

Javier Inaraja

¡LÁNZATE YA!

Cómo hacer realidad
tu idea de negocio

Los 10 pasos para convertirte en
autoemprendedor



JAVIER
INARAJA

¡LÁNZATE YA!

Índice

Portada

Prólogo

Introducción

Paso 1. Una reflexión previa. ¡Estás preparado para emprender!

Paso 2. Manos a la obra, lo primero la idea

Paso 3. Ahora que lo tienes claro, empieza a moverte

Paso 4. Salta a otro nivel: el plan de negocio

Paso 5 Una parte divertida del plan: el marketing

Paso 6. Haz tus cuentas: plan económico-financiero

Paso 7. Conseguir financiación, un tema siempre complicado

Paso 8. El lado «oscuro» pero obligatorio: trámites burocráticos

Paso 9. No te quedes en casa y no te olvides de la tecnología

Paso 10. Emprendimiento y vida privada. ¿Qué te vas a encontrar?

Epílogo

Bibliografía

Notas

Créditos

Prólogo

El título de este libro, ¡*Lánzate ya!*, parece sugerir una cierta impaciencia por emprender. Pero cuando te metes en la obra de Javier Inaraja, descubres que si te lanzas después de haber reflexionado sobre las cosas en que te pide profundizar, las probabilidades de tener éxito aumentan o, en el peor de los casos, descubres que hay algún punto que mejorar antes de lanzarte.

Como redactor jefe de la revista *Emprendedores*, Javier Inaraja ha visto de cerca miles de proyectos de nuevas empresas, ha hablado con cientos de emprendedores, ha seguido a unos en una evolución que los llevó a un gran éxito y a otros a un triste final. Organizar toda esta experiencia en un libro es un gran trabajo y tiene el valor, incluso académico, de ser el producto de una reflexión sobre una amplia muestra de casos reales.

Emprender es un paso adelante que suele implicar un compromiso importante: dejar otro trabajo, arriesgar recursos, adquirir compromisos con inversores, socios, colaboradores. La naturaleza del proceso suele rodearlo de emociones (ilusión, fuerte compromiso, sacrificio). Pero la economía sigue su marcha fríamente. Profundizar en el proceso de emprender con realismo, objetividad, una cierta frialdad, es una cuestión de prudencia, profesionalidad y sentido común. La obra de Javier Inaraja es una gran ayuda en este proceso de fría reflexión que debe preceder al disparo de salida que el autor propone.

PEDRO NUENO INIESTA,
profesor titular de la cátedra
Fundación Bertrán de Iniciativa
Empresarial del IESE Business School

Introducción

Crear una empresa es, seguramente, una idea que se les ha pasado por la cabeza a muchísimas personas en algún momento de su vida. Pero también habrán soñado con conducir un buen coche, tener una mansión o... conseguir un trabajo bien remunerado. Muchos terminan cumpliendo sus sueños, y muchos otros no. ¿Puede haber algún factor común que incline la balanza entre uno y otro extremo? Sin ninguna duda hay uno: LANZARSE YA. Hacer las ideas realidad no tiene mayor secreto que dedicarles ganas y trabajo. Como todas las cosas importantes en la vida, el empeño personal es lo que termina por llevarnos a conseguir las.

Está claro que si has comprado este libro es porque estás pensando en *autoemprender*. Ya has dado el primer paso. Ahora debes dar otros que terminen convirtiendo tu idea de negocio en una empresa. Y en eso es en lo que pretende ayudarte este libro que, con un contenido exclusivamente práctico, desarrolla las diez fases que, en mi opinión, ha de desarrollar un autoemprendedor para poner en marcha su negocio. Para ello, me apoyaré en su mayor parte en reportajes de los casi ciento cincuenta números publicados por la revista *Emprendedores*. El resto es «cosecha propia» de lo aprendido en los doce años que llevo trabajando en ella.

Espero que te sea útil.

Una reflexión previa. ¿Estás preparado para emprender!

Quiero empezar este libro rompiendo una lanza en tu favor y en el de muchos millones de personas que, como tú, han tenido la valentía de lanzarse a una aventura empresarial en solitario. En España, según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), había a primeros de 2009 unos 3,35 millones de empresas activas. De ellas, más de la mitad eran empresas sin asalariados. Si a éstas se unen las que tienen uno o dos trabajadores, que en un gran porcentaje son el desarrollo de una empresa que nació siendo unipersonal, se extrae como conclusión que la mayor parte del tejido empresarial en nuestro país —ocho de cada diez empresas— se genera y existe gracias a la voluntad emprendedora de una persona que decidió lanzarse en solitario.

Esta realidad, además, se reproduce en otros países desarrollados. Sin ir más lejos, en la primera economía mundial: Estados Unidos, donde el 76 % de las compañías activas no tienen asalariados. Otro reciente ejemplo de la importancia de los empresarios individuales nos lo ofrece Francia. El país galo ha apostado por los *auto-entrepreneurs* para hacer frente a la crisis con un nuevo estatuto legal para ellos. Con él, tenían previsto que 300.000 autoemprendedores se lanzaran durante el año 2009 a crear sus propios negocios.

Todos los países del mundo dependen de la iniciativa individual de sus conciudadanos para alimentar su sector empresarial privado. Pero, en todo caso, la figura del empresario individual no ha recibido todo el reconocimiento social que se merece, tampoco en nuestro país. Aquí se sigue manteniendo la idea de que tiene un menor nivel que otros tipos de aventuras empresariales en las que participan varias personas. Pero eso ya no es así. Hoy en día, muchos de los proyectos de emprendedores individuales, o autoemprendedores, que acaban siendo realidad tienen detrás un trabajo de análisis y planificación serio y profundo (aunque siempre debería ser así). En resumen, que no sólo no eres el único al que se le ha pasado por la cabeza la «locura de lanzarse en solitario a crear una empresa», sino que lo deseable es que siga habiendo muchos «locos» como tú.

El perfil del emprendedor

El que una persona diga de otra que «es muy emprendedora», en general, suele asociarse con el hecho de que tenga una gran iniciativa. Pero no solemos reparar en si tiene unas cualidades definidas para poder dotarla de ese calificativo. Sin embargo, el perfil que

debe poseer un emprendedor es un tema que ha sido analizado profusamente. Juntar todos los aspectos recogidos por estos estudios, y que debería tener una persona para desempeñar esta tarea, daría como resultado el de un verdadero «superdotado o superdotada»: creativo e imaginativo; con espíritu de sacrificio; buen negociador; empático (y también, cómo no, simpático); motivador; con capacidad de síntesis; con una formación adecuada; espíritu de liderazgo; comprensivo y, a la vez, firme con sus colaboradores, y un largo etcétera.

En la revista *Emprendedores* siempre hemos creído fervientemente que cualquier persona es apta para poner en marcha un negocio (de ahí lo de titular este apartado con una afirmación, en vez de hacerlo con una interrogación). Y lo hemos comprobado con miles de nuevas empresas y con muchos de los empresarios famosos que han aparecido en nuestras páginas (como Juan José Hidalgo, presidente del grupo Halcón Viajes y ex peón de labranza, albañil y pintor de brocha gorda; o Steve Jobs, verdadera «alma» de Apple, que fue dado en adopción por su madre y abandonó sus estudios universitarios a los pocos meses de empezarlos). Unos ejemplos que confirman que la condición de la que se parte tiene, lógicamente, su peso, pero nunca es determinante.

Sí puede decirse que existe un elemento esencial, común a todos los emprendedores que han conseguido el éxito, y es la forma de enfrentarse al riesgo y a la posibilidad de fracaso. Zaryn Dentzel, cofundador y consejero delegado de la red social Tuenti, lo expresa muy bien cuando afirma: «Yo no quiero cambiar, quiero ser el mismo que hace dos años, y asumir el riesgo de entonces cuando todo el mundo nos decía: “No vais a tener éxito, ese modelo de invitación no va a funcionar, la gente no va a utilizar una red tan cerrada...” Esa capacidad de decir “creo en ello y me lanzo”, ese riesgo, hay que seguir manteniéndolo. Lo difícil es estar listo para perderlo todo. Al principio tienes esa perspectiva y ésta es la que te hace tener éxito.»¹

Una convicción que a veces solapa otras carencias, como explica Elena Serrano, directora adjunta de Creara, Fundación San Telmo, quien asegura que ha visto cómo «ideas que en principio parecían mediocres han tenido mucho más éxito que otros proyectos más innovadores gracias a que tenían detrás a las personas con el impulso y el tirón necesarios». Motivación que, además, cuanto más fuerte sea más te ayudará a enfrentarte a los desalientos que tendrás que padecer. «La experiencia me dice que sin mucha energía personal, las ideas de negocio no triunfan. El emprendedor debe analizar hasta qué punto está dispuesto a luchar, a asumir el riesgo que implica sacar un negocio adelante», asegura Alfons Cornella, presidente de *Infonomía*. Aunque no debes olvidar, como recuerda también Cornella, que «si buscas seguridad y comodidad personal, mejor no te metas a emprender, porque las iniciativas empresariales implican no dormir bastantes noches».

¿Soy viable como empresario?

Puede que después de leer lo anterior te haya surgido la duda de si realmente estás preparado para crear tu propio negocio.² Pues, aunque no te lo creas, vas por el camino correcto. «Lo primero que hay que hacer para saber si es viable una idea de negocio, es dar la vuelta a la pregunta y cuestionarse: “¿Soy yo viable para la idea?”», sostiene Nicolás Henríquez, director general de la Fundación Incyde. En su opinión, «ésta es la pregunta clave y, sin embargo, la que muchos emprendedores no se plantean. De hecho, las excepciones se cuentan con los dedos de una mano».

Muchos expertos en creación de empresas comparten esta opinión y dan a la idea de negocio un valor relativo. «El perfil del emprendedor y del equipo es uno de los factores que más influye en el éxito de un proyecto», asegura Elena Serrano, quien ha visto «fracasar numerosos proyectos que estaban formados exclusivamente por tecnólogos que carecían de habilidades empresariales». Por eso, Ignacio de la Vega, director del Centro Internacional de Creación de Empresas del Instituto de Empresa y director internacional del *Informe GEM* (Global Entrepreneurship Monitor), recomienda «hacer el autoexamen con un alto grado de honestidad. Por ejemplo, si pretendo lanzar un proyecto basado en habilidades de relaciones públicas y comerciales, pero tengo dificultades para comunicarme y una timidez alarmante, debo darme cuenta de que ése no es el proyecto más indicado para mi perfil. Y aunque parezca obvio, muy pocos lo hacen».

Mide tu capacidad emprendedora

Llegados a este punto, tal vez te apetece medir tu capacidad emprendedora. Te propongo una vía rápida para que no te quedes con la duda: el autodiagnóstico de actitudes emprendedoras. Esta especie de test es una herramienta interactiva que la Dirección General de Política de la Pyme ofrece de forma gratuita en su web (www.ipyme.org), en el apartado de Servicios Interactivos Personalizados. Isidro de Pablo, catedrático y director del Centro de Iniciativas Empresariales de la Universidad Autónoma de Madrid, y coordinador del equipo que la diseñó, explica que esta herramienta evalúa el carácter emprendedor según siete valores: motivación, iniciativa, energía personal, perfil psicológico, capacidad de análisis, innovación y creatividad, y propensión al riesgo.

El funcionamiento no es complejo. Sólo debes contestar un cuestionario tras el cual se encuentra una base de datos formada por cerca de cien entrevistas a empresarios de éxito, a los que se les preguntó qué harían en determinadas situaciones y por qué. Con las respuestas del cuestionario, la herramienta puede definir las características del usuario y ofrecerle los consejos de los empresarios encuestados que son más acordes con su perfil. De esta forma, según Isidro de Pablo, «los experimentados pueden hacer recomendaciones a los noveles».

Qué nos mueve a emprender

Otro de los temas relevantes en el análisis de un emprendedor es la motivación que le empuja a asumir el riesgo de crear una empresa. De hecho, se le suele catalogar entre una diversidad de clasificaciones: los que lo hacen por necesidad, por haber detectado una oportunidad en el mercado, por la búsqueda de independencia económica, por el deseo de conseguir riqueza... En general, suele aducirse que, por ejemplo, una persona que emprenda por necesidad tiene menos posibilidades de tener éxito que una que lo haga porque ha detectado una oportunidad de negocio en el mercado. Particularmente, y si bien es verdad que esa primera motivación puede condicionar en parte el desarrollo inicial del proyecto empresarial, creo que se va, o debería irse, diluyendo con el paso del tiempo. Emprender es un proceso de enriquecimiento personal que nos va abriendo muchas otras expectativas y que ha de ir añadiendo nuevos alicientes a nuestra aventura empresarial. Vamos, que no importa tanto la razón que te empuja ahora a crear una empresa como el hecho de mantener una actitud abierta hacia otras razones que te irán surgiendo.

Entre los muchos compendios que analizan estas razones o motivaciones que definen a los emprendedores de éxito hay uno que quiero ofrecerte, porque me pareció singular (y no es porque las once condiciones formen con sus iniciales la palabra *emprendedor*, que ya de por sí tiene su mérito). Es obra de Andy Freire, un joven empresario argentino poco conocido en España, pero muy reconocido en Latinoamérica por haber creado la distribuidora de material de oficina Officenet y la consultora Axialent, y por sus apariciones en la cadena CNN en español. Freire apunta estos once elementos como comunes a los grandes emprendedores:

1) *Emancipación*. Más del 60 % de los grandes emprendedores dicen que la búsqueda de la libertad y la independencia es su principal motivación para emprender.

2) *Moderación en la ambición de dinero*. Paradójicamente, la mayoría de los estudios demuestran que sólo el 20 % de los emprendedores afirma que el dinero es su principal motivación. La gran mayoría lo considera una consecuencia inevitable del emprender exitosamente, no un objetivo en sí mismo.

3) *Pasión*. Emprender es estar dedicado en mente, cuerpo y alma todo el tiempo al proyecto, aunque esto pueda afectar un poco a las amistades y a las relaciones familiares.

4) *Resultados*. Los grandes emprendedores sueñan, pero sobre todo hacen, hacen y hacen. Muchos de ellos tienen grandes capacidades intelectuales, pero su foco está puesto siempre en lograr resultados concretos.

5) *Espiritualidad*. Suelen combinar su trabajo profesional con un profundo trabajo consigo mismos. He visto una positiva correlación entre el éxito de los emprendedores y su trabajo emocional y espiritual para conocerse y mejorar como personas.

6) *Noviciado* (actitud de aprendiz). Aunque pueda sorprender a muchos, los grandes emprendedores muestran una gran humildad y una voluntad permanente de aprender. Suelen ser lo opuesto del gran «sabelotodo» que cree dominar el conocimiento

humano.

7) *Disfrute del camino*. Los grandes emprendedores encuentran un curioso equilibrio entre la dureza de sortear obstáculos, y el placer y el humor de disfrutar cada paso que dan día a día.

8) *Éxitos compartidos*. Siempre ven a los integrantes de su equipo como socios y buscan formas de compartir con ellos el valor creado.

9) *Determinación*. Se toman el tiempo necesario para las decisiones, pero, una vez tomadas, muestran una gran seguridad y firmeza en sus actuaciones.

10) *Optimismo y sueños*. Todos tienen una visión clara y esperanza sobre hacia dónde pueden y quieren llevar su futuro y el de su empresa.

11) *Responsabilidad incondicional* (protagonismo). A diferencia de quienes asumen el papel de víctimas, que viven culpando al contexto y justifican «lo que no hacen» por las cosas que «les hacen», los grandes emprendedores actúan como protagonistas y asumen una responsabilidad incondicional frente a su destino. Su actitud más característica es: «Dado el contexto que me toca enfrentar, ¿cómo decido responder?» Esto les da un sentido de compromiso que les vuelve hábiles para superar los obstáculos.

Mi intención al mostrarte este compendio de motivaciones y características no es que intentes seguirlo a rajatabla, simplemente quiero que te haga reflexionar. En todos estos años de periodista he tenido la suerte de conocer muchos emprendedores y empresarios de éxito. En todos he buscado siempre conocer algo de su «lado humano», incluso me ha importado tanto o más que la cifra de negocios, las ratios de rentabilidad, de sus inversiones... Las cifras económicas evidencian el éxito económico, pero me intriga saber si han reproducido también ese éxito en el plano personal.

La experiencia me ha confirmado que no siempre va aparejado lo uno con lo otro. Por eso quisiera concluir este capítulo con una reivindicación. Es un pensamiento que ya hice mío hace mucho, pero que también oí hace tiempo a Antonio González Barros, presidente del Grupo Intercom, y con el que coincido plenamente: «Reivindico el triunfo interno sobre el externo, porque el mayor éxito está en el interior, en sentirse bien con uno mismo y con lo que le rodea.» ¿Acaso hay mejor razón para emprender y tener éxito con tu proyecto?

En resumen, no olvides que...

Emprender es una opción personal que puede tomar cualquier persona. Pero aquellos que están más preparados suelen tener mayores posibilidades de sobrellevar los avatares que supone crear y consolidar un negocio. Vivir de una actividad empresarial es una carrera de fondo. Los que terminan ganando no son siempre los que parten en primer lugar en los primeros metros del recorrido. Aquí, como en el deporte profesional, la confianza en uno mismo, la tenacidad y la

capacidad de sufrimiento son los factores que empujan a uno a poder llegar a la meta. Ahora bien, en igualdad de condiciones, son los que se preparan a conciencia y saben ejecutar mejor las técnicas quienes tienen más posibilidades de acabar entre los primeros.

