al fijar los precios. Los errores más corrientes en este aspecto se derivan de no tener en cuenta los precios de la competencia, no analizar la influencia de los precios en el comportamiento de compra de los clientes, o no anticipar los posibles cambios en el entorno que puedan dejar desactualizada tu política de precios (aparición de nuevos competidores, cambios en la tecnología de producción, etc.).

La tercera P del marketing mix se relaciona con la distribución (procede de *place*, lugar, en inglés), y es otro de los aspectos que tendrás que definir para tu proyecto dentro de este apartado del Plan de Empresa. **Distribución** son todas aquellas *actividades que tienen por objeto hacer llegar el producto al consumidor final*. Si los fabricantes crean utilidad para los clientes al elaborar el producto mediante las actividades productivas, los distribuidores lo hacen permitiendo que el cliente pueda acceder al producto en buenas condiciones de proximidad, adquirir la cantidad que desea y proporcionándoselo en el momento en que lo necesita.

En este apartado del Plan de Empresa debes definir el modo en que vas a conseguir que tu producto llegue a manos del cliente. La distribución determina los canales por los cuales se desplaza el producto hasta alcanzar al cliente final. Por dichos canales circulan flujos monetarios (dinero), flujos físicos (mercancías) y flujos de información. Los canales de distribución los forman un conjunto de organizaciones

interdependientes, que intervienen en el proceso por medio del cual se pone a disposición de los consumidores un producto o servicio. Así surge la figura de los intermediarios, que son aquellas empresas o personas que se encuentran entre el fabricante y el consumidor final, facilitando con sus actividades la distribución. Lógicamente, cuanto mayor es el número de intermediarios en el canal, más se va encareciendo el producto, porque cada uno lo incrementará en su margen de beneficio por realizar sus actividades. Otra figura reseñable es la del agente, que no adquiere el bien que distribuye sino que realiza sólo gestiones para su venta; sería el caso, por ejemplo, de las agencias inmobiliarias.

Hoy en día, sobre todo con el desarrollo del comercio electrónico, cada vez más empresas se decantan por la venta directa, poniendo sus productos en manos del cliente sin intermediarios, y evitando canales de distribución más o menos largos. Esta opción permite controlar la distribución de un modo mucho más directo, pero tiene el inconveniente de que, dependiendo de las características del producto de la empresa, puede limitar tu capacidad para llegar a una parte sustancial de tu público objetivo.

Al tratar de definir la manera en la que vas a llevar a cabo la distribución de tu producto es conveniente que sigas este proceso:

Identificar diferentes alternativas para llevar tu producto al mercado, y seleccionar de entre ellas las más eficaces (las que mejor te permiten alcanzar a tu público objetivo).

Valorar su eficiencia, para determinar cuáles de entre ellas te permiten lograr los objetivos de distribución al menor coste.

Determinar, en la medida en que resulte posible, el número y la localización de los puntos de venta a través de los cuales el cliente final podrá acceder al producto.

Plantear el tipo de relación que vas a establecer con los distribuidores; si les vas a conceder la exclusividad de la distribución en una zona geográfica concreta (como sucede, por ejemplo, con los concesionarios automovilísticos), o si vas a optar por una distribución intensiva (cuantos más puntos de venta mejor, sin ninguna reserva territorial).

Definir en detalle la forma en que se van a desarrollar las relaciones que vas a mantener con los distribuidores (formas de pago, niveles mínimos de venta, participación en promociones, etc.).

Es importante que consigas implicar a los distribuidores para conseguir que no se limiten a vender tus productos, sino que colaboren activamente en otros aspectos del negocio, como el pago aplazado de las ventas, la participación en las promociones, y muy especialmente en aportar información del mercado, a la que, tiene un acceso privilegiado respecto a ti, por estar más cerca de los clientes.

En las últimas décadas, la distribución ha sufrido una importante revolución, a través de la creciente importancia de las centrales de compras, de las cooperativas de comerciantes

al por menor, de las ventas a través de canales diferentes al tradicional, muy especialmente del comercio electrónico, y también del fuerte desarrollo del sistema de franquicia.

El último de los aspectos a considerar en el análisis del marketing operativo, la cuarta P del marketing mix, es la **promoción**. Este factor incluye *todas aquellas actividades mediante las cuales se intenta, crear utilidad de información en los procesos de comunicación entre la empresa y el consumidor final*. Para ello, tendrás que dirigir a tu público objetivo mensajes, con el fin de informar y ejercer tu influencia, y promover la adquisición de tu producto.

La promoción engloba múltiples actividades. En este apartado del Plan de Empresa deberás plantearte cuáles de ellas vas a utilizar para dotar a tu iniciativa de mayor visibilidad y persuadir a los potenciales clientes de que adquieran tu producto, además de explicar la forma en que vas a ponerlas en práctica. Entre ellas podemos apuntar las siguientes:

Promoción de ventas: se trata de ofrecer incentivos o regalos al consumo. Seguro que te resultan familiares las promociones de algunos establecimientos, por ejemplo del 3 x 2, o de la segunda unidad a mitad de precio.

Relaciones públicas: se pretende mejorar la imagen de la empresa o de la marca mediante actos públicos con distintos colectivos.

Patrocinio: consiste en financiar competiciones deportivas, eventos culturales, equipos deportivos, ferias de distintos tipos u otros



eventos similares, con el objetivo de dar a conocer a la empresa o vincularla con la actividad que se patrocina.

Marketing directo: se trata de establecer algún tipo de comunicación directa que permita interactuar a tu empresa con el cliente mediante e-mail, teléfono, correo postal, redes sociales, etc.

Merchandising: busca conseguir que el cliente recuerde con regularidad la imagen de la empresa mediante el obsequio de artículos útiles en la vida cotidiana (calendarios, llaveros, paraguas, bolígrafos, etc.). Se trata de mantener vivo el recuerdo de la empresa en la mente del cliente.

Publicidad: es el instrumento de promoción más utilizado. Se caracteriza por ser una forma de comunicación remunerada, impersonal y unidireccional, mediante la que se promocionan marcas, empresas o productos.

La correcta elección de estas técnicas será vital a la hora del diseño del plan de marketing, pero no basta con seleccionar las adecuadas, si no que hay utilizarlas bien para que el plan de marketing pueda contribuir al éxito de tu empresa.

3.3.3.- Operaciones y aspectos técnicos y tecnológicos del proyecto.

Aunque todas las funciones que se desarrollan en el ámbito de una empresa pueden resultar críticas para su éxito, son las actividades productivas las que dan sentido a toda la operativa de la empresa. Producir significa crear bienes o servicios con

valor económico. La **producción**, por tanto, es el *proceso de transformación de factores productivos y suministros en productos destinados a la venta, buscando obtener un resultado que satisfaga necesidades, ya sea mediante la elaboración de un bien o la prestación un servicio*. Se trata, por lo tanto, de una de las áreas funcionales básicas de cualquier empresa.

En este apartado del Plan de Empresa deberás afrontar un nuevo reto. El de plantear cómo vas a resolver los desafíos técnicos que lleve implícito el desarrollo de tu actividad, y cómo decidir el diseño de los procesos productivos, la selección de los proveedores, o la elección del lugar en que se desarrollarán tus actividades. Con este apartado del Plan de Empresa se pretende garantizar la viabilidad técnica del proyecto, es decir, asegurar que la empresa dispone de la capacidad y los recursos necesarios para elaborar el producto o prestar el servicio, y además que la producción se realiza de la manera más eficiente posible.

3.3.3.1.- De la idea de negocio al producto: el diseño.

Cuando comienzas a plantearte la posibilidad de emprender, es habitual que lo hagas motivado por una idea de negocio que te estimula a tomar esa decisión. Un paso clave dentro del proceso de maduración de cualquier proyecto empresarial es el de transformar una idea abstracta en un producto concreto mediante el cual pretendes lanzar tu oferta al mercado.

Al hablar de productos no debemos perder de vista que bajo ese término damos cobertura a dos conceptos muy diferentes, pero con elementos sustanciales en común: los bienes y los servicios. Los **bienes** son *unidades tangibles que pueden transformarse, transportarse y ser almacenadas*. Es muy fácil reconocer las fases del ciclo de producción de un bien, y además se pueden comparar los modelos ofrecidos por diferentes empresas haciendo alusión a sus características técnicas (piensa en un coche o en un teléfono móvil). Por el contrario, los **servicios** son intangibles, lo que tiene importantes implicaciones: no pueden transportarse, ni almacenarse y se consumen en el lugar y en el momento en que se elaboran. La actividad productiva realizada por la empresa no es percibida por los clientes de una forma tan clara, y realizar comparaciones entre las ofertas de diferentes competidores puede ser más difícil.

En cualquier caso, con independencia de que la empresa esté orientada a la producción de bienes o a la prestación de servicios, un buen producto es la materialización de la idea del emprendedor y la clave del éxito para cualquier empresa. Un negocio con un producto poco atractivo para el mercado estará destinado al fracaso.

Es esencial que te esfuerces en diseñar un producto que tenga potencial para satisfacer los deseos y necesidades de tus posibles clientes, que resulte atractivo para ellos, y que les plantee una oferta difícil de rechazar por la relación entre su valor y su precio. Además, tu producto debe marcar la diferencia con los de la competencia en

algún aspecto apreciado por los consumidores. Sólo así tu proyecto podrá tener buenas expectativas de cara al futuro.

En este apartado debes incluir una descripción técnica de tu producto, centrándote en los elementos que lo integran, los rasgos que lo definen a nivel técnico, y las tecnologías implicadas en su elaboración (en el caso de los bienes). Si el objeto de tu actividad es la prestación de servicios debes referirte al proceso de prestación de servicios y a los elementos personales y materiales implicados en el mismo.

Es recomendable, además, que este apartado del Plan de Empresa no sólo contemple los productos que planteas lanzar al mercado de inmediato, sino la posibilidad de desarrollar otros que puedan contribuir en el futuro a construir un modelo de negocio sostenible (con expectativas de continuidad en el tiempo) y escalable (con buen potencial de crecimiento a través de la diversificación de las actividades de la empresa).

3.3.3.2.- ¿Y cómo produzco? El diseño del proceso productivo.

Una vez descrito tu producto desde una perspectiva técnica, tendrás que definir la manera en que se va a fabricar el bien o cómo se va a prestar el servicio que quiere comercializar nuestra empresa. Se trata, por lo tanto, de pasar del qué (producto) al cómo (proceso).

Evidentemente, las características del proceso serán totalmente diferentes dependiendo de



la actividad de la empresa (etapas del proceso, tecnología empleada, etc.). No es lo mismo prestar servicios profesionales que producir bienes, o gestionar un restaurante. Eso sí, con independencia de la actividad que contemples en tu proyecto, la selección del tipo de proceso productivo será una decisión estratégica con implicaciones a largo plazo, que será muy difícil que puedas corregir si cometes un error (por ejemplo al seleccionar la maquinaria más conveniente para producir en tu empresa).

Por este motivo, es importante contemplar a priori todos los detalles del proceso, destacando sus puntos críticos, su duración, la tecnología que se va a utilizar, las patentes u otros mecanismos de propiedad intelectual precisos (algo especialmente importante para los proyectos basados en el conocimiento que surgen en el ámbito universitario) y los materiales necesarios, así como los aspectos que tienen que ver con las condiciones medioambientales y los mecanismos que garanticen la seguridad de las personas que participan en dicho proceso.

Conocer este proceso y sus costes te permitirá tomar decisiones como la subcontratación de una o varias partes del mismo, que se analiza más adelante. Para conseguir una mejor comprensión del proceso, en el Plan de Empresa es habitual presentar gráficos, esquemas, fotografías, etc. Especialmente frecuente es la inclusión de un diagrama de flujo de proceso. Se trata de un gráfico que describe de forma visual las diferentes etapas del proceso de elaboración de un producto, así como las relaciones entre

ellas. Este esquema te será de gran utilidad, con independencia de que tu proyecto se oriente hacia la producción de bienes o la prestación de servicios.

3.3.3.3.- ¿Cuánto quiero producir? Determina tu capacidad productiva.

Una vez hayas definido con precisión tu producto desde una perspectiva técnica y descrito la manera en que vas a abordar la elaboración del mismo, es necesario avanzar un paso más dentro del bloque de operaciones de tu Plan de Empresa, y determinar la capacidad productiva que necesitas para poder hacer realidad tu proyecto. Se puede definir la **capacidad productiva** como la *cantidad de producto final que obtiene la empresa con los recursos actuales y en condiciones de operación normales, en un determinado período de tiempo*. Es decir, es la cantidad de producto que se puede elaborar, o el número de servicios que se pueden prestar por período. La capacidad, por tanto, suele medirse desde el punto de vista del resultado obtenido, indicando las unidades producidas por período de tiempo (por ejemplo, 2.000 vehículos diarios), aunque también puede cuantificarse desde el punto de vista de los factores, midiendo los recursos clave empleados en la obtención de los productos o los servicios (como por ejemplo cuando se habla del número de camas de un hospital para dar idea de la cantidad de pacientes que puede atender).

No obstante, a la hora de evaluar la capacidad es importante tener en cuenta el tiempo, pues en caso contrario se estaría hablando del tamaño de las instalaciones y no del potencial de producción de las mismas. Por ejemplo, el número de mesas de un restaurante puede dar una idea del tamaño del local, pero si deseamos calcular la capacidad de forma precisa se tendría que estimar el tiempo que tardan los clientes en comer, para determinar el número de comidas que se pueden ofrecer a la semana, al mes, etc. Así pues, habrá una diferencia considerable de capacidad entre un restaurante de comida tradicional y uno de comida rápida, aunque en ambos casos el local sea de la misma dimensión.

La capacidad es una cuestión clave a la hora de estimar el potencial de generación de ingresos de la futura empresa. Como es lógico, la capacidad productiva tiene que estar en línea con las previsiones de ventas estimadas en el apartado comercial. Si tienes exceso de capacidad, eso implicará que has realizado inversiones innecesarias, parte de tus instalaciones estará inactiva y habrá recursos infrautilizados, con el incremento innecesario de costes que ello implica. En el otro extremo, si te falta capacidad es posible que pierdas clientes (lo mismo que sucede si vas a almorzar a un restaurante y te lo encuentras lleno) y se los sirvas en bandeja a la competencia.

Para el buen funcionamiento de la actividad productiva es conveniente que trates de ajustar la capacidad disponible a la demanda real a satisfacer. Para ello es necesario que realices

una buena previsión de las ventas, sin dejarte llevar por la euforia de la idea y por el ansia de conseguir resultados positivos a corto plazo, o por una actitud excesivamente conservadora. Las consecuencias de una mala previsión tendrán importantes repercusiones en la capacidad productiva. No obstante, existen medidas puntuales que te pueden ayudar a conseguir este ajuste en el corto plazo, tanto cuando existe una demanda por encima de lo normal (horas extras, subcontratación, retrasar entregas, incrementar precios, etc.) como cuando la demanda es inferior a lo previsto (rebajas de precios, promociones, campañas publicitarias, mejoras en el producto, etc.).

La decisión sobre capacidad se concreta en la adquisición de las instalaciones, la maquinaria, los equipos de producción, los equipos informáticos, los elementos de transporte, etc., necesarios en función de la actividad de la nueva empresa. Lo mismo sucede con las necesidades de personal, que van asociadas a la realización de las actividades productivas. Esa información la deberás tener en cuenta en apartados posteriores del Plan de Empresa, donde se cuantifican las inversiones a realizar (la estructura económica del proyecto) o se considera el papel de las personas en la futura empresa (en el apartado de recursos humanos).

Una parte sustancial de las inversiones que tendrás que acometer para convertir en realidad tu proyecto estará relacionada con la actividad productiva de la empresa. Para reducir las necesidades financieras de tu empresa en sus primeras fases de vida, es muy recomendable



que al dotarte de los recursos para producir te plantees alternativas diferentes a la adquisición en propiedad, por ejemplo el **renting**, o la compra en mercados de segunda mano. Así podrás reducir tus necesidades de financiación.

3.3.3.4.- ¿Dónde realizo mis actividades? La selección de la ubicación.

Otro aspecto crítico que debes solventar es la elección del lugar en el que vas a realizar tus actividades. La decisión de la ubicación repercute en otras muchas facetas del negocio (desde la selección de proveedores hasta el reclutamiento de empleados), e incluso puede llegar a resultar determinante para el éxito o el fracaso de tu empresa, sobre todo en el caso de las empresas comerciales y de servicios, para las que a menudo el lugar donde se ubican es un componente más del producto.

Uno de los criterios más importantes es el coste asociado con la elección del lugar de instalación de la empresa, por la influencia que la localización puede tener sobre él. En principio se suele pensar en los costes asociados a la mano de obra. Las diferencias salariales existen no sólo entre países, sino incluso entre regiones de un mismo país, y éste es un aspecto que debes considerar, sobre todo si los salarios tienen mucho peso dentro de tu estructura de costes. Sin embargo, además de la mano de obra, existen otros muchos aspectos que es también necesario tener en cuenta, pues pueden suponer importantes diferencias

en costes, como por ejemplo los impuestos, las compras de materias primas, los alquileres, los transportes, etc.

No obstante, aunque reducir los costes es un factor importante, no es el único a considerar. En muchas ocasiones serán cruciales cuestiones como la existencia de mano de obra cualificada, inversiones en investigación y desarrollo, infraestructuras y comunicaciones, la dotación industrial de la zona, etc.

En ocasiones, la **proximidad de los proveedores o de los clientes** es decisiva. Por un lado, las empresas deben asegurarse el suministro de recursos, y valorar la facilidad y rapidez para disponer de materias primas, sobre todo cuando utilizan recursos perecederos (por ejemplo, ciertos alimentos) o de gran volumen y/o peso, pues se pueden encarecer mucho por el transporte (por ejemplo, materiales de construcción), al incrementarse la distancia a recorrer. Por otro lado, estas mismas características habrá que tenerlas en cuenta respecto a la clientela. Además, para las empresas de servicios y el comercio minorista, la proximidad a los clientes es fundamental.

Otro factor a considerar es la localización de la **competencia**. Hay muchas empresas, sobre todo del pequeño comercio, a las que les interesa buscar una zona en la que no existan competidores (piensa en una panadería o una papelería). Sin embargo, en otros muchos casos, curiosamente, pasa justo todo lo contrario. A veces las empresas se localizan cerca de sus competidores, buscando ciertas ventajas,

especialmente reforzar el poder de atracción sobre clientes, la existencia de proveedores, la disponibilidad de infraestructuras, etc. Esta concentración puede suponer un estímulo a la innovación y permite a las empresas mejorar su competitividad.

En el caso de los servicios, las empresas buscan maximizar los ingresos más que minimizar los costes de producción, por lo que las decisiones sobre su localización atenderán a criterios diferentes, muy especialmente la proximidad al cliente o facilitar su accesibilidad.

En este apartado del Plan de Empresa debes explicar de forma razonada por qué te has decantado por una opción determinada al ubicar tu empresa. Además de los criterios que hemos comentado, es conveniente que tengas en cuenta que existen diversos agentes relacionados con el emprendimiento, que disponen de espacios donde alojar a las empresas de reciente creación (CADE, Cámara de Comercio e Industria, Ayuntamiento, entre otros). La propia Universidad de Jaén dispone de un vivero de empresas para este propósito, que además de proporcionarte alojamiento te puede ayudar en otros muchos aspectos en la fase de lanzamiento de tu proyecto.

3.3.3.5.- No puedes hacerlo tú solo. Compras y relaciones con los proveedores.

Una vez que has decidido qué vas a producir, cómo lo vas a producir, en qué cantidad y en qué lugar, es el momento de afrontar lo que se necesita para poder llevar a cabo dicho proceso. Para ello es preciso elaborar el denominado **plan de compras**. En este apartado del Plan de Empresa tendrás que incluir la referencia a diversos aspectos relacionados con la adquisición de las materias primas, suministros o productos necesarios para ejercer tu actividad, así como las relaciones con tus proveedores y la administración de los inventarios.

Debes ser consciente de la importancia de disponer de todo lo necesario para poder iniciar el ciclo productivo, y darle continuidad en el tiempo. No conseguirlo es igual de negativo para una tienda, una peluquería o una fábrica. No sólo es necesario asegurar la disponibilidad de existencias y su reposición, sino también **buscar a los mejores proveedores** en cuanto a calidad, precios competitivos y fiabilidad. En este sentido, si consigues un proveedor con el que estás satisfecho, es importante cuidar tu relación con él; la forma de negociar con los proveedores se tiene que adaptar a las circunstancias concretas de cada situación y al objetivo perseguido; es decir, es posible que sea necesario ceder en algunos aspectos para conseguir ventajas en otros que consideres prioritarios. Otra cuestión importante es establecer el número adecuado de proveedores.



Tener relación con muchos proveedores puede resultar excesivamente complejo y costoso, mientras que tener solamente uno puede hacer que exista una dependencia demasiado fuerte, reforzando su poder de negociación y poniendo en peligro la actividad de la empresa.

Dentro de este apartado es importante también tomar decisiones referidas a la **gestión de inventarios**. Se puede definir el **inventario** como una *provisión de materiales que tiene como objeto principal facilitar la continuidad del proceso productivo y la satisfacción de los pedidos de los clientes*. Los inventarios actúan como reguladores entre los ritmos de entrada y salida de las distintas fases del proceso. Incluyen las materias primas, pero también otros elementos necesarios, como productos en proceso de elaboración, envases, embalajes, etc. Es tentador realizar pedidos de gran tamaño para aprovechar descuentos y trabajar con un nivel de inventario alto para dar estabilidad a todas las fases de tu proceso, pero los inventarios grandes generan altos costes de mantenimiento. Debes considerar tanto el tamaño y la frecuencia de los pedidos como el nivel de inventario que es recomendable mantener.

3.3.4.- Los recursos humanos en la empresa y el diseño organizativo.

Es muy posible que tu empresa, si no al comienzo, sí a lo largo de su andadura necesite de otras personas para su adecuado funcionamiento y para alcanzar sus objetivos de ventas y

beneficios, es decir, necesitará de trabajadores que se incorporen a las tareas productivas de la empresa.

Llegado este momento necesitaras diseñar y desarrollar determinadas facetas organizativas y laborales en tu proyecto empresarial. Ésta es una de las vertientes más complejas, ya que implica relaciones humanas superando el simple hecho de atender tareas productivas. Una vez analizados los aspectos productivos de tu iniciativa, se pondrán de manifiesto las operaciones a realizar para el desarrollo de las actividades de la empresa. Estas operaciones deberán relacionarse con los puestos de trabajo, lo que te permitirá definir las necesidades de personal de tu proyecto, y plantear el modo en que es más conveniente organizar a las personas y las funciones que éstas han de desempeñar. Otros aspectos que también tendrás que tener en cuenta relacionados con las personas que formarán parte de tu empresa son: análisis de los puestos de trabajo, reclutamiento, selección, contratación, formación y motivación.