No es habitual que un emprendedor posea todas las capacidades que requiere crear y desarrollar una empresa, pero hoy en día cualquier persona puede ir adquiriéndolas a través de cursos, seminarios, libros, etc. Si has decidido participar en la carrera de emprender, prepárate para ganar.

Manos a la obra, lo primero la idea

Las ideas de nuevos negocios pueden surgir de muchas maneras. Hay personas a las que se les ocurre porque no encuentran en el mercado lo que están buscando, porque ven que algo que han adquirido se puede mejorar, porque se les ocurre combinar dos productos, etc. Incluso hay personas —y de esto puedo dar fe, ya que he conocido a unas cuantas— que están permanentemente leyendo revistas, estudios, informes... investigando para encontrar nuevas oportunidades. Esto les permite detectar cambios de hábitos, mercados con gran potencial de crecimiento, entrada en vigor de leyes que originarán nuevos servicios, factores de los que también pueden surgir ideas de negocio.

Cualquiera que sea la forma en que surja, lo que está claro es que, como asegura Michael Michalko: «Todo lo nuevo es sencillamente una adición o una modificación de algo que ya existía.» Este experto en creatividad, ex oficial de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos, que fue asesor de la CIA y que ahora lo es de numerosas multinacionales, propone aplicar una serie de técnicas para obtener una nueva idea a partir de la manipulación de algo ya existente. Si en tu caso ya tienes clara tu idea de negocio, también te será de utilidad analizarla para averiguar qué características tiene tu servicio o producto y, si es posible, añadirle alguna otra que la mejore o diferencie aún más de lo que existe en el mercado.¹

1) *Sustituir*. Cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas, emociones. Sylvan Goldman, propietario de un supermercado, se preguntó con qué podría sustituir las cestas para que la gente comprase más... e inventó el carrito de la compra.

2) *Combinar*. Gran parte de las novedades proceden del proceso de combinar ideas, bienes o servicios que previamente no estaban relacionados. Una empresa japonesa de fabricación de medias impregnó sus productos de microcápsulas de vitamina C, inventando de paso la ropa nutritiva.

3) *Adaptar*. Para ser original hay que estar familiarizado con las ideas originales. Los hermanos Jacuzzi, que vendían bombas de agua para las granjas, un buen día diseñaron una piscina especial de hidromasaje como tratamiento para la artrosis de un primo suyo. Y ahora su invento está en muchas de nuestras casas.

4) *Magnificar*. Las cosas grandes atraen. Los fabricantes de televisores lo saben y por eso ponen en el mercado pantallas planas de hasta 52 pulgadas (y no todos los que las compran tienen un salón de cincuenta metros cuadrados). O los fabricantes de

bollería industrial, que pugnan por poner la palmera de chocolate más grande en los expositores.

5) *Modificar*. Cualquier cosa se puede modificar para convertirla en otra. Por ejemplo, las toallitas húmedas que se utilizan para desmaquillar son una modificación de los algodones que se utilizaban para ello mojados con el desmaquillador.

6) *Dedicarlo a otros usos*. Muchos inventos, innovaciones y productos se desarrollan a partir de otra cosa. Volviendo al ejemplo anterior, las toallitas húmedas que se empezaron a utilizar para desmaquillar o para la limpieza higiénica de los bebés, ahora también se usan para limpiar la cocina, el salpicadero del coche, los zapatos, como quitamanchas...

7) *Eliminar o reducir al mínimo*. Gracias a recortar ideas, objetos y procesos, es posible estrechar el problema hasta llegar a la parte o función verdaderamente necesaria. Es el caso de los sobres prefranqueados que eliminan el sello, o de los billetes electrónicos de avión, que evitan todos los trámites que había que hacer anteriormente para volar.

8) *Reordenar*. Una nueva ordenación suele ofrecer alternativas a ideas, bienes y servicios. Los supermercados gallegos Aquí É presentan una zona con un menú diario — cuya receta es explicada en unas pantallas y que el público puede imprimir—, donde se encuentran todos los ingredientes. Esto facilita al cliente no tener que pensar qué hacer de comida o qué comprar.

9) *Invertir*. Fijarse en lo opuesto permite pensar de forma diferente. Como algunas discográficas que ahora, en plena época digital, han vuelto a comercializar discos de vinilo para ofrecer una mejor calidad de sonido que el CD. En 2008 las ventas mundiales de vinilos aumentaron un 200 %, mientras que las de discos compactos cayeron un 36 %.

Diseciona a tu competencia

Con este primer análisis ya has detectado cuáles son las características principales de tu idea. Ahora es necesario profundizar un poco más estudiando lo que hacen tus futuros competidores. Saber qué está haciendo tu competencia te permitirá determinar tus propias debilidades y por dónde te pueden amenazar, pero también tus puntos fuertes y oportunidades. Éste es un punto fundamental en el desarrollo de la idea del nuevo negocio. Buscar un aspecto que haga diferente tu producto o servicio de lo que existe en el mercado es la piedra angular del éxito (siempre que esa diferencia tenga efectivamente una demanda real). Y lo sé por experiencia propia.

A primeros de los ochenta, monté un obrador de productos italianos en Madrid con otros dos socios. Elaborábamos toda clase de pasta fresca, rellena, pizzas, dulces... todo sin conservantes ni colorantes. Y ésta, que era nuestra principal característica diferenciadora, fue, precisamente, la causa del fracaso. Los clientes (carnicerías,

ultramarinos, mantequerías...) no disponían de mucha capacidad en los mostradores refrigerados y nuestro producto acababa siendo expuesto fuera de ellos. A pesar de los esfuerzos por acostumbrar a los clientes a conservarlos en frío, las devoluciones de producto (tenían, lógicamente, un período de caducidad más corto que los que llevaban conservantes) nos obligaron a cerrar el negocio.

Por aquella época, un español que venía de Estados Unidos empezó a vender pizzas a domicilio en un local del madrileño barrio del Pilar. A la empresa la llamó TelePizza. Lástima que lo de vender a domicilio no hubiera sido la característica con la que buscamos diferenciarnos en el mercado mis socios y yo.

Bien, ahora vamos a ver cómo es tu competencia y qué aspectos pueden diferenciar tu producto o servicio del suyo. Para ello podemos seguir las pautas de Guy Kawasaki, uno de los referentes mundiales en el campo del marketing y las nuevas tecnologías y director general de la incubadora tecnológica Garage Technology Ventures, que propone estas ocho preguntas a las que tendrás que responder.²

1) *¿Quiénes son mis competidores?*

Kawasaki recomienda elegir siempre competidores de alto nivel y no conformarse con medianías. Saber contra quién se está compitiendo es vital para diseñar la propia estrategia de competición.

2) *¿Qué ofrecen mis competidores?*

Debes conocer sus productos y/o servicios tan bien como los tuyos. Saber cuál es su calidad real y también, por supuesto, sus deficiencias.

3) *¿Para quiénes trabajan mis competidores?*

Saber quiénes confían en nuestros competidores te ayudará a trazar un perfil de tus potenciales clientes. En algunos casos serán los mismos que los suyos; en otros, tal vez la buena idea sea enfocar el producto o servicio hacia un destinatario diferente.

4) *¿Cuáles son los precios de mis competidores?*

En algunas ocasiones ofrecer precios más bajos es un factor competitivo. Pero siempre será más conveniente diferenciarte por arriba, si realmente ofreces claras mejoras sobre la oferta existente en tu tipo de producto/servicio.

5) *¿Cuáles son las ventajas reales que mis competidores tienen sobre mí?*

Una vez recogida toda la información, deberás analizar los elementos que justifican la supremacía de tus competidores. Cabe introducir en este listado aspectos tales como mayor presupuesto publicitario, mayor red de contactos, mayor experiencia, precios más baratos, mayor disponibilidad de tecnología, mayor representatividad e, incluso, ¡mayor don de gentes!

6) *¿Cuáles son mis ventajas (potenciales o reales) sobre mis competidores?*

Inevitablemente, debes tener alguna ventaja (y si no la tienes, te urge conseguirla). Estas ventajas pueden ir desde la superespecialización hasta un mejor trato al cliente.

7) *¿Qué aspectos del producto o servicio de mis competidores me convendría implantar?*

Se trata de determinar cuáles son los elementos inherentes al negocio de tus competidores que beneficiarían al tuyo si contases con ellos, y luchar por dotar a tu negocio de estas características ventajosas.

8) *¿Qué aspectos del producto o servicio de mis competidores me convendría ampliar, modificar o mejorar?*

Tal vez a tus competidores se les haya pasado por alto algún aspecto del negocio que resulte especialmente atractivo de cara al cliente. Si determinas cuál es, implantarlo te proporcionará una ventaja.

Bien, ya vas viendo con mayor profundidad si tu idea no está inventada, si es realmente buena y si la puedes mejorar. Para darle otra vuelta de tuerca más vamos a realizar un DAFO. Es decir, un análisis de tus «debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades». Este recomendable análisis que se puede aplicar a casi todo: un producto, un proceso y hasta a tus habilidades como emprendedor, proporciona una visión de los pros y los contras y, por tanto, ayuda a determinar la forma idónea de actuar. Por lógica, para que sea verdaderamente efectivo hay que ser objetivo a la hora de enumerar tanto los aspectos positivos como los negativos. Su realización es muy sencilla. Dibuja el siguiente esquema:

| | |
|-------------|---------------|
| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
| AMENAZAS | OPORTUNIDADES |

Después, ve incorporando las respuestas que has obtenido en el estudio anterior de tu competencia, situándolas en la casilla correspondiente en orden descendente en función de su importancia. Esto te proporcionará un análisis de las dificultades que te vas a encontrar y de las ventajas con que cuentas para hacerles frente. Por ello conviene que no seas conservador y tengas en cuenta el peor de los escenarios. Tampoco está de más que analices cómo puede desenvolverse tu idea con el tiempo (si, por ejemplo, es muy buena pero es fácilmente copiable, en poco tiempo te verás rodeado de competidores, y esto supone una verdadera amenaza).

Considera, igualmente, qué le sucedería a tu negocio si el resto de empresas cambiaran su estrategia (por ejemplo, si eligieran competir, no en precio, sino en rapidez de entrega, cobro retrasado o servicios posventa gratuitos). Y, finalmente, si al realizar este análisis encuentras un mercado sin competidores, pregúntate —y no es por ser gafe— si de verdad has sido tan afortunado o es que el mercado carece de posibilidad alguna y, por tanto, no existe.

Recursos on-line

Otra forma de testar tu idea de negocio son los recursos que existen en Internet, que te valdrán en esta primera fase de evaluación. Algunos de estos recursos permiten, una vez testada a priori la viabilidad de la idea, seguir con el desarrollo de un plan de empresa, a veces tutelado por asesores. Éstas son algunas de las que me parecen más interesantes.

Barcelona Activa (www.testidea.barcelonanetactiva.com). Un simulador virtual te va evaluando y aconsejando tanto sobre tus características como emprendedor, como sobre el origen de tu idea, el impulso de ella y el mercado en el que piensas actuar. Al final te ofrece un DAFO. Sencillo y bastante completo.

Instituto Leonés de Desarrollo Económico, Formación y Empleo (www.ildefe.es). Dispone de un test de treinta y dos preguntas que permiten realizar una autoevaluación previa de la idea de negocio, anterior a la elaboración del plan de empresa.

Dirección General de la Política de la Pyme (www.ipyme.org). El apartado de Servicios Interactivos Personalizados dispone de un simulador virtual para «Ensayar una idea empresarial» que, por el momento, permite analizar las que van a operar dentro de tres sectores de actividad: comercio, textil y restauración.

Fundación Red Andalucía Emprende (www.skilltec.es/preincubadora). El Laboratorio de Ideas Empresariales y Preincubadora Digital permite evaluar la idea y desarrollarla hasta crear el plan de empresa. Hay que registrarse previamente para poder utilizarlo.

Además, existen muchas otras webs de cámaras de comercio, centros europeos de empresas e innovación, entidades locales de desarrollo empresarial, comunidades autónomas y universidades que ofrecen la posibilidad de realizar este tipo de evaluación tutelada. Es decir, hay que rellenar un cuestionario, que es recibido por un técnico que emite un diagnóstico y, posteriormente, establecer una cita para que te asesoren en persona sobre cómo mejorar el proyecto. Puedes acceder a ellas a través de la web de Emprendedores: www.emprendedores.es/ayuda.

Que no roben tu idea

Ya empiezas a tener tu idea de negocio medianamente madurada y te conviene empezar a tomar precauciones para que no te veas sorprendido porque alguien ha lanzado algo similar antes que tú. Esto suena a guión de película, pero hay casos que lo confirman. Sin ir más lejos, Mark Zuckerberg, fundador de la famosa red social Facebook y el millonario más joven del mundo según la revista *Forbes*, está acusado por sus compañeros de Harvard de apropiarse de su idea. Y éstos, posiblemente, se tirarían de los pelos cuando vieron que alguien cercano a ellos triunfaba con un proyecto que era muy similar al suyo.

Lo cierto es que, según los expertos, contar tu idea tiene sus ventajas. La primera de ellas es que es bueno contar con terceras personas para que te den su punto de vista, ya que suelen ofrecer una visión más objetiva y analítica. Además, verbalizar el proyecto

contribuye a hacer más patentes sus debilidades y fortalezas.

No sólo existe la posibilidad de que roben tu idea, sino también que a otro se le haya ocurrido al mismo tiempo que a ti. «El buen emprendedor lo es porque, una vez detectada la necesidad en el mercado, sabe cómo pondrá en marcha esa idea para ganar dinero. Excepto en las empresas científicas, el resto de las ideas de negocio responden a necesidades del mercado; y cualquier buen observador es capaz de detectarlas, con lo cual es fácil que surja alguien con la misma idea», confirma Eugenia Bieto, directora del Centro de Iniciativa Empresarial de ESADE.

Con estas premisas, expertos y emprendedores nos presentan tres estrategias básicas que conviene poner en práctica a fin de evitar que tu idea sea copiada:³

– *No pierdas el tiempo. ¡Sé el primero!* Es importante tener en cuenta los plazos. «Cuanto más lejana esté la fase de desarrollo de la idea de su ejecución, más fácil será que te copien», sentencia Juan Roure, profesor del IESE. Y Bieto va más allá: «He visto triunfar una idea frente a otra por la velocidad en ponerla en marcha. Acelera el tiempo que va desde que se te ocurre la idea hasta su puesta en funcionamiento y evitarás imitadores.» Hay que tener en cuenta que, en la mayoría de los negocios, lo que cuenta es ser el primero en llegar.

– *Guárdate la información principal.* Muestra sólo la punta del iceberg. Intenta guardarte la información más valiosa, aquella que te puede diferenciar de tus competidores. Mónica Grossoni, directora de Socialnet y del portal www.iestres.es, lo tiene claro. Reconoce que gran parte de su valor añadido es la novedad de su sistema para controlar el estrés: «Hay mucha gente que piensa que lo puede replicar, pero solamente salen sucedáneos malos. Somos expertos en formación de directivos y en psicología, lo que nos permite manejar la escena y controlar el contenido clínico.» Grossoni confiesa haber recibido muchas propuestas de consultoras pidiéndoles el producto, «pero no me interesa porque en el fondo es el gran valor de mi empresa. Para evitar que se nos escapen detalles esenciales, depuramos mucho la información que se ofrece a los clientes y que se cuelga en Internet».

– *No olvides registrar tus innovaciones.* Cuando se trata de un proyecto tecnológico es imprescindible patentarlo o registrarlo. El valor de la compañía puede residir en ese desarrollo. En este aspecto, conviene tener en cuenta algunos pasos, como recomienda Fidel Rodríguez Batalla, director de Bioaurum, firma especializada en el asesoramiento de empresas en materia de protección de estrategias e inversiones. En primer lugar, si eres una empresa que investiga, haz un estudio de patentes del sector, «así vemos si realmente puedes proteger los resultados. Por ejemplo, en el sector de la alimentación no se suele patentar nada, pero en el farmacéutico, todo», señala.

En segundo lugar, haz un estudio para extender la patente, cuánto mercado puedes abarcar y si te interesa económicamente extenderla a otros países. Lo normal es hacerlo para España, Europa, Japón, Estados Unidos y China. Y, por último, debes decidir si

comercializarás tú mismo la patente o si la vas a licenciar. Cuando se trata de empresas que no investigan, pero que tienen una idea para comercializar y les falta el potencial investigador, se trabaja de dos formas: «Se licencia una patente a un tercero, adquiriendo los derechos de usarla a cambio de los *royalties*, o te aproximas a alguien que haga investigación (universidades o centros públicos)», explica Fidel Rodríguez.

Cuánto cuesta una patente

Varían muchísimo en función de los conceptos, las copias, las modificaciones... Pero, en cualquier caso, no es barato ni rápido. La tramitación de una patente nacional puede oscilar entre los veintiséis y los treinta y seis meses. Hay dos modalidades que determinan precios y procedimientos:

– Sin examen previo. La oficina de patentes y marcas realiza una búsqueda mundial y elabora un informe con todos los documentos que puedan estar relacionados con nuestra solicitud. No hay un examinador autorizado y cuesta unos 630 euros.

– Con examen previo. En este caso, una vez analizado el informe, el examinador oficial le hace un estudio profundo y determina si le concede o le niega la patente. Es el procedimiento más caro, pero está reconocido por la mayoría de los países industrializados; ronda los 1.200 euros.

Puedes encontrar más información en la Oficina Española de Patentes y Marcas (www.oepm.es).

En resumen, no olvides que...

La idea representa el núcleo central de tu proyecto y, por tanto, todo el esfuerzo que dediques a mejorarla y diferenciarla de lo que existe en el mercado incrementará las posibilidades de que tu negocio tenga éxito. Hoy en día se habla mucho de innovación. Bien es verdad que un producto o servicio innovador captará, en general, más la atención del público que otro que ya conoce. Pero no es menos cierto que el primero se encontrará ante problemas nuevos, diferentes de los que sufren sus competidores, que habrá que prever en la medida de lo posible antes de salir al mercado.

Innovar puede ser un factor determinante que ayude a alcanzar el éxito... pero también puede ser la razón principal que empuje al fracaso. La diferencia entre un resultado y otro está en el análisis de viabilidad de la idea desde una visión realista y profunda del mercado y la competencia. Y, ante todo, en los beneficios tangibles que tendrá tu servicio o producto para el consumidor. Al fin y al cabo, será la razón por la que te elegirán a ti y no a otro.

Ahora que lo tienes claro, empieza a moverte

En el primer capítulo afirmaba que la realidad en la que se mueven los emprendedores individuales en España ha cambiado. Uno de los factores que más ha incidido en esta transformación es la forma en que se relacionan entre sí. Hace tan sólo una década, el *emprendimiento* todavía se movía en gran parte entre élites o círculos exclusivos, pero Internet ha supuesto la democratización de la figura del emprendedor. Hoy en día es posible encontrar foros, webs, *blogs*, comunidades, redes, eventos, ferias, congresos, y un sinfín de canales, tanto virtuales como físicos, a través de los que cualquier persona interesada puede conocer y relacionarse con otras que tienen su mismo afán: montar su propia empresa.

Desarrollar contactos profesionales, o hacer *networking*, es una actividad que te permitirá crecer como emprendedor y, sin duda, te ayudará a mejorar tu proyecto. Entre las múltiples ventajas que puedes obtener de ello está el poder intercambiar tus experiencias con otros emprendedores, dándote cuenta de que no estás solo y de que tus inquietudes son normales; aprender de los más experimentados y extraer interesantes consejos para aplicarlos a tu idea de negocio; o hacerte con contactos que no sólo te ayudarán en la fase de lanzamiento, sino cuando ya esté funcionando tu empresa. Sin olvidar que, si hasta ahora no has cultivado tus habilidades para relacionarte profesionalmente, esto te servirá de entrenamiento para adquirir una competencia obligatoria para alguien que quiere dirigir un negocio. Por eso te recomiendo que asumas esta tarea como una más dentro del proceso para hacer realidad tu proyecto.

Para no iniciados

Si esto del *networking* es algo nuevo para ti, te ayudará conocer una serie de pautas y habilidades y saber dónde ponerlas en práctica. Para empezar, veamos algunos aspectos generales. Por ejemplo, la mayoría de los expertos recomiendan no ser muy selectivo con las personas que vamos conociendo, ya que nunca podemos saber a quién vamos a necesitar en un momento dado. Sonia Fernández, directora general de Match.com España, apunta tres pautas que hay que seguir para construir un grupo de «amigos» valioso:¹

– *Aprende a detectar a las personas conectoras.* Si te detienes a pensar un poco en el tipo de personas que conoces, seguro que entre ellas figura al menos una que se mueve en ambientes muy distintos, que conserva los contactos de las personas que conoce, que te llama de vez en cuando para decirte que ha visto tal información que podría serte útil, o que insiste para que conozcas a alguien que podría proporcionarte algún tipo de ayuda. Esa persona es lo que los expertos en redes sociales llaman *conectores*, y son claves para poder contar con una amplia red de contactos. Basa sus relaciones en ofrecer continuamente algo a los demás, lo que le convierte en alguien de mucha confianza para sus conocidos, por lo que nunca se les suele negar un favor. Este tipo de personas son las que más fácilmente pueden abrirte cualquier puerta. Aprende a identificarlos y a mimarlos; te costará poco, ya que ellos serán los primeros que se preocupen por mantener el contacto contigo.

– *Conviértete en conector.* Otro ejercicio imprescindible es intentar seguir sus pasos y convertirte tú mismo en un conector. Piensa que cuando pones en contacto a dos personas, te conviertes en un nexo de valor importante para ellos, y posiblemente para todos aquellos que puedan participar indirectamente en esta conexión. «Otro efecto positivo de convertirte en un conector es que, sin esforzarte, podrás realizar contactos insospechados, ya que, inmediatamente, los demás también querrán conocerte a ti», asegura Sonia Fernández.

– *Acude a los especialistas cuando sea necesario.* Aunque los conectores son los contactos que más puertas abren, las personas que se mueven en círculos muy cerrados también pueden ser un contacto muy valioso. En algunos círculos muy especializados o muy limitados, ellos serán los únicos que te proporcionen un acceso que de otra forma jamás conseguirías.

Redes sociales en Internet

Las redes sociales en Internet son un buen recurso para empezar a moverte. Hacer contactos de esta forma es menos duro para gente que no está acostumbrada al cara a cara. Para sacarles partido hay que tener muy claro para qué sirven y, sobre todo, cómo utilizarlas.² «Son herramientas, no un fin. Su ventaja es que son aceleradores de negocios: hacen mucho más fácil y rápido el trabajo de calle», explica José Ángel García, consultor en *networking* y *ambassador* de Xing. En su opinión, hay que considerar la presencia en estas plataformas como una tarea más del negocio y diseñar una estrategia que incluya las siguientes actuaciones.

– *Seleccionar.* «Lo primero es elegir una red social que pueda potenciar tu negocio. Plantéate por qué entras y qué buscas (expertos, mentores, posibles inversores...). Y según ese objetivo, diseña planes de acción y ponte plazos», señala este experto.

– *Ser constante.* Hay que reservar a esta tarea al menos una media hora diaria. «Igual que dedicas tiempo al correo electrónico, hay que hacerlo a la red: a ver quién te ha dado de alta, quién es contacto de quién, visitar perfiles, revisar los *post*... La gente no le saca partido porque lo hace de forma puntual», indica José Ángel García.

– *Salir de la web.* Como señala este experto en redes sociales, «esto no es Second Life, aquí los negocios son reales; hay que informarse bien sobre su trayectoria, conocer en persona a los implicados, como harías si los hubieras conocido de otra forma». Para favorecer ese último paso, las redes *on-line* organizan de forma habitual eventos presenciales en los que los usuarios registrados pueden conocerse personalmente.

Las redes *on-line* reproducen en un entorno virtual los entramados sociales e incluso las costumbres que se dan en los círculos de amigos y colegas. Por eso, para obtener los mejores resultados, es importante convertirse en una persona popular. En una primera fase centra tus estrategias en ese punto. Siembra para cosechar después.

Como en sociedad, las claves pasan por tener amistades influyentes, ser el invitado al que todos buscan para animar su reunión y observar siempre las normas que marca la etiqueta. Por ejemplo, «es fundamental que tus contactos sean de calidad, porque ellos te pueden recomendar hasta un segundo nivel: a sus contactos directos. Más allá, yo creo que es como enviar un correo electrónico a un desconocido», explica Enrique Dans, profesor de Servicios y Tecnologías de la Información del Instituto de Empresa. Para él, las claves para conseguir una buena agenda son:

– *Selección.* «Es imprescindible fijarse un criterio para aceptar los contactos. Si los das de alta a todos, la red pierde su función.» La clave es fijarse una estrategia: «Piensa a quién quieres llegar y con qué contactos lo conseguirás con más calidad. Aunque parezca maquiavélico, en realidad es el sentido de estas redes.»

– *Generosidad.* «Hay que estar dispuesto a dar, porque así en algún momento podrás recibir. Si eres receptivo y recomiendas tus contactos a otras personas, luego se acordarán de ti y te recomendarán. La gente no olvida los favores.»

– *Moderación.* En las redes proliferan los cazadores de contactos y las personas que piden ayuda para sus proyectos de forma indiscriminada, algo tan molesto para los demás usuarios como el correo *spam*. Evita el oportunismo, pues «serás visto por los demás como un pesado y quemarás todos tus contactos».

– *Visita otros perfiles.* Una de las tareas en estas redes es visitar perfiles de otros profesionales. «Tienes que apalancar tu perfil en los grupos que puedan ser visitados por los contactos que te interesan», señala Enrique Dans.

– *Date a conocer.* Escribir artículos en los medios adecuados y mantener un *blog* actualizado sobre asuntos que conoces bien es una forma de darse a conocer como experto. Según José Ángel García, «participar en los foros profesionales aportando el punto de vista de un especialista en la materia genera una buena imagen profesional».

– *Asesora, no avasalles.* Cuando surja alguna pregunta relacionada con tu proyecto, procura resistir la tentación de ofrecer tus servicios. Es mejor dar una buena respuesta, que sea útil para quien hace la pregunta. Tu respuesta la leerán el interesado y muchas personas más.

– *Y crea tu grupo.* Una forma de atraer a las personas que te interesan es crear un canal sobre tu proyecto, con ánimo informativo o incluso lúdico. «Por ejemplo, si vas a montar una floristería, puedes crear un grupo sobre el cuidado de las flores en el que tú seas el moderador», sugiere José Ángel García. «Si ofreces buenos consejos y respondes a las preguntas que te planteen, estarás atrayendo a futuros clientes de la forma más fácil», añade el *ambassador* de Xing.

Para todos los públicos

Actualmente tienes a tu disposición un buen número de redes sociales, algunas genéricas, otras profesionales y unas cuantas más especializadas. Debes elegir cuál te conviene más y centrarte en dos, a lo sumo tres, de ellas. Como ya has visto, a esta tarea hay que dedicarle tiempo, pero no detraerlo del que necesitarás para seguir desarrollando tu idea de negocio. Puedes, por ejemplo, darte de alta en una red en la que contactes con gente emprendedora, que dialogue sobre cuestiones generales, y otra especializada en el mercado en el que piensas desarrollar tu negocio. Aquí tienes unas cuantas para empezar.

LinkedIn. Según sus propios datos, esta red social contaba a primeros de 2009 con más de treinta y cinco millones de perfiles profesionales en todo el mundo. Ofrece un servicio básico gratis y varias modalidades Premium que permiten el acceso a la red exclusiva OpenLink.

Xing. La primera red profesional europea, creada en Alemania, con más de siete millones de usuarios a mediados de 2009. El servicio gratuito permite diseñar el perfil, administrar contactos y recibir mensajes privados. El servicio Premium, de pago, permite enviar mensajes privados, visualizar los contactos de tus contactos, organizar eventos y citas on-line y realizar búsquedas.

Viadeo. Esta red de origen francés y carácter abierto indica que tiene cerca de cinco millones de usuarios de distintos sectores. Cuenta con servicios gratuitos y cuentas de carácter Premium con utilidades básicas, como información sobre quiénes consultan tu perfil, crear foros públicos y ver la lista de usuarios de los ya constituidos, difundir anuncios o participar en el chat.

Infonomía. Red de innovadores promovida por Alfons Cornella, que cuenta actualmente con más de veintiún mil asociados. Te permite ponerte en contacto con otros miembros, recibir trimestralmente de forma gratuita la revista de innovación If... en formato digital y estar informado de los seminarios y eventos que organiza esta interesante red.

Networking Activo. Red profesional privada que cuenta con seis mil perfiles de gran interés. El registro es gratuito e incluye la suscripción a la revista del mismo nombre: Networking Activo.

Facebook. Aunque se trata de una red social generalista es también muy utilizada por profesionales de todo el mundo. En ella lo más interesante de cara a hacer contactos son los grupos que se organizan en torno a temas concretos, y entre los que no faltan aquéllos relacionados con la creación de empresas y los emprendedores.

Escuelas de negocios. Las principales escuelas han creado redes virtuales exclusivas que reúnen a antiguos alumnos, profesores y directivos de empresas. Entre las que cuentan con estas redes, están IE Business School, IESE y EOI.

Redes verticales. Centradas en sectores específicos, incluyen a profesionales y, en ocasiones, a potenciales clientes. Algunas de las más activas en España son Cinemavip (comunidad con más de cuarenta mil usuarios destinada a fomentar los negocios entre pequeñas empresas y profesionales del sector audiovisual), Moterus (que reúne a unos mil aficionados y profesionales del mundo de la moto) y Minube (dedicada al sector turístico y con dos mil usuarios), entre otras. Pero interesa hacer una búsqueda en Internet, ya que todos los meses nace alguna nueva.

También en Internet puedes encontrar algunos *blogs* de emprendedores consolidados o expertos que son un punto muy activo de noticias sobre *emprendimiento* y, a la vez, sirven de contacto entre gente interesada en el tema, a través de los comentarios que se hacen a las noticias. En ellos se suelen comentar nuevos proyectos, jornadas, casos internacionales... una información de la que siempre puedes sacar algo útil. Tenlos archivados en los marcadores de tu navegador web y visítalos de vez en cuando. Aquí te incluyo algunos de los que me parecen más activos para que vayas introduciéndote en el tema:

- spanish.martinvarsavsky.net. *Blog* del fundador de empresas como Jazztel y Fon, que, al igual que los demás, sigue moviéndose en este mundillo de los emprendedores.
- www.carlosblanco.com/. El CEO del grupo ITnet mantiene este *blog* con sus propias experiencias personales y artículos sobre temas empresariales.
- www.jesusencinar.com. El CEO de Idealista.com tiene este *blog* sobre tecnología, negocios, usabilidad y finanzas.
- www.enriquedans.com. Profesor de Servicios y Tecnologías de la Información del Instituto de Empresa, Dans mantiene este *blog* con *post* sobre las materias que imparte en la escuela de negocios.

En persona

Aprender a relacionarse con otras personas debería ser una asignatura más de la educación primaria, posiblemente con ello se remediaría gran parte de los problemas de soledad y baja sociabilidad que tienen algunos adultos. Hay gente que nace con lo que llamamos «don de gentes», pero son los menos. La inmensa mayoría tenemos que desarrollarlo. Una de las cosas que más nos suele costar a la hora de hacer contactos en persona es «cómo romper el hielo», dar el primer paso. Para que no te cueste tanto a lo mejor te ayudan estos sencillos consejos:

– Busca los momentos más oportunos para presentarte. Incluso si se trata de personas muy influyentes, pocas veces se sentirán molestos por tu iniciativa cuando se encuentran en un lugar idóneo para ello, como un momento de descanso durante una conferencia.

– Acostúmbrate a acudir a este tipo de eventos con tiempo suficiente para conocer gente en los momentos previos al acto. Te resultará más fácil romper el hielo durante el primer café, cuando todavía no han llegado todos los asistentes.

– En las reuniones y eventos, intenta separarte de tus amigos y colegas. Por ejemplo, si se trata de una comida, siéntate con personas que no conozcas, inicia las presentaciones en los grupos o mesas en las que te ubiques e incita a los demás a intercambiar tarjetas de presentación y a darse a conocer.

– Para acercarte a las personas que te interesan, cualquier excusa es válida. Hablar del calor o del frío que hace en la sala o de lo bueno que está el salmón que han servido en el cóctel te ayudará a romper el hielo.

– Si te cuesta dar el paso, prepara mentalmente una presentación verbal muy breve de quién eres y qué haces. Pero no intentes venderte exageradamente, ni centres la conversación en tu persona o tu proyecto. Es fundamental que los otros sepan quién eres y a qué te dedicas, pero una vez conseguido tu objetivo es más conveniente comportarse con naturalidad. Si el otro no demuestra interés por tu proyecto, vuelve sobre el tema más adelante, con algún comentario breve. Si insistes en venderle algo a toda costa, le pondrás en tu contra.

– Es importante que intentes crear algo de *feeling* con tu interlocutor. Para conseguirlo, pregúntale por su actividad, por qué ha acudido a ese encuentro, si conoce a alguien... Acostúmbrate a hablar menos y a escuchar a los demás, es la mejor forma de conocerlos y hacerles sentir que son importantes.

– El éxito de los contactos espontáneos suele depender del interés que puedas despertar en la otra persona en ese momento y de que tengáis algo en común. Es posible que tu perfil profesional le interese (todos necesitamos contactos), o que descubráis que tenéis conocidos en común, que sois de la misma ciudad o que habéis estudiado en el mismo centro... eso siempre ayuda. Además de asegurarte una conversación más agradable, facilitará que te recuerde mejor en el futuro.

– Ofrécele tu tarjeta en cuanto sea posible, para que se anime a hacer lo mismo. Lo ideal sería conseguir su invitación personal para un futuro contacto, pero si no es así, no olvides enviarle una nota dos días más tarde para que se acuerde de ti y no perder el contacto. En un cóctel o una fiesta, ofrecer tu tarjeta al presentarte estaría fuera de lugar (no así en una reunión de *networking* a la que todos los asistentes van a hacer contactos). Busca una excusa, como pedirle la dirección para enviarle algo, así caerá en la cuenta de que vas a necesitar su tarjeta.