Las personas (el capital humano) constituyen uno de los activos más valiosos de las empresas, pero por su carácter intangible, el valor que representan es difícil de medir.

Aparece por tanto lo que se denomina la **función de gestión de recursos humanos**, que puede definirse como la *administración del conjunto de elementos y actividades que se desarrollan en la empresa con el fin de reclutar, seleccionar, contratar, formar y motivar a las personas necesarias para que*

la empresa pueda conseguir sus objetivos.

En el proceso de gestión de las personas en la empresa intervienen todos los miembros de la misma: la alta dirección, las personas que ya están empleadas y los representantes de personal.

Existen varios elementos del entorno que influyen sobre la dirección de las personas en la empresa. Entre ellos destaca: el gobierno del país, con sus normas y regulaciones; los sindicatos, con su capacidad de influencia; textos legales como la Constitución Española, el Estatuto de los Trabajadores, la Ley Básica de Empleo, las condiciones pactadas en convenios colectivos y el salario mínimo interprofesional, que reducen las posibilidades de actuación de la dirección.

El proceso de gestión de tu personal en la empresa se realiza a través de las siguientes actividades:

- Diseño de los puestos de trabajo en la empresa.
- Identificación de los perfiles más idóneos para cada puesto de trabajo.
- Reclutamiento de candidatos.
- Proceso de selección.
- Contratación de los más idóneos.
- Formación del personal contratado.
- Motivación y adhesión de los trabajadores para que no abandonen la empresa.
- Evaluación del rendimiento de los empleados.
- Despido de aquellos que no cumplan con las expectativas previstas.
- Gestión de las relaciones con los sindicatos.

El objetivo global que persiguen estas actividades es alinear las políticas de gestión de personal con la estrategia global de la organización. Para poder llevar a cabo la estrategia de la organización es fundamental la participación de los empleados. Por este motivo es importante estudiar y tener en cuenta conceptos como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizativa. Pero no sólo tiene este objetivo global, sino que desde un punto de vista individual la gestión de personas también pretende el desarrollo profesional, humano y económico de cada una de ellas mediante la promoción interna, la formación y el entrenamiento en habilidades y el estudio de las cualidades técnicas, humanas y reflexivas o conceptuales de cada persona, así como el potencial que ofrezcan.

No debes olvidar que es muy difícil abarcar todos los aspectos de tu negocio, y que el trabajo en equipo es fundamental para poner en marcha tu iniciativa. Rodearte de los mejores colaboradores es una de las tareas más importantes que debes realizar. No olvides que la empresa es, ante todo, la gente que trabaja en ella.



3.3.4.1.- Análisis de los puestos de trabajo y necesidades de personal de tu empresa.

Antes de pensar en contratar personal es necesario que diseñes cuáles son las tareas en las que se puede descomponer el trabajo de tu empresa, para poder agruparlas y definir los distintos puestos de trabajo que debes ofertar. No olvides que cada contratación supone no solo actividades de organización, sino también un coste.

Cada puesto de trabajo requerirá de unas habilidades y conocimientos concretos, que determinarán los requisitos que han de reunir aquellas personas que deseen ocuparlo. Este proceso es importante porque te ayudará a ti y a la persona que incorpores a conocer las necesidades esenciales que tiene la empresa con respecto al trabajo a realizar. El análisis de puestos de trabajo lleva aparejado dos tareas:

La descripción del trabajo: consiste en un informe en el que se especifican las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo.

Las especificaciones del puesto: son las habilidades y requisitos necesarios para cumplir satisfactoriamente con las tareas a realizar.

Piensa que trabajos adecuadamente diseñados provocan una alta motivación, un desempeño de gran calidad, satisfacción, bajo absentismo y escasa rotación, debido a que el trabajador experimenta dos estados psicológicos críticos: por un lado considera que está haciendo algo significativo, porque su trabajo es importante

para otras personas y se siente personalmente responsable por el resultado del trabajo. Por tanto, ten en cuenta que al diseñar los puestos de trabajo en tu empresa es importante considerar varios parámetros que contribuyen a lograr que el puesto resulte más significativo y motivador. Estos parámetros son:

- **Variedad** de habilidades o grado en que el puesto requiera que el individuo desempeñe tareas diversas.
- **Identidad de la tarea**, es decir, la medida en que el puesto precisa que el individuo realice una tarea completa o identificable en su totalidad.
- **Importancia de la tarea** para las demás personas de la organización.

3.3.4.2.- Reclutamiento, selección y contratación de trabajadores.

Una vez que has definido los puestos de trabajo que vas a necesitar tendrás que identificar y contratar a las personas más adecuadas. Este proceso comienza con el reclutamiento de aspirantes interesados en ocupar puestos vacantes en tu empresa. Has de decidir si es necesario contratar a una persona a tiempo completo o parcial.

Cuando tengas clara esta decisión, has de dar a conocer la vacante del puesto para atraer a individuos con las características necesarias para ocuparla. El **reclutamiento** es el *proceso por el*

cual la empresa intenta conseguir personas que presenten su candidatura a un puesto de trabajo ofertado. La búsqueda de estas personas puede hacerse dentro de la empresa (reclutamiento interno) o fuera (reclutamiento externo). Para las empresas de nueva creación la única forma de reclutamiento es el externo, básicamente a través de contactos y redes sociales. No obstante, a medida que pasa el tiempo y la empresa crece y se consolida, podrá optarse por el reclutamiento interno.

Una vez que tienes candidatos para cubrir el puesto de trabajo comienza el **proceso de selección de personal**, en el que se realizan a los candidatos una serie de pruebas eliminatorias para evaluar sus características, con el objetivo de determinar cuál se ajusta mejor al puesto de trabajo vacante.

En el proceso de selección debes evaluar el curriculum de los candidatos para comprobar si se ajusta a los puestos de trabajo que necesita la empresa. También es conveniente que revises sus perfiles en redes sociales, y realices entrevistas personales si necesitas más información de los candidatos.

Una vez que has tomado la decisión final de que persona o personas vas a contratar después del proceso de selección, deberás establecer cómo contratarás al nuevo empleado. Debes valorar los siguientes aspectos:

- La jornada de trabajo: si será completa o parcial.
- Los costes de personal: salario y beneficios sociales que establece el Convenio Colectivo

de aplicación a tu empresa, promociones, retribuciones por responsabilidades, etc.

- El tipo de contrato: con las características, requisitos y limitaciones que ofrece cada uno de ellos. Tendrás que tener en cuenta los tipos de contratos que en cada momento contemple nuestra regulación, e incluso la existencia de posibles bonificaciones en el momento de su realización.

3.3.4.3.- Diseño organizativo.

Un aspecto esencial relacionado con la gestión del personal en tu empresa es el diseño organizativo, que dará lugar a estructura organizativa. La **estructura organizativa** se puede definir como *sistema estable de relaciones entre los miembros de la organización, que determina las funciones de los puestos de trabajo, las relaciones entre ellos, las líneas de autoridad y responsabilidad y los canales de comunicación dentro de la empresa.*

La estructura de la empresa se representa normalmente mediante un gráfico que se denomina **organigrama**. Es el *gráfico o esquema lógico que expresa las relaciones de dependencia formal de las diferentes unidades y las personas que se integran en ellas.* El organigrama muestra las relaciones de autoridad, los canales de comunicación, las agrupaciones de actividades, los departamentos o divisiones y las líneas de responsabilidad. Cada nivel de un organigrama indica distintos grados de responsabilidad y autoridad.



Además de esta estructura organizativa formal, las relaciones espontáneas entre las personas en la empresa generan una organización informal que puede ser muy importante para su funcionamiento.

Una vez agrupadas las tareas en puestos de trabajo, el diseño de la estructura organizativa los relaciona, tanto horizontalmente como verticalmente. En caso de que, por la dimensión de la empresa, varias personas tengan puestos de trabajo con elementos comunes, es posible agruparlos horizontalmente (departamentalización) utilizando el criterio que mejor contribuya a conseguir los objetivos de la empresa.

Entre los criterios de departamentalización encontramos:

- Por áreas funcionales: marketing, producción, recursos humanos, etc.
- Por procesos: diseño, corte, fabricación y empaquetado.
- Por conocimientos o habilidades: los distintos departamentos de una facultad por áreas de conocimiento.
- Por tiempo: los turnos de servicios de urgencias de un hospital.
- Por producto: Yamaha, con náutica, motos e instrumentos musicales.
- Por clientes: Caja Rural de Jaén, con la banca de particulares, la banca de empresas y la banca privada.

- Áreas geográficas: la Universidad de Jaén, con el Campus de Jaén y el Campus de Linares.

Asimismo, también es necesario establecer las líneas de autoridad entre puestos y departamentos. En las empresas de reciente creación esta coordinación suele realizarse mediante adaptación mutua, que utiliza la simple comunicación informal. A medida que la empresa crece se utiliza la supervisión directa, en la que alguna persona se responsabiliza del trabajo de los demás. También es posible conseguir esta coordinación mediante el establecimiento de estándares de procesos, de resultados, y de habilidades y conocimientos.

Habitualmente, cuando se crea una pequeña empresa su estructura organizativa es muy simple, diferenciando sólo entre dirección y el conjunto del personal. En caso de una empresa de mayor dimensión, o en fases posteriores, su mayor especialización en algunas áreas (marketing, producción, finanzas, etc.) da lugar a una estructura organizativa funcional.

3.3.5.- Selección de la forma jurídica y tramitación para la puesta en marcha.

Otro aspecto que debes tener en consideración si te planteas materializar tu proyecto son las implicaciones que a nivel jurídico y legal tiene el ejercicio de una actividad empresarial. Dentro de este apartado de tu Plan de Empresa debes

justificar la decisión que adoptes al seleccionar la forma jurídica que va a adoptar tu empresa, y el proceso administrativo que debes realizar con anterioridad al comienzo de tus actividades para darles cobertura legal.

3.3.5.1.- ¿Qué tengo que tener en cuenta al elegir la forma jurídica?

Algunos de los elementos a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección son el tipo de actividad a ejercer, el número de promotores, la responsabilidad que están dispuestos a asumir, las necesidades económicas del proyecto y los aspectos fiscales.

La actividad que vaya a ejercer la empresa condicionará la elección de la forma jurídica en aquellos casos en los que exista una normativa que establezca la necesidad de constituirse con una forma concreta. En este sentido, es importante analizar la reglamentación que afecta a la actividad elegida, para comprobar si existe alguna limitación.

El número de personas que integran el nuevo proyecto condicionará la elección de la forma jurídica que adoptará la empresa. Si el número de promotores es mayor que uno, lo aconsejable es optar por constituir una sociedad, teniendo varias opciones. En caso de ser solamente una persona, se podrá elegir entre la figura del empresario individual o algún tipo de sociedad unipersonal, como la sociedad de responsabilidad limitada, la sociedad limitada nueva empresa o la sociedad

anónima. Por otro lado, algunas formas jurídicas exigen un número mínimo o máximo de socios, como por ejemplo las sociedades laborales, tanto anónimas como limitadas, que tendrán como mínimo dos socios, mientras que la sociedad limitada nueva empresa sólo podrá constituirse como máximo con cinco socios.

La responsabilidad de los socios es una cuestión muy importante a la hora de elegir la forma jurídica, pues varía en función de la modalidad seleccionada. La responsabilidad frente a terceras personas puede ser limitada al capital aportado (o a la aportación comprometida), o por el contrario ser ilimitada, de manera que afecte no sólo al patrimonio de la empresa, sino también al tuyo personal; es decir, no habrá separación entre ambos.

Las necesidades económicas del nuevo proyecto son otro factor a tener en cuenta, pues el capital social mínimo varía de una forma jurídica a otra. Así, en el caso del empresario individual, la aportación de capital a la empresa será la que decidas libremente como emprendedor, mientras que para constituir una sociedad, sí existe un capital mínimo exigido por Ley (con algunas excepciones como las sociedades cooperativas). Así, para constituir una sociedad de responsabilidad limitada o una sociedad limitada laboral, se exige un capital social mínimo de 3.000 €; en el caso de una sociedad anónima o una sociedad anónima laboral, el capital mínimo exigido es de 60.000 €. Por último, en el caso de la sociedad limitada nueva empresa el capital mínimo es de 3.000 € y el máximo de 120.000 €.

Tabla 2. Formas jurídicas para constituir una empresa

Forma jurídica	Nº de socios	Capital	Responsabilidad
Empresario individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	Ilimitada
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada, pero con excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	3.000 € al menos	Limitada
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Entre 1 y 5	Entre 3.000 y 120.000€	Limitada
Sociedad Anónima	Mínimo 1	60.000 € al menos	Limitada
Sociedad Comanditaria por Acciones	Mínimo 2	60.000 € al menos	Ilimitada
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 2	3.000 € al menos	Limitada
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 2	60.000 € al menos	Limitada
Sociedad Cooperativa	Mínimo 3, o 2 en segundo grado	Mínimo fijado en los estatutos	Limitada
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Acorde a la forma social elegida	Limitada
Agrupaciones de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada

Fuente: Elaboración propia a partir de IPYME (2016)

Finalmente, el último factor a considerar son los aspectos fiscales, para lo que hay que tener en cuenta que si se elige la figura del empresario individual se tributará por el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), con un tipo impositivo variable y progresivo, creciente según se incrementan los beneficios. Por el contrario, las sociedades tributan a través del Impuesto de Sociedades, con tipo impositivo único, excepto las sociedades cooperativas, que lo hacen a través del Impuesto de Sociedades en régimen especial.

3.3.5.2.- ¿Cuál es la forma jurídica que más interesa?

Aunque nuestra legislación contempla un abanico muy amplio de opciones al elegir la forma jurídica (Tabla 2), lo cierto es que la inmensa mayoría de los emprendedores se decantan por unas pocas alternativas: el empresario individual, la sociedad de responsabilidad limitada y la sociedad cooperativa. Para profundizar más recomendamos consultar la web de la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (www.ipyme.org).

La primera cuestión a considerar es si el titular de la empresa va a ser una persona física o una persona jurídica. Si optas por la primera opción, la forma más habitual entre los emprendedores es la del empresario individual, que es la **persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia, y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.**

La personalidad jurídica de la empresa es la misma que la de su titular, lo que significa que no existe diferencia entre su patrimonio personal y el de la empresa. Tiene responsabilidad ilimitada, es decir, el empresario responde con todos sus bienes propios, presentes y futuros de las deudas contraídas por la actividad de su empresa. Éste es, por tanto, el principal inconveniente de esta forma jurídica.

Por otro lado, precisamente por carecer de personalidad jurídica, no es necesario ningún proceso previo de constitución; los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial. Se trata, por tanto, de la forma jurídica que menos gestiones requiere para la puesta en marcha. Asimismo, no hay ningún requisito en cuanto a la aportación de capital a la empresa, sino que será la que libremente decida el emprendedor. Los empresarios individuales no están obligados a inscribirse en el Registro Mercantil, aunque pueden hacerlo si lo desean. Finalmente, tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), dentro del cual

existe un régimen simplificado aplicable a ciertas actividades, que supone menos obligaciones contables y registrales.

La elección de esta forma jurídica puede estar justificada por motivos fiscales y de simplicidad en la constitución y obligaciones formales, lo que explica que durante muchos años más del cincuenta por ciento de las empresas españolas se hayan constituido bajo esta modalidad, si bien hay que tener presente el alto riesgo que supone. Precisamente para paliar este riesgo, la Ley de Emprendedores del año 2013 creó la figura del emprendedor de responsabilidad limitada, que permite al empresario individual mantener su vivienda habitual al margen de la responsabilidad por las deudas de la empresa (siempre que el valor del inmueble no exceda de 300.000 €). No obstante, los empresarios individuales que quieran acogerse a esta figura deberán inscribirse en el Registro Mercantil y cumplir con algunas obligaciones adicionales.

Cuando el emprendedor decide ejercer la actividad empresarial a través de una persona jurídica, la alternativa preferida en nuestro país es la de la sociedad de responsabilidad limitada. Es una sociedad en la que el capital social está dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables, formadas por las aportaciones de todos los socios, que no responden personalmente de las deudas sociales, sino que su responsabilidad se limita a la aportación realizada.

Su denominación social es libre, siempre que no esté registrada previamente, y debe figurar la indicación Sociedad de Responsabilidad



Limitada, Sociedad Limitada o sus abreviaturas SRL o SL. En el caso de una sociedad limitada de un único socio, deberá figurar además la palabra unipersonal.

El capital social, constituido por las aportaciones de los socios, no podrá ser inferior a 3.000 euros, que deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Sólo podrán ser objeto de aportación social (dineraria o no dineraria) los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica; por tanto, en ningún caso se podrán considerar trabajo o servicios como aportación de los socios.

Aquellas empresas que realicen actividades profesionales, en las que tres cuartas partes del capital social estén en manos de titulados universitarios inscritos en Colegios Profesionales, se pueden constituir como sociedades profesionales. Es el caso de las sociedades limitadas profesionales (SLP).

En el año 2003 se incorporó a la legislación española una modalidad de sociedad de responsabilidad limitada más ajustada a las necesidades de los emprendedores, la **sociedad limitada nueva empresa**. Este modelo simplifica el proceso de constitución, reduce su duración y su coste, y permite disfrutar de algunos beneficios fiscales. Aunque mantiene la exigencia de un capital mínimo de 3.000 euros, establece límites superiores al capital (120.000 euros) y al número de socios (cinco) para garantizar que se emplea sólo para iniciar proyectos de pequeña dimensión.

Finalmente, en el año 2013, la Ley de Emprendedores introdujo la figura de la **sociedad limitada de formación sucesiva**, pensada para eliminar el obstáculo que suponía el requisito de capital mínimo para el lanzamiento de algunos proyectos. Este modelo permite crear la sociedad sin aportación de capital de los socios, pero a cambio limita la posibilidad de repartir dividendos hasta que los beneficios de la empresa acumulen un fondo que sirva de garantía a los acreedores en caso de que la empresa no pueda afrontar sus deudas.

Actualmente, la constitución de las sociedades limitadas se puede tramitar telemáticamente, lo que reduce sustancialmente la complejidad de este proceso administrativo.

Además de las sociedades anteriores en las que lo relevante es la aportación de capital a la empresa, existen otras sociedades de participación o de economía social, en las que lo más importante es la mejora de los miembros que las componen. Es el caso, entre otras, de las sociedades laborales y las sociedades cooperativas.

En las **sociedades laborales** la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores, que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, siendo su relación laboral por tiempo indefinido. Para crearla son necesarios al menos dos socios, y un capital social de 3.000 euros en el caso de las sociedades limitadas laborales. También se pueden constituir sociedades anónimas laborales, debiendo cumplir con los requisitos de capital previstos para las sociedades anónimas.

Las **sociedades cooperativas** dan cobertura a empresas de interés social que, a diferencia de las sociedades mercantiles, están constituidas por una asociación de personas físicas o jurídicas que, teniendo necesidades y aspiraciones económicas y sociales comunes, desarrollan una actividad empresarial, imputándose los resultados económicos a los socios, una vez atendidos los fondos comunitarios, en función de la actividad cooperativa que realizan.

Se trata de una sociedad de marcado carácter social, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, con estructura y funcionamiento democrático. Su objeto es facilitar a sus socios determinados bienes o servicios al precio mínimo posible (cooperativas de consumidores), o retribuir al máximo posible su trabajo (cooperativas de trabajo asociado), estando definido su carácter por los principios cooperativos generales (entre los cuales se encuentran: puertas abiertas, democracia, igualdad de derechos, interés comunal, cooperación, etc.).

Las comunidades autónomas poseen competencias legislativas en relación a este tipo de sociedad, siendo posible encontrar aspectos diferenciales entre las cooperativas de diferentes zonas de nuestro país. La sociedad cooperativa se constituye mediante escritura pública, que debe ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquiere personalidad jurídica propia. Los estatutos fijan el fondo social (equivalente al capital social) mínimo con que puede constituirse y funcionar, el cual debe estar totalmente desembolsado desde su constitución.

Sin embargo, la normativa andaluza establece un capital mínimo de 3.005,6 euros, que deberá desembolsarse al menos en el 25 por 100 en el momento de la constitución. El número mínimo de socios es de tres (excepto en el caso de las cooperativas de segundo y mayor grado, que es de dos), y su responsabilidad por las deudas sociales está limitada a la aportación realizada o comprometida al capital de la sociedad.

3.3.5.3. - Tramitación para la puesta en marcha.

Una vez tomada la decisión sobre la forma jurídica a adoptar es necesario realizar una serie de trámites para poner en marcha la empresa.

Si has elegido ejercer tu actividad como empresario individual no es preciso realizar un proceso previo de constitución; solamente debes tener capacidad legal (ser mayor de edad y tener libre disposición de tus bienes), con lo que sólo deberás realizar los trámites administrativos correspondientes al ejercicio de la actividad. Este es el principal motivo por el que el empresario individual es la forma jurídica más habitual en España.

Si por el contrario has elegido alguna de las formas sociales, deberás afrontar el proceso de constitución de la sociedad, a través de una serie de trámites necesarios para que ésta adquiera personalidad jurídica propia y tenga capacidad para actuar como empresa. Conocer y planificar estos trámites puede evitarte retrasos y problemas a la hora de crear tu empresa.

3.3.5.3.1. - Trámites para la constitución de una sociedad.

Solicitud de la certificación negativa de nombre o razón social.

Consiste en la obtención de un certificado acreditativo de que no existe otra sociedad con la misma denominación social que la de la que se pretende constituir. Es algo importante, puesto que la denominación elegida será, a partir de ese momento, la utilizada para identificar a la sociedad como sujeto de derechos y obligaciones en todas sus relaciones jurídicas.

Los promotores de la sociedad tienen que comprobar que el nombre que han elegido para su empresa no coincide con el de otra ya existente. Para ello, se solicitará en el Registro Mercantil Central una certificación favorable de no coincidencia; dicha solicitud puede hacerse directamente en la sede del Registro, por correo postal, por mensajería o por medios telemáticos. El Registro contestará remitiendo la certificación contra reembolso a la dirección indicada en la solicitud. Asimismo, se podrá hacer una consulta previa para saber si la denominación figura o no registrada; esta consulta tendrá carácter meramente informativo y puede hacerse bien en las oficinas del Registro, por correo postal o a través de Internet.

La certificación negativa se tiene que presentar al notario en el momento de otorgar la escritura de constitución. En este sentido, a efectos de otorgamiento de escritura, la certificación tiene una vigencia de tres meses desde la fecha de su

expedición. Si se pasara este plazo, habría que pedir una renovación con la misma denominación, pues ésta quedará reservada por un período de seis meses. Transcurridos los seis meses, se tendrá que solicitar una nueva certificación.