Ponlo en práctica

En España van proliferando los eventos que reúnen a emprendedores. Algunos de ellos tienen la finalidad de facilitar el contacto con posibles inversores, otros están pensados para que quienes están montando su empresa puedan disfrutar de la experiencia de emprendedores consolidados... y los hay que simplemente buscan juntar a gente inquieta para hablar o debatir mientras se toman algo. Eso sí, tienes que tener en cuenta que una gran parte de ellos están dirigidos hacia las nuevas tecnologías. Pero siempre podrás sacar algún beneficio de ellos. Éstos son algunos de los que se celebran en España.³

First Tuesday. Un encuentro entre emprendedores e inversores para proyectos de Internet y nuevas tecnologías, que surge en Londres en 1988 y que se celebra en España en Madrid y Barcelona. Estos eventos giran sobre un tema central de actualidad, que es presentado por empresarios de éxito del sector tecnológico, y cuenta también con una web (www.firsttuesday.es) que sirve de punto de encuentro de la comunidad.

iFest-Renacer. Evento anual de la red de innovadores Infonomía (www.infonomia.com), que suele celebrarse en verano en Barcelona. Conferencias, presentaciones multimedia, exhibición de productos, encuentros... un completo programa que gira en torno a un repertorio de temas muy variado que tienen como objetivo establecer tendencias de innovación que se están desarrollando en todo el mundo.

Emprendemos Juntos. El Día del Emprendedor ha conseguido consolidarse como una de las actividades más importantes de ámbito nacional sobre creación de empresas. Auspiciado por la Dirección General de Política de la Pyme (DGPYME), engloba los distintos actos que se desarrollan en todas las comunidades autónomas, todos los años, durante el mes de mayo. En su web (www.emprendemosjuntos.es) podrás informarte sobre los actos que se van a celebrar.

Iniciador. Un encuentro entre emprendedores que comenzó celebrándose en Madrid y ya se ha extendido a otras ciudades, como Barcelona, Valencia, Alicante o Sevilla. Aunque está más dirigido a emprendedores tecnológicos, también asisten de otras áreas, y cada acto consta de dos partes, en la primera se presentan los asistentes en un minuto para pasar a debatir un tema concreto relacionado con el emprendimiento. Suelen celebrarse una vez al mes y puedes informarte a través de su blog (www.iniciador.com).

Tertulia Digital. Plataforma creada en 1999 por Tomás Cascante, que celebra actos presenciales para debatir sobre la incidencia de las nuevas tecnologías en el entorno empresarial, además de promover el networking. Está organizada por Holaevents y promovida por Barcelona Activa, del Ayuntamiento de Barcelona. Además de hacerlo en la capital catalana, celebra eventos de networking en Buenos Aires, Nueva York, San Francisco y Shanghai. Puedes informarte en www.tertuliadigital.com.

Networking Activo. Consultora privada sobre temas relacionados con la sociedad de la información y las iniciativas empresariales en este campo. Celebra reuniones de networking, tanto para emprendedores de alto nivel como para empresas consolidadas. Cuenta además con una revista y una red social (www.networkingactivo.com).

iWeekend. Bajo la fórmula de juntar a cincuenta emprendedores para lanzar conjuntamente una start up en un fin de semana, se celebra este tipo de eventos en distintas ciudades españolas: Málaga, San Sebastián, Valencia, Madrid o Barcelona. Los afortunados verán su idea hecha realidad

y contarán con el apoyo de empresas colaboradoras. Puede que tu idea no sea la afortunada, pero será un fin de semana muy bien aprovechado (iweekend.org).

6grados. Eventos de networking que se celebran en distintas ciudades del mundo y que en España van de la mano de Antonio Porras, que reúne toda la información a través de su blog (6graus.net), donde también cuenta con un club de networking.

Tu agenda de contactos

Para terminar, y si aún no la tienes, éste es un buen momento para que empieces a crear tu agenda de contactos. Ya sea en papel, en el móvil, en tu PDA o en el ordenador, ésta será una útil herramienta que te acompañará en toda tu trayectoria como emprendedor y como empresario. Éstas son tres recomendaciones fundamentales para ir confeccionando la agenda con tu red de contactos.¹

– *Descubre tu esfera de influencia.* Intenta determinar el círculo de personas sobre las que puedes ejercer un control o influencia amigable con más o menos facilidad. Para ello, realiza una lista de todos tus conocidos: familia, amigos, antiguos compañeros de colegio, de la universidad, compañeros de trabajo... Cuando hagas tu agenda, has de tener presente que no debes limitarte a relacionar sólo a las personas que tú conoces, incluye también a los conocidos de tus conocidos. Para no olvidar ningún nombre, intenta responder a estas preguntas sobre cada uno: ¿en qué trabaja?, ¿qué es lo que más le gusta?

– *Clasificalos en grupos.* Organiza tus contactos en función de la confianza que tienen en ti. Por ejemplo, puedes incluir en el primer grupo a las personas que con toda seguridad te recomendarían en un momento dado; son tus conocidos más cercanos y probablemente sólo representarán el 10 % de tus contactos. En el segundo grupo debes incluir a aquellos que podrían recomendarte si se diera el caso, siempre y cuando les demuestres que eres digno de esa confianza. La idea es que a las personas de este grupo las trabajes más, es decir, debes intentar conocer más cosas sobre ellas y aumentar su confianza en ti para que pasen a formar parte de tu grupo más cercano. En un tercer grupo puedes incluir a los contactos sobre los que no estás muy seguro de si te recomendarían o te darían la espalda. Pueden ser personas a las que conoces desde hace poco tiempo, o con las que has coincidido pocas veces, pero con las que has tenido cierta sintonía y con las que esperas mejorar la relación de confianza con el tiempo. Con estos conocidos debes intentar actuar igual que con los del grupo anterior, es decir, debes buscar formas de aumentar los contactos con ellos y mejorar la confianza. Por último, en el cuarto grupo debes incluir a quienes sabes positivamente que nunca te recomendarían. A estas personas puedes olvidarlas, ya que no son parte de tu área de influencia.

– *Piensa en qué puedes hacer por ellos.* Una vez que seas consciente de cuántos contactos forman parte de tu agenda, debes buscar formas de ayudarlos o de ofrecerles algo. El objetivo es que sean conscientes de tu valor para ellos. Para conseguirlo, debes idear acciones constantes y efectivas. Por ejemplo, poner en contacto a personas de tu agenda que tengan algún interés común.

Por último, recuerda que el objetivo de diseñar una red de contactos no es otro que mantener de forma continua la relación con todos ellos. La frecuencia de los contactos con cada uno dependerá del grupo al que pertenezcan. Lógicamente, a los más cercanos tendrás que dedicarles más tiempo y esfuerzos que a los más distantes. Para mantener el contacto con todos los miembros de tu agenda haz un listado de las posibles razones que puedes utilizar para enviar una carta, o un correo electrónico. Por ejemplo, en enero, felicitar el Año Nuevo; en febrero, el lanzamiento de tu empresa; en marzo, un boletín informativo con la evolución de tu negocio... Lo importante es no perder el contacto con ninguno. Si pasa mucho tiempo sin que hayas hablado con alguien, después te resultará muy embarazoso realizar una llamada y no puedes estar seguro de que vaya a ser bienvenida.

En resumen, no olvides que...

Ahora ya sabes cómo funciona el networking, sólo falta que te pongas a practicarlo. Ten en cuenta que un negocio es, al fin y al cabo, una actividad social en la que intervienen personas, intereses, relaciones, sentimientos, etc. Manejar bien esta faceta social es fundamental para ser un buen comercial, para desarrollar con éxito tu empresa.

Muchos emprendedores acaban encerrándose entre las cuatro paredes de su negocio. Parten de la idea de que su misión es dedicarse exclusivamente a vender buenos productos o realizar sus servicios en las mejores condiciones. Sí, esto es importante. Pero también lo es ampliar y consolidar un círculo de relaciones personales con clientes, proveedores, expertos, cargos públicos, empresarios de su mismo sector, etc. Una red de contactos que, con toda seguridad, enriquecerá su visión empresarial y aportará beneficios tangibles a su empresa.

Salta a otro nivel: el plan de negocio

Toda idea de negocio tiene que plasmarse en un plan de empresa o *business plan*. Es la única forma de ver si verdaderamente ésta es viable. El plan de negocio te ayudará además a mejorar tu idea, ya que hará que te enfrentes a la realidad del negocio: las ventas, los gastos, las inversiones... y te hará cambiar muchos aspectos que hasta que no se analizan sobre el papel no se ven claramente. También, a posteriori, cuando tengas tu empresa en marcha, te permitirá observar si se van cumpliendo tus previsiones y, en caso contrario, las áreas en las que tienes que incidir para reconducirlas.

Un plan de negocio es como una carta comercial o un currículum vitae, existen muchos modelos y plantillas para elaborarlos, pero es el punto de vista personal el que hace que unos sobresalgan por encima de otros. Hace años dos emprendedores andaluces me mandaron por *e-mail* un plan de negocio para instalar una tienda de golosinas y frutos secos con el fin de que les diera mi parecer. La verdad es que me sorprendió el nivel de profundidad que tenía (estudio de mercado y de la competencia, público objetivo, campaña de lanzamiento, análisis de localizaciones...), tenía de todo para montar ¡una tienda de chuches! No sé qué habrá sido de ellos, pero habían trabajado el plan de empresa en un nivel del que carecían otros proyectos que he visto de mayor envergadura. Sea como fuere el negocio que uno va a desarrollar, está claro que gran parte de su éxito radica en la maduración del proyecto, del plan de negocio. No es una garantía ilimitada contra el fracaso, pero sí aumenta las posibilidades de no errar a la primera de cambio. Además, es imprescindible si pretendes conseguir financiación ajena.

Qué, quién, dónde, cómo y cuánto

Son las preguntas básicas a las que debe responder el plan. Es decir, debe describir la idea de negocio, presentar a la persona que va a ponerla en marcha, analizar el mercado en el que va a operar, explicar el plan previsto para lanzarla al mercado y analizar los costes que supone y los beneficios esperados.

Aunque de algunos apartados nos vamos a ocupar más detalladamente en otros capítulos, un esquema de los que debería incluir tu plan de negocio es el siguiente:¹

Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la tarjeta de presentación de tu empresa. Explica en dos folios la viabilidad de tu idea. Éste será el primer capítulo de tu plan de negocio y debe enganchar por sí solo a quienes vayas a exponer tu proyecto y no dispongan de mucho tiempo: inversores, entidades financieras, proveedores, posibles clientes, etc., por lo que te interesa redactarlo al final, cuando ya tengas elaborados los demás capítulos del plan. En él debes comunicar que...

- El concepto de negocio que va a desarrollar tu futura empresa tiene sentido y, además de tenerlo, es viable.
- Tus estrategias han sido cuidadosamente planificadas con detalle antes de decidirte a escribirlas.
- Has identificado un mercado y puedes satisfacer sus necesidades; también has analizado a fondo tu competencia.
- Cuentas con una gran experiencia y conocimiento del sector.
- El plan es realista y contempla varios escenarios o hipótesis.

Análisis del sector

Las tendencias y perspectivas del sector en el que vas a actuar afectarán sin duda al futuro de tu empresa. Por eso es muy importante que analices a fondo sus características. Explica cómo ha evolucionado el sector en el pasado y cuáles son sus perspectivas, ventajas y desventajas, riesgos y oportunidades estratégicas... Describe:

- *Grado de madurez.* Establece si tu empresa operará en un sector emergente, en pleno crecimiento, maduro o en declive, y evalúa tus objetivos en ese contexto. Entre 2006 y 2007 se abrieron cientos de franquicias financieras e inmobiliarias en España. Una gran parte de ellas tuvieron que cerrar en 2008. ¿Acaso sus promotores no pudieron prever que el mercado inmobiliario estaba a punto de quebrar? Un análisis en profundidad de la situación en la que se encontraba este sector le habría ahorrado este fracaso a más de un franquiciado.
- *Sensibilidad a ciclos económicos y estacionales.* Analiza si tu empresa está inmersa en un sector sensible a los ciclos económicos, ya sean nacionales o internacionales, y cómo le pueden afectar. Otro aspecto importante es la estacionalidad: los fabricantes de juguetes alcanzan su mejor época de ventas en Navidad. Explica cómo pueden afectar esos cambios a tu negocio y qué medidas vas a tomar al respecto. Ten en cuenta que la estacionalidad tiene un fuerte impacto sobre la tesorería.
- *Evolución tecnológica.* Aunque los cambios tecnológicos sean difíciles de prever, nunca está de más tener en cuenta las tendencias y elaborar las estrategias adecuadas. Indaga, por ejemplo, cómo puede afectar Internet a la actividad de tu negocio. El uso de

este canal ha variado ya sustancialmente el funcionamiento de muchos tipos de empresa (agencias de viaje, videoclubes, revelado de fotografías...) y es predecible que siga haciéndolo en otras.

– *Entorno legislativo.* Analiza si tu negocio se verá afectado por nuevas regulaciones, licencias, certificaciones de calidad, tanto a escala nacional como de la Unión Europea.

Estudio de mercado

Detecta tu mercado, segmento o público objetivo: número de clientes potenciales, dónde viven, cómo es su estilo de vida, cuál es su tendencia y frecuencia de compra, etc., sin olvidar las previsiones de crecimiento. Define sus características en los siguientes aspectos:

– *Demográficos:* rango de edad, capacidad adquisitiva, sexo, ocupación, estado civil, formación, tipo de familia, etc.

– *Geográficos:* especifica si vas a concentrarte en operar en una zona en particular, una ciudad, una provincia, una comunidad autónoma, un país o varios. No olvides calcular la densidad de población.

– *Estilos de vida:* trata de definir los gustos e intereses de tu público objetivo. Estudia cómo pasan esas personas su tiempo libre, cómo son sus relaciones con el resto de la comunidad, si pertenecen a alguna asociación, qué tipo de publicaciones escritas leen, cuánto tiempo dedican a ver la televisión, etc. Debes averiguar los máximos detalles posibles hasta que sepas cómo «respiran» tus futuros clientes. Todos estos aspectos te ayudarán a elaborar las estrategias del plan de marketing.

– *Tendencias de compra:* explica las razones, frecuencia, motivación de la compra de productos o servicios similares a los que componen tu oferta de tu público objetivo.

– *Tamaño del mercado:* una vez definidas las características de tus potenciales clientes, determina el tamaño del mercado y las tendencias que influirán en el comportamiento de aquéllos. Ten en cuenta que los mercados muy pequeños tienen el inconveniente de no ser rentables, y que los mercados excesivamente grandes pueden atraer a nuevos competidores, lo que quizá suponga una guerra de precios y muchos gastos en publicidad y promociones.

Plan de marketing y ventas

En este apartado explica tus estrategias para dar a conocer tu producto y/o servicio. El plan de marketing y ventas de una empresa de nueva creación debería incluir, al menos, los siguientes puntos clave:

– *El mensaje*. Explica qué tipo de mensaje utilizarás para captar la atención de tu público objetivo y justifica tu elección. Señala si harás hincapié en la seguridad, la calidad, el precio...

– *Las tácticas de marketing*. Serán diferentes según las apliques al producto (diseño, marca, envase, garantía, valor añadido), al precio (descuentos, financiación, ofertas), la distribución (directa, mayorista, minorista, *online*, agentes), la promoción/comunicación (medios de comunicación, Internet, redes sociales, catálogos, *mailings*) o las alianzas estratégicas (compartir costes en publicidad con otras empresas o *partnerships*).

– *Infraestructura de ventas*. Partiendo de los objetivos de ventas, explica la estructura y la red comercial de tus estrategias: equipo de vendedores (internos, externos o ambos); las técnicas de venta (*telemarketing*, *mail marketing*, visitas, demostraciones); atención al cliente y servicio posventa.

Recursos humanos

Si para tu negocio requieres contratar a alguien, debes explicar tus necesidades de personal (número de empleados, definición de los puestos de trabajo, sus funciones y competencias), los métodos de selección, la forma de contratación y compensación. No olvides escribir acerca de las siguientes cuestiones fundamentales:

– *Estructura de la empresa*. Evalúa los puestos de trabajo necesarios y hazlo para diferentes escenarios, teniendo en cuenta el futuro crecimiento de la empresa.

– *Métodos de selección*. Explica cómo vas a realizar la selección de personal: tú mismo, anuncios en prensa, empresas especializadas, bolsas de trabajo de entidades, asociaciones, universidades, Internet, etc.

– *Formas de contratación*. Refiere los tipos de contratos que has pensado utilizar y razona suficientemente el porqué de esa elección.

– *Política de retribución*. Explica el salario que percibirá cada puesto, si recurrirás a comisiones, bonos u otras formas de incentivos, como las opciones de compra sobre acciones o el reparto de dividendos entre los trabajadores.

Plan de operaciones/producción

Detalla los recursos de todo tipo que son necesarios para que tu empresa pueda funcionar: medios técnicos, materiales o humanos. Describe las instalaciones y su localización geográfica, y justifica esa elección. Señala cuáles serán los costes de mantenimiento mensuales (agua, gas, calefacción, electricidad, limpieza...).

Igualmente debes hacer referencia al mobiliario y a las tecnologías de la información que precisas para desarrollar la actividad: red de telecomunicaciones interna (intranet) y externa (Internet), *hardware*, *software*... Por último, si procede, explica qué recursos técnicos y humanos destinarás a investigación y desarrollo (I + D), al proceso de atención al cliente y al servicio posventa.

Plan económico-financiero

En él deberás cuantificar el dinero que necesitarás para poner en marcha la empresa, las ventas previstas, los costes de inicio y mantenimiento, la necesidad de tesorería, etc. «Este último aspecto es frecuentemente olvidado o infravalorado por los promotores de empresas, lo que en muchos casos conduce al fracaso del nuevo negocio antes incluso de que éste pueda demostrar que funciona», señala Julio Colomer, ex director del Centro Emprende! de Valencia.

Plan de expansión o salida

Para finalizar, debes dejar claro que tu negocio no es de corto plazo, debes explicar los objetivos de tu empresa a largo plazo (dentro de cinco o diez años). Tampoco debes olvidarte de un plan B, valorar los factores predecibles que pueden llevarte a una situación difícil y qué tienes pensado para solucionarla. Incluso, hasta dónde estás dispuesto a llegar, cuál es el punto en el que consideras que debes retirarte. Esta sección debe reflejar las siguientes consideraciones:

– *Objetivos a largo plazo*. Pueden ser muy diversos: ser líder del mercado o de un hueco de mercado, ser innovador, ofrecer la mejor calidad y/o la mejor atención al cliente, adquirir experiencia, solvencia técnica y económica para después vender la empresa, fusionarla, etc. Cada objetivo requiere una estrategia concreta.

– *Evaluación de riesgos*. Crear y desarrollar un negocio con éxito implica tener en cuenta la aparición de futuros problemas: un cambio demográfico, nuevas regulaciones y leyes, una recesión económica, problemas con los empleados... Intenta detectar esos riesgos con anticipación y prepara un plan de acción.

– *Estrategias de salida*. Considera posibles estrategias de salida, expansión o abandono del negocio. Y analiza sus ventajas e inconvenientes. Puedes tener en cuenta la venta de la empresa a otra compañía o a inversores privados, la fusión, la expansión mediante una red en franquicia, el traspaso del negocio a otras generaciones de tu familia y, en última instancia, el extremo de una estrategia de salida: el cierre.

Que entre «por los ojos»

El plan de negocio es la tarjeta de presentación de tu futura empresa. Por ello es muy importante que cuides su formato, estilo y presentación. Éstos son los aspectos básicos que debes tener en cuenta.²

– *La extensión.* El número de páginas varía según el tipo de negocio y a quién se lo vayas a presentar. Por ejemplo, si quieres recabar apoyo de una entidad financiera deberías exponer pormenorizadamente todos los detalles, lo que puede representar entre treinta y cinco y cincuenta páginas, sin incluir los estados financieros. En cambio, si quieres captar a un inversor, deberías utilizar una versión abreviada, ya que se trata de que la idea le atraiga (y no le lleve mucho tiempo) y, si es así, te pedirá mayor información.

– *El estilo.* No se debe utilizar un lenguaje muy formal o técnico, es mejor que sea natural y emplear un lenguaje conciso y claro. Cada conclusión se debe respaldar siempre con datos. Los cálculos y las estadísticas proporcionan credibilidad.

– *La presentación.* No hace falta que seas un artista del diseño, pero unas tablas y gráficos sobrios y elegantes atraen mucho más. Tampoco abusos de los colores y, sobre todo, busca el tipo de gráfico que permite ver mejor y más rápido lo que quieres evidenciar (que, al fin y al cabo, es para lo que está ahí). Utiliza un tipo y tamaño de letra adecuado y símbolos para destacar los datos. La portada incluirá el nombre de la empresa, la forma jurídica, el domicilio social y el teléfono de contacto, así como una nota que anuncie que el contenido del plan es confidencial. Reseña el número de copia y, en su caso, el *copyright*.

– *La estructura.* Preséntalo en tres «volúmenes»: resumen ejecutivo, plan de negocio y anexos. Reserva las principales ideas para el plan de negocio y juega con el espacio de los anexos. Deja los informes, el contenido completo de los estudios de mercado y la legislación para los anexos —esta información sí tiene que aparecer en el plan, pero resumida— y respalda las cifras con fuentes. A ser posible, con un enlace o una referencia directa de dónde se pueden encontrar. Marca siempre cuáles son tus fuentes de información cuando ofrezcas cifras o te bases en estudios, informes o previsiones.

También puedes utilizar los anexos para incluir documentos como el currículum de los gestores y asesores, copias de contratos, cartas de intención de compra de clientes potenciales, documentación oficial: licencias, permisos, concesiones... o informes elaborados por asesores externos.

Quién te puede ayudar

En nuestro país existen actualmente muchas instituciones públicas que cuentan con recursos para ayudarte a poner en marcha tu plan de negocio. Poco a poco se han ido creando departamentos específicos tanto en el ámbito nacional, como autonómico o

local. Su naturaleza es muy dispar, los hay que dependen de universidades, cámaras de comercio, centros europeos de empresas e innovación, asociaciones, ayuntamientos, etc. En ellos podrás crear, contrastar o mejorar tu plan de empresa, y también conocer qué ayudas o subvenciones puedes solicitar, hacer cursos de formación, constituir tu empresa, instalarte en viveros o incubadoras de empresa, y otros servicios muy válidos para ti. Son gratuitos, con lo que es un apoyo que siempre deberías considerar.

Una forma de acceder a sus servicios es apuntarte a un programa de creación de empresas, donde te irán enseñando las pautas para elaborar tu plan de negocio y al finalizar te asesorarán en su realización. Esto tiene la ventaja de que contarás con apoyo en todo el proceso. Corres el riesgo de que el nivel del curso al que accedas no sea el que tú pensabas, y haya sido una pérdida de tiempo, por lo que siempre es importante que preguntes a otras personas que lo hayan cursado antes de elegir. Ahora bien, puedes optar también por desarrollar primero tú solo el plan de negocio hasta el grado de madurez que puedas y luego solicitar un servicio de asesoramiento para que te ayuden a mejorarlo y constituir la empresa.

Otro punto que hay que tener en cuenta en este tema es el nivel de independencia que quieres dar a tu plan de negocio. El asesoramiento puede, a veces, desnaturalizar la idea original de la que has partido. Por ejemplo, con la mejor de las intenciones puede que un técnico aconseje desarrollar el plan con un nivel de riesgo bajo, a costa de reducir una inversión que pudiera permitir un crecimiento mucho más rápido. No será el mismo modelo de negocio. Por eso, a veces, es recomendable que acudas a estos servicios con tu idea suficientemente madurada. Siempre estarás a tiempo de cambiar cualquier aspecto, pero lo harás partiendo de una decisión tuya.

En cuanto a dónde puedes encontrar estos servicios, en la revista *Emprendedores* llevamos tres años recopilando a todos aquellos que ofrecen este tipo de ayudas. En nuestra web (www.emprendedores.es/ayuda) encontrarás más de mil, clasificados por su localización geográfica y por el tipo de ayuda que ofrecen (formación, asesoramiento, recursos *on-line*, subvenciones, financiación, etc.). No es por querer tirar flores sobre el trabajo de mis compañeras (Analía Plaza y Nayara Campos), pero se trata de la mayor base de datos de ayudas para el emprendedor en España. Por eso, mejor que ofrecerte un enorme listado, te propongo que visites nuestra web y elijas entre el amplio número de posibilidades que puedes encontrar.

En resumen, no olvides que...

Elaborar un plan de negocio puede parecer una tarea complicada. Por mi experiencia, es uno de los primeros obstáculos que suelen encontrarse muchas personas que deciden lanzarse a crear una empresa. No es de extrañar que la página de descarga de planes para diferentes tipos de negocio que tenemos en la web de *Emprendedores* sea una de las que atrae mayor tráfico. Leer otros

planes ya elaborados te puede servir de guía para hacer el tuyo, pero recuerda que tu idea es única y esta exclusividad demanda que el tuyo contemple aspectos que, seguramente, otros proyectos no contemplarán.

La solución ante este temor no es otra que seguir la estructura, haciéndolo paso a paso, e ir desarrollando cada apartado en la medida de tus posibilidades. No temas cometer fallos. Esto no es para un examen, ni te van a poner nota. Sólo debes plasmar tu visión personal de tu proyecto empresarial. Y tampoco te vendrá mal que lo comentes con otras personas (como con expertos en creación de empresa, en el sector en el que vas a actuar). Dejarte asesorar por profesionales es algo que siempre le vendrá bien a tu negocio. Una última cosa, no cometas el error de elaborarlo pensando sólo en quién lo va a leer (el banco, los inversores, etc.). El plan de negocio debe hacerse siempre para evaluar la viabilidad del proyecto y para ayudar a mejorarlo.

Una parte divertida del plan: el marketing

¿Qué posibilidades de éxito tiene una panadería que se instala en una zona sin comprobar si existen otras cerca, sin conocer a qué precio venden sus competidores o sin valorar que su idea de negocio es, por ejemplo, fabricar pan occidental en un barrio de musulmanes, que consumen pan de pita? Casi ninguna. La realidad es que hay pocos emprendedores que cometan el error de saltarse estas valoraciones cuando ponen en marcha un comercio (hasta los ciudadanos chinos realizan una prospección de la zona para instalar sus tiendas de alimentación, ropa o «todo a cien»). Hacen, de forma intuitiva, un sencillo plan de marketing. Sin embargo, cuando se trata de otro tipo de negocios, muchos se olvidan de analizar el entorno, la competencia, los clientes... «La razón es que la pyme confunde el marketing con la publicidad, cuando ésta no es más que una pequeña parte de un plan de marketing. Éste es una estrategia que incluye unos objetivos, una planificación de las ventas, de las acciones promocionales que se ajustan a los objetivos... Todo esto forma parte del plan de marketing y es clave para el éxito del negocio», explica Carlo Cutropía, profesor de Marketing de ESIC.

El estudio de mercado

Bien, pues comencemos por conocer el mercado. Aunque en la primera valoración de tu idea de negocio ya has debido realizar un pequeño estudio del mercado al que te vas a dirigir, hay que profundizar en su conocimiento. Este estudio te va a permitir determinar con bastante certeza la viabilidad del proyecto y establecer las estrategias idóneas para introducir la nueva empresa, producto o servicio de que se trate. Además, de cara al futuro, una vez hayas puesto en marcha tu negocio, te permitirá evaluar su marcha y sus desviaciones sobre lo previsto.

Aunque no existe un esquema prefijado, un estudio de mercado debería incluir al menos los siguientes apartados:

- 1) Descripción del mercado en el que quieres introducirte: tamaño, previsión de crecimiento, factores que intervienen en su estructura, grado de concentración, etc.
- 2) Clientela potencial: ¿quién compra?, ¿por qué compra?, ¿quién influye en la compra?... Debe clasificarse en grupos homogéneos (por edad, sexo, etc.).
- 3) Análisis de la competencia del mercado en el que quieres operar: qué empresas son, dónde se ubican, política comercial, cuotas de mercado, publicidad, ventas...

4) Barreras de entrada que dificultan la incorporación de nuevos competidores: ventajas de las empresas ya establecidas, patentes y marcas, distribución, etc.

5) Influencia de las administraciones públicas y recopilación de todas las normativas aplicables, tanto de ámbito estatal, como autonómico y local.

Hazlo tú mismo

Los servicios que ofrecen las compañías especializadas en estudios de mercado suelen ser excesivamente caros para alguien que va a crear una pequeña empresa. Para quien decide ponerse por su cuenta, existen otros métodos alternativos que, aunque menos fiables, son fáciles y económicos.

Opiniones de expertos. Resulta interesante someter la idea de negocio a la consideración de expertos del sector en el que piensas emprender. Esta práctica puede aportar datos muy valiosos, si bien debes hacerlo con precaución ya que corres el riesgo de que te pisen tu idea.

Observación directa. Puedes obtener personalmente información básica sobre la competencia relativa a horarios, servicios que presta, precios y personal del que dispone. Otra opción es vigilar la conducta de compradores y distribuidores para conocer el entorno de tu futuro negocio.

Censos empresariales. Éstos te ayudarán a detectar empresas con servicios o productos similares al que piensas lanzar. Algunos son publicados por las cámaras de comercio (www.camaras.org), las organizaciones empresariales, los departamentos de industria de algunas comunidades autónomas o la Dirección General de la Política de la Pyme (www.ipyme.org).

Registro Mercantil. Gran parte de las empresas, las que están constituidas como sociedades mercantiles, están obligadas por ley a presentar sus cuentas anuales en este registro. En ellas encontrarás su balance y su cuenta de resultados, lo que puede servirte para analizar cuáles son las cifras económicas en las que se mueve un negocio similar al que pretendes montar. Puedes pedir las cuentas anuales de una empresa a través del servicio de Internet del Colegio de Registradores (www.registradores.org) y te costará 9,5 euros cada uno.

Estudios sectoriales. Los puedes encontrar ya hechos en las cámaras de comercio, ministerios, organismos públicos (como el ICEX), organizaciones empresariales, revistas sectoriales, consultoras, etc. También puedes recurrir a estadísticas oficiales y encuestas sobre consumo que publican organismos públicos como el Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es) o el Centro de Investigaciones Sociológicas (www.cis.es).

Pseudocompra. Consiste en adquirir algún artículo o servicio similar al que piensas lanzar al mercado. Es muy útil para obtener información sobre las actitudes de venta: los argumentos que se emplean, las promociones, las formas de pago, etc.

Encuestas y grupos de discusión

Una parte importante del estudio de mercado es conocer quién puede comprar tus productos o quién utilizará tus servicios para diseñar acciones de marketing perfectamente ajustadas a sus gustos y necesidades; detectar a los mejores clientes para fidelizarlos e intentar ampliar el mercado hacia otros potenciales clientes que respondan a ese perfil. Igual que para organizar una velada agradable con una persona pensarías en su plato favorito, en la música que más le gusta..., para atraer al cliente debes empezar por conocerle. La clave para ello es la segmentación: crear grupos homogéneos en función de características como la edad, el sexo, el estado civil, la clase social, el nivel de ingresos o estudios, la profesión... y según el uso que hacen del producto/servicio, el lugar y los motivos de compra, etc.

En este punto, no debes olvidar los cambios que se están dando en los estilos de vida en nuestra sociedad. Como afirma mi compañera Pilar Alcázar en su libro *Entre singles, dinkis, bobos y otras tribus*,¹ de esta misma colección Planeta Empresa-Emprendedores, millones de adultos consumen productos típicos de la infancia (*adultescentes*), la familia tradicional ha sido sustituida por una amalgama de *dinkis* (parejas sin hijos), *singles* y *one parents*, los hombres han salido del armario y consumen cada vez más productos “de mujeres” (*metrosexuals*), las clases altas compran igual en Zara que en Chanel y las clases medias demandan cada vez más artículos “de ricos”», con lo que ya no es válido clasificar sólo a los consumidores por sexo, edad o clase social.

Las entrevistas y los grupos de discusión son herramientas muy útiles para valorar estos aspectos. En general, quienes tienen una idea de un nuevo negocio también han pensado quiénes pueden representar el *target* (público potencial) al que se van a dirigir. Al testar tu idea de negocio en una muestra de ese público potencial, podrás valorar aspectos básicos para el futuro de tu negocio: las características que más les atraen, el precio que estarán dispuestos a pagar por él, el uso que hacen de productos o servicios similares al tuyo... Lo que te va a permitir reafirmarte en algunas de las convicciones que ya pudieras tener... y cambiar otras en las que te des cuenta de que estabas equivocado.

Existen empresas especializadas que realizan un test de viabilidad de la idea con entrevistas y grupos de discusión. El coste de un test estándar puede oscilar entre los 3.000 y los 6.000 euros. No obstante, si te ves capacitado para realizarlas por ti mismo, sólo hace falta prepararlas con atención y siguiendo unas normas para que los resultados sean provechosos. Éstos son algunos consejos para llevarlos a cabo.²

Entrevistas

El elemento fundamental es el cuestionario. Según los expertos, éste debe ser como la ley: claro, inequívoco y con una sola interpretación. Para conseguirlo debes seguir unas pautas:

- Sin jergas. El vocabulario debe resultar familiar a las personas que se entreviste.
- Claro. Debe ser comprensible. Evita las negaciones dobles y no aglutines varias preguntas en una sola. La pregunta, cuanto más corta, mejor.
- Ordenado. Las cuestiones más sencillas preceden a las más difíciles, y las de carácter general a las específicas.
- Sin sesgo. No emplees preguntas que induzcan a respuestas sesgadas. Una pregunta mediatizada puede hacer que el entrevistado conteste de manera incierta.
- Preciso. Diseña el cuestionario para facilitar su cumplimiento y posterior análisis. Utiliza símbolos y flechas para indicar qué preguntas debe contestar. Las normas para rellenarlo también tienen que ser precisas. Asigna el suficiente espacio y número de líneas para registrar las respuestas.

Una vez preparado el cuestionario, se debe testar para comprobar que está bien hecho. Por ejemplo, en un estudio en el que haya que cumplimentar cien entrevistas, se debería probar el cuestionario realizando cinco o diez entrevistas piloto para verificar su funcionamiento.

Tras realizar las entrevistas, también se debe hacer un control. Una vez finalizado no estaría de más que repitieras el 5 % de las encuestas. Éstas se seleccionan aleatoriamente. Si las segundas respuestas de ese 5 % de entrevistados no coinciden con lo que contestaron la primera vez, significa que el entrevistador se ha inventado o ha sesgado los resultados. El trabajo no está bien hecho y debe repetirse.

En cuanto al tipo de preguntas que puedes hacer en una entrevista, éstas son las básicas:

- *Abiertas*. El entrevistado contesta con sus propios términos. Por ejemplo: «¿Qué opinas del tabaco?»
- *Dicotómicas*. Las respuestas posibles son sí o no. A veces se añade una tercera opción: no sabe/no contesta.
- *Para ordenar*. Se pide al entrevistado que, según su criterio, coloque por orden los términos que se indican.
- *Cerradas*. El entrevistado debe elegir una o varias respuestas que le vienen dadas.