Escritura de constitución.

Los fundadores redactan, normalmente con ayuda de un abogado, la escritura de constitución de la sociedad, que será la que regirá sus relaciones jurídicas internas. Su contenido debe ajustarse a lo establecido en cada caso según la forma jurídica que se haya elegido, si bien los promotores podéis incluir los acuerdos que creáis convenientes. Dentro de la escritura, los estatutos tienen especial importancia, pues en ellos se establecen las principales reglas para el funcionamiento de la sociedad.

Una vez redactada la escritura de constitución los socios debéis firmarla ante un notario. Para ello hay que aportar la certificación negativa del nombre propuesto y la acreditación bancaria de que se ha desembolsado el capital social requerido. En el mismo acto, los socios aprobarán los estatutos de la sociedad.

Solicitud del Número de Identificación Fiscal (NIF).

La solicitud de número de identificación fiscal no es un trámite como tal dentro del proceso de constitución de una sociedad. Sin embargo es imprescindible, pues se exige para el pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITPAJD), que sí resulta imprescindible para tramitar la inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil.

Para solicitar el NIF dispones de treinta días a partir del otorgamiento de la escritura, y es necesario que presentes los siguientes documentos en la Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT) correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad:

- Impreso oficial de alta censal cumplimentado (modelos 036 ó 037), firmado por todos los socios.
- Copia simple o fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad.
- Fotocopia de los DNI de todos los socios y de los administradores.
- Fotocopia del DNI del firmante de la solicitud, y escritura de apoderamiento si éste no figura en la escritura de constitución.

Tras entregar la documentación, a la sociedad se le asigna de manera provisional un NIF, que tiene una validez de seis meses. Una vez que la sociedad se haya inscrito en el Registro Mercantil, deberá solicitar la asignación del NIF definitivo en el plazo de un mes, presentando la primera copia de la escritura inscrita y una fotocopia de la misma. En caso de que la solicitud del NIF se realizara antes de disponer de la escritura, habrá que aportar un contrato privado de sociedad en el que figuren los datos esenciales de la misma y la firma de todos los socios, junto a una fotocopia de su DNI y la certificación negativa del nombre.

A través del NIF la sociedad queda plenamente identificada a efectos fiscales, independientemente de las modificaciones que experimente, salvo en el caso de cambio de forma jurídica.

Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentales (ITPAJD).

Una vez otorgada la escritura, la sociedad dispone de treinta días hábiles para satisfacer el pago del mismo. De manera general, la cuota tributaria es del 1 por 100 sobre el valor del capital aportado. En el caso de las sociedades laborales y las cooperativas se produce una excepción, pues están exentas del pago de este impuesto, si bien es preciso que presenten el impreso de autoliquidación.

Este impuesto se liquida en la Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria de la provincia en la que la empresa tenga su domicilio fiscal, salvo en las comunidades autónomas a las que se les haya transferido su gestión (como es el caso de Andalucía). Es necesario presentar el impreso oficial correspondiente cumplimentado (impreso modelo 600), junto a la primera copia de la escritura de constitución, una copia simple y una fotocopia del NIF provisional de la sociedad.

Inscripción en el Registro Mercantil.

El último paso para la constitución de una sociedad es su inscripción en el Registro Mercantil. La sociedad se inscribe en el Registro Mercantil de la provincia donde esté domiciliada, en el plazo de un mes desde el otorgamiento de la escritura, salvo las sociedades de responsabilidad limitada, que podrán hacerlo en el plazo de dos meses desde dicho otorgamiento. Para ello, se debe aportar toda la documentación



anterior: certificación negativa del nombre, copia de la escritura de constitución, NIF provisional y documento justificativo del pago del ITPAJD.

Por su parte, el Registro Mercantil se ocupará de la legalización de los libros contables de la empresa, y del depósito y publicidad de las cuentas anuales, por lo que una vez que la sociedad se ha inscrito, cualquier persona podrá acceder a información sobre ella.

Las sociedades cooperativas y sociedades laborales son una excepción, ya que deben inscribirse previamente en el Registro de Cooperativas y Sociedades Laborales creado en la Comunidad Autónoma correspondiente. Una vez realizada la inscripción, el registro expedirá un certificado que deberá presentarse para la inscripción en el Registro Mercantil.

Tramitación telemática.

Actualmente, tanto la sociedad limitada como la sociedad limitada nueva empresa pueden tramitarse con el procedimiento telemático a través de Internet. De esta manera, el promotor sólo tendrá que acudir presencialmente al notario, con lo que se evita el desplazamiento para realizar los diferentes trámites y la utilización de formularios en papel. Este Sistema de Tramitación Telemática del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (STT-CIRCE) permite simplificar drásticamente el desarrollo del proceso de constitución. Para asistir a los emprendedores en este proceso se han establecido los **Puntos de Apoyo al Emprendedor (PAE)**, que son organizaciones públicas o privadas como Cámaras

de Comercio o Colegios Profesionales habilitadas por la Administración, que facilitan la tramitación telemática del proceso de constitución mediante la cumplimentación del **Documento Único Electrónico (DUE)**.

3.3.5.3.2.- Tramitación para el inicio de las actividades.

El proceso de constitución, al conceder a las sociedades personalidad jurídica propia, las iguala con las personas físicas. A continuación se describen las gestiones que es necesario realizar de forma previa al inicio de las actividades de la empresa, diferenciando, cuando sea necesario, entre las que afectan al empresario individual y a las sociedades.

Declaración censal y alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).

Consiste en comunicar a la Agencia Tributaria el comienzo de las operaciones y declaración de alta de actividades económicas (solo para las sociedades). Se realiza en la Administración o Delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la empresa, o en la ventanilla única empresarial. Hay que presentar el modelo 036 o modelo 037, firmado por el administrador, original y copia de la escritura de constitución, original y fotocopia de DNI de cada uno de los socios o del administrador, y original y fotocopia del NIF provisional. Es necesario realizar este trámite antes del inicio de la actividad.

Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos de la Seguridad Social.

El empresario individual, los administradores de la sociedad y los socios trabajadores (dependiendo de su participación en el capital social) tienen que darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos en la Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o administración de la misma correspondiente al domicilio social de la empresa. Es necesario presentar el modelo oficial de alta (TA 521), la tarjeta de la Seguridad Social, original y una copia de la declaración censal de inicio de actividad, y el original y una fotocopia del DNI del solicitante. Para realizar este trámite, el autónomo dispone de un plazo de 30 días naturales desde el inicio de la actividad. No obstante, el alta causará efectos a partir del primer día del mes en que realmente se inicie la actividad.

Inscripción de la empresa en la Seguridad Social.

Este trámite es obligatorio sólo si vas a realizar contrataciones laborales. La inscripción será única y válida para todo el territorio nacional y para toda la vida del empresario. Se realiza en la Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o administración de la misma correspondiente al domicilio de la empresa. Se tiene que presentar el modelo oficial de inscripción de la empresa en la Seguridad Social (TA 6), en el que se hará constar todos los datos necesarios para la correcta identificación de la empresa y copia y original del DNI del empresario.

Una vez presentada toda la documentación, la Tesorería General de la Seguridad Social asignará a la empresa un código de cuenta de cotización principal, que estará referido al domicilio de la misma; a este código se vincularán todas aquellas otras cuentas de cotización que puedan asignarse tanto en la misma provincia como en otras.

Alta de trabajadores en el Régimen General de la Seguridad Social.

Cuando se contratan trabajadores hay que darlos de alta en la Seguridad Social; si no estuvieran afiliados, habría que afiliarlos previamente. Esto se realiza en la Dirección provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o administración de la misma correspondiente al domicilio de la empresa. Se tienen que presentar los modelos oficiales de afiliación y alta en el Régimen General de la Seguridad Social, TA1 y TA2, y, en el caso de afiliación de un trabajador, hay que aportar su fotocopia del DNI; en el caso de alta, fotocopia del documento de afiliación del trabajador junto con su DNI. En ambos casos es necesario hacerlo antes de que el trabajador comience a prestar sus servicios en la empresa.

Comunicación de apertura de centro de trabajo.

El empresario tiene la obligación de comunicar la apertura del centro de trabajo, independientemente de la actividad que realice o si tiene trabajadores a su cargo. Se realiza en la Dirección General de Trabajo (o en su defecto, en el órgano competente de la comunidad



correspondiente al domicilio de la empresa). Es necesario presentar el modelo de comunicación de apertura de centro de trabajo. En la comunicación constarán los datos de la empresa, del centro de trabajo, de la plantilla de trabajadores y de la actividad que se desarrolle. Deberá hacerlo en el plazo de los 30 días siguientes al inicio de la actividad y/o a la apertura del centro de trabajo; una vez presentada, se procederá a comprobar si el centro de trabajo cumple las disposiciones vigentes en materia laboral, de empleo y de seguridad e higiene.

Licencias municipales y trámites autonómicos.

Algunas actividades empresariales o profesionales requieren la obtención de las correspondientes licencias de apertura o actividad. Se realiza en la Dirección General de Trabajo de la comunidad correspondiente al domicilio de la empresa. Es necesario presentar la licencia de actividad (bien por apertura, bien de obras) en el Ayuntamiento del lugar donde se instale el negocio. La documentación exigida por cada ayuntamiento puede variar sustancialmente en función de la reglamentación urbanística de cada localidad, por lo que, dependiendo de la licencia que se requiera y la actividad que se ejerza, será necesario presentar una determinada documentación.

Adquisición y sellado del libro de visitas.

El libro de visitas es un libro que la empresa debe tener disponible para la Inspección de Trabajo. Se adquiere y se sella en la sede de la

Inspección, o, previa autorización de la autoridad central de la Inspección de Trabajo y Seguridad Social, se puede utilizar un libro de visitas electrónico; en este caso, será necesario aceptar los requerimientos técnicos y funcionales del sistema electrónico que ésta suministre. Una vez que el libro de visitas esté completamente cumplimentado, deberá guardarse durante un plazo de cinco años, contados a partir de la fecha de la última diligencia.

Obtención de hojas de reclamaciones.

Siempre que la actividad de la empresa tenga como destinatarios a los consumidores, excepto en sectores con normativa propia, será obligatorio que cuente con hojas de reclamaciones a disposición de los mismos, con el fin de darles protección en relación a sus derechos. No disponer de hojas de reclamaciones se considera una infracción leve en materia de normalización, documentación y condiciones de venta. Dichas hojas se adquieren en los ayuntamientos donde se desarrolle la actividad, o en el organismo correspondiente de la comunidad autónoma; si el municipio no dispone de hojas de reclamaciones, se pueden solicitar en la Dirección General de Consumo. Es necesario presentar el impreso 036 de inicio de actividad.

Obtención del NIF definitivo.

Solo para las sociedades, una vez inscrita, se procederá a la obtención del NIF definitivo en la administración o delegación de la Agencia Estatal de Administración Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad. Es necesario

presentar el modelo 036 firmado por todos los socios y por el administrador, fotocopia del DNI de todos ellos, primera copia de la escritura de constitución y el NIF provisional. La obtención del NIF definitivo debe hacerse antes de la caducidad del NIF en constitución, es decir, antes de seis meses. Para los empresarios individuales su NIF coincide con su DNI.

Otros trámites.

- Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria: debes realizarla si la empresa es titular de algún inmueble.
- Inscripción en Registros Especiales: dependiendo del tipo de sociedad que se formalice (cooperativas, sociedades laborales, etc.), una vez constituida se tiene que inscribir en el registro especial correspondiente a cada tipo.
- Trámites medioambientales: antes del inicio de la actividad empresarial es importante considerar si es necesario cumplir con algún trámite medioambiental. Es preciso realizar una evaluación sobre los posibles efectos que se puedan causar en el entorno. Las actividades consideradas como potencialmente contaminantes de la atmósfera (chimeneas, evaporaciones, etc.) requieren una autorización de puesta en marcha y funcionamiento. También es necesario tener en cuenta la normativa respecto a vertidos y residuos, pedir las autorizaciones pertinentes, etc.

Es importante que seas cuidadoso con los temas legales y administrativos. Piensa que, aunque cumplir con estas obligaciones puede ser farragoso, es imprescindible para arrancar tu proyecto con todas las garantías. Los errores que se cometen en este ámbito suelen ser incómodos y costosos de solucionar. Además, no cumplir con tus obligaciones puede dar pie a que te sancionen, con el impacto que puede suponer para una iniciativa que está comenzando. Si te ves un poco perdido en este ámbito, no dudes en buscar la ayuda de alguno de los organismos que fomentan el emprendimiento (tienes más información en los capítulos 6 y 7 de esta guía), o consulta a algún profesional para que te asesore al respecto.

3.3.6.- Estudio económico financiero y análisis de viabilidad.

Una vez que has considerado la viabilidad comercial y técnica de tu proyecto, es el momento de estudiar la viabilidad económico-financiera. Sus objetivos fundamentales son la evaluación del potencial económico del proyecto, la presentación de alternativas viables de financiación para el mismo y el análisis definitivo de su viabilidad económica. Es el momento de plantearse si el proyecto efectivamente tiene futuro y si permitirá obtener un margen de beneficios que compense las inversiones y los costes. Lógicamente, antes de llegar a este apartado del Plan de Empresa, ha sido necesario realizar algunos cálculos para valorar la posible viabilidad del negocio.

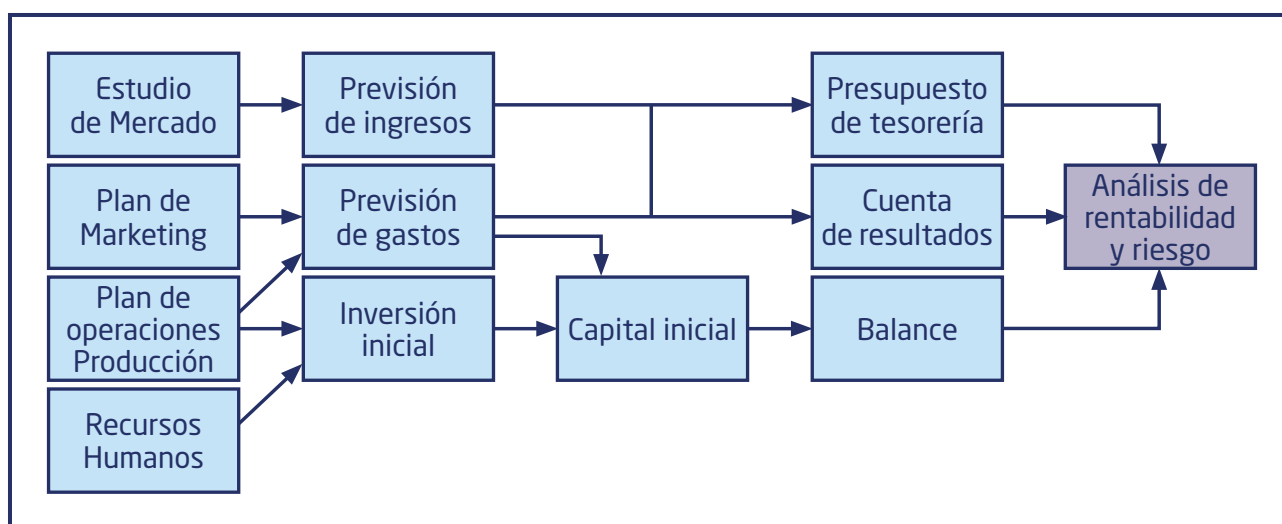


Figura 9. Elementos para analizar la rentabilidad y el riesgo del proyecto

Fuente: Priede et al. (2010).

Así pues, en el plan económico-financiero deberás ordenar y analizar todos aquellos datos que figuran en el resto de los apartados del Plan de Empresa, tales como volumen y precios de venta, compras de materias primas, sueldos y salarios, etc., con los que podrás determinar el capital inicial necesario para poner en marcha la empresa, establecer la estructura económico-financiera de la empresa y realizar un análisis, tanto de la rentabilidad esperada del proyecto como de los riesgos que implica.

En la figura 9 se puede observar qué datos del Plan de Empresa de los que ya dispones son necesarios para determinar las previsiones de ingresos y gastos y la inversión inicial; a su vez, esta información te va a permitir elaborar los tres estados financieros fundamentales: el presupuesto de tesorería, la cuenta de resultados y el balance previsional. La información contenida en dichos informes te ofrecerá la posibilidad de analizar la rentabilidad y el riesgo del proyecto.

Debes comenzar estableciendo un método para calcular las necesidades iniciales de capital y los gastos corrientes de la actividad. A partir de ahí, podrás profundizar en las distintas alternativas disponibles para financiar tu proyecto. Elabora a continuación los estados financieros previsionales y, por último, examina algunos indicadores para valorar la viabilidad económica de la iniciativa.

3.3.6.1.- Calcula tus necesidades de capital inicial.

Para poder materializar tu idea, lo más difícil en la mayoría de los proyectos es encontrar el capital inicial que te permita poner en marcha el proyecto. Deberás responder a estas tres preguntas:

- ¿Cuánto dinero necesito? (inversión + gastos).
- ¿De cuánto dinero dispongo?

- ¿Cuáles son las fuentes de recursos financieros a las que puedo acudir?

En primer lugar es necesario que calcules cuánto te costará iniciar la nueva actividad y de dónde obtendrás el dinero para cubrir las inversiones. La fuente principal de información para la elaboración de este cuadro es el Plan de Empresa que has venido elaborando hasta el momento. Los resultados de los apartados anteriores te permitirán definir las instalaciones, el equipo y el inventario necesario para poner en marcha el negocio.

Si has realizado correctamente el Plan de Empresa, tendrás una idea previa de cuál es el mercado al que te vas a dirigir, y habrás pensado en una localización. Si conoces las dimensiones del local podrás calcular su coste; las inmobiliarias ofrecen todo tipo de información respecto a la cuantía de los alquileres mensuales y los depósitos requeridos, en su caso. Si decides comprar el local, deberás calcular la entrada inicial y los plazos mensuales de amortización, siempre y cuando no se adquiera al contado. El resto de la información, como los gastos de personal, de suministros, de publicidad, seguros, gastos de mantenimiento, licencias, impuesto se obtienen igualmente del Plan de Empresa.

Una vez establecidos todos estos aspectos, se presenta una propuesta de necesidades de capital en la que se analiza, por separado, el gasto total anual que se irá repitiendo todos los años y la inversión inicial total, que solamente será necesario llevar a cabo al comienzo de la actividad. Ten en cuenta que es muy importante

distinguir entre los conceptos de inversión y gasto (éste se repite cada año).

La cuenta de resultados de cada ejercicio incluirá los gastos pero no las inversiones, que suelen permanecer en la empresa a largo plazo. En definitiva, en el presupuesto de inversiones debes reflejar claramente la parte que se destinará a adquirir activos no corrientes o permanentes (locales, instalaciones, maquinaria, etc.), los cuales permanecen en la empresa a largo plazo; y la parte destinada a inversiones en activos corrientes (materias primas, envases, etc.), que están relacionados directamente con el ciclo de explotación⁴, y no permanecen en la empresa sino que van rotando a medida que se completa dicho ciclo. Es recomendable incluir los gastos mensuales estimados para un ejercicio completo como parte del capital inicial, con el fin de disponer de liquidez suficiente para hacer frente a estos gastos mientras se estabiliza la empresa y se consiguen los primeros clientes, esta cantidad se denomina **fondo de maniobra**. Una tabla parecida a la siguiente te podría ser de bastante utilidad.

4. Período de tiempo que transcurre desde la compra de materias primas hasta la recuperación de la inversión por la venta y cobro de productos o servicios de la empresa.

Tabla 3. Cálculo de costes para determinar el Fondo de Maniobra

Fuente: Priede et al. (2010).

Concepto	Gasto mensual estimado	Gasto trimestral Reserva de Caja operativa	Gasto total anual
Gastos mensuales	Columna I	Columna I x 3	Columna I x 12
Sueldos y salarios			
Seguridad Social			
Proveedores			
Transportes			
Arrendamientos			
Publicidad			
Suministros			
Servicios profesionales			
Primas de Seguros			
Gastos financieros			
Reparación y conservación			
Tributos			
Varios			
TOTALES	Total mes	Total trimestre	Total año
Inversión inicial		CAPITAL INICIAL	
Instalaciones			
Equipos			
Decoración			
Coste instalación			
Inventario inicial			
Promoción apertura			
Coste tramitación y puesta en marcha			
Otros			
TOTAL	Total inversión inicial		

3.3.6.2.- ¿Cómo financiar tu empresa?

Una vez que has calculado el capital inicial necesario para comenzar con el negocio hay que determinar la cuantía de dinero de la que dispones y conocer así la parte de capital que tendrá que ser financiada por fuentes ajenas. Tienes que decidir cuánto dinero del que dispones estas dispuesto a arriesgar, puesto que la idea de empezar un negocio exclusivamente con capital ajeno sin arriesgar el propio no es realista ni responsable. Por otro lado, la inversión del promotor es un indicador de confianza frente a los posibles acreedores y otras personas que estén dispuestas a aportar dinero en tu empresa. Lo que se quiere arriesgar, a ser posible, nunca debe ser todo lo que se tiene, ya que siempre surgen factores impredecibles.

Asociarse con otras personas es una opción que debes considerar cuando el dinero del que dispones y estás dispuesto a arriesgar no es suficiente. En ocasiones los socios pueden aportar también conocimientos, lo cual supone una ventaja adicional. No obstante, las sociedades no deben crearse sólo por amistad o lazos familiares. El modo más común de atraer capital es constituir una sociedad y ofrecer participaciones o acciones en el negocio. Siempre que se disponga de más del 50 por cien del capital se conservará el control de la empresa.

Las fuentes de financiación externas que puedes encontrar son variadas:

Financiación procedente de entidades públicas.

La fuente más habitual de financiación son las entidades financieras comerciales privadas (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito), aunque en España y en otros sistemas se puede también acudir al crédito oficial. En España, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía, que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado. Las líneas de financiación ICO, como por ejemplo la ***línea empresa y emprendedores***, ofrecen préstamos con largos plazos de amortización, tipos de interés preferencial y tramitación sencilla, a través de los principales bancos y cajas. Las entidades de crédito se encargan de analizar los proyectos y aprobar la concesión de los préstamos. Estas líneas se renuevan anualmente, por lo que deberás consultar la última convocatoria.