Grupos de discusión

Otra técnica que se utiliza para investigar a los potenciales clientes es organizar reuniones con un grupo de personas representativo. Es decir, si tu idea de negocio es abrir una tienda de ropa infantil, te interesa la opinión de madres de niños de poca edad, que serán tus futuros clientes. En principio, y si es posible, evita que los integrantes —entre seis y doce— sepan el objetivo del estudio, para que no se creen opiniones preconcebidas. Además ten en cuenta:

– *Selecciona a los participantes.* Evita personas que acudan habitualmente a este tipo de estudios. Podrían adoptar el papel de expertos y lo que te interesa es que hablen como consumidores. También es esencial que no se conozcan entre sí.

– *Evita las jerarquías.* Deben sentarse alrededor de una mesa redonda para que nadie prevalezca sobre los demás.

– *Impide que se desvíen del tema.* El moderador de la reunión suele ser un psicoanalista. Su función es catalizar, pero no orientar, la discusión y observar los detalles que puedan ser relevantes.

– *Registra la información.* Conviene grabar la sesión en audio o vídeo para que, al analizar los resultados, sirva como elemento auxiliar.

El posicionamiento

Ahora que ya tienes claro quiénes y cómo son tus potenciales clientes, el siguiente paso es buscar una diferencia —el posicionamiento de tu negocio— que los invite a elegirte entre los demás. Debes hacer el posicionamiento analizando tus productos, los de tu competencia y el mercado objetivo, para encontrar cuál es el valor añadido que puede ofrecer tu empresa. Y debes elegir un solo elemento para no confundir al cliente: puede ser un beneficio excepcional que no esté explotado, el precio, una diferencia a partir de los propios consumidores (como artículos para zurdos), la forma de distribución... Por ejemplo, un posicionamiento novedoso en un mercado tradicional ha permitido a Miguel Ángel Gómez, propietario de la Asesoría Gómez, ampliar su cartera de clientes y su mercado geográfico. ¿La idea? Ser los primeros en realizar la declaración de la renta a domicilio.

La idea fundamental es que el posicionamiento te ayude a diferenciarte en el mercado. «Generalmente no sirve un atributo del producto que sea muy importante, hay que buscar siempre una pequeña diferencia. A menos que trabajes en un mercado muy especializado, como el tecnológico, es muy difícil que tengas una cualidad importante que no te copien enseguida los demás», explica Juan Mancisidor, experto en marketing que ha desarrollado su carrera profesional en la consultora Eurogap. Por ejemplo, «en el mercado de vinos, casi todas las bodegas tienen viñedo propio. Bueno, pues tendré que comunicar que yo también tengo viñedo propio, porque si no ni me atienden, pero eso no me sirve de posicionamiento. Tengo que buscar otra cualidad que me haga diferente del resto. Puede estar en la localización geográfica de la viña, porque le da un color o un matiz especial al vino, puede estar en la historia de la bodega, en el propio empresario, en la ciudad donde se produce o en el consumidor de los vinos. Lo importante es poder decir “yo soy esto” y mantenerlo en el tiempo», añade Mancisidor.

Un ejemplo de lo expuesto es el vino Castillo de San Diego, de Bodegas Barbadillo, el primer vino blanco elaborado en Andalucía en 1975. Su posicionamiento en cuanto a precio, una distribución intensiva que le permite estar presente en el mayor número de

establecimientos de hostelería y su imagen vinculada a Jerez, hacen que hoy en día sea el vino blanco más vendido de España.

Cómo decidir el precio

Otro punto fundamental del plan de marketing es decidir el precio de tu producto o servicio.³ No vale sólo con fijarte en los de la competencia, debes valorar además otros aspectos. «También la posibilidad de establecer márgenes más elevados o reducidos en función del nivel de competencia y de comercialización de tu producto (monopolios locales, provinciales, nacionales, etc.)», opina Javier Donoso Pérez, asesor de empresas y director general del portal www.creacion-empresas.com. Este experto aconseja también tener en cuenta si tu producto o servicio posee valores añadidos o utilidades novedosas que no tengan competencia: «Todo eso hará que puedas fijar precios más elevados.» Asimismo, debes valorar tu estructura de costes: «Tómala como base para fijar un precio que cubra los costes de tu empresa y te ofrezca un margen suficiente para afrontar las inversiones futuras y posibles oportunidades de crecimiento, teniendo en cuenta los condicionantes de mercado y las características de producto o servicio indicados antes», afirma Donoso.

Otro experto, Daniel Primo, socio director de la consultora Tatum, también incide en que para fijar un precio se deben tener en cuenta factores internos como los costes de producción, de comercialización, de promoción, indirectos, la cantidad de productos... Y otros factores de entorno, como el valor percibido por el cliente, los tipos de clientes, las áreas geográficas, etc. «Estos factores ayudarán a fijar el punto muerto que sería aquel volumen de ventas que generarían un margen igual a la cuantía de los costes fijos necesarios para su producción y comercialización.» Según Primo, una forma de establecer el precio —quizá la más sencilla— es estableciendo el coste unitario de producción y comercialización de un producto y añadiendo un porcentaje de beneficios.

Elegir el marketing mix

Ya conoces el mercado, los que van a ser tus clientes y el precio al que puedes competir. El siguiente paso será decidir la estrategia de marketing. Ésta se debe diseñar combinando todos los elementos del marketing *mix* —producto, precio, distribución y comunicación—, pero siempre haciendo hincapié en uno de ellos. Lo fundamental es que todas las patas de la estrategia respondan a una misma idea y que exista una coherencia con el posicionamiento del negocio.

– *Estrategias de producto/servicio.* Basar la estrategia de marketing exclusivamente en el producto o servicio no es recomendable, salvo que se trate de algo muy innovador para el mercado. La explicación es muy sencilla. Si tiene una cualidad que lo hace muy

apetecible para un mercado importante, seguramente te surgirán enseguida competidores que te copien. Por eso, cualquier estrategia de marketing enfocada al producto/servicio se debe realizar con una fuerte apuesta también de comunicación para hacer marca. «Por muy pequeño que sea el mercado, o haces una marca que te distinga o el día que surja un competidor, si tu producto o servicio no se diferencia, te puedes quedar fuera», explica Juan Mancisidor.

Para diseñar una estrategia centrada en el producto o servicio, identifica sus características fundamentales e intenta traducirlas en posibles beneficios para el cliente al que vas a dirigirlo. Más que pensar en el producto, debes pensar sobre todo en lo que quiere el consumidor. Cada tipo de cliente tiene una motivación de compra diferente para un mismo producto. Hay quien compra muebles por la simple función que le puedan prestar, otros los compran por diseño, otros por precio y otros a lo mejor porque se fabrican respetando el medio ambiente... De igual forma, un mismo servicio puede ser elegido por motivaciones muy distintas. Así, comer en un restaurante u otro puede tener otros condicionantes distintos a la propia comida (tener aparcamiento, la atención al cliente, un ambiente tranquilo...). Otra clave para no quedarte fuera del mercado si tienes tu principal *gap* en el producto/servicio será estar muy pendiente de los posibles cambios en los hábitos de consumo e innovar para estar siempre por delante de tu competencia.

– *Estrategias de precio*. El precio no es siempre un factor decisivo de compra, por lo que si eliges esta estrategia debes estar seguro de que tus clientes son sensibles a este elemento. Si cuando has valorado el precio te has decidido por un nivel más alto que el de tu competencia, habrás de justificar el sobreprecio en términos de novedad, calidad, garantía, prestaciones, servicios... Por el contrario, si la opción es seguir una política de precios bajos, sacrificando beneficios, deberás analizar los riesgos que puede suponer una subida posterior del precio.

– *Estrategias de distribución*. La estrategia de distribución dependerá de los límites geográficos del mercado y de los segmentos de consumidores a los que quieras llegar. Lógicamente, los puntos de comercialización necesarios para llevar tu producto hasta el público serán muy diferentes si se trata de un mercado muy especializado, de un producto de masas o de una empresa que trata con clientes industriales. Para algunos negocios, como la venta a domicilio o la telefónica, la empresa sólo tiene que diseñar un canal de distribución, pero lo habitual es que se tengan que establecer distintos canales: el punto de venta, el equipo de comerciales, la web, las máquinas de *vending*, una tienda virtual...

La variedad de canales dependerá de la estrategia elegida. Si tu estrategia está orientada a la calidad, debes limitar el número de canales para controlar tus productos, su recepción por parte del cliente e incluso su presentación en los puntos de venta. Si quieres crecer rápidamente en el mercado, lo mejor es diversificar al máximo posible los puntos de venta. Esta estrategia es la más acertada para productos como artículos de alimentación, generalmente poco diferenciados en calidad y con precios bajos.

– *Estrategias de comunicación.* La estrategia de comunicación debe incluir un plan de medios y las acciones promocionales para dar a conocer el producto y atraer a los clientes potenciales: *mailings*, presentaciones en ferias, artículos y anuncios en revistas especializadas, etc. La herramienta de comunicación estrella para la pyme «es el marketing directo, ya que puede llegar directamente a un público muy segmentado y garantiza una mejor optimización de los recursos», explica Juan Mancisidor. En los comercios se debe aprovechar el escaparate, la decoración interior y la presentación de los productos para atraer al público. Incluso puedes utilizar tu propia fachada para crear un folleto promocional.

También Internet se ha convertido en un canal preferente en las estrategias de comunicación de cualquier empresa. No sólo por el enorme potencial que tiene para llegar a millones de personas y el bajo coste que implican las acciones que puedes desarrollar en él (comparado con el de otros medios). La red ofrece unas posibilidades superiores a las de cualquier otro medio: segmentación, interactividad, inmediatez, seguimiento puntual de las acciones, etc. Por ello, también deberías tener en cuenta este canal a la hora de planificar tu estrategia de comunicación y contemplar opciones como el diseño y creación de una página web, tener presencia en webs de referencia del mercado al que te vas a dirigir, publicidad *on-line*, redes sociales...

Campaña de lanzamiento

Una parte importante de la estrategia de comunicación de una nueva empresa será la campaña de lanzamiento. Las técnicas de marketing y de ventas que se utilizan para captar nuevos clientes son numerosas, pero aquí tienes algunas recomendables, y poco costosas, para buscar tus primeros clientes.⁴

Personaliza tu oferta. Ya conoces el tipo de cliente que te interesa, pero ahora hay que ponerles nombre, el cliente tiene que ver que te has tomado tiempo en preocuparte por hacerle una oferta acorde a sus necesidades. No vale con una carta estándar, en la que se va cambiando el nombre del destinatario. Analiza cómo podrías mejorar sus necesidades con tu producto/ servicio y expónselo, bien mediante carta, correo electrónico o en persona.

Mailing especializado. Lo anterior no desacredita la validez de una campaña de mailing, bien por correo, bien por Internet. También puede darte buenos resultados. Eso sí, tienes que ofrecer en ella algo que atraiga a alguien que no te conoce: un regalo promocional, descuentos por lanzamiento, etc.

Marketing viral. Aprovecha tus contactos por Internet. Trabájate una campaña simpática, algo curiosa, atrevida o impactante, en forma de vídeo casero, con ideas rompedoras u originales... y pásasela. Un ejemplo de las posibilidades de esta herramienta es la campaña lanzada en 2006 por la cadena de televisión MTV con el vídeo *Amo a Laura*. La notoriedad que consiguió MTV con esta campaña —el vídeo fue descargado tres millones de veces— propició que su audiencia aumentara un 50% en las tres semanas posteriores a su lanzamiento, y ello con un coste de 200.000 euros (que de haber realizado en televisión y otros medios tradicionales hubiera supuesto un desembolso de 1,7 millones de euros).

Relación con tus proveedores. Éstos no deben ser sólo a quienes adquieras aquello que necesites para tu negocio. Conocen también el mercado y pueden darte contactos de posibles clientes.

Estrategia de prescriptores. Para Rafael Muñiz, director general de RMG Asociados, «es importante identificar a estos prescriptores y cuidarlos para que tengan interés por mandarnos clientes (ofreciéndoles regalos o descuentos). Si vas a montar una clínica podológica, deja tu tarjeta en las farmacias de la zona, en las droguerías, en la clínica de salud...».

Reuniones promocionales. No dudes en invertir algo de dinero para conseguir clientes. Puedes resolver un desayuno o una comida de trabajo para diez personas por unos 300 euros. El resultado directo en ventas suele ser mucho mayor.

Regalos. Sí, es un recurso muy manido... pero sigue siendo efectivo. Es muy raro que alguien que se lleve un regalo no termine comprando algo.

Ofertas y descuentos promocionales. El «dos por uno» o los descuentos ya no son un territorio exclusivo de los supermercados. Cada vez lo utilizan más todo tipo de comercios, empresas de servicios, etc. Trata de rentabilizarlo pidiendo los datos al cliente que se acoja a la promoción, así te harás con una base de datos para otras acciones de marketing que lances en el futuro.

Jornada de puertas abiertas. Y por último: la fiesta de inauguración. Seguramente, ese día tu negocio se llenará de amigos, familiares... y eso está muy bien, pero recuerda que la haces para dar a conocer tu empresa a quienes todavía no la conocen y pueden ser tus clientes. Intenta que se lleven una buena impresión y ofréceles la posibilidad de acudir otro día, ya funcionando normalmente, para invitarle a algo y explicarle cómo funciona tu producto o servicio, asesorarle gratuitamente, mostrarle lo último del mercado...

Y ahora, a ponerle nombre

La denominación de la empresa y/o la marca del producto o servicio es otro de los factores importantes para el marketing.⁵ En el caso de la denominación de la empresa, si vas a operar como autónomo puedes registrar un nombre comercial para tu actividad, es más adecuado que denominarla con tu nombre y apellidos. Este nombre dará idea del trabajo que desarrollas y transmitirá profesionalidad, seriedad y los valores de la actividad, además de configurar una imagen de marca que sea reconocida de manera más sencilla que a través de tu nombre propio. En las comunicaciones, facturas y demás documentos podrás consignar el nombre comercial convenientemente registrado. Para ello, acude a la Oficina Española de Patentes y Marcas (que permite hacer el trámite a través de su página web, www.oepm.es, con un certificado electrónico CERES tipo 2 expedido por la FNMT). El trámite cuesta poco más de 154 euros.

Si tienes pensado constituirte como sociedad, debes solicitar la denominación social en el Registro Mercantil. En la práctica se da el problema de que existen muchos nombres parecidos, por lo que sería conveniente buscar uno que no sea excesivamente sencillo. Lo mejor es que, cuando vayas a solicitar la certificación negativa del nombre

(el trámite previo que hay que hacer para registrarlo), acudas al Registro con varias alternativas, pues es probable que los nombres que hayas pensado estén ya cogidos por otras empresas ya en marcha o reservados. Si el nombre social de tu futura empresa ya existiera, esto se puede salvar fácilmente si añades a continuación del nombre escogido alguna o algunas expresiones numéricas. Aunque de esta forma, la denominación se hace en ocasiones demasiado extensa, esto no supone ningún obstáculo porque siempre podrás utilizar el anagrama (un dibujo con letras o letras que conforman un dibujo).

Si piensas comercializar un producto o servicio, deberás pensar en una marca para él. Lo deseable es que la marca sirva también como denominación de la empresa e, incluso, del dominio en Internet, si tienes pensado tener presencia en este canal. Esto unificará la imagen de tu negocio y puede significar una ventaja competitiva (una buena marca es un arma más para atraer a posibles clientes). Por ello es importante que busques un nombre comercial que te diferencie de la competencia, despierte expectativas y sepa comunicar las cualidades de tu empresa. El trámite y el coste es el mismo que para el nombre comercial.

Puede que ya tengas decididos el nombre de la empresa y/o las marcas desde las primeras veces que pensaste en tu negocio. Si no es así, tal vez estos consejos de expertos en *namings* te sirvan para encontrarlos. Para empezar, los creativos recomiendan coger lápiz y papel, y seguir uno a uno los siguientes pasos:⁶

– *¿A qué se dedica tu empresa?* Comienza decidiendo qué es lo que quieres comunicar de tu empresa. En principio, se recomienda que el nombre de tu negocio refuerce todos o alguno de sus elementos clave (rapidez, atención, medio ambiente, etc.). Define las cualidades que quieres que se identifiquen con tu negocio o producto. Hipotecafácil.com o Creditservices querían dejar claro, por ejemplo, a lo que se dedicaban y qué mejor manera que empezar por su nombre.

– *Selecciona tu público.* PricewaterhouseCoopers puede funcionar para el mundo financiero, pero difícilmente para una panadería de barrio. A la hora de poner el nombre, no puedes dejar de lado a tus clientes. Por ejemplo, no todos los consumidores necesitan que el nombre de un servicio sea descriptivo; determinados sectores valoran que sea corto y fácil de pronunciar; otros, que sea creativo, incluso divertido. Como Pablosky, el nombre de la cadena de calzado infantil de la empresa Calzados Pablo. Es un nombre gracioso pensado para niños, fácil de pronunciar.

– *Esas cosas que te hacen diferente.* Aunque resulte obvio, una de las principales funciones de los nombres es diferenciarte de otros. Puede ayudarte analizar los nombres de la competencia y la percepción que tienen los clientes de estos nombres. Así te será más fácil diferenciarte a ti mismo. Los restaurantes Fast Good son un buen ejemplo de diferenciación dentro del mercado de la comida rápida. Con un sencillo juego de palabras consigue diferenciarse del resto de la oferta. Cambiar una *f* (*food* = «comida») por una *g* (*good* = «bueno») es toda una declaración de intenciones.

– *Ten presente el uso que le vas a dar al nombre.* Busca siempre algo que tenga que ver con la actividad presente y futura de la empresa. Si, por ejemplo, abres una tienda de productos típicos de una región, a la hora de elegir el nombre ten en cuenta que, a lo mejor, a medio plazo quieres sacar un sello propio de productos y te resultará más fácil partir de una marca ya conocida que tener que crear otra. Pans & Company podría haberse llamado únicamente Pans. El concepto *Company* no alude sólo a un restaurante donde se acude en compañía o donde alguien se puede sentir acompañado, sino que también hace referencia a otros productos distintos a un bocadillo.

– *¿Qué tipo de nombre te gusta? ¿Descriptivo, evocador... algo completamente nuevo?* A la hora de elegir un nombre vas a partir de estas posibilidades: elegir palabras con un significado descriptivo o evocador, mezclar palabras, o bien usar acrónimos. El nombre de Google, por ejemplo, proviene de un juego de palabras con el término *googol*, acuñado por el sobrino del matemático norteamericano Edward Kasner para referirse al número representado por un uno seguido de cien ceros. El uso del término quería reflejar la misión de la compañía de organizar una inmensa cantidad de información.

Ahora que ya sabes qué quieres decir, ¿cómo lo dices? Para empezar, busca inspiración en diccionarios españoles y extranjeros (tanto diccionarios de uso como de sinónimos y antónimos), echa mano de libros (por ejemplo, recomiendan los creativos, libros que te hayan marcado por algún motivo) y revistas (no sólo de tu sector) y navega por Internet para conseguir algunas ideas.

Cuantas más personas le estéis dando vueltas, mejor. Y no te limites a una única idea. Los creativos de las agencias de *namings* y *branding* prueban con varios caminos diferentes para ir testando diferentes posibilidades. Algunas agencias indagan hasta en árboles genealógicos en busca de apellidos con «solera». Las empresas que se dedican al *namings* suelen partir de entre trescientos y mil nombres. Quédate al menos con veinte y decide a partir de ahí.

Hoy en día es fácil asimilar marcas y denominaciones que eran impensables hace unos años. Tuenti, iPod, TomTom... son marcas que por sí mismas no dicen nada, pero su peculiaridad no ha sido un obstáculo para llegar a ser famosas. Atrévete a ser imaginativo y a romper moldes, será otro factor más de diferenciación en el futuro.

En resumen, no olvides que...

Hay emprendedores que piensan que es tan buena su idea de negocio que «se venderá sola». Esto raramente suele suceder. La decisión de adquirir un producto o servicio u otros la hacemos en función de los atributos que nos transmiten. Y para ello deberás utilizar todas las técnicas de marketing que tengas a tu alcance.

Ahora bien, no se trata tanto de invertir mucho dinero, como de focalizar bien la imagen que quieres que tenga tu negocio y dársela a conocer al tipo de consumidor que tiene mayores posibilidades de convertirse en cliente. En los inicios de tu nueva empresa será ese «núcleo duro» de potenciales clientes los que harán que empieces a tener ventas y, también muy importante, comiencen a propagar a otros consumidores las bondades de tu producto o servicio (el famoso «boca oído»). Teniendo esto claro, el resto es pura labor comercial.

Haz tus cuentas: plan económico-financiero

Antes de meterte en harina con los números, conviene que tengas en cuenta que el optimismo propio de alguien que está perfilando su nuevo negocio suele contagiar también los cálculos económicos que haga sobre él. Como advierte Maite Seco, responsable de finanzas del EOI:¹ «Los emprendedores prevén para el primer año, por ejemplo, ventas de cien y, posteriormente, la realidad se impone y sólo venden veinte; igualmente, prevén márgenes del siete por ciento y acaban ganando sólo un uno por ciento.» Por eso, en este tema siempre vale más prevenir que curar.

De partida, cuando calcules tus necesidades financieras, es aconsejable que las incrementes en un 15 por ciento para imprevistos. Si tienes ya experiencia como emprendedor, puedes reducir este porcentaje hasta un diez por ciento. Esto te permitirá tener un colchón por si las cosas van mal. Y si te van bien, pues míralo por el lado bueno: tendrás más margen de tesorería (que nunca te vendrá mal).

Una cosa más, esta parte económico-financiera es la que menos suele gustar y más suele asustar del plan de negocio... pero es clave. Por eso no he escatimado términos, tablas, conceptos, etc., para que vayas familiarizándote, ya que tendrás que enfrentarte diariamente a ellos cuando esté funcionando tu empresa. Y antes de esto, será en la que se fijarán más las personas o entidades a las que pidas financiación para poner en marcha tu proyecto.

Plan de ventas

Lo primero que hay que averiguar es si tu proyecto es viable. Es decir, si las ventas que puedes obtener van a ser suficientes para cubrir los gastos y, si es realmente rentable tu idea de negocio, si va a generar beneficios. Lo primero, por tanto, será calcular cuánto vas a vender. Para ello se realiza el plan de ventas, una previsión de lo que piensas ingresar durante los primeros tres años de actividad. Generalmente, se suelen hacer con este plazo todas las previsiones económico-financieras, porque es un período crítico para toda nueva empresa y, una vez superado, se entiende que sus posibilidades de supervivencia aumentan considerablemente. Además, en tres años habrán variado muchos de los aspectos que estimarás ahora y deberás volver a elaborar otras previsiones (en un negocio nunca se debería parar de hacer cálculos, si se quiere estar informado y prevenido).

En el anterior capítulo, con el plan de marketing, ya has cuantificado tu público objetivo, con lo que puedes estimar cuánto puedes vender y el precio objetivo de tu servicio o producto. Tampoco está de más que calcules varios escenarios posibles: optimista, realista y pesimista, con un porcentaje al alza o a la baja de las ventas entre cada uno de ellos. Te puede ayudar, una vez tengas todo el plan de negocio elaborado, a conocer de antemano cómo se comportarán las cifras económicas de tu empresa si vendes menos o más de lo que prevés.

Apóyate en la informática

Y aquí hay que hacer un inciso. Para todos estos cálculos que vas a empezar a realizar es altamente recomendable que te construyas hojas de cálculo con un programa informático adecuado (de ello hablaremos en el capítulo 9). O, si no te manejas con la informática, puedes hacerte con una aplicación específica para elaborar un plan de negocio, que incorpora plantillas donde sólo hay que meter los datos (en la web de Emprendedores también encontrarás estas plantillas para Excel de Microsoft en el apartado «Crear una empresa»). Ahorrarás tiempo, podrás rectificar cómodamente todo lo que quieras —si cambias un dato en un campo, los que estén relacionados con éste se modificarán solos—, podrás generar gráficos automáticamente para incorporarlos a las presentaciones de tu plan y, de paso, irás viendo lo bueno que es utilizar las tecnologías para los negocios.

Bueno, manos a la obra. Éste sería un sencillo tipo de plantilla, en el que se desglosan las ventas por volumen (unidades vendidas) y por valor (ventas en euros), que podrías elaborar para calcular la previsión.

Primero, una tabla para cada año dividida en doce meses:

| | En. | Febr. | Mar. | Abr. | My. | Jun. | Julio | Ag. | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | Total |
|-------------------------------|-----|-------|------|------|-----|------|-------|-----|-------|------|------|------|-------|
| Producto/Servicio 1 | | | | | | | | | | | | | |
| Unidades vendidas | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas (euros) | | | | | | | | | | | | | |
| Producto/Servicio 2 | | | | | | | | | | | | | |
| Unidades vendidas | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas (euros) | | | | | | | | | | | | | |
| Producto/Servicio 3 | | | | | | | | | | | | | |
| Unidades vendidas | | | | | | | | | | | | | |
| Ventas (euros) | | | | | | | | | | | | | |
| VENTAS TOTALES (euros) | | | | | | | | | | | | | |

Luego diseñas otra plantilla para calcular la evolución anual, a la que incorporarás los totales obtenidos en las tablas anteriores de cada uno de los tres años.

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| Producto/Servicio 1 | | | |
| Unidades vendidas | | | |
| Ventas (euros) | | | |
| Producto/Servicio 2 | | | |
| Unidades vendidas | | | |
| Ventas (euros) | | | |
| Producto/Servicio 3 | | | |
| Unidades vendidas | | | |
| Ventas (euros) | | | |
| VENTAS TOTALES (euros) | | | |

Si tu negocio es multiproducto o multiservicio (en el ejemplo se supone que se comercializarán tres), sólo tienes que ir añadiendo los campos básicos (unidades vendidas y ventas en euros) para cada uno.

Otro punto importante para el plan de ventas, y que también se debe analizar previamente en el plan de marketing, es cómo se van a producir, por dónde van a venir las ventas. Hoy en día muchas empresas pueden utilizar varios canales: mayorista, minorista, generalista, especializado... *on-line*. Igualmente, pueden trabajar para varios tipos de clientes: hombres y mujeres, frecuentes y ocasionales, particulares y empresas, etc. O, también, comercializar en distintas zonas geográficas: mercado nacional y mercados extranjeros, zona norte, zona centro, sur...

Será muy interesante para ti y para quienes valoren tu plan de ventas tener información sobre estos aspectos (y sobre otros que creas conveniente, como el crecimiento de ventas anuales, el incremento de precio, etc.). Simplemente tienes que añadir los campos que quieras a cada uno de los tres rangos básicos: unidades vendidas, ventas en euros y ventas totales en euros, de cada producto. Un ejemplo de plantilla que incluya información sobre canales de venta podría ser ésta:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|-------------------------------|-------|-------|-------|
| Producto/Servicio | | | |
| Unidades vendidas | | | |
| Venta directa | | | |
| Venta distribuidores | | | |
| Venta on-line | | | |
| Ventas (euros) | | | |
| Venta directa | | | |
| Venta distribuidores | | | |
| Venta on-line | | | |
| VENTAS TOTALES (euros) | | | |
| Ventas zona norte (%) | | | |
| Ventas zona centro (%) | | | |
| Ventas zona sur (%) | | | |

Presupuesto de gastos

Ya hemos calculado las ventas, ahora toca estudiar qué gastos generará poner en marcha y mantener tu negocio. Y hay que volver a insistir: no estimes a la baja, la realidad demuestra que luego estos gastos serán mayores de lo que pensabas. Un ejemplo de ello me lo proporcionaba hace poco mi compañera Pilar Alcázar. Había entrevistado para un *dossier* de la revista a una empresa de Ibiza, El Melic, que hace comida para llevar, elaborada en el momento. Su fundador, Daniel Criado, le comentó que «tenía presupuestados unos gastos de 400 euros mensuales en electricidad, agua y limpieza. Es decir, unos 4.800 euros al año. La realidad es que inauguramos el negocio en junio de 2008 y en diciembre ya había pagado 7.118 euros, en sólo cinco meses». Esto le obligó a diversificar con otros servicios —*catering*, bodas, banquetes, etc.—, «porque con el local no generas para pagar gastos», afirmaba Daniel.

A la hora de hacer los cálculos, y de cara a la posterior elaboración de la cuenta de resultados y del balance provisional, conviene que también catalogues los gastos por grupos. Son términos contables con los que tendrás que ir familiarizándote. En principio, una empresa de pequeña dimensión suele tener estos grupos de gastos:

– *Aprovisionamientos*. Incluye el coste de adquisición de los bienes y/o servicios de otras empresas que vamos a comercializar en nuestro negocio.

– *Gastos de explotación.* Son los gastos que necesitaremos realizar para desarrollar la actividad y que no son aprovisionamientos. Entre ellos se pueden distinguir:

- Gastos de personal: cotizaciones, salarios, etc.
- Gastos generales: alquileres, luz, teléfono, etc.
- Gastos de comercialización: transporte, mensajería, publicidad y propaganda, viajes y dietas, etc.
- Gastos de administración: gestoría, material de oficina, etc.
- Tributos: impuestos, tasas, etc.

Un ejemplo de cómo quedarían plasmados los gastos con esta catalogación en una plantilla sería el siguiente:

| Concepto | Importe | Pagos | Importe anual | Impuesto (%) | Partida |
|-----------------------|--------------|-------|---------------|--------------|----------------------------|
| Salarios | 1.800 | 14 | 25.200 | IRPF (15%) | Gastos de personal |
| Cotizaciones sociales | 477 | 12 | 5.724 | | Gastos de personal |
| Alquiler | 900 | 12 | 10.800 | IVA (16%) | Gastos generales |
| Electricidad | 75 | 12 | 900 | IVA (16%) | Gastos generales |
| Telefonía | 150 | 12 | 1.800 | IVA (16%) | Gastos generales |
| Propaganda | 600 | 4 | 2.400 | IVA (16%) | Gastos de comercialización |
| Gestoría | 200 | 12 | 2.400 | IVA (16%) | Gastos de administración |
| Material de oficina | 150 | 4 | 600 | IVA (16%) | Gastos de administración |
| TOTAL | 4.352 | | 49.824 | | |

Verás que se hace mención del importe y luego del tipo de impuesto que se repercute a cada gasto. Esto es importante, puesto que tendrás que realizar trimestralmente las declaraciones de IVA e IRPF. En las declaraciones trimestrales de IVA tú pagarás el IVA de aquello que adquieras, pero éste lo deducirás del IVA que tú cobres en tus ventas. Deberás tenerlo en cuenta más adelante, a la hora de calcular el presupuesto de tesorería, ya que al restar lo que has pagado de lo que has cobrado de IVA te puede dar como resultado que Hacienda te devuelva una cantidad (que es lo normal en los negocios que empiezan, ya que suelen tener más gastos que ingresos), o, si te marcha bien el negocio, a ingresar. Igualmente, por el IRPF deberás ingresar en Hacienda un porcentaje del rendimiento neto logrado en ese trimestre en tu negocio (que dependerá del régimen al que te acojas) y la retención legal que debas aplicar en el salario

de tus empleados, si vas a tenerlos. Por eso es mejor que calcules ya cuánto pueden suponer estas cantidades, que van a requerir que dispongas de ellas en determinadas fechas de pago de impuestos. Pero esto ya lo veremos luego.

¿Me pongo sueldo?

Ya que estamos hablando de los gastos, hay que hablar de un tema delicado. Y es que muchos emprendedores dejan pendiente una de las decisiones más relevantes: su propio sueldo. Es un error desde el punto de vista emocional, pero también desde el financiero y el fiscal. Lo recomendable es hacer números y ver si el proyecto es viable retribuyéndose todo factor que participe en él. Como afirma Isidro de Pablo, director del Centro de Iniciativas Emprendedoras de la Universidad Autónoma de Madrid,² «el planteamiento es que si tú necesitas un espacio, tienes que valorar ese espacio (compra o alquiler), aunque luego trabajes en tu casa. Lo mismo ocurre con el sueldo. Hay que reconocer la valoración de ese trabajo en el plan de empresa y asumir que ése es un objetivo que conseguir. Porque el proyecto tiene que ser viable por sí mismo».

Una de las cuestiones más complicadas que se suele plantear en este tema es cómo me voy a poner sueldo, si todavía no sé lo que va a pasar con la empresa. La respuesta es muy sencilla: la retribución no tiene por qué ser fija. Por un lado, se pueden poner unos mínimos mensuales y luego unas condiciones de variable, dependiendo de la consecución de unos determinados objetivos. Al final del año puedes valorar si tu negocio ha generado fondos suficientes como para llevarte una «paga extra», y que te sale más rentable fiscalmente: como salario; como rendimiento neto, si eres autónomo; o beneficios, si operas como sociedad. Las tres formas tienen distintos tipos impositivos en el IRPF y, lógicamente, te interesará recibir ese dinero bajo la forma que implique pagar menos a Hacienda.

Plan de inversiones

Ahora te toca calcular las inversiones que deberás realizar para empezar a andar. Y antes de ver de cuánto estamos hablando es importante aclarar de qué estamos hablando.

Cualquier nuevo negocio para empezar su actividad requiere realizar múltiples desembolsos, pero no todos son considerados una inversión. Por ejemplo, hay bienes que adquirirás y que pasarán a formar parte de la empresa: inmuebles, si son adquiridos; equipos y maquinaria; patentes o registros de marca; etc. Igualmente, deberás efectuar otros desembolsos para poner en marcha tu negocio, como adquirir los productos que luego vas a comercializar o disponer de dinero en efectivo para los inicios. Éstos son los gastos que deberás considerar como inversión, ya que esperas obtener de ellos beneficios o rendimientos económicos en el futuro.

En cambio, no serán inversión aquellos gastos que, aunque tengas que realizar para poner en marcha la empresa, no van a producir un rendimiento económico (por ejemplo, el pago de tasas e impuestos, notarios, registros, etc.). En general, las inversiones para la puesta en marcha de una pequeña empresa pueden incluirse en alguna de estas partidas:

– *Inmovilizado material*. Aquellos bienes que pasan a ser propiedad de la empresa y son utilizados para desarrollar la actividad de la misma: inmuebles, equipos y maquinaria, vehículos...

– *Inmovilizado intangible*. Igual que los anteriores, es propiedad de la empresa y es empleado para desarrollar su actividad, pero no tiene una naturaleza física: patentes, marcas, desarrollo de página web...