En Andalucía, la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA), entidad dependiente de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio dispone de instrumentos de financiación reembolsable que cubren todas las fases del desarrollo empresarial (creación, crecimiento, consolidación e internacionalización) y todos los sectores estratégicos y emergentes de la economía andaluza. La financiación que gestiona la Agencia IDEA, se caracteriza por:



- Ser reembolsable, por lo que sólo invierte en proyectos viables que permitan la devolución de la aportación en el menor plazo posible.
- Ser flexible, adaptándose a las circunstancias concretas de los proyectos que se presenten. La financiación en condiciones de mercado en cuanto a costes, plazos, garantías, etc.
- Completar las rondas de financiación. No asume el liderazgo del proyecto, si no que intenta suplir las deficiencias del sistema financiero en cuanto a disponibilidades de recursos y permite la implementación de buenas ideas de negocio para Andalucía que carecen de un soporte económico-financiero adecuado.

Estos fondos pueden ser consultados en la web:
www.agenciaidea.es/creditos-empresa.

Sin embargo, la banca privada es, claramente, la fuente de financiación más utilizada y, en los últimos años, ha desarrollado un importante número de productos financieros destinados a financiar a las PYMEs. Los más comunes son: préstamos, líneas de crédito, descuento comercial y la concesión de avales.

Financiación privada procedente de préstamos y créditos.

El **préstamo** supone una entrega de dinero de la entidad financiera (prestamista) al deudor (prestatario), que este último se compromete a devolver en un plazo establecido, pagando intereses sobre la cantidad pendiente de amortizar.

El **crédito** es la *operación financiera a través de la cual se pone a disposición del cliente una cantidad de dinero hasta un límite determinado, durante un período de tiempo establecido, de la cual podrá hacer uso si lo estima conveniente, pagando intereses solamente en función del capital dispuesto y una comisión sobre la parte no dispuesta.*

A la hora de acudir a un banco en busca de financiación, debes tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Cantidad a financiar:** es preciso tener clara la cantidad de dinero que se quiere pedir prestada y los límites máximos que la entidad esté dispuesta a financiar.
- **Operación a financiar:** los bancos buscan reducir al máximo posible el riesgo de impago, por ello, dependiendo del uso que vaya a darse a los fondos las garantías varían y las posibilidades de éxito en la obtención también.
- **Plazo de amortización:** cuanto más corto es el período por el que se solicita el dinero, mayores son las posibilidades de obtenerlo. El plan financiero debe responder puntualmente a cuándo y cómo se devolverán los fondos; la forma en que se devolverá el capital y se pagarán los intereses viene determinada en el cuadro de amortización que acompaña al contrato. Deberá tenerse también en cuenta la posible existencia de un período de carencia, durante el que podrían no pagarse intereses y/o amortización.

- **Garantías exigidas:** cuando acudas a un banco en busca de financiación habitualmente te exigirán presentar garantías personales (avales), reales (hipotecarias) o de otro tipo, para poder obtener esa financiación. La banca minimiza el riesgo de impago mediante la exigencia de dichas garantías. Normalmente no conceden financiación sólo por tener un buen Plan de Empresa.

- **Período de tramitación y documentación:** posiblemente las entidades financieras te soliciten mantener alguna entrevista contigo para conocer mejor tu proyecto y estudiar las garantías aportadas. Las entidades crediticias se basan en cuatro criterios a la hora de conceder financiación: solvencia, liquidez, transparencia y seguridad. Solicitan informes de todo tipo, con especial atención al estudio de la morosidad.

- **Comisiones:** las comisiones son las remuneraciones de carácter fijo o variable que cobra una entidad por la prestación de los servicios, y dependerán de la entidad en cuestión. Nos pueden cobrar comisiones de estudio, apertura, cancelación anticipada, etc. Normalmente son un porcentaje de la operación realizada, con una cantidad fija mínima para operaciones de pequeño volumen.

- **Tipo de interés,** es el coste explícito de la operación. Es obligatorio que los tipos de interés estén expresados en porcentajes bajo la denominación de tasa anual equivalente (TAE), con el fin de que el cliente pueda conocer el coste o rendimiento real de cualquier

operación y pueda comparar entre entidades de manera homogénea.

Financiación procedente de proveedores o crédito comercial.

Es el crédito que conceden los proveedores entregando los bienes o servicios y concediendo a la empresa la posibilidad de diferir el pago y constituye una fuente de financiación del ciclo de explotación, que en la mayoría de los negocios tiene un papel fundamental. Estos **créditos de funcionamiento**, surgen de manera espontánea o negociada, no dan lugar a entrada de fondos sino a un aplazamiento de pago. Siempre que la empresa aplaza un pago, aparece una fuente de financiación.

Aunque el crédito comercial parece una fuente de financiación gratuita, puede tener un coste muy elevado si los proveedores ofrecen alternativamente descuentos por pronto pago.

Descuento comercial bancario.

Es una operación mediante la cual la entidad crediticia adelanta a la empresa el importe de los documentos (letras de cambio, pagarés, recibos, etc.) representativos de operaciones comerciales con clientes a cambio de un interés y una comisión. Esta operación es una de las formas más comunes de financiar el ciclo de explotación y permite a las empresas obtener liquidez de sus ventas aún no cobradas

En caso de impago del cliente a la entidad, ésta devolverá el documento al cedente, exigiéndole



el reembolso del importe que le anticipó junto con los gastos de devolución.

Cesión o venta de facturas por cobrar: factoring.

El **factoring** es un *contrato en virtud del cual una de las partes (cedente) entrega a otra (factor o empresa de factoring) sus créditos comerciales o facturas por cobrar, con el fin de que el factor le preste todos o algunos de los siguientes servicios:*

- **Financiación:** es la función más importante y se puede materializar de dos formas; o la empresa factor compra facturas y créditos del cedente a cambio de un importe convenido en el contrato, o el cedente puede disponer de anticipos sobre los créditos cedidos en un porcentaje especificado en el contrato.
- **Gestión de cobro:** la empresa factor se encargará de cobrar a su vencimiento los créditos cedidos.
- **Administración de cuentas:** el factor facilitará al cliente toda la información relativa a la situación de los créditos y facturas cedidas.
- **Cobertura de riesgo:** el factor, previo estudio y calificación crediticia de los proveedores del cedente, acuerda la cobertura, hasta un porcentaje pactado, del impago originado exclusivamente por riesgo de insolvencia. Esto es, no incluye los impagos por motivos ajenos a la insolvencia.

Existen dos modalidades básicas de **factoring**, con o sin recurso. En el **factoring con recurso**,

la entidad factor no asume los riesgos de la operación, y en caso de impago le pedirá al cedente que le devuelva el dinero anticipado. En este caso, el **factoring** es muy similar al descuento comercial descrito anteriormente. Sin embargo el **factoring sin recurso**, que es el más utilizado, supone la asunción de todos los riesgos por la entidad factor, por lo que no podrá exigir nada al cedente en caso de impago del deudor. En este caso, el factor calificará y evaluará a los clientes de la empresa, reservándose el derecho de admitir o rechazar las facturas.

Arrendamiento financiero con opción a compra: leasing.

Se trata de una forma de financiación alternativa a medio y largo plazo para disponer de elementos de activo permanente sin necesidad de fondos (ni propios ni ajenos), en la que se adquiere el derecho de uso del bien y, en última instancia, la propiedad, de manera opcional. Los bienes objeto de la operación se deben destinar a fines estrictamente profesionales.

Si una empresa tiene problemas financieros puede vender parte de sus activos a una empresa de leasing por su valor de mercado, y posteriormente alquilarle esos mismos equipos teniendo la opción de volverlos a comprar cuando su situación financiera mejore. A esta operación se le denomina **lease back**.

El leasing operativo o **renting** aparece cuando la empresa de leasing es el propio proveedor o fabricante. En este caso la institución financiera desaparece, actuando solamente en el contrato el cliente y el fabricante.

Sociedades de Garantía Recíproca (SGR).

Las sociedades de garantía recíproca (SGR) no constituyen fuentes de financiación en sí mismas, aunque pueden avalar al promotor de la empresa para obtener financiación por parte de entidades financieras en las mejores condiciones del mercado.

Financiación procedente de las ampliaciones de capital.

Cuando una empresa nace la cuantía de capital inicial dependerá de la disponibilidad de los promotores. Dicho capital determinará en parte la forma jurídica elegida para su constitución. A medida que la empresa crece puede pedir a sus socios que incrementen la cantidad aportada inicialmente, o puede que nuevos socios quieran entrar en el capital de la sociedad, tal y como ocurriría en caso de optar por el **capital riesgo** o los **business angels**. Por tanto, las aportaciones y las ampliaciones de capital constituyen una fuente de financiación a través de recursos propios.

Sociedades de capital riesgo.

El **capital riesgo** se define como la *inversión en el capital de una empresa en forma minoritaria y por un período limitado, con el fin de apoyar a la empresa a lo largo de su vida económica sin el objetivo de control accionarial*. En definitiva, tiene como objetivo contribuir al desarrollo y expansión de la empresa,

capitalizarla, asesorarla y profesionalizarla. Es importante destacar que se trata de dar entrada en el capital de la empresa a un tercero. Se trata por tanto, de la obtención de fondos propios y no de deuda.

En nuestro país existen sociedades de capital riesgo privadas, aunque el sector se ha desarrollado más a través de las iniciativas del sector público. En Andalucía, la entidad que asume este papel se denomina Inversión y Gestión de Capital Riesgo de Andalucía, S.A.U. (Invercaria), es una empresa pública perteneciente a la Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo de la Junta de Andalucía. Se encuentra participada al cien por cien por la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía (IDEA). Este tipo de financiación se caracteriza por:

- Estar destinada a las PYMEs que posean un buen equipo directivo, alto potencial de crecimiento, que ofrezcan un buen producto y que tengan posibilidades de desinversión.
- Tener carácter temporal. Los inversores de capital riesgo participan en la empresa durante un período de tiempo limitado (entre tres y diez años), ya que su objetivo no es permanecer en la compañía sino potenciar su desarrollo para lograr una revalorización rápida y significativa, consiguiendo beneficios al desinvertir.
- Participar de forma minoritaria. La aportación de los recursos se realiza a través de la entrada en el capital con una participación minoritaria (25 por cien, 30 por cien). Ahora bien, no actúa como un socio pasivo, sino que se involucra en



la actividad sin intervenir en la operativa diaria del equipo gestor; suele ser común que entren a formar parte del Consejo de Administración, por lo que participan en la toma de decisiones estratégicas, prestan asesoramiento, apoyan al empresario con su experiencia, información y contactos y, en definitiva, procuran prestar toda la ayuda posible para que el proyecto salga adelante.

- No hay garantías personales. La operación de capital riesgo se realiza sin ninguna garantía personal o específica; la única garantía de la posible recuperación del capital invertido es la buena marcha de la empresa. El empresario receptor del capital no tiene ninguna obligación de devolverlo, ya que cede una parte del capital de su empresa.

De manera similar a las entidades de capital riesgo, los **business angels** participan en proyectos de menor tamaño y complejidad. Son **inversores individuales, normalmente empresarios o directivos de empresas, que aportan, a título privado, su capital, así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial, o a las empresas que se encuentran en el inicio de su actividad, con el objetivo de invertir en un negocio con perspectivas de éxito y crecimiento y obtener una plusvalía a medio plazo.**

En la actualidad existen redes españolas (ESBAN), europeas y mundiales de **business angels**, a través de las cuales se ponen en contacto

inversores potenciales y emprendedores que buscan financiación, se seleccionan proyectos a financiar para cada inversor, ofrecen y garantizan la información de los proyectos a los inversores, manteniendo el anonimato de las partes hasta el momento del primer contacto, proporcionando un marco formal para la negociación y los intercambios.

Financiación colectiva (crowdfunding).

También denominado micro-mecenazgo, es la **financiación colectiva llevada a cabo por personas que crean una red para conseguir dinero u otros recursos**; se suele utilizar Internet como medio de difusión y recaudación de fondos para financiar esfuerzos e iniciativas de otras personas u organizaciones. El **crowdfunding** puede ser usado para muchos propósitos, desde artistas buscando apoyo de sus seguidores para salir de gira o grabar un disco, campañas políticas, financiación de deudas, vivienda, escuelas, dispensarios y, por supuesto, el nacimiento de empresas o pequeños negocios.

La generalización del uso de Internet y la aparición de las redes sociales han contribuido de manera decisiva al desarrollo de esta forma de financiación. Algunos ejemplos son: la web Kickstarter, una plataforma que centraliza diversos proyectos creativos que cualquier usuario puede apoyar a cambio de recompensas no monetarias; Ulule, a nivel europeo; y Lanzanos y Verkami, en el ámbito español.

Financiación interna o autofinanciación.

Una de las fuentes de recursos financieros más importantes para las PYMEs es la autofinanciación, que está formada por los beneficios generados no repartidos y retenidos en la empresa con el fin de mantener su capacidad económica o financiar su crecimiento. Se pueden distinguir dos tipos de autofinanciación:

- **De mantenimiento o reposición:** son beneficios que se retienen con el fin de que la capacidad económica de la empresa se mantenga en el tiempo. Las cuotas de amortización constituyen un claro ejemplo. Todos los años, la empresa retiene dicha cuota procedente de los beneficios, con el fin de que cuando se produzca el momento de la reposición del inmovilizado se cuente con los fondos necesarios para realizar la inversión. Por su parte, hasta que no llegue el momento de invertir los fondos en nuevos activos, se podrá utilizar para financiar otras necesidades.

- **De enriquecimiento o expansión:** son beneficios que no reparten entre los socios, sino que se retienen en la empresa en forma de reservas con el fin de llevar a cabo nuevas inversiones y conseguir que la empresa crezca.

La autofinanciación es una fuente financiera que no tiene un coste explícito, puesto que a diferencia de los préstamos y créditos, no es preciso pagar intereses ni devolver el capital. Sin embargo, no es una financiación gratuita, ya que los accionistas exigirán la misma rentabilidad tanto al dinero que se les reparte en forma de dividendos, como al que no se les reparte y pasa a formar parte de las reservas.

Ayudas e incentivos a la creación y expansión de empresas.

Existen una serie de organismos, generalmente de carácter público, cuyo objetivo es prestar apoyo a la creación y desarrollo de empresas, concediendo bonificaciones y/o ayudas directas. También prestan ayuda ofreciendo información y ayuda en la elaboración del Plan de Empresa y en la tramitación de la constitución y puesta en marcha. Estas ayudas e incentivos son muy variados: ayudas directas a la contratación de trabajadores, bonificaciones de las cuotas a la Seguridad Social, ayudas de carácter financiero, incentivos fiscales, ayudas a la innovación, a la inversión, a la expansión, a la investigación y desarrollo, etc.

Es importante destacar que las subvenciones son ayudas o incentivos económicos, pero no fuentes de financiación. No puedes confiar en ellas para poner en marcha tu negocio ni condicionar su supervivencia a la obtención de las mismas, ya que es habitual que pase tiempo entre la solicitud, la concesión (si se da el caso), la justificación y el ingreso definitivo.

Resulta esencial informarse muy bien y analizar las bases y los requisitos de las ayudas a las que puedes acceder. Todas las características de la empresa y el empresario influirán para la obtención de las ayudas: forma jurídica, edad y género de los socios, contratos formalizados, actividad a realizar, sector, carácter innovador, etc. Podrás encontrar una referencia de estos organismos en los capítulos 6 y 7 de esta guía.

Concepto	Enero	Febrero...	Diciembre
1. Saldo inicial			
Cobros por: Ventas Otros cobros			
2. Total cobros			
Pagos por: Compras Gastos variables gastos fijos Gastos financieros Inversiones Tributos Otros conceptos			
3. Total pagos			
4. Saldo neto de caja (2) - (3)			
5. Saldo final de caja (1) + (4)			

Tabla 4. Modelo de previsión de tesorería

Fuente: Priede et al. (2010)

3.3.6.3.- Los estados económico financieros previsionales.

Toda la información contenida en el Plan de Empresa es necesaria para realizar el estudio de viabilidad, que a su vez, se apoya en tres estados financiero-contables fundamentales (previsión de tesorería, cuenta de resultados previsional y balance previsional), que constituyen parte del plan financiero.

3.3.6.3.1.- Previsión de tesorería.

La previsión de tesorería recoge las entradas y salidas de fondos de forma detallada. Esta previsión indica, mediante las diferencias entre cobros y pagos, la liquidez de la empresa en cada momento, por lo que quedan definidas las necesidades de financiación a corto plazo. La carencia de liquidez puede hacer fracasar una empresa rentable. Es necesario buscar financiación para hacer frente a los períodos de baja liquidez, e invertir bien los fondos cuando existan excedentes de caja. Un ejemplo a seguir para su elaboración puede ser el contenido en la Tabla 4.

El presupuesto de tesorería mide el flujo de caja de la empresa, es decir, las entradas y salidas reales de dinero. No suele coincidir el flujo de caja con el flujo de ingresos y gastos que determina la cuenta de resultados, ya que, no todas las empresas venden y cobran al contado y gastan y pagan al contado. Además, hay gastos que no suponen salida de fondos en forma de pago, como las amortizaciones de activos permanentes. Existen también cobros o entradas de fondos que no suponen un ingreso, como puede ser el dinero que se obtiene cuando se recibe un préstamo o una subvención.

Cuando una empresa genera beneficios (que se calculan como la diferencia entre sus ingresos y gastos) se dice que es rentable. Sin embargo, para que la empresa tenga liquidez debe poder hacer frente a todos sus pagos con los cobros que genera. Para ello se utiliza el estado previsional de tesorería que abarca el ejercicio económico

(normalmente un año), y suele descomponerse en meses, quincenas o semanas, según la frecuencia de los cobros y los pagos a realizar. La comparación entre los datos reales y los previstos una vez que la empresa está en funcionamiento puede resultar de gran utilidad como herramienta de control para ver si se producen desviaciones, y analizar las posibles causas. La Tabla 5 te puede servir de orientación.

3.3.6.3.2.- Cuenta de resultados previsional.

Refleja el resultado económico que la empresa espera obtener a lo largo del período considerado, generalmente un año. Su saldo neto indicará, si el negocio ha obtenido beneficios o pérdidas durante el ejercicio. Para su elaboración se deberán considerar el conjunto de ingresos previstos y el conjunto de gastos necesarios para

Concepto	Datos reales	Datos previstos	Diferencia
1. Saldo inicial			
Cobros:			
2. Total cobros			
Pagos:			
3. Total pagos			
4. Saldo neto de caja (2) - (3)			
5. Saldo final de caja (1) + (4)			

Tabla 5. Análisis de desviaciones entre la previsión de tesorería y la tesorería real

Fuente: Priede et al. (2010).

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
<i>Ingresos:</i> Ventas netas Otros ingresos de explotación <i>Costes variables:</i> Materias primas Mano obra directa Otros gastos generales			
Margen bruto			
<i>Costes fijos:</i> Arrendamientos Comunicación Transportes Amortizaciones Otros gastos			
Beneficio antes de intereses e impuestos BAI			
Gastos financieros			
Beneficio antes de impuestos, BAI			
Impuestos			
Beneficio neto, BN			

Tabla 6. Modelo de cuenta de resultados provisional

Fuente: Priede et al. (2010)

obtenerlos, teniendo en cuenta que unos y otros se producen en el momento en que se contrae el derecho u obligación de cobrar o pagar (cuando se factura), y no cuando realmente se efectúa el cobro o el pago.

Los ingresos en una empresa provienen básicamente de las ventas, aunque también pueden existir ingresos de carácter financiero

o extraordinario. En cuanto a los gastos, son de diversa índole y dependen del tipo de empresa. La estructura de la cuenta de resultados que se presenta en la Tabla 6 diferencia entre los gastos o costes variables y fijos. Los costes variables son los que se incrementan proporcionalmente con la actividad de la empresa, como el consumo de materias primas, mano de obra directa implicada y otros gastos generales. Por su parte,

los costes fijos son independientes del volumen de actividad de la empresa, como ocurre con alquileres, comunicación externa, transportes, suministros, tributos, amortizaciones, gastos financieros e impuestos, etc. En la Tabla 6 se recoge un modelo de cuenta de resultados a tres años.

El **margen bruto** es la diferencia entre ingresos y costes variables y representa la rentabilidad operativa de la empresa, es decir, la proveniente de su actividad principal. Con este margen la empresa debe poder cubrir los costes fijos y generar beneficios. Si el margen bruto no es positivo, se entiende que no es posible continuar con el negocio. Las empresas deben poder hacer frente a sus costes fijos con el margen bruto. El **beneficio antes de impuestos** es lo que se denomina el resultado de la empresa y se calcula restando a los ingresos por ventas todos los costes, variables y fijos, incluidos los financieros. Si el resultado es negativo en los primeros años de actividad no hay que alarmarse. Es posible que la empresa sea rentable y que las pérdidas se puedan asumir a medio plazo. La rentabilidad debe evaluarse en un período mínimo de tres años.

Por último, el beneficio neto de la empresa se obtiene de restar al beneficio antes de impuestos el valor del impuesto de sociedades, que en España, de forma general, representa el 25 por cien de los beneficios, si bien existen tipos reducidos para emprendedores, microempresas y sociedades cooperativas.

3.3.6.3.3.- El balance previsual.

El balance de situación de la empresa es el documento contable que refleja, de forma estática, su estructura económica y financiera en un momento determinado del tiempo, generalmente a final del año. Representa la imagen del patrimonio de la empresa en ese instante del tiempo. En el balance el valor del activo (inversiones) siempre tiene que ser igual al valor del pasivo más el neto patrimonial (fuentes de financiación).

En el activo del balance se recoge la estructura económica de la empresa, es decir, las inversiones que la empresa ha realizado, tanto en activos fijos o no corrientes (edificios, maquinaria, terrenos, etc.) como en activos circulantes o corrientes (existencias, créditos a clientes o tesorería); mientras que en el pasivo se recogen las fuentes de financiación a corto y a largo plazo que es necesario devolver y el neto representa la financiación que no es exigible (capital, reservas, etc.)

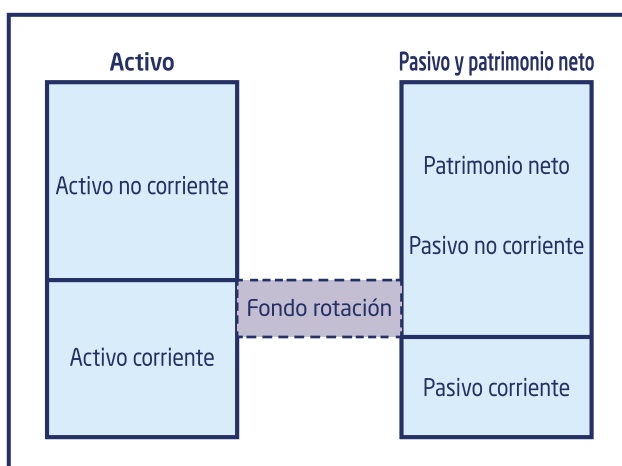


Figura 10. Fondo de rotación o fondo de maniobra
Fuente: Priede et al. (2010).

La Figura 10 muestra el concepto de fondo de rotación o fondo de maniobra, como la parte del pasivo no corriente y neto que financia el activo corriente, que es recomendable tener como colchón de liquidez, para evitar tensiones en caso de que se produzcan desfases entre las corrientes de cobros y pagos.

En la Tabla 7 se recoge un modelo de balance de situación provisional.

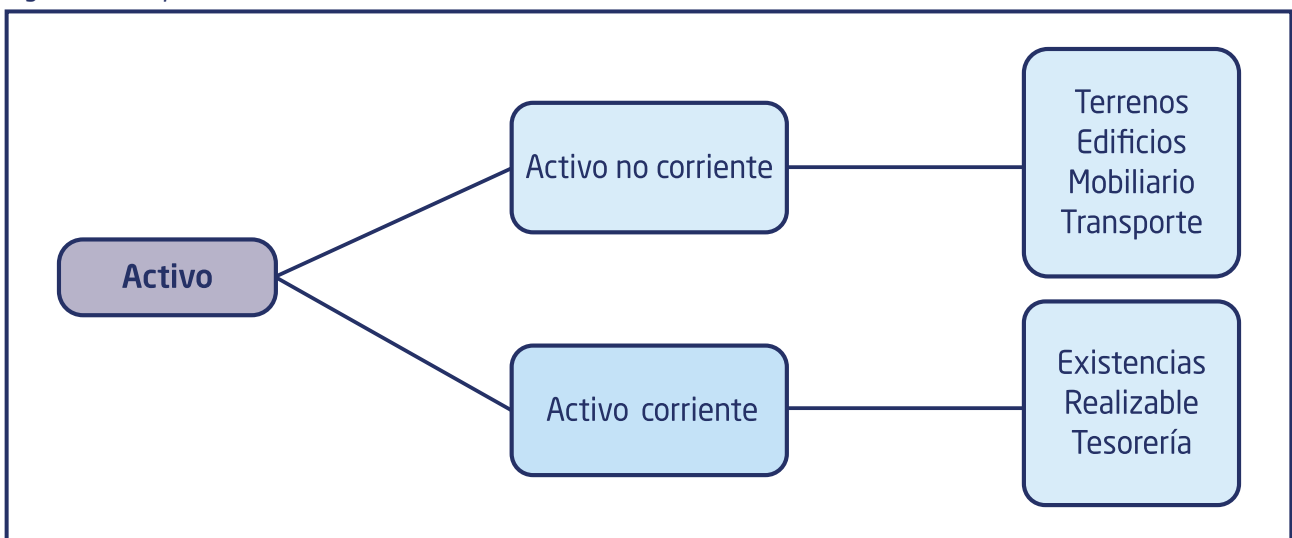
Tabla 7. Balance de situación provisional

Activo	Pasivo y neto
Activo no corriente	Patrimonio neto
Inmovilizado material Inmovilizado intangible Inversiones financieras a largo plazo	Capital Reservas
Activo corriente	Pasivo no corriente
Disponible Realizable a corto plazo Existencias Inversiones financieras a corto plazo	Préstamos y créditos a largo plazo Emisión de deuda a largo plazo
	Pasivo corriente
	Proveedores Efectos a pagar Préstamos y créditos a corto plazo

Fuente: Priede et al. (2010)

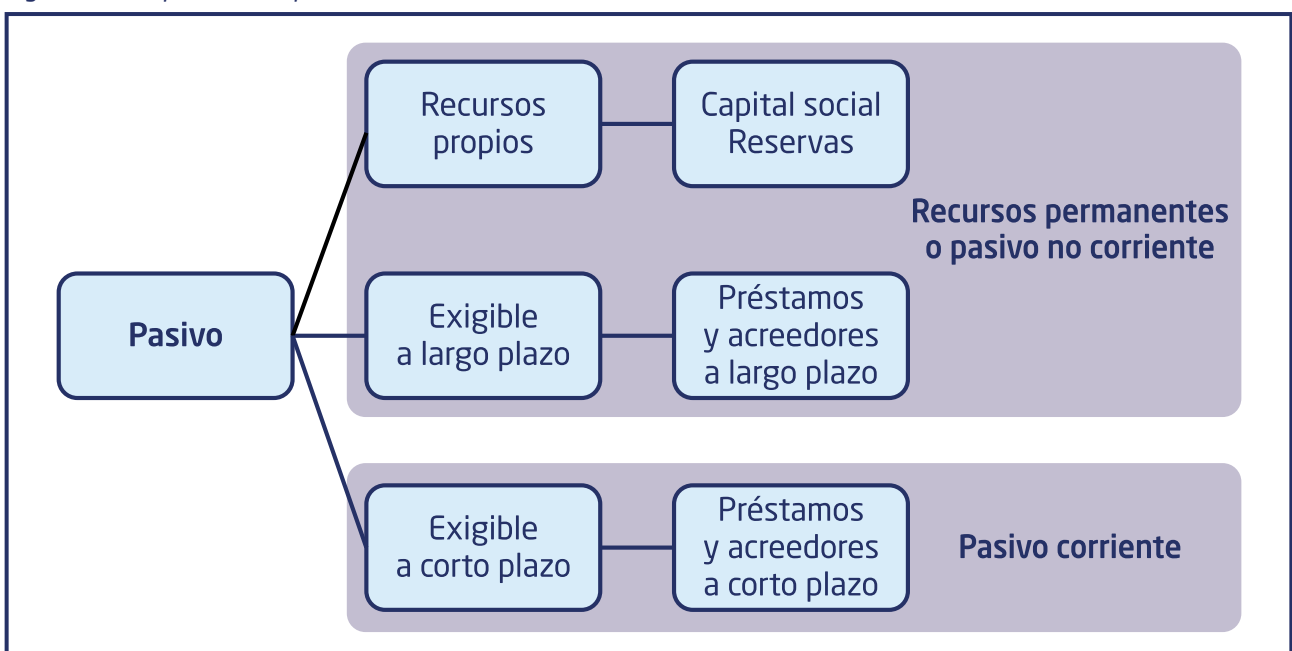
Las Figuras 11 y 12 representan respectivamente la composición del activo y del pasivo de forma más detallada, con el fin de entender mejor el contenido de cada masa patrimonial.

Figura 11. Composición del activo del balance



Fuente: Priede et al. (2010).

Figura 12. Composición del pasivo del balance



Fuente: Priede et al. (2010).

3.3.6.4.- Análisis de la viabilidad económico-financiera del proyecto.

Utilizando como base los tres estados financiero-contables desarrollados en el apartado anterior, y en función de la información que contienen, se pueden desarrollar algunos indicadores de la rentabilidad del proyecto global.

3.3.6.4.1.- El punto de equilibrio o punto muerto.

Aunque no se trata de un método de valoración de la rentabilidad de la empresa, el cálculo del **punto de equilibrio o *break-even point*** deberá figurar dentro del plan financiero, ya que indica el número de productos y/o servicios que se deben vender para que los ingresos totales se igualen a los gastos totales. Es el punto en el que el beneficio es igual a cero, y se corresponde con el volumen de ventas mínimo necesario para que la empresa empiece a obtener beneficios. Su cálculo es muy sencillo y la información que proporciona muy valiosa para la valoración del proyecto, como se puso de manifiesto en el tema de operaciones.

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Coste variable unitario}} = \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Margen unitario}}$$

3.3.6.4.2.- Análisis de la estructura económico-financiera mediante ratios.

Los **ratios** son relaciones por cociente entre distintas masas patrimoniales, y un análisis detallado de los mismos permite obtener información muy valiosa de la empresa, observando su evolución a lo largo del tiempo, comparándolos con los de otra empresa, con los del sector, etc.

Para medir la rentabilidad se comparan los beneficios obtenidos y los fondos necesarios para alcanzarlos. Puede calcularse de dos maneras: rentabilidad económica y rentabilidad financiera. La **rentabilidad económica** (RE, ROA o ROI) es la rentabilidad de los activos de la empresa y se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{RE} = \text{BAII} / \text{A}$$

En el numerador se coloca el beneficio de la empresa antes de intereses e impuestos; es decir, el beneficio operativo generado por los activos de la empresa, que no tiene en cuenta la composición de su pasivo (ingresos - costes fijos y variables no financieros), y en el denominador se incluye el valor total de los activos de la empresa.

Por otro lado, la **rentabilidad financiera** (RF, ROE) es la rentabilidad que obtienen los accionistas o socios de la empresa. Se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{RF} = \text{BN} / \text{K}$$

El numerador es el beneficio neto, es decir, el beneficio menos la carga financiera y los impuestos (BN), y en el denominador K representa los fondos propios de la empresa.

Otros ratios de interés son los siguientes:

- **Ratio de circulante o prueba ácida:** mide la capacidad para poder pagar las deudas a corto plazo, es decir, la liquidez. Se calcula como activo corriente entre pasivo corriente. Debe estar siempre por encima de la unidad para no caer en una situación de insolvencia.

- **Ratio de endeudamiento:** mide el endeudamiento de la empresa. Se calcula como cociente entre el pasivo exigible y el pasivo total. Cuanto más próximo a la unidad, mayor el endeudamiento de la empresa.

- **Ratio de garantía:** mide la capacidad de la empresa de hacer frente a todas sus deudas. Se calcula como el cociente entre el activo y el pasivo exigible. Los valores aconsejables se sitúan entre 1,5 y 2. Por debajo de 1, se considera que la empresa está en quiebra.

3.3.6.4.3.- Valoración del proyecto de inversión.

La creación de una empresa no es más que un proyecto de inversión, y como tal se podrán utilizar todos los métodos de selección y valoración de inversiones. La información necesaria para aplicarlos está contenida en el plan financiero. Toda inversión se puede definir sobre la base de

la corriente de cobros y pagos que origina. Sus componentes principales se denominan:

A: desembolso inicial o inversión total.

C_j: cobro o entrada de dinero que genera la inversión al final del año j .

P_j: pago o salida de dinero que provoca la inversión al final del año j .

Q_j = C_j - P_j: flujo neto de caja al final del año j .

n: duración en años.

Lo más complicado a la hora de determinar la dimensión financiera de las inversiones es calcular los flujos netos de caja. El presupuesto de tesorería y la cuenta de resultados ayudan a estimar estas cantidades. Una vez se dispone de estos datos, se pueden aplicar criterios de valoración de inversiones como el plazo de recuperación, el valor actual neto y la tasa interna de rendimiento.

El **plazo de recuperación** (*pay back*) es el *período de tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial de la inversión con los flujos netos de caja*. No se trata de un verdadero criterio de rentabilidad, pero sí proporciona información sobre la liquidez del proyecto y, por consiguiente, del riesgo. Cuanto más corto sea el período de recuperación de la inversión, mayor será su liquidez y menor su riesgo.

El **valor actual neto** (VAN) se define como la *rentabilidad esperada de una inversión en términos absolutos en el momento actual*; se calcula sumando todos los flujos netos de caja

esperados del proyecto, actualizados a una tasa de interés que tenga en cuenta el coste de las fuentes de financiación, la inflación y el riesgo del proyecto. Solamente serán viables aquellos proyectos cuyo VAN sea positivo, y entre los que tienen VAN positivo serán preferibles aquellos cuyo VAN sea mayor. La fórmula del VAN, suponiendo que los flujos netos de caja se generan al final de cada año, que la duración de la inversión es limitada (n años), y que la tasa (k) de actualización es constante, sería:

$$VAN = -A + \frac{Q1}{(1+k)} + \frac{Q2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+k)^n}$$

La **Tasa interna de rendimiento** (TIR) mide la rentabilidad en términos relativos y actuales y se calcula despejando el *tipo de actualización que hace que el VAN de la inversión se anule*.

Solamente interesarán aquellos proyectos de inversión cuya TIR supere la rentabilidad exigida a la inversión, y para cuyo cálculo se tuvo en cuenta el coste del capital y el riesgo de la inversión. Serán preferibles aquellas inversiones cuya TIR sea mayor.

$$0 = -A + \frac{Q1}{(1+r)} + \frac{Q2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{Qn}{(1+r)^n}$$

Para finalizar, tras haber analizado la rentabilidad del proyecto deberá tenerse en cuenta que la puesta en marcha del mismo es una actividad que lleva aparejados múltiples riesgos. El Plan de Empresa debe incluir una descripción detallada

de los riesgos y de las posibles consecuencias de circunstancias adversas que afecten al proyecto. Éstas pueden estar causadas por el equipo humano, el producto o servicio prestado, o la obtención de recursos financieros. Del mismo modo, deberá hacerse referencia a factores externos como una posible recesión económica, la aparición de nuevas tecnologías, posibles cambios en la demanda, etc., a su influencia en el desarrollo del proyecto y a la posibilidad de aplicar medidas correctoras. La identificación, discusión y valoración de los riesgos del proyecto demuestra la capacidad de gestión del promotor y su honestidad, lo que aumenta su credibilidad y la de su proyecto ante terceros.

Es recomendable que todo el estudio económico-financiero lo realices en una hoja de cálculo que te permita establecer diferentes escenarios (pesimista, optimista, intermedio o más probable) de ingresos, gastos, cobros y pagos, de modo que puedas comprobar si cambian sustancialmente los resultados en cada uno de ellos. Esto te permite realizar un análisis de sensibilidad de tu proyecto que dotará de mayor credibilidad a tu plan económico-financiero.



C4. obligaciones formales de los empresarios

Una vez que has tomado la decisión de crear tu empresa y decidido la forma jurídica que adoptará, además de realizar los trámites administrativos de constitución necesarios, has de tener en cuenta que existen otras obligaciones que son de vital importancia, de naturaleza fiscal, contable y laboral, a las que tienes que añadir otras de carácter general cuyo conocimiento es esencial, ya que su no cumplimiento puede generar sanciones y multas de naturaleza administrativa y fiscal que tendrás que asumir.

4.1.- Obligaciones fiscales.

El hecho de que tu empresa comience a vender productos y/o servicios en el implica que tienes que asumir unos determinados compromisos con distintas administraciones públicas, realizando una serie de pagos como consecuencia de las compras y ventas que realiza tu empresa.

Por un lado se encuentran las obligaciones fiscales frente a la Agencia Tributaria. Además de las ya expuestas en el capítulo anterior, que son previas al inicio de las actividades de la empresa, una vez que ya has creado la empresa, tienes una serie de obligaciones periódicas. Aquí hay que distinguir entre las obligaciones de los empresarios individuales, los emprendedores de responsabilidad limitada, las comunidades de bienes, las sociedades civiles y las sociedades mercantiles.

Los empresarios individuales, los emprendedores de responsabilidad limitada, las comunidades de bienes y las sociedades civiles, deben hacer frente a las obligaciones derivadas del impuesto sobre la renta de las personas físicas, del impuesto sobre el valor añadido, del impuesto sobre actividades económicas, de las retenciones y pagos a cuenta, de las obligaciones a tener en cuenta a la hora de facturar tus ventas, de las declaraciones informativas de terceras personas y de las retenciones sobre rendimientos del trabajo, en el caso de que tengas trabajadores contratados. Si tu empresa es una sociedad mercantil, tus obligaciones serán las mismas excepto que en lugar de tributar por el impuesto sobre la renta de las personas físicas, deberás tributar por el impuesto sobre sociedades.

En el impuesto sobre la renta de las personas físicas y en el impuesto sobre sociedades se tributa por los resultados obtenidos por tu empresa en el año natural, es decir, el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de cada año, si bien, en el caso de tener que pagar, el ingreso en la Agencia Tributaria se realizará en julio del año siguiente.

En el caso del impuesto sobre la renta de las personas físicas, los resultados empresariales, denominados rendimientos de actividades empresariales, se integrarán en tu declaración anual de renta.

En las sociedades mercantiles deberás elaborar una declaración anual relativa a los ingresos y gastos de la empresa, debiendo utilizar para ello el modelo 200 que proporciona la Agencia Tributaria. Es importante que tengas en cuenta que estos dos impuestos requieren efectuar pagos a cuenta. Para el impuesto de sociedades son tres, que se realizarán en los meses de abril, octubre y diciembre de cada año, mientras que para el impuesto sobre la renta de las personas físicas, estos pagos anticipados son cuatro, es decir, trimestrales, debiendo abonarse en los 20 días siguientes a la finalización de cada trimestre, en los meses de abril, julio y octubre del año en curso, y enero del año siguiente.

El impuesto de actividades económicas se aplica a las personas físicas (autónomos), personas jurídicas (sociedades) y entidades sin personalidad jurídica (sociedades civiles y comunidades de bienes) que realicen, en territorio nacional, actividades empresariales, profesionales y artísticas, salvo las agrícolas, ganaderas, forestales y pesqueras. Están exentos de pagar este impuesto, aunque realicen actividades económicas, las personas físicas, las sociedades, entidades sin personalidad jurídica y los contribuyentes por el impuesto sobre la

renta de no residentes con un importe neto de cifra de negocio⁵ inferior a un millón de euros del penúltimo año anterior al del devengo del impuesto, con carácter general; y todas aquellas personas o entidades que inicien el ejercicio de su actividad en territorio español, durante los dos primeros periodos impositivos.

Un aspecto de suma importancia que tienes que tener en cuenta es que toda operación de compra y venta que realices ha de tener su correspondiente factura, debiendo conservar todos los justificantes que tengan relación con nuestras obligaciones contables. Tienes la posibilidad de utilizar dos tipos de facturas: la factura normal y la simplificada, que puede emitirse cuando el importe de la venta no sea superior a 400 euros, y cuando deba expedirse una factura rectificativa.

La obligación de registrar las facturas emitidas y recibidas servirá además a la Agencia Tributaria para determinar el importe del impuesto sobre el valor añadido (IVA). El IVA es un tributo de naturaleza indirecta que grava el consumo de bienes y servicios, siendo los empresarios los encargados de recaudarlo e ingresarlo en la Agencia Tributaria, mediante pagos a cuenta a lo largo del año y una declaración anual, una vez

5. Se calcula sumando:

- 1.** *Las ventas y prestaciones de servicios derivados de la actividad ordinaria de la empresa.*
- 2.** *Las entregas de bienes y prestaciones de servicios que efectúe la empresa a cambio de activos no monetarios o como contraprestación de servicios que representan gastos para ella.*
- 3.** *La parte de las subvenciones otorgadas en función de las unidades de producto vendidas y que forma parte de su precio de venta.*

Y restándole:

- 1.** *Las devoluciones de ventas.*
- 2.** *Los rappels sobre ventas o prestaciones de servicios.*
- 3.** *Los descuentos comerciales que se efectúen en los ingresos objeto de cómputo en la cifra anual de negocios.*



que finaliza el ejercicio económico. Se determina calculando trimestralmente la diferencia entre el IVA que le has cobrado (repercutido) a tus clientes, y el IVA que has pagado (soportado) a tus proveedores. En caso de que esta diferencia sea positiva debes ingresarla en la Agencia Tributaria en los primeros 20 días de abril, julio, octubre, y antes del 30 de enero del año siguiente a la finalización del ejercicio.

Considerando que tienes que pagar en función de la diferencia entre el IVA que cobras en tus ventas y el que pagas en tus compras, es posible que alguna declaración suponga la devolución de Hacienda a la empresa. Esto sucede normalmente durante el inicio de la actividad, como consecuencia del IVA que pagamos en nuestras inversiones.

También debes informar a la Agencia Tributaria en una declaración anual (modelo 347) sobre todas aquellas personas o entidades con las que hayas realizado operaciones que, en su conjunto, superen la cifra de 3.005,06 euros durante el año natural correspondiente.

Asimismo, en caso de tener contratados a trabajadores deberemos realizar las declaraciones trimestrales sobre retenciones a cuenta del impuesto sobre la renta de las personas físicas (modelo 111) de estos trabajadores.

4.2.- Obligaciones contables.

Debes llevar un registro de todas las operaciones que efectúas, es decir, confeccionar y conservar lo que se denominan libros contables. Si has tomado la decisión de adoptar la forma jurídica de empresario individual, comunidad de bienes o sociedad civil debes realizar un libro diario, libro registro de ventas e ingresos, de compras y gastos, de bienes de inversión, de provisión de fondos y suplidos y libro registro de facturas expedidas, de facturas recibidas y de determinadas operaciones intracomunitarias.

Si has tomado la decisión de crear una sociedad o ser emprendedor de responsabilidad limitada, las obligaciones se extienden a confeccionar el libro de inventario y cuentas anuales, que está formado por el balance inicial detallado de la empresa, los balances de sumas y saldos de comprobación con una periodicidad trimestral como máximo, el inventario de cierre de ejercicio, y un ejemplar de las cuentas anuales (formadas por el balance de situación, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria de la empresa). Estos documentos contables debes depositarlos anualmente en el Registro Mercantil Provincial, donde además debes legalizar el libro diario y el libro de inventarios y cuentas anuales, el libro de actas, el libro registro de socios, el libro registro de acciones nominativas y el libro registro de contratos entre el socio único y la sociedad.

4.3.- Obligaciones laborales.

Si tu empresa tiene previsto realizar contrataciones de personal debes cumplir una serie de obligaciones laborales ante la Tesorería General de la Seguridad Social. En primer lugar debes solicitar la inscripción de la empresa como empresario. La inscripción es el acto administrativo por el que se asigna al empresario un número, un código de cuenta de cotización principal, para identificarle y controlar sus obligaciones en el respectivo régimen del sistema de la Seguridad Social. Esta inscripción se realiza mediante el modelo TA.6.

En el caso de que tus trabajadores no hayan estado previamente dados de alta en la Seguridad Social, también debes solicitar su alta ya que toda persona que vaya a iniciar una actividad laboral debe solicitar un número de afiliación. Este número es único y general para todos los regímenes de la Seguridad Social, que identifica a la persona durante toda su vida laboral. La empresa debe comunicar su alta en el régimen de la Seguridad Social en el que se encuentre encuadrado, junto con el alta de su contrato de trabajo, que ha de realizarse antes de comenzar su prestación laboral en la empresa. La comunicación de la firma del contrato de trabajo se debe realizar ante el Servicio Andaluz de Empleo (SAE), en un plazo no superior a 10 días hábiles desde su firma.

Mensualmente, debes ingresar en la Tesorería General de la Seguridad Social las cantidades retenidas del sueldo de tus trabajadores en concepto de aportación del trabajador por contingencias comunes a la Seguridad Social,

por desempleo, por formación profesional y por contribución al fondo de garantía salarial. Además, debes ingresar la cuota por contingencias comunes como empresa, y la cuota por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Estos trámites deben realizarse telemáticamente.

Otro requisito laboral que debes cumplir es comunicar a la Dirección Provincial del Ministerio de Empleo y Seguridad Social la apertura de tu centro de trabajo a efectos de control de las condiciones de seguridad y salud laboral. Esta comunicación debe ser presentada cualquiera que sea la actividad de la empresa. Se considera centro de trabajo a cualquier área, edificada o no, en la que los trabajadores deban permanecer o a la que deban acceder por razón de su trabajo.

4.4.- Otras obligaciones legales.

Además de las obligaciones anteriores también debes cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal. Si utilizas cualquier información relativa a personas físicas en tus relaciones comerciales debes registrar a tu empresa en el Registro General de Protección de Datos de la Agencia Española de Protección de Datos. El incumplimiento de lo establecido en esta ley puede generarte sanciones leves, graves o muy graves, con multas que van desde los 900 a los 600.000 euros.



Asimismo debes comprobar la normativa en materia de seguridad e higiene en el trabajo que afecte a tu empresa, ya que según los informes del Instituto de Seguridad e Higiene en el Trabajo, las PYMEs tienen niveles de siniestralidad más altos que la gran empresa, por su limitación de medios para la acción preventiva. Por ello recurren en la mayoría de ocasiones a Servicios de Prevención externos.

Por último, ten en cuenta que para la obtención de la Licencia de Actividad de tu empresa tienes que considerar la regulación establecida por el Ayuntamiento del municipio en el cual se ubique tu centro o centros de trabajo. La Ley de Emprendedores 14/2013 permite obtener una autorización de actividad con solo una declaración jurada, pero para conseguir la licencia definitiva debes acreditar que reúnes los requisitos exigidos por el Ayuntamiento.



C5. presenta tu idea

Después de todo el esfuerzo en desarrollar el modelo de negocio y el Plan de Empresa tienes que dar a conocer tu proyecto a posibles inversores y colaboradores, especialmente si necesitas financiación para ponerlo en marcha.

No obstante, no puedes darles el Plan de Empresa y esperar que se lo lean. Hay que preparar un resumen que se adapte al destinatario y al objetivo que pretendes.

Esta presentación se conoce como **elevator pitch**. La idea surge a partir de un escenario hipotético en el que se trata de vender tu proyecto a un posible inversor si te lo encuentras en un ascensor.

En este punto, hay que tener las ideas muy claras y ser capaces de sintetizar mucho, sin entrar en detalles si no te los piden. Si tienes la oportunidad de presentar tu proyecto a posibles inversores debes recordar que "menos es más". Tienes que dejar claros varios aspectos:

1. El problema que resuelve tu empresa a los clientes que quieres atender.
2. Hacer ver la gran oportunidad que representa para los inversores participar en tu proyecto.
3. Presentar al equipo que hay detrás de tu empresa y sus puntos fuertes.
4. Describir la ventaja competitiva que tienes frente a la competencia.
5. Definir la situación de partida y el plan de ataque.

6. Presentar un resumen económico-financiero claro y conciso, con los principales costes y las fuentes de ingresos.

7. Establecer qué hitos te marcas en el proyecto.

De forma concisa tu presentación debe responder a estas preguntas:

1. ¿Cuál es el producto o servicio que presenta tu empresa?
2. ¿Cuál es el mercado al que va destinado? ¿Qué tamaño tiene? ¿Está en crecimiento? ¿es escalable?
3. ¿Cuál es el modelo de negocio? ¿Cómo va a ganar dinero tu empresa?
4. ¿Quién está detrás de tu empresa, quienes forman tu equipo?
5. ¿Quiénes son tus competidores? No digas que no tienes competencia. Siempre hay alguien que hace o puede hacer algo semejante a lo que propones.
6. ¿Qué ventaja tienes sobre estos competidores?

Problema	Solución	Propuesta de valor única	Competencia	Mercado
	Situación actual		Equipo	
Dinero conseguido y uso que se le dará a los beneficios		Hitos	Plan de ataque	

Figura 13. **Elevator Canvas**

Fuente: <https://medium.com/minimum-viable-canvas>

El *elevator Canvas* (Figura 13) combina los métodos del *elevator pitch* y el método *canvas*, y puede ser de utilidad para preparar presentaciones rápidas a posibles inversores.

En definitiva, cualquier recomendación de presentación se puede resumir en dos elementos básicos:

- ¿Qué problema intentas resolver? ¿Cuál es la necesidad del cliente que quieres satisfacer? Toda idea de negocio surge de un problema o

de una oportunidad, y hay que dejar claro de dónde surge el problema, a quién le “duele”, y cómo se está afrontando ese problema actualmente. Hay que convencer a los inversores de que el problema o la oportunidad son reales. Tienes que conocer a los clientes, saber quién puede comprar tus productos y servicios y por qué.

- Hay que mostrar una buena propuesta de valor: ¿Cómo tu empresa resolvería este

problema? Debes contar cómo solucionas el problema con un mensaje simple y directo, que cause impacto.

Algunas claves para hacer una buena presentación son:

- No puedes improvisarla, tienes que prepararla bien. Separa las ideas importantes de los detalles, escribe tus puntos fuertes y débiles para poder responder si te plantean objeciones. Infórmate de quién va a ser tu audiencia, en qué sectores invierten, qué les interesa, etc.

- Tiene que ser concisa y estar bien estructurada. Ten en cuenta que tienes poco tiempo para que los inversores se interesen en tu proyecto. Tienes que ser breve y directo. Tienes que cubrir las preguntas básicas: qué, quién, cómo cuándo, dónde, por qué. Deja claro de qué forma el producto o servicio de tu empresa soluciona algún problema o necesidad de los consumidores. Si después de tu intervención quieren saber más de tu proyecto has conseguido despertar su interés y podrás desarrollar más la parte de la quieran saber más. Cronométrate cuando ensayes y asegúrate de ser lo más breve posible en cada apartado. Si usas diapositivas para tu presentación no abrumes con mucho contenido, sé breve y conciso. Cuantas menos diapositivas necesites más convincente será tu idea.

- Debe ser fácil de entender. Si eres capaz de explicarle tu proyecto a tu abuela o a un niño pequeño y lo entienden a la primera, es que

tú también lo tienes suficientemente claro. Si ves que no se enteran tienes que intentar explicarte mejor, de forma clara y sencilla.

- Tienes que mostrar cómo ganará dinero el inversor, que se sienta cómodo, despertar su interés, no te andes por las ramas. Los inversores no van a poner su dinero en tu empresa porque le resultes más o menos simpático. Quieren ganar dinero, quieren que su inversión en tu empresa les haga ganar dinero, y tienes que convencerlos de que invertir en ti y en tu proyecto es algo que no pueden dejar escapar.

- Tienes que conseguir que confíen en ti, en tu equipo y en la propuesta de modelo de negocio que planteas (Figura 14). Mostrar tu experiencia y logros previos o los de tu equipo puede ser un buen aval. Las ideas por sí mismas no valen, lo importante es el equipo y el modelo de negocio.

- Tienes que dejar claro qué necesitas de los inversores: dinero, contactos, etc., y qué les ofreces a cambio.

- Demuéstrales que no estás esperando que nadie te dé su aprobación para poner en marcha tu empresa, sino que ya tienes canales de comunicación preparados o activos en redes sociales, una página web, etc. Si ya has empezado a vender será más fácil convencerles.

- Debes transmitir entusiasmo y pasión. Tu presentación debe ser irrefutable. Debe ofrecer más respuestas que preguntas. Tienes que mostrarte seguro si quieres que crean en

ti y en tu proyecto. No puedes dudar. Eres el que más sabe de tu proyecto y debes tener respuestas convincentes para cualquier pregunta que te planteen.

También puede ser una buena idea practicar tu presentación grabándote en vídeo. Así podrás ver tu presentación como la verían los inversores de tu audiencia, con la ventaja de que puedes editarla, rectificarla y volver a hacerla hasta que quede lo mejor posible.

A continuación tienes algunas ideas que pueden serte de utilidad para preparar este video *pitch* (Figura 15).

Figura 14. Consejos para la presentación


Pitch en directo. ¡Gánate al público!


Duración aproximada: 5 minutos

- Vocaliza sin exagerar
- Mira al público a los ojos
- Viste de forma adecuada. No seas informal pero tampoco te pases. ¡No estás en una cena de gala!
- Las manos abiertas demuestran transparencia y los gestos enfatizan, pero no sobreactúes
- Muévete por el escenario. No exagere movimientos ni te balancees

Fuente: Centro de Innovación BBVA y Opinno.



Figura 15. Consejos para hacer un **video pitch**

 **Vídeo pitch. ¡Hazlo en vídeo!**


 Duración aproximada: 2 minutos

01 **Cómo decirlo**


▶ **Elige bien el plano**

- Plano medio 
⊙ Genera confianza
Mira a la cámara y sé directo
- Plano general 
⊙ Mira a la cámara y a tu producto,
muéstralo y enseña qué hace

▶ **No leas**




- ⊙ Aprende de memoria
Tienes que conocer tu proyecto 

▶ **Añade cifras**


- ⊙ Hazlo con rótulos o carteles pero no satures de datos 

02 **Materiales**


¡Tienes muchas posibilidades!


- Un móvil 
- Una cámara 
- Una webcam 

⊕ Cámara fija
¡No queremos temblores!

⊕ A la altura de los ojos 

03 **Sonido**

▶ Si no tienes micrófono, colócate cerca de la cámara 

▶ Apaga los aparatos electrónicos y el móvil para evitar ruidos 

▶ Mejor hacerlo en un lugar insonorizado

04 Iluminación

- ▶ Si puedes, utiliza luz natural



- ▶ Evita sombras



- ▶ Colócate cerca de la fuente de luz



05 Edición

- ▶ Busca ayuda de amigos que sepan manejar programas de edición



- ▶ Hay programas de edición gratuitos y sencillos



Consejos





C6. la UJA te ayuda a emprender

Desde hace tiempo, la Universidad de Jaén viene realizando una serie de actividades a través de las cuales se pone de manifiesto su compromiso con el emprendimiento en el ámbito universitario. En este capítulo te informamos de estas iniciativas para que puedas implicarte y participar en aquellas que te resulten de interés. Para ayudarte a elegir las, las hemos clasificado en tres categorías. Las de carácter formativo, las que ayudan a las personas que han decidido poner en marcha sus proyectos, y las que fomentan la cultura emprendedora entre la comunidad universitaria.

6.1.- Capacitación y formación.

Para emprender se necesita SABER, por esta razón la Universidad te ofrece diferentes propuestas en las que te enseña a crear y desarrollar una empresa, los distintos aspectos de gestión, legales, financieros, comerciales, liderazgo empresarial, etc., que son claves para su puesta en marcha. Todas las actividades que se indican a continuación serán muy útiles si estás interesado en ver la posibilidad que tienes de crear tu propia empresa o si estás decidido a intentar desarrollar tu propio Plan de Empresa.

6.1.1.- Itinerario de autoempleo.

Es un programa de formación que se oferta cada año a los estudiantes universitarios mediante convocatoria pública. Pretende iniciarte en la adquisición de competencias en materia de emprendimiento y con ello potenciar tu empleabilidad por cuenta propia. Contiene un primer período de formación mediante seminarios de creación de empresas y desarrollo del Plan de Empresa (50 horas). El segundo período es de trabajo personal de cada participante para la realización de su Plan de Empresa (50 horas), tutorizado por expertos. Todo el itinerario será desarrollado por el personal técnico especializado del Centro de Apoyo al Desarrollo Empresarial (CADE). La duración completa del itinerario de autoempleo es de seis meses.

Este programa es compatible con tu actividad académica normal y cuenta con reconocimiento académico en créditos.

6.1.2.- Asignaturas de creación de empresas.

En los planes de estudio de las distintas titulaciones de la Universidad de Jaén puedes cursar asignaturas de creación de empresas. En la Tabla 8 se recogen las titulaciones, el curso en el que se imparte y los créditos que le corresponden.

Tabla 8. Asignaturas de creación de empresas en la Universidad de Jaén

Titulación	Curso	Carácter	Créditos
Grado conjunto en ADE y Derecho	6	Obligatoria.	6
Grado en Administración y Dirección de Empresas	4	Obligatoria.	6
Grado en Finanzas y Contabilidad	4	Obligatoria	6
Grado en Gestión y Administración Pública	4	Obligatoria	6
Grado en Turismo	4	Obligatoria	6
Grado en Estadística y Empresa	4	Obligatoria	6
Grado en Ingeniería en Organización Industrial	4	Optativa	6
Grado en Ingeniería Informática	4	Optativa	5
Máster en Administración de Empresas		Optativa	4

6.1.3. - Curso “Iniciativa emprendedora. Proceso de creación de empresas” impartido por la Escuela de Organización Industrial (E.O.I).

Es un curso de formación presencial que dispone de tutorías personalizadas, cuyo objetivo es favorecer el desarrollo del potencial creativo e innovador, a la vez que dotar al alumnado de las herramientas necesarias para estudiar la viabilidad de una idea de negocio. Esta formación es impartida por la Escuela de Organización Industrial, decana de las Escuelas de Negocio en España y perteneciente al Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

6.1.4. - *Open Future*: Becas para el impulso del emprendimiento entre la población universitaria.

Estas becas se convocan todos los años para los estudiantes universitarios de másteres oficiales de la Universidad de Jaén, financiadas por la Junta de Andalucía y Telefónica España, S.A.U.

El objetivo de estas becas es obtener formación teórico-práctica en materia de emprendimiento basado en la innovación. Durante el periodo de la beca se irán obteniendo un conjunto de competencias, actitudes y prácticas que se concreten finalmente en el desarrollo de un modelo de negocio innovador, como embrión de un posible proyecto empresarial.

La dotación total y única de cada beca será el importe que resulte de aplicar un porcentaje mínimo del 83 por cien y máximo del 100 por



cien del coste total de la matrícula en el máster oficial para cada estudiante. El requisito es que el alumnado enfoque su trabajo de fin de máster hacia el emprendimiento, o desarrolle una memoria con vistas a implementar empresarialmente sus ideas e iniciativas cuando se concluyan los estudios de posgrado.

Las becas de abonarán en un solo pago una vez que se acredite por el tribunal calificador la presentación de un modelo de negocio innovador, siempre que se haya realizado con aprovechamiento el curso de emprendimiento innovador.

6.1.4.1. - Open Future: Talentum Short Track.

Si quieres seguir formándote, el programa *Open Future* tiene posibilidades para seguir ayudándote en tu idea de negocio innovador. El programa *Talentum Startups* te ofrece la posibilidad de disfrutar de una experiencia de emprendimiento desarrollando tu propio proyecto tecnológico. Para ello el programa pone a tu disposición el espacio, el mentor y el material que necesites para su ejecución. Puede realizarse en tres meses a jornada completa, o en seis meses a media jornada. Al término de tu beca *Short Track* pasarás a formar parte del Club *Talentum*, donde podrás conocer y acceder a oportunidades de trabajo o negocio que ofrezcan las empresas que colaboran en el programa, así como a cursos de formación, para que siempre estés al día en las últimas tecnologías, eventos, encuentros, etc.

6.1.4.2. - Open Future: Talentum Long Track.

En esta modalidad del programa *Talentum Startups* formarás parte del equipo de una *start up* tecnológica de las aceleradoras con las que trabaja el programa. Participarás en el proceso de creación de una empresa y conocerás de primera mano cómo los emprendedores llevan a cabo el desarrollo y posterior lanzamiento de su proyecto.

Con la beca *Long Track* podrás desarrollar tecnología innovadora en el seno de una *start up*. Además, destacando el carácter formativo del programa, disfrutarás también de un plan de enseñanzas tecnológicas y desarrollo de habilidades múltiples que complementarán tu preparación para afrontar el reto de la innovación y tu incorporación al mercado laboral. Al igual que la modalidad anterior, su duración será de seis meses a media jornada, o bien tres meses a jornadas completa.

6.1.5. - Yuzz Jaén.

Programa Yuzz “Jóvenes con ideas” promovido por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), para el impulso del talento joven y la generación de ideas innovadoras. Las personas seleccionadas en la convocatoria anual podrán beneficiarse del acceso a un centro ubicado en la Universidad de Jaén donde contarán con espacio físico para desarrollar su idea y podrán relacionarse con otros emprendedores, recibir

formación impartida por expertos profesionales y ser asesorados por tutores individuales. Una vez finalizado el proceso de formación y apoyo, el mejor emprendedor del centro de Jaén gana un viaje a Silicon Valley, donde se le da acceso a foros de financiación, asesoramiento en internacionalización y contacto con inversores. A su vuelta puede competir con los mejores proyectos nacionales por una dotación económica para acelerar el desarrollo de su negocio.

6.1.6.- Otras actividades formativas sobre creación de empresas.

La Cátedra Santander de empresa familiar cada curso académico realiza unas Jornadas denominadas **“Los Jueves Emprendemos”**. Se desarrollan a lo largo de cuatro jornadas en diferentes jueves de los meses de marzo y abril, de dos horas de duración, para alumnos de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas, con ponentes del mundo de la empresa. Los temas que abarcan son muy variados sobre aspectos relevantes y novedosos del emprendimiento.

6.2.- Asesoramiento y apoyo.

No solo basta con formarte, también para emprender se necesita PODER. Y como has visto en el apartado anterior, algunos programas van encaminados, además de a formarte, a prestarte asesoramiento y apoyo. Por esta razón, el Servicio de Emprendimiento de la Universidad de Jaén te ofrece su asesoramiento (aumento

del conocimiento sobre emprendimiento) y apoyo (acompañamiento en el camino del emprendimiento) en colaboración con otras entidades. Los especialistas pueden analizar contigo tu idea de negocio, facilitar contactos con los que poder establecer colaboraciones, asesorar en aspectos jurídicos, analizar tus recursos y capacidades, valorar la viabilidad financiera para que puedas comenzar un proyecto con tus propios recursos, y, a partir de ahí, que puedas crecer, medir los riesgos de tu proyecto, prepararte para afrontar sorpresas porque nada sale como está previsto; en definitiva, prepararte para afrontar contingencias negativas y convertirlas en oportunidades.

Todo este apoyo se concreta en los siguientes centros, servicios e instituciones.

6.2.1.- Servicio de emprendedores a través del Centro de apoyo al desarrollo empresarial (CADE).

En la primera planta del edificio Bachiller Pérez de Moya (C2) en el Campus de Las Lagunillas, en el Vivero de Empresas de la UJA en el edificio de la Antigua Escuela de Magisterio, y en el Campus Científico Tecnológico de Linares puedes concertar una cita con un técnico del CADE para asesorarte.

El CADE es un centro de la Red Territorial de Apoyo a Emprendedores de la Junta de Andalucía, que te puede aportar su red de relaciones institucionales dentro de Andalucía para hacer más ágil el proceso de emprendimiento y la obtención de ayudas.



6.2.2.- Voluntariado sénior de asesoramiento empresarial (SECOT).

Esta organización ofrece asesoramiento online y presencial gratuito para emprendedores, a través de sus asesores sénior, que son profesionales cualificados jubilados, prejubilados o en activo que, con espíritu altruista, ofrecen su experiencia y conocimientos en gestión empresarial a quienes lo necesitan. Estos voluntarios aportan, valores, talento, experiencia y compromiso.

6.2.3.- Vivero de Empresas.

Para poner en marcha tu idea de negocio hasta que esté consolidada tu empresa, la Universidad de Jaén te ofrece la oportunidad de poder ubicarte en sus instalaciones y disponer de unas infraestructuras básicas, que te faciliten el conocimiento práctico de la viabilidad de tu idea hasta que puedas conseguir el pleno desarrollo de tu empresa.

6.2.4.- Creación de redes de emprendedores de la Universidad de Jaén.

La Universidad de Jaén apoya la creación de redes y alianzas entre universitarios emprendedores porque considera que complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, conseguirán eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor.

Si ya has creado tu propia empresa, puedes asociarte a la Red de antiguos alumnos empresarios, para seguir asistiendo a las actividades relacionadas con el autoempleo y el emprendimiento, de las que puntualmente se informa a los titulados de la Universidad de Jaén asociados. Los datos de tu empresa estarán en la página web de la Universidad como miembros de la Red de Antiguos Alumnos Empresarios de la UJA. Algunas de las actividades que se organizan para fomentar esta red son:

- Encuentro anual de antiguos alumnos empresarios en el que se fomentan las relaciones y contactos entre las empresas asociadas, así como las posibles sinergias que se puedan derivar de dichos contactos.
- Participación de antiguos alumnos empresarios en eventos organizados en la Universidad de Jaén relacionados con emprendimiento y autoempleo.
- Difusión de programas de prácticas y de fomento a la empleabilidad de la Universidad de Jaén entre las empresas asociadas a la red.

Si tienes interés por emprender, puedes participar en la creación de una **junior empresa** con otros compañeros. Una junior empresa es una asociación juvenil universitaria sin ánimo de lucro, creada y gestionada íntegramente por estudiantes universitarios, que siguen una filosofía empresarial, donde los ingresos que se obtienen por la realización de sus servicios se reinvierten en la propia junior empresa con diferentes fines, como mejorar su infraestructura

o para la organización de cursos y seminarios que mejoren la formación de sus asociados, los junior empresarios. La principal ventaja de pertenecer a una junior empresa es que se consigue una experiencia complementaria y una extensa red de contactos. Además, a través de estas asociaciones se pueden adquirir ciertas habilidades y competencias de gran valor tanto en el mercado de trabajo como para emprender: habilidades directivas, resolución de conflictos, trato con clientes o trabajo en equipo, entre otras. Por todo ello los junior empresarios consiguen terminar sus estudios con una mayor facilidad para integrarse en el mercado laboral.

Si ya tienes una idea y la quieres poner en marcha, puedes apuntarte al **Foro de autoempleo** de la UJA a través de la docencia virtual. Es una comunidad colaborativa pensada para compartir el esfuerzo entre personas que están pensando en crear una empresa. Es un espacio virtual que favorece que las habilidades de alguien puedan encontrarse con las necesidades de otro, que las debilidades en una materia de una persona se puedan compensar con las fortalezas de otra, un espacio para compartir experiencias, tanto las que merece la pena repetir como las que conviene recordar para no caer en los mismos errores. Por ejemplo, si tienes una idea de negocio basada en un proyecto de ingeniería pero te paraliza el papeleo, los temas financieros o jurídicos, seguro que hay alguien de una titulación de la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas que sabe más de esos temas.

6.3.- Fomento del emprendimiento y la cultura emprendedora.

La Universidad de Jaén te anima a EMPRENDER. Los empleos y empresas del futuro necesitan personas emprendedoras. La Universidad te acompaña en el proceso de emprendimiento, ofreciéndote una serie de actividades encaminadas a motivarte para que vayas consiguiendo pequeñas metas en tu camino al emprendimiento, y desarrolles tus capacidades creativas, de liderazgo y de trabajo en equipo.

6.3.1.- Feria anual de emprendimiento.

En esta Feria la UJA programa actividades dirigidas a todos los estudiantes y titulados de la Universidad de Jaén, a su Personal de Administración y Servicios y al Personal Docente e Investigador con el objetivo de acercar experiencias emprendedoras reales y motivadoras, que transmitan el conocimiento del mundo de la empresa de manera directa, desde diferentes ámbitos de la actividad empresarial.



6.3.2.- Premio anual de emprendimiento.

Se ha venido convocando un premio para premiar el emprendimiento, este premio tiene tres modalidades:

- **Banco de ideas.**

Se podrá presentar cualquier idea de negocio en la que se pueda sustentar una actividad económica de cualquier ámbito. Se valora la originalidad, aplicabilidad y carácter innovador de la idea, su pertenencia a los sectores y actividades consideradas de futuro y estratégicas para el desarrollo económico y con gran potencial de crecimiento, así como el nivel de madurez y calidad de la idea. Se conceden tres galardones y una cantidad en metálico.

- **Realidad empresarial.**

Para las empresas ya constituidas, cualquiera que sea su forma jurídica y actividad económica desarrollada, así como a los empresarios individuales ya establecidos. También se otorgan tres galardones.

- **Ideas de negocio basadas en el conocimiento.**

Se premia una idea de negocio innovadora que base su actividad en la explotación de conocimiento generado en la Universidad de Jaén, o que proporcione oportunidades para sus grupos de investigación. Su carácter podrá ser tanto tecnológico como de índole cultural o de naturaleza creativa. Podrán participar, individualmente o en grupo, personas

pertenecientes a cualquier colectivo de la comunidad universitaria (personal investigador, personal investigador en formación, personal de administración y servicios, estudiantes y titulados). Se conceden tres galardones, dinero en metálico y la posibilidad de utilizar algunos servicios e infraestructuras para la empresa.

6.3.3.- Premios al fomento de la cultura emprendedora.

Es un premio destinado al Personal Docente e Investigador de la Universidad de Jaén, para premiar las experiencias y acciones relacionadas con el fomento y la motivación hacia la generación de cultura emprendedora que se desarrollan en las aulas. Se reconocerá el proyecto o proyectos que destaquen por la originalidad e innovación en su desarrollo, por la adecuación de la metodología a los objetivos planteados, por la participación de empresas y entidades externas en el desarrollo del proyecto y por la mejora en el aprendizaje del emprendimiento entre el alumnado.

6.3.4.- Ayudas económicas para la creación de empresas.

La Universidad de Jaén concede incentivos económicos destinados a ayudar a las personas emprendedoras universitarias en el desarrollo de su proyecto de empresa, bien mediante autoempleo o creando una sociedad. Para poderlas solicitar debes tener un proyecto de negocio, o estar desarrollándolo en la actualidad siempre que no hayan transcurrido más de seis meses desde el alta en el RETA o del inicio de la actividad de la sociedad, y debe estar situado en la provincia de Jaén.



C7. otros agentes y recursos útiles para emprender

En el proceso de crear y poner en funcionamiento tu empresa no vas a estar solo, existen instituciones con personal técnico cualificado y con experiencia que te podrán ayudar en todo momento.

7.1.- Oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI) de la UJA.

En la Universidad de Jaén cuentas con la oficina de transferencia de resultados de investigación (OTRI). Es un servicio público especializado en canalizar las demandas de las entidades públicas y privadas hacia la universidad, y promover la transferencia de conocimientos y de tecnología desde la universidad hacia los sectores productivos. Asimismo, dinamiza e impulsa la actividad investigadora en la Universidad de Jaén y estimula la presencia de sus grupos de investigación en programas regionales, nacionales y comunitarios.

Como parte de su misión, apoya la creación de empresas, pero especialmente aquéllas basadas en el conocimiento (algunas de las experiencias recogidas en el capítulo 8 de esta guía han surgido al amparo de la OTRI). Su dirección web es: <https://www10.ujaen.es/conocenos/servicios-unidades/otri/inicio>.

7.2.- Red Andalucía emprende y centros de apoyo al desarrollo empresarial (CADE)

La Consejería de Economía y Conocimiento de la Junta de Andalucía pone a disposición de los emprendedores los Centros de apoyo al desarrollo empresarial (CADE), que ofrecen los siguientes servicios gratuitos:

- Estudian tu idea y crean contigo un plan de viabilidad.
- Te ayudan a buscar financiación pública y privada y a solicitar incentivos para que puedas poner en marcha tu actividad empresarial.
- Tutorizan tu proyecto con asesoramiento personalizado y te acompañan en todo el proceso de creación, desarrollo y consolidación empresarial, con un servicio de consultoría especializada.
- Te proporcionan formación empresarial personalizada en función de tus conocimientos y necesidades, para la gestión óptima de tu empresa.
- Te ofrecen alojamiento empresarial gratuito para ayudarte en la fase inicial de tu proyecto o en el proceso de desarrollo y consolidación.
- Te facilitan contactos con otras empresas y organismos para que puedas intercambiar conocimientos y experiencias, y establecer posibles vías de cooperación.

Tabla 9. Listado de centros CADE de la Provincia de Jaén		
CADE	TELÉFONO	e-mail
Torredelcampo	953036534	cade.torredelcampo@andaluciaemprende.es
Castillo de Locubín	953102019	cade.castillodelocubin@andaluciaemprende.es
Pozo Alcón	953105350	cade.pozoalcon@andaluciaemprende.es
Arjonilla	953103022	cade.arjonilla@andaluciaemprende.es
Úbeda (Sede Los Cerros)	953108065	cade.ubeda@andaluciaemprende.es
Linares	953038715	cade.linares@andaluciaemprende.es
Andújar (Sede Santa Úrsula)	953336011	cade.andujar@andaluciaemprende.es
Torredonjimeno	953036607	cade.torredonjimeno@andaluciaemprende.es
Alcalá la Real	953102013	cade.alcalalareal@andaluciaemprende.es
Santisteban del Puerto	953104009	cade.santistebandelpuerto@andaluciaemprende.es
Baeza (Sede Yedra)	953108066	cade.baeza@andaluciaemprende.es
Guarromán	953038569	cade.guarroman@andaluciaemprende.es
Pegalajar	671592667	cade.pegalajar@andaluciaemprende.es
Jaén	953313560	cade.jaen@andaluciaemprende.es
Huelma	953036525	cade.huelma@andaluciaemprende.es
La Carolina	953038614	cade.lacarolina@andaluciaemprende.es
Martos	953036544	cade.martos@andaluciaemprende.es
Puente de Génave	953107035	cade.puentedegenave@andaluciaemprende.es
Alcaudete	953038136	cade.alcaudete@andaluciaemprende.es
Lopera	953103614	cade.lopera@andaluciaemprende.es
Marmolejo	953103604	cade.marmolejo@andaluciaemprende.es
Jaén (Sede UJA)	671536817	
Úbeda (Sede La Alberquilla)	953108073	cade.ubeda@andaluciaemprende.es

Fuente: Andalucía Emprende Fundación Pública Andaluza.

En Jaén se encuentran a tu disposición centros CADE ubicados a lo largo de todo el territorio provincial (Tabla 9).

7.3.- Grupos de desarrollo rural (GDR).

La Consejería de Agricultura, Pesca y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía apoya en la provincia de Jaén a los Grupos de desarrollo rural (GDR). Entre sus funciones se encuentra el asesoramiento y apoyo financiero a los emprendedores para la creación y consolidación de empresas en el ámbito rural. En concreto son siete grupos distribuidos por distintas

Tabla 10. Grupos de desarrollo de la provincia de Jaén

GDR	Tel. / Fax	Email	Web
Grupo de Desarrollo Rural de La Sierra de Cazorla	953 731 489 // 953 731 903	ceder@comarcasierracazorla.com	http://www.comarcasierracazorla.com
Grupo de Desarrollo Rural de La Campiña Norte de Jaén	953 548 266 // 953 548 267	gdr@prodecan.org	http://www.prodecan.es
Grupo de Desarrollo Rural de la Sierra Mágina	953300400// 953300177	adr@magina.org	http://www.magina.org
Grupo de Desarrollo Rural de La Sierra Sur de Jaén	953 310 216 // 953 311 451	adsur@adsur.es	http://www.adsur.es
Grupo de Desarrollo Rural del Condado de Jaén	953 401240 // 953 401 414	asodeco@condadojaen.net	http://condadojaen.net
Grupo de Desarrollo Rural de La Loma y Las Villas	953 774 400 // 953 774 075	gdr@adlas.es	http://www.adlas.es
Grupo de Desarrollo Rural de La Sierra de Segura	953 482 131// 953 480 409	adr@sierradesegura.com	http://www.sierradesegura.com

comarcas (Tabla 10): Campiña Norte, Cazorla, el Condado de Jaén, La Loma y Las Villas, Segura de la Sierra, Sierra Mágina y Sierra Sur. Los GDR son entidades privadas compuestas por agentes sociales y económicos de los territorios. Participan en la gestión y ejecución de fondos comunitarios de desarrollo rural que apoyan proyectos empresariales que generan empleo, con el fin de mejorar la calidad de vida en el medio rural y mantener la población en su entorno. Para el periodo de programación comunitaria 2014-2020 cuentan con financiación para atender a proyectos empresariales, recibiendo

los emprendedores también asesoramiento en el proceso de creación de su empresa. La peculiaridad de estas subvenciones es que el proyecto empresarial ha de desarrollarse en alguno de los municipios que integran su área de actuación.

7.4.- Diputación Provincial de Jaén.

La Diputación Provincial de Jaén, a través de su plan de empleo te ofrece orientación, apoyo a través de incentivos y acompañamiento para hacer realidad tu proyecto. La información se encuentra disponible a través de la web:

<http://www.dipujaen.es/microsites/planempleo/emprendedores/>.

7.5.- Agencia IDEA.

La agencia IDEA es la agencia de desarrollo regional del gobierno andaluz, además de un instrumento especializado fundamentalmente en el fomento de la innovación en Andalucía. Para ello realiza una labor de apoyo al empresariado andaluz, gestionando y concediendo incentivos a las empresas, gestionando proyectos y programas de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio, así como construyendo infraestructuras industriales y tecnológicas. Tienes toda la información sobre la Agencia IDEA en <http://www.agenciaidea.es/>.

7.6.- Otras instituciones.

Las **Cámaras de Comercio e Industria** de la provincia de Jaén cuentan con servicios de asesoramiento a aquellas personas emprendedoras que quieren establecerse como empresarios. Tienes más información en <http://www.camarajaen.org/>.

En la ciudad de Jaén, también cuentas con el **Instituto Municipal de Empleo y Formación Empresarial (IMEFE)**, dependiente del Ayuntamiento de Jaén, que ofrece asesoramiento y la posibilidad de albergar proyectos empresariales en un vivero de empresas propio. Tienes más información en: imefe.aytojaen.es

Los centros **Guadalinfo**, forman la denominada red de innovación social de Andalucía para el desarrollo de la sociedad de la información en Andalucía. Estos centros ofrecen servicios TIC y capacitación en competencias digitales, asesoran a los usuarios en sus proyectos e impulsan iniciativas colectivas de dinamización social, sensibilización comunitaria y promoción del entorno, empleabilidad, promoción de la cultura innovadora, participación ciudadana, mejora de la calidad de vida, emprendimiento, digitalización empresarial y administración electrónica.

Guadalinfo además canaliza iniciativas ciudadanas a través de su red de 800 centros en Andalucía, ofreciendo al promotor de una idea el acceso a una comunidad de innovadores donde realizar un recorrido guiado para convertirla en un proyecto viable con el apoyo de expertos, la guía de mentores y acceso a recursos y formación.

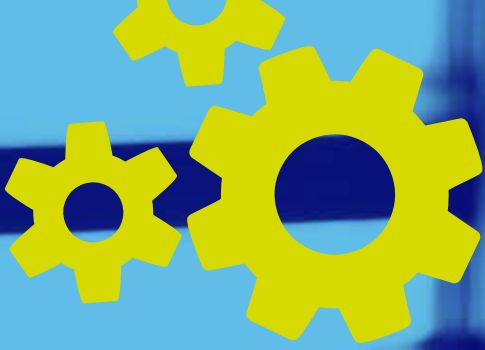


7.7.- Redes colaborativas de negocios.

En Jaén, entre otras **redes colaborativas de negocios**, se encuentra BNI (Business Network International). Su misión es ayudar a sus miembros a conseguir el crecimiento de su empresa mediante un programa estructurado, positivo y profesional de marketing por referencia que les permite desarrollar relaciones profundas y duraderas con profesionales de calidad. BNI es la organización de referencias de negocios más grande del mundo. BNI tiene más de 191.000 miembros en más de 7.300 grupos en 66 países. Sus miembros se organizan en grupos de trabajo. En la provincia de Jaén existen cuatro grupos, dos en Jaén capital, uno en Linares y otro en Úbeda.

7.8.- Centros y espacios tecnológicos.

En función de la actividad de tu empresa puedes contar con el apoyo de centros y espacios tecnológicos, que tienen por objetivo la prestación de servicios avanzados de carácter innovador y tecnológico que mejoren la productividad y competitividad de las empresas de forma sostenible, dentro de su ámbito de especialización. Entre los servicios que ofrecen está el alojamiento temporal a empresas de nueva creación, actuando como vivero de empresas. En Jaén, existen los siguientes: GEOLIT (Parque Científico y Tecnológico), CITOLIVA (Centro Tecnológico del Olivar y del Aceite), ANDALTEC (Centro Tecnológico del Plástico), CETEMET (Centro Tecnológico Metalmecánico y del Transporte), INNOVARCILLA (Centro Tecnológico de la Cerámica).



C8. experiencias de creación de empresas en la UJA

En este capítulo queremos contaros la experiencia de algunas personas emprendedoras vinculadas con nuestra Universidad, que hace algún tiempo decidieron crear una empresa, generar rentas por cuenta propia y que están consiguiendo hacerse un hueco en el mercado. Aunque son muchas las personas de la Universidad de Jaén vinculadas con proyectos emprendedores, en este capítulo os traemos la experiencia de varias de ellas, buscando representar la heterogeneidad de conocimientos, cualidades y realidades. Os traemos estas experiencias con el objetivo de que os puedan ser útiles a quienes hayáis decidido emprender la apasionante, pero difícil tarea, de crear una empresa o, simplemente, para los que estéis acariciando la idea de hacerlo. Así, queremos transmitir os no tanto cómo es el emprendedor sino qué hace, sabe hacer o debe saber hacer (comportamientos, capacidades o habilidades y experiencia). Les hemos preguntado por su actividad, cómo y por qué surge su idea, con quienes han contado para ponerla en marcha, y qué recomendaciones sobre el arranque o supervivencia de una empresa pueden dar basadas en su experiencia. Creemos que conocer los factores que los emprendedores universitarios actuales de nuestro entorno consideran fundamentales para la supervivencia de la empresa, os va a ayudar de alguna forma a conseguir capacidades empresariales. En cada experiencia de emprendimiento hemos entrevistado a todos o algún miembro del equipo emprendedor, y si queréis saber algo más de su

empresa o de ellos al final de la descripción de su empresa os ponemos su página web.

Describimos a continuación las experiencias seleccionadas, contando brevemente en qué consiste su actividad empresarial y los principales hitos de su desarrollo.

8.1.- EMO-é Inteligencia Emocional, S.L.

Esta empresa comenzó su andadura en octubre de 2015, creada por Rafael M. Luque, psicólogo clínico por la Universidad de Jaén y Pilar Berrios y Rafael Martos, profesores de la Universidad de Jaén con una importante trayectoria científica. Las actividades de la empresa están avaladas por el conocimiento científico que le proporciona la participación de estos profesores, al ser lo que se denomina una *spin-off*, es decir, "una nueva empresa formada por miembros de un centro de investigación cuya finalidad es la transferencia de conocimiento en un ámbito de aplicación, en este caso, el entrenamiento y desarrollo de la inteligencia emocional".

Su reto es conseguir que los hallazgos de la psicología positiva, que estudia el funcionamiento óptimo de las personas y de las organizaciones desde una perspectiva científica, se transfieran a las personas, a las empresas y a los profesionales de diferentes sectores. Para ello ofrecen varios servicios:

- **Aula de emociones**, un espacio de educación pensado para trabajar, entrenar y desarrollar la inteligencia emocional. Entrenan habilidades socio-emocionales, basándose en el rigor científico y en años de experiencia investigadora. Sus clientes pueden ser centros educativos, asociaciones, clubes deportivos y/o de ocio, asociaciones de padres, que quieran convertirse en entornos saludables y emocionalmente inteligentes.

- **Organizaciones saludables**, programa dirigido a la gestión emocional en las empresas para trabajar en armonía y con un buen clima de trabajo.

- **Atención individualizada**, para que personas de cualquier edad puedan conocer y mejorar sus competencias socio-emocionales.

- **Formación** en inteligencia emocional.

8.1.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

Tuvimos una entrevista con Rafael M. Luque y nos contó que cuando acabo Psicología en la Universidad en 2013, aconsejado por los profesores con los que había colaborado durante su período de formación, hizo un Máster en Málaga sobre inteligencia emocional durante un año, ya que era un tema con poco peso en su carrera y muy interesante para desarrollar en el ámbito profesional. Ese fue un momento decisivo, en el que aprendió mucho, y el Máster le abrió un mundo nuevo con muchas posibilidades

de desarrollo. Ahí surgió la idea de crear la empresa. Cuando acabó su periodo de formación en el Máster empezó a formarse en materia de emprendimiento en la Universidad de Jaén y a confeccionar su Plan de Empresa, a la vez que el equipo emprendedor empezó a sondear el mercado, haciendo un estudio de mercado y se dieron cuenta que contaban con clientes interesados. Tan interesados que actualmente muchos de ellos se integran en su cartera de clientes.

Se presentaron al premio de emprendimiento de la Universidad de Jaén y ganaron el segundo premio; esto les sirvió como punto de salida para la creación de su empresa porque, entre otros servicios, la Universidad les proporcionaba un año de alojamiento en su vivero de empresas.

Su proyecto ha tenido una gran acogida entre la población jiennense, su demanda se está incrementando y en el futuro tendrán que contar con más colaboradores.

8.1.2.- Conclusiones y recomendaciones.

De su trayectoria como emprendedor Rafael M. Luque apunta que ha aprendido que lo más importante para un equipo que quiera poner en marcha un proyecto es que crean en sí mismos, que crean en el proyecto que emprenden, y que venzan los miedos: *“que os preguntéis ¿si no tuvieseis miedo qué haríais? Seguramente la respuesta sería ir para adelante”.* *“Con*

entusiasmo y creyendo en el proyecto, la gente va a confiar en vosotros, os va a comprar". "Nunca dejar de creer, como la filosofía colchonera". "Las personas no tienen un negocio de éxito porque tienen suerte, sino porque se lo han ganado con su esfuerzo y nunca dejan de creer en ellos".

Página Web: www.emoe.es

8.2.- Trespasos Consultores, Sociedad Civil.

A principios de 2015, Susana Gutiérrez, Licenciada en Psicología especializada en asesoramiento a emprendedores y Eva Infante, Licenciada en Derecho, especializada en mediación laboral y formación, comenzaron su andadura empresarial poniendo en marcha una consultora en gestión de recursos humanos, formación y desarrollo de negocio. Su misión es ofrecer soluciones a profesionales y empresas para obtener mejores resultados, aumentar la empleabilidad y alcanzar logros profesionales. Para la consecución de su misión desarrollan tres tipos de actividades, que están interconectadas y que son complementarias:

- Formación y desarrollo de competencias: estudian y diagnostican las necesidades, tanto de las personas, empresas, o entidades que lo soliciten. Y una vez detectan realmente en qué necesitan formarse y en qué necesitan mejorar, ofrecen formación a medida que se

ajusta a sus necesidades. Su red de contactos les permite mantener una red de colaboradores para llevar a cabo la labor de formación *ad hoc*. Los cursos organizados por estas consultoras han sido tan variados como: reclutamiento 2.0, programación neurolingüística, fiscalidad, comunicación interna, atención al cliente, gestión de equipos, hablar en público o preparación de entrevistas de trabajo.

- Planificación y gestión de recursos humanos: trabajan con entidades públicas y con empresas para proporcionarles soluciones en la selección del personal y todo lo relacionado con la gestión del propio equipo. Aunque ésta es una actividad más difícil por el tipo de empresas que hay en nuestra provincia, quieren desarrollarla para lograr que las empresas sean partícipes de este principio: "las empresas valen en gran medida lo que valen sus empleados".

- Desarrollo de negocio: ofrecen asesoramiento para ayudar a las personas y a las empresas a orientar su estrategia empresarial. A los emprendedores que empiezan les ayudan a posicionarse en el mercado tratando de buscar una comunicación eficaz. A los empresarios que necesitan reposicionar y renovar su negocio debido a los cambios del mercado, o simplemente a recién titulados o personas que han perdido su trabajo a los 40 años y no saben cómo introducirse en el mercado laboral. A todos ellos intentan darles un giro a sus posibilidades para encontrar una estrategia adecuada.

- **Por último**, otra de sus líneas de negocio, es la **consultoría y desarrollo de proyectos para entidades públicas**. Realizan estudios y organizan eventos profesionales.

8.2.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

Al finalizar sus estudios universitarios, estas dos emprendedoras se pusieron a trabajar por cuenta ajena en asesoramiento a profesionales y también en intermediación laboral en entidades y organismos públicos, lo cual les dio una visión muy amplia del mercado de trabajo, tanto desde las necesidades de las entidades públicas, como de los profesionales, y de las empresas. Cuando se quedaron en paro decidieron crear su propia empresa. Tenían claro que querían trabajar en lo que hasta ahora habían venido haciendo, consultoría de recursos humanos, formación y desarrollo de negocio.

A pesar de su experiencia como profesionales, se pusieron en manos de los distintos organismos que en la Provincia de Jaén se dedican al fomento del emprendimiento, para aumentar sus conocimientos y experiencia. Así, como consecuencia de su contacto con los Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT), decidieron presentarse al premio "Impulso emprendedor Cope-Secot" y lo ganaron el 26 de mayo de 2015. El premio consistió en la difusión y divulgación de su empresa a través de una campaña publicitaria de cinco cuñas diarias durante 3 meses ininterrumpidos en una de las emisoras del grupo COPE.

También mantuvieron muchos contactos con la Diputación Provincial de Jaén para obtener información y asesoramiento. Se presentaron a la décimo-sexta edición del premio "Emprende e innova en desarrollo sostenible" y recibieron una mención especial de empresa liderada por mujeres. Gracias a la Universidad de Jaén disponen de alojamiento gratuito en una oficina de su Vivero de Empresas. Consideran que es una ayuda muy efectiva en los momentos iniciales, porque permite que la empresa tenga menos gastos, genera una red de contactos importantes con el mundo emprendedor y mejora la imagen de la empresa. Para financiarse han utilizado la capitalización de la prestación por desempleo, y tener alojamiento gratuito les ha permitido un mayor desahogo financiero.

8.2.2.- Conclusiones y recomendaciones.

Susana y Eva tienen una cultura empresarial muy clara y no piensan que el emprendimiento sea una fase, un estado. No creen que *"estás trabajando por cuenta ajena o un día te levantas y dices ya soy emprendedor, voy a ser emprendedor, no"*. *"Ni tampoco que cuando constituyes tu empresa dices ya soy empresaria o empresario, no"*. Ellas creen que el emprendimiento se realiza todos los días. *"Nosotras cuando entramos por la puerta de la oficina a las 9 de la mañana y durante toda nuestra jornada laboral estamos emprendiendo"*. *"¿Por qué? porque tenemos*

que ir innovando, diseñando, reactivando muchas cosas y eso es emprender. Emprender no es un estado”.

Es muy útil la recomendación que proponen basada en el nombre de su empresa, y que forma parte de su filosofía de trabajo. Creen que en la vida hay que dar tres pasos decisivos. Los tres pasos son: *“el primero conocerse mucho a sí mismo”, “todo el mundo nace con un talento, una habilidad, entonces hay que descubrirla”; “el segundo paso es aceptarla”, “porque hay gente que es muy buena para algo pero sin embargo se dedica a otra cosa; lo ven sus amigos, sus familiares pero no se dedican a desarrollar su talento”; “y el tercer paso, pues, ponerlo en marcha y ser feliz con eso”.* Ellas nos dicen que están en esa tercera fase, que es muy complicado desarrollarla, pero no les falta ánimo ni proyectos de futuro.

Página Web: www.trespasosconsultores.com

8.3.- 4D Geoservices, S.L.

Juan Pedro Cano y Carlos Colomo son los impulsores de 4D Geoservices, S.L. Su actividad se centra en proporcionar soluciones para la gestión inteligente del territorio, del patrimonio y de edificios, mediante la integración de diferentes herramientas basadas en el uso de técnicas y tecnologías geomáticas. Se apoyan en técnicas de última generación para aportar respuestas a aquellas necesidades que requieren soluciones innovadoras de posicionamiento o digitalización, integrando tecnologías avanzadas y elaborando sus propias líneas de investigación y desarrollo.

Las principales líneas de trabajo que ofrece 4D Geoservices se estructuran básicamente en los siguientes grandes bloques:

- **Posicionamiento en interiores (GeoIndoor):** proyecto en desarrollo de un sistema de posicionamiento en interiores basado en las tecnologías *bluetooth* y *wifi* para la localización del usuario con su propio dispositivo móvil (*smartphone* y *tablet*). El usuario obtiene información de su entorno en función de su posición y preferencias. Este proyecto fue galardonado en diciembre de 2015 con el primer premio en la Modalidad de Ideas (FACSOC-Emprende) del VIII Premio al Emprendimiento de la Universidad de Jaén. En estos momentos, GeoIndoor es un proyecto acelerado por el Programa Minerva 2016, organizado por la Junta de Andalucía y Vodafone para impulsar proyectos tecnológicos en el ámbito de las TIC y *Smart City*.
- **Modelado 3D:** obtención de modelos digitales en tres dimensiones mediante imágenes fotográficas o mediciones con escáner. Trabajos dirigidos a la documentación de patrimonio histórico-cultural, documentación arquitectónica o control de calidad industrial.
- **Fotogrametría:** servicios a partir de imágenes aéreas obtenidas con un avión, un *drone* o un satélite. Están realizando los trámites para constituirse en operadora para poder realizar vuelos propios en el territorio nacional.

- Sistemas de información geográfica (SIG) y Servicios Web Geoespaciales:

soluciones para la toma de decisiones eficaces y apropiadas en el territorio. Por ejemplo, el inventariado y gestión del mobiliario urbano, la localización de infraestructuras, evaluación de costes, etc. Mediante los geoservicios web se pone a disposición del usuario toda esta información geo-referenciada.

- Servicios basados en la localización (LBS):

desarrollo de aplicaciones en plataformas web o dispositivos móviles dirigidas a proporcionar información contextual en base a la localización del usuario. Se trata de aplicaciones que combinan la posición del usuario con sus preferencias para proporcionar una experiencia eficiente y cómoda en ámbitos como turismo, comercio, restauración, etc.

- Cartografía y topografía: servicios de replanteo, control y seguimiento geométrico de obras, levantamientos del terreno, deslindes, etc. Un servicio muy importante es la geo-referenciación obligatoria de parcelas previa a su inscripción en el Registro de la Propiedad requerida tras la reforma de la Ley Hipotecaria de finales de 2015.

- Realidad aumentada: a partir de la combinación del mundo real y la consulta de información se enriquece la experiencia y se mejora la comunicación en áreas como el turismo o la gestión municipal, de manera tan sencilla para el usuario como usar un *smartphone*.

8.3.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

Juan Pedro Cano y Carlos Colomo son Ingenieros Técnicos en Topografía. Juan Pedro se puso a trabajar al terminar la carrera y estuvo más de diez años trabajando como topógrafo en la obra civil, pero la crisis económica le sacó del mercado de trabajo. Carlos Colomo siguió estudiando e hizo Ingeniería en Geodesia y Cartografía y continúa con los estudios de tercer ciclo, especializándose en fotogrametría. Con el objetivo de especializarse en nuevas tecnologías y buscar nuevas oportunidades, se matricularon en el Máster de la Universidad de Jaén de Tecnologías Geoespaciales para la Gestión Inteligente del Territorio y allí se conocieron. Durante la realización del Máster participaron en un curso sobre fomento del emprendimiento organizado por la Universidad, por la Fundación Andalucía Emprende y Telefónica *Open Future*. En este curso tuvieron que hacer un plan de negocio y ellos, por su relación en el Master, decidieron hacer un proyecto orientado a una empresa sobre posicionamiento en interiores, GeoIndoor. Además, relacionado con el Trabajo Fin de Master, y con una de las líneas de trabajo propuestas para la empresa, Carlos fue galardonado con el primer premio en la convocatoria de premios a trabajos de fin de máster que contienen proyectos de emprendimiento, por el uso combinado de imágenes de satélite y LIDAR (*Laser Imaging Detection and Ranging*).

Cuando acabó el curso quisieron seguir con su proyecto, desarrollando una tecnología propia,



dando como resultado el trabajo fin de Máster de Juan Pedro. Posteriormente presentaron la idea en el VIII Premio al Emprendimiento de la Universidad de Jaén y ganaron el primer galardón. También presentaron su proyecto en varios foros como Lince⁶ para conseguir retroalimentación de los empresarios. Todo ello les llevó a decidirse a crear su propia empresa y poder desarrollar sus ideas. Para conseguir financiación solicitaron ayuda económica de la Universidad, y su concesión les llevó a constituir la empresa formalmente en febrero de 2016. Gracias a esta ayuda pudieron hacer frente a las inversiones necesarias para su constitución, también pudieron ubicar su centro de trabajo en el Vivero de Empresas de la Universidad.

La oficina del CADE les propuso que asistieran a la presentación del programa Minerva y les animó a presentarse. Así, GeoIndoor ha sido seleccionado por la Junta de Andalucía y Vodafone para participar en el programa Minerva, cuyo objetivo es impulsar ideas de negocio del ámbito de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Minerva les va a acompañar y asesorar para poner en marcha su proyecto empresarial con mentorización y talleres prácticos. También les ofrece apoyo a la comercialización y venta de su producto y, si obtienen unos resultados satisfactorios, les ayudan incluso con financiación adicional, ayudas a la contratación, o mejoras tecnológicas. Consideran que para ellos es un gran espaldarazo haber conseguido participar en el programa Minerva y creen que les ayudará mucho en el futuro.

A pesar de su juventud, la empresa ya tiene trabajos nacionales e internacionales, con clientes de empresas privadas y del sector público. Por ahora, no están a tiempo completo dedicados a su empresa, pues lo compaginan con trabajos a media jornada, uno de ellos con un contrato de colaboración en la Universidad de Jaén para desarrollar un proyecto de investigación, y el otro, con un contrato de formación con una beca Talentum de Telefónica, que les da una financiación adicional para poder subsistir mientras la empresa se desarrolla, y van adquiriendo experiencia y capital humano para conseguir sus objetivos. Son conscientes que quizás sea muy ambicioso proponer muchas líneas de trabajo, pero la propia experiencia les hará poder centrarse en aquellas que les sean más rentables y, puesto que ellos tienen limitaciones de tiempo y conocimientos, pretenden incorporar personas con formación complementaria en su empresa.

8.3.2.- Conclusiones y recomendaciones.

En la entrevista, Juan Pedro resaltó la importancia de estar informados, de estar atentos y pendientes de la información que pueden dar las instituciones que se dedican al fomento del emprendimiento (SECOT, CADE, Universidad, IMEFE), porque dan ayudas, asesoramiento, facilidades para desarrollar la empresa. Pero hay que presentarse a sus convocatorias, asistir a los

foros de debate, escuchar a la gente que puede valorar las ideas de negocio con visión crítica. Aunque es difícil poner en marcha una idea, pueden facilitar el camino: *“hay que moverse, hay que invertir tiempo, estar atentos y pendientes”*

“También creo firmemente en el emprendimiento cuando se trabaja en una empresa ajena. No me gusta que todo el esfuerzo se centre en la creación de pequeñas empresas, creo que emprender desde tu puesto de trabajo, aunque no seas el dueño de la empresa, es algo fundamental para que funcione una empresa. Es algo motivador y un reto. Nosotros nos hemos decantado en esta ocasión por la constitución de una empresa, pero ambos nos consideramos emprendedores también en las etapas profesionales previas. Visión que no tuve durante mi periodo de estudiante, pues me limitaba a aprender sin ver el sentido práctico y la utilidad del conocimiento”.

Página Web: www.4dgeoservices.com

8.4.- E-Team Consultores.

En mayo de 2013 se creó E-Team Consultores como una Sociedad Limitada Laboral. El equipo emprendedor lo componían: Noelia Justicia, diplomada en Ciencias Empresariales, Francisco García, licenciado en Derecho y otro socio capitalista que actualmente no trabaja en la empresa.

Ofrecen un trabajo especializado de consultoría prestando servicios de gestión integral de proyectos en programas de financiación nacionales y europeos a administraciones públicas, entidades sin ánimo de lucro y empresas. Concretamente sus líneas de negocio son:

- **Gestión integral de proyectos de financiación institucional:** se trata de un servicio dirigido a trabajar junto con el cliente a lo largo de todo el ciclo de vida de un proyecto, iniciándolo en la obtención de financiación a través de programas de ayudas nacionales e internacionales, acompañando al cliente en todo el proceso de identificación, formulación, tramitación, ejecución, seguimiento y justificación.
- **Consultoría estratégica dirigida a empresas:** asesoramiento en áreas clave de la empresa, especialmente en la internacionalización e innovación, informando de las ayudas existentes a nivel nacional.
- **Proyectos I+D+i e inversión:** apoyo para los proyectos de creación y modernización de empresas que pueden financiarse mediante la concesión de ayudas a fondo perdido, incentivos reembolsables, bonificaciones de tipos de interés y préstamos participativos y también, sobre proyectos de innovación, investigación y desarrollo, individuales o en cooperación, para la creación y mejora significativa de un proceso productivo, producto o servicio.



8.4.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

Los socios de E-Team Consultores trabajaron por cuenta ajena en una empresa de consultoría en la gestión de proyectos en el ámbito de programas de financiación nacionales e internacionales, hasta que en 2012 quebró la empresa y se quedaron en paro. Noelia se había incorporado a la empresa hacía tres años con una Beca Icaro de la Universidad de Jaén, pero los otros dos socios tenían una larga experiencia profesional en la empresa, de alrededor de 10 años.

Cuando se quedaron sin trabajo tenían dos alternativas, irse fuera de Jaén a buscar trabajo en una empresa consultora o crear su propia empresa en Jaén, aprovechando los conocimientos que habían adquirido y que ninguna empresa de la provincia los ofrecía. Se decidieron por la segunda alternativa. Los tres socios tenían titulaciones y especializaciones complementarias, y podían abarcar todos los campos de la gestión integral de proyectos con fondos públicos, I+D+i y estrategia empresarial. Y además se podría sumar a su proyecto una amplia red de profesionales que abarcasen los diferentes ámbitos implicados en la visión de ese nuevo modelo de negocio.

La financiación de la puesta en marcha de su empresa la consiguieron gracias al pago único o capitalización del desempleo. Durante los dos primeros años tuvieron algunas ayudas que les hicieron más llevadera la fase inicial, como una subvención de la Dirección General de Economía Social por ser una Sociedad Laboral

y el alojamiento en el Vivero de Empresas de la Diputación Provincial durante dos años.

En la actualidad, consideran que la empresa está bastante consolidada. Tienen un local en alquiler en el centro de la ciudad y, como a pesar de la crisis su empresa ha funcionado, piensan que el futuro será mejor y habrá un crecimiento en su empresa.

Lo que más les ha costado ha sido abrirse al mercado, darse a conocer, tener visibilidad. Estaban acostumbrados a desarrollar su profesión, pero con otro punto de vista para el cual no estaban preparados: buscar los clientes, sentirse seguros de lo que hacen, dar la imagen frente al cliente. En definitiva, han ido aprendiendo a ser empresarios y tener toda la responsabilidad, de captación y satisfacción del cliente.

8.4.2.- Conclusiones y recomendaciones.

Su experiencia les dice que para crear una empresa hay que intentar rodearse de gente con conocimiento en el sector. Si se desconocen los actores de la actividad que vayas a poner en marcha, puede ser complicado. Si todos los que ponen en marcha la empresa son emprendedores con conocimientos pero sin experiencia en el negocio que se quiere desarrollar, el negocio no funcionara, porque son muchos los problemas que surgen y no van a ser capaces de solucionarlos, porque no van a tener aplomo

para salir adelante. Los apoyos pueden venir a nivel familiar o a nivel de personas que tengan perspectiva de haber trabajado en esa actividad antes. ***“Utilizar las ayudas o el apoyo de las entidades que fomentan el emprendimiento como alquiler, personal, te puede evitar tener costes fijos innecesarios al principio, y puede ser un elemento crucial para que la empresa no fracase y tenga visibilidad”.***

Página Web: www.eteam-consultores.com

8.5.- SynerMet Weather Solutions.

SynerMet Weather Solutions es una empresa basada en el conocimiento (EBC) surgida en el seno del grupo de investigación de Modelización de la Atmósfera y Radiación Solar (MATRAS) de la Universidad de Jaén en 2011. Desarrollan actividades de consultoría experta en meteorología y climatología para aplicaciones de energía, agricultura e hidrología, proporcionan servicios de consultoría energética a particulares, colectivos, empresas, instituciones, centros de investigación y a cualquier entidad, tanto de carácter público como privado, así como de ámbito nacional e internacional, que requieran información altamente especializada para llevar a cabo sus diferentes actividades, desarrollar sus propios productos o aportar un valor añadido a los mismos.

Sus servicios, por tanto, se centran en la predicción de recursos solares y eólicos en una localización

y su distribución espacial, y la evaluación de cualquier planta de renovables para ver su viabilidad técnica. Actualmente, han apostado por otra línea de negocio alternativa, enfocada en la planificación agrícola y alerta de cosechas en la agricultura. También ofrecen formación especializada trasladando su experiencia real a la formación de empresas, instituciones y particulares.

8.5.1.- Idea, puesta en marcha y desarrollo de la empresa.

La idea surgió del Grupo de Investigación que vio en estas actividades una línea de negocio con posibilidades de ser explotada en el mercado. Al frente de la empresa están José Martínez (gerente de la empresa) y Vicente Lara (director de producción).

José Martínez es Licenciado en Ciencias Físicas por la Universidad de Granada en 2003, con especialidad en Física Fundamental. Al terminar la carrera trabajó durante varios años en el sector de las energías renovables gestionando y supervisando una instalación de 4.8 pMw. Mientras trabajaba decidió cursar el Máster en Eficiencia Energética en Edificios e Instalaciones en la Universidad de Jaén, y fue a partir de terminar este Máster cuando se puso al frente de la empresa SynerMet Weather Solutions.

Vicente Lara es Máster en Geofísica y Meteorología por la Universidad de Granada y Licenciado en Física por la misma Universidad. Forma parte del Grupo de Investigación



Modelización de la Atmósfera y Radiación Solar (MATRAS) de la Universidad de Jaén, donde está realizando su tesis doctoral. Su labor de investigación se centra en la modelización y predicción de la radiación solar como fuente de energía primaria para tecnologías de producción mediante el uso de modelos numéricos de predicción meteorológica. Los resultados de dicha investigación han sido avalados por la publicación de varios artículos en revistas científicas de nivel internacional y numerosas aportaciones en congresos internacionales. En su calidad de experto ha formado parte de la **Task-36 Solar Resource Knowledge Management del Solar Heating and Cooling Programme de la International Energy Agency** (Agencia Internacional de la Energía). Compagina su labor investigadora con su trabajo como responsable del departamento de producción de la empresa SynerMet Weather Solutions.

La empresa, liderada por estos dos universitarios, está ubicada en el Parque Tecnológico GEOLIT. Ha tenido un gran crecimiento desde su nacimiento, pero ha pasado por momentos de dificultad durante los últimos años por el impago de un cliente importante. No obstante, estos dos empresarios han sabido salir adelante, modificando su posición estratégica, volcándose en la internacionalización a partir del **know how** que han adquirido los investigadores y las empresas españolas en los últimos años en el sector de las energías renovables, y se han orientado hacia mercados en expansión como Sudáfrica, Jordania, Península Arábiga o Sudamérica.

En la entrevista con José nos ha contado cuáles han de ser las claves para la supervivencia de las empresas que nacen basadas en el conocimiento que se genera en la Universidad. Desde luego, es muy importante el recurso intangible (conocimiento) que proporciona el Grupo de investigación, pero no es suficiente. Hay que conocer el mundo empresarial para hacer frente a los problemas del día a día, por lo que las personas que empiezan a trabajar no pueden crear una empresa, porque no han salido del paraguas de la Universidad y no conocen el mercado, ni cómo dirigir una empresa. Por otra parte, las personas que se dedican a la empresa no deben tener ninguna vinculación laboral con la Universidad, porque no van a poder cumplir con la jornada laboral que exige el cliente. Los que administran la EBC deben tener conocimientos sobre la línea de negocio o investigación, pero también de marketing (saber vender el producto o servicio que le demanda el cliente), de producción (saber traducir lo que hace la Universidad al mundo de la empresa) y conocimientos de dirección. En definitiva nos dice José que hay que intentar equilibrar los dos mundos para resolver los problemas empresariales: la empresa sabe cómo se hacen las cosas y el mundo académico sabe hasta dónde llega el conocimiento, pero no implementarlo.

8.5.2.- Conclusiones y recomendaciones.

A José no le gusta que le llamen emprendedor, sino empresario. Considera que ser emprendedor está de moda y, actualmente es políticamente correcto, pero su significado es el mismo que lo que siempre hemos conocido como empresario. No ve bien la campaña actual promovida por muchas instituciones de emprender a toda costa. Hay que pensárselo bien y es una cuestión muy personal.

Considera que tener una idea diferente es la cuestión principal para emprender. *"Lo único que tiene en común la gente que monta una empresa es la obsesión, que la idea vaya adelante, que tenga un plus". "Y que si te haces empresario porque no quieras tener jefe vas dado, porque vas a tener como jefe el cliente, o si te quieres hacer empresario porque consideras que es la mejor manera de realizarte, no funciona tampoco".*

Recomienda leer los libros "estrategia del océano azul" y el "libro negro del emprendedor", *"y si no se te quitan las ganas, adelante con tu idea"*. Incide en que, estratégicamente, los Grupos de Investigación deben atender los problemas reales del mercado; hay que salir de la Universidad para hablar con las empresas, e informarse de lo que necesitan e intentar solucionar sus problemas.

Pide a las instituciones públicas apoyo real al emprendedor o empresario que comienza, no malgastar sus presupuestos, sobre todo en Jaén, que es un hándicap emprender por falta de infraestructuras. El apoyo real significa, mejores infraestructura, apoyo fiscal, laboral y de mentorización.

Página Web: www.synermet.com



bibliografía de creación de empresas

- **Creación y desarrollo de empresas.** Priede Bergamini, T., López-Cózar Navarro, C., Benito Hernández, S. (2010). Pirámide, Madrid.
- **Creación y Gestión de Empresas 9ª Edición.** Pedro Aceituno Aceituno (Coord.). Ediciones Centro de Estudios Financieros. Madrid (2017).
- **Creación de Empresas.** Manel Rajadell Carreras. Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña. Barcelona (2013).
- **Creación y desarrollo de empresas. 1ª Edición.** Tiziana Priede, Cristina López-Cózar Navarro y Sonia Benito Hernández. Editorial Pirámide. Madrid (2010).
- **Creación de empresas: guía del emprendedor. 4ª Edición.** Francisco José González Domínguez. Editorial Pirámide. Madrid (2012).
- **Creación de empresas. Aproximación al estado del arte. Edición.** Coords.: Ricardo Hernández Mogollón, Mª del Mar Fuentes Fuentes y Lázaro Rodríguez Ariza. Editorial Juruá LDA. Vila Nova de Gaia. Portugal (2011).
- **Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. 6ª Edición.** Alexander Osterwalder. Editorial Deusto. Barcelona (2012).
- **El método Lean startup: como crear empresas de éxito utilizando la innovación continua. 4ª Edición.** Eric Ries. Editorial Deusto. Barcelona (2013).
- **Thinkertoys: cómo desarrollar la creatividad en la empresa. 2ª Edición.** Michael Michalko. Editorial: Gestión 2000, D.L. Barcelona (2007).
- **Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works. 2ª Edición.** Ash Maurya. Editorial: O'Reilly Media. Sebastopol (2012).
- **Entrepreneurship. 8ª Edición.** Robert Hisrich, Michael Peters and Dean Shepherd. Editorial: McGraw-Hill, Cop. Boston (2010).

Páginas webs

Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (IPYME): <http://www.ipyme.org>

<https://servicios.andaluciaemprende.es/BibliotecaVirtual/>

<http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>

<http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8>

http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/ANEXO%20III.%20Plan%20de%20Empresa_118639_20150304_WEB.pdf

<http://www.ipyme.org/es-ES/DecisionEmprender/Paginas/Planempresa.aspx>

<http://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/gestion-empresarial/>

CNAE: www.cnae.com.es/



Universidad
de Jaén

Guía
para **crear**
tu **Empresa**
en la **UJA**



Universidad de Jaén

UJa.
Emprende