– *Activo circulante*. Recursos que van a permanecer un corto plazo en la empresa y son aprovechados para el desarrollo de su actividad: aprovisionamientos, capital para financiar el pago aplazado de las ventas, tesorería...

Un ejemplo de plantilla para calcular las inversiones podría ser ésta:

| Concepto | Coste (€) | IVA | Partida |
|---------------------------|----------------|---------------|-------------------------|
| Mobiliario | 9.000 | 16% | Inmovilizado material |
| Equipos informáticos | 10.000 | 16% | Inmovilizado material |
| Registro de marca | 925 | 0% | Inmovilizado intangible |
| Desarrollo de página web | 3.000 | 16% | Inmovilizado intangible |
| Furgoneta | 21.000 | 16% | Inmovilizado material |
| Acondicionamiento oficina | 36.000 | 16% | Inmovilizado material |
| Aprovisionamientos | 30.000 | 16% | Activo circulante |
| Fianza alquiler oficina | 5.000 | 0% | Activo financiero |
| TOTAL | 114.925 | 17.440 | |

Presupuesto de financiación

En el plan de financiación debes exponer cómo vas a financiar tus inversiones... y que sea un cálculo realista. De partida, el porcentaje de recursos propios que vas a destinar a financiar estas inversiones no debería ser de menos del 40 % del total. Quienes te vayan a conceder financiación deben ver que tú confías en tu proyecto y estás dispuesto a arriesgar tu patrimonio. Además, un negocio que se lanza con un alto nivel de endeudamiento tiene menos posibilidades de éxito.

Igualmente, debes valorar la naturaleza de la financiación para cada inversión. Por ejemplo, es deseable que destines los recursos propios a inversiones de inmovilizado (que pasan a formar parte de la empresa y, por tanto, la capitalizan) o dejarlo como colchón para financiar el circulante. Y de las posibilidades de financiación ajena, estudia fórmulas mixtas para cada tipo de bien. Así, en elementos que se deprecian por el uso y que debes reponer valora las opciones de *renting* y *leasing*. Pero esto lo veremos más detalladamente en el próximo capítulo, ya que hay que investigar previamente qué posibilidades tienes de acceder a las fuentes de financiación que has previsto, qué tipo de garantías te piden, qué tipo de interés, qué incidencia fiscal y financiera tiene cada una, etc. Y toda esta información debes reflejarla en este apartado para dar más consistencia a tus previsiones.

Una tabla de financiación de las inversiones previstas en la plantilla anterior sería la siguiente:

| Concepto | Coste (€) | IVA | Pagos | Importe (€) | Financiación |
|---------------------------|----------------|---------------|-------|-------------|------------------------|
| Mobiliario | 9.000 | 16 % | 1 | 9.000 | Recursos propios |
| Equipos informáticos | 10.000 | 16 % | 24 | 417 | Leasing |
| Registro de marca | 925 | 0 % | 1 | 925 | Recursos propios |
| Desarrollo de página web | 3.000 | 16 % | 1 | 3.000 | Subvención Plan Avanza |
| Furgoneta | 21.000 | 16 % | 60 | 350 | Renting |
| Acondicionamiento oficina | 36.000 | 16 % | 36 | 1.000 | Préstamo |
| Aprovisionamientos | 30.000 | 16 % | 2 | 15.000 | Recursos propios |
| Fianza alquiler oficina | 5.000 | 0 % | 1 | 5.000 | Recursos propios |
| TOTAL | 114.925 | 17.440 | | | |

Como puedes ver, la tabla contiene información acerca de cómo realizarás el pago de las inversiones: en un pago único, mensualmente, trimestralmente o de cualquier otra forma. Y nuevamente se vuelve a calcular el importe del IVA que pagarás por ello. Todo esto es fundamental porque repercute en el siguiente apartado.

Presupuesto de tesorería

Es uno de los puntos clave del plan económico-financiero. La financiación y disponibilidad de tesorería es uno de los principales quebraderos de cabeza para muchas pequeñas empresas. Atrapadas entre los plazos de cobro de los clientes y de pago a sus

proveedores, el no disponer de suficiente dinero efectivo para hacer frente a los gastos termina por limitar su desarrollo e, incluso, caer en el proceso concursal (la antigua suspensión de pagos). En este punto, es fundamental que valores de forma realista cuáles serán los plazos de cobro de tus clientes y cuáles los plazos de pago a tus proveedores (que en el caso de las nuevas empresas suelen ser muy cortos, si no es al contado). Si no conoces en profundidad esta dinámica en el sector en el que vas a estar presente, deberás informarte lo más detalladamente posible de este aspecto.

Vamos a valernos de un ejemplo para explicar el cálculo. Suponte que, tras un estudio de las condiciones actuales, los clientes de tu mercado pagan a treinta, sesenta y noventa días. Es decir, que por cada 1.000 euros de venta vas a cobrar 333 euros el primer mes, 333 euros el segundo mes y 333 euros al tercer mes. En cuanto a tus proveedores, la mitad te exige pagar al contado y la otra mitad te deja aplazar el pago a treinta días. Y, por otro lado, tus costes de aprovisionamiento representan un 30 % de tu precio de venta. El presupuesto de tesorería (sin aplicar otros gastos), estimando que se iniciara la actividad en el mes de septiembre, podría calcularse con una plantilla de esta forma:

| | Sept. | Oct. | Nov. | Dic. | Total anual |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| 1. SALDO INICIAL | 0 | -2.500 | -3.000 | -7.667 | |
| Ventas realizadas | 15.000 | 18.000 | 20.000 | 24.000 | 77.000 |
| Ventas cobradas | 0 | 5.000 | 11.000 | 17.666 | 33.666 |
| Ingresos de capital | | | | | |
| 2. TOTAL INGRESOS | 0 | 5.000 | 11.000 | 17.666 | 33.666 |
| Compras realizadas | 5.000 | 6.000 | 6.666 | 8.000 | 25.666 |
| Compras pagadas | 2.500 | 5.500 | 6.333 | 7.333 | 21.666 |
| Gastos de personal | | | | | |
| Gastos generales | | | | | |
| Gastos de comercialización | | | | | |
| Gastos de administración | | | | | |
| Tributos (IVA, IRPF, tasas...) | | | | | |
| Otros gastos | | | | | |
| 3. TOTAL GASTOS | 2.500 | 5.500 | 6.333 | 7.333 | 21.666 |
| 4. SALDO NETO (2-3) | -2.500 | -500 | -4.667 | 10.333 | 2.666 |
| SALDO FINAL (1-4) | -2.500 | -3.000 | -7.667 | 2.666 | |

En este ejemplo, vemos que los tres primeros meses será necesario contar con un capital inicial para cubrir el déficit de tesorería que te va a ocasionar el aplazamiento del cobro a los clientes y el del pago a los proveedores. Si añades todos los gastos previstos obtendrás cuáles son tus necesidades de liquidez, que deberás cubrir con capital propio o ajeno. Como ya te he comentado, trabajar con una hoja de cálculo de un programa informático te facilitará poder evaluar distintos escenarios, ya que los resultados se irán modificando automáticamente.

Tendrás que elaborar un presupuesto mensual para cada uno de los tres años previstos, en el que el saldo final con el que termina el año anterior pase a ocupar el saldo inicial con el que parte el año siguiente. Una vez hayas elaborado las tablas mensuales, traslada los totales a una nueva tabla con el presupuesto de tesorería de los tres primeros años.

Cuenta de resultados

Bueno, llegó la hora de la verdad. Ahora sabrás si tu negocio es rentable: si va a generar beneficios. Para ello, elaboraremos la cuenta de resultados, que no es ni más ni menos que restar a las ventas o ingresos que prevés los gastos o pérdidas que estimas que vas a tener. Esta cuenta, además de mostrarte los beneficios que puedes obtener, te informará del margen bruto con el que trabajas, del resultado de explotación y servirá de base para calcular otras ratios importantes para valorar la solidez económica de tu futuro negocio.

Una plantilla para calcular la previsión de cuenta de resultados, que contempla los conceptos manejados hasta ahora, sería ésta:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 |
|--|-------|-------|-------|
| Ventas e ingresos | | | |
| (-) Devoluciones y descuentos | | | |
| (+) Subvenciones | | | |
| 1. TOTAL INGRESOS | | | |
| 2. APROVISIONAMIENTO | | | |
| Productos | | | |
| Servicios de terceros | | | |
| MARGEN BRUTO (1-2) | | | |
| 3. GASTOS DE EXPLOTACIÓN | | | |
| Gastos de personal | | | |
| Salarios | | | |
| Cotizaciones sociales | | | |
| Gastos generales | | | |
| Alquiler | | | |
| Electricidad, teléfono, etc. | | | |
| Gastos de comercialización | | | |
| Transporte y mensajería | | | |
| Publicidad y propaganda | | | |
| Gastos de administración | | | |
| Material de oficina | | | |
| Gestoría | | | |
| Tributos | | | |
| Amortizaciones | | | |
| 4. BENEFICIO DE EXPLOTACIÓN (1-2-3) | | | |
| 5. INGRESOS FINANCIEROS | | | |
| 6. GASTOS FINANCIEROS | | | |
| Deudas con entidades financieras | | | |
| Deudas con proveedores | | | |
| 7. BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS (4+5-6) | | | |
| 8. Impuesto sobre beneficios (Sociedades o IRPF) | | | |
| 9. BENEFICIO NETO (7-8) | | | |

Si te fijas, verás que he introducido algunos conceptos que no se habían tocado hasta ahora. En la parte superior, para calcular los ingresos netos, se resta a las ventas las «devoluciones» (si vas a comercializar productos, seguro que vas a tenerlas) y los «descuentos» (*rappels*). Por el contrario, deberás sumar las «subvenciones» que preveas que pueden concederte. Aunque lo deseable es no contar de partida con que te van a

conceder ninguna, si finalmente te la dan, ¡bienvenida sea!, si tienes muy claro que te van a dar una subvención, debes reflejarla contablemente. Para ello se incorpora a los ingresos en la medida en que se amortizan los bienes que se adquieren con ellas, o de golpe si no tiene como contrapartida la adquisición de algún bien o pago de algún concepto.

En la parte inferior de la tabla hay otros tres conceptos nuevos: amortizaciones, gastos e ingresos financieros. Los dos primeros están relacionados con el plan de inversiones que hemos visto anteriormente. Vamos a ver en qué consiste cada uno.

Las *amortizaciones* representan el coste por el uso de los bienes de la empresa, que se van deteriorando y van perdiendo valor según van pasando los años. Por esto se consideran como un gasto. El plazo de amortización se calcula en función de la vida útil que puede tener el bien, de la necesidad de reposición de esos bienes que puede tener la empresa para desarrollar óptimamente su actividad (por ejemplo, la amortización de un equipo informático no será la misma para una empresa normal que para una de *software*, ya que esta última necesita reponer los equipos con mayor rapidez) o de normas establecidas (por ejemplo, Hacienda tiene sus propias tablas de amortización para el cálculo de impuestos).

En cuanto a los *gastos financieros*, son los generados por el pago de deudas con entidades financieras por préstamos o a proveedores por el pago aplazado de bienes o servicios. En el plan de inversiones habrás desglosado cuáles van a ser los gastos en este capítulo y la forma en que piensas financiarlos y pagarlos, con lo que sólo has de trasladar el importe total al que deberás hacer frente cada año. También se incluye una partida de *ingresos financieros*, que son los intereses que puedes obtener por los fondos de la empresa (por ejemplo, si tienes un remanente y lo metes en un depósito a corto plazo) y que se restaría a los gastos financieros.

Volviendo a la cuenta de resultados, de ella vas a poder obtener dos ratios fundamentales: el punto de equilibrio y el *cash-flow*. El primero, también llamado *punto muerto* o *umbral de rentabilidad*, es en el que las ventas cubren todos los gastos y a partir del cual se empieza a tener beneficios. Explicándolo como una fórmula ésta sería:

$$\text{ingresos totales} - \text{gastos totales} = 0$$

Para calcularlo, primero reparte los gastos totales entre gastos variables (aquellos que varían dependiendo del volumen de ventas, como por ejemplo los aprovisionamientos) y gastos fijos (aquellos que no varían aunque lo haga el volumen de ventas, por ejemplo, la gestoría o el alquiler del local). Después, divide los gastos variables entre el número de unidades vendidas y, de esta forma, hallas el gasto variable por unidad de producto o unitario. Es decir, $\text{gasto variable unitario} = \text{gastos variables totales} / \text{unidades de producto vendidas}$.

Para saber el número de unidades que deberás vender para cubrir los costes fijos, o el punto de equilibrio, sólo hay que aplicar la fórmula:

$$\text{punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{gastos fijos}}{(\text{precio de venta unitario} - \text{gasto variable unitario})}$$

La otra ratio, el *cash-flow*, te informa de qué recursos generará tu futura empresa y, por tanto, te ofrece una valoración de la capacidad que tendrás para autofinanciarte. La forma más sencilla para calcularlo es sumar las amortizaciones y el beneficio neto. Es decir:

$$\text{cash-flow} = \text{beneficio neto} + \text{amortizaciones}$$

Balance provisional

Pues ya estamos acabando. Ya sólo queda elaborar el balance de inicio y el de los tres primeros ejercicios. Para ello, ya tenemos bastante terreno andado, puesto que en los apartados anteriores hemos calculado la mayoría de los datos que necesitaremos para realizarlo. El balance debe representar la situación patrimonial prevista para la nueva empresa. Es la radiografía de su salud financiera en un determinado momento.

En él se muestra por separado el conjunto de bienes y derechos que posee la empresa (activo) y el conjunto de obligaciones y deudas que tiene contraídas frente a los propietarios o socios (patrimonio neto) y frente a terceros (pasivo). Es decir, el patrimonio neto y el pasivo reflejan las fuentes de financiación de la empresa, los orígenes de los fondos, mientras que el activo muestra en qué se han invertido esos fondos.

La suma de las distintas partidas del activo debe ser igual a la suma de las del patrimonio neto y pasivo. Las cifras se expresan de forma normal si son positivas y entre paréntesis si son negativas.

De forma resumida, las partidas principales que lo componen son:

- *Activos no corrientes*. Integra las partidas que son inversiones a largo plazo o permanentes (más de un año). Es decir, el inmovilizado intangible (patentes, marcas...) y el inmovilizado material (locales, instalaciones...).

- *Activo corriente*. Incluye todos los elementos (bienes, productos, deudas de clientes, efectivo...) que están vinculados al ciclo normal de explotación de la empresa y que espera vender, consumir o realizar en un período menor de un año.

- *Patrimonio neto*. Está constituido por los fondos propios, que es el conjunto de aportaciones de sus propietarios o socios, y otras fuentes como subvenciones, donaciones y legados.

– *Pasivo corriente*. Integra las deudas y obligaciones contraídas con terceros que la empresa espera liquidar en un período menor a un año.

– *Pasivo no corriente*. Agrupa las deudas y obligaciones con terceros que la empresa espera liquidar en un plazo superior a un año.

La plantilla para elaborar un balance para una pequeña empresa, con las partidas más usuales, sería ésta:

| ACTIVO | |
|---|--|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | |
| Inmovilizado intangible | |
| Inmovilizado material | |
| B) ACTIVO CORRIENTE | |
| Activos no corrientes mantenidos para la venta | |
| Existencias | |
| Deudores comerciales y otras cuentas que cobrar | |
| Clientes por ventas y prestaciones de servicios | |
| Otros deudores | |
| Inversiones financieras a corto plazo | |
| Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | |
| TOTAL ACTIVO (A + B) | |

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | |
|---|--|
| A) PATRIMONIO NETO | |
| Fondos propios | |
| Capital | |
| Reservas | |
| Resultados de ejercicios anteriores | |
| Resultado del ejercicio | |
| Subvenciones, donaciones y legados recibidos | |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | |
| Provisiones a largo plazo | |
| Deudas a largo plazo | |
| Deudas con entidades de crédito | |
| Otras deudas a largo plazo | |
| C) PASIVO CORRIENTE | |
| Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta | |
| Provisiones a corto plazo | |
| Deudas a corto plazo | |
| Deudas con entidades de crédito | |
| Otras deudas a corto plazo | |
| Acreedores comerciales y otras cuentas que pagar | |
| Proveedores | |
| Otros acreedores | |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C) | |

Una vez hayas elaborado el balance, podrás calcular algunas de las ratios que analizan la salud financiera de la empresa. Las más utilizadas son las siguientes:

– *Liquidez a corto plazo o acid test.* Calcula la capacidad financiera de la sociedad para hacer frente a sus compromisos de pago a muy corto plazo, al considerar únicamente la tesorería y las cuentas a cobrar. Es decir, los activos que se convertirán en liquidez más rápidamente. Cuanto mayor sea la ratio, mayor será la capacidad para hacer frente a sus compromisos inmediatos. La fórmula para calcularlo es:

(efectivo y otros activos líquidos equivalentes + deudores
comerciales y otras cuentas a cobrar)

pasivo corriente

– *Liquidez a medio plazo o solvencia.* Refleja la capacidad de la empresa de hacer frente a sus pagos a corto plazo, en menos de un año. También se denomina *distancia a la suspensión de pagos*, dado que si su valor fuera inferior a uno indicaría problemas financieros en el corto plazo. Se calcula de la siguiente forma:

activo corriente

pasivo corriente

– *Firmeza o consistencia.* Nos indica en qué grado se está financiando el inmovilizado con deuda a largo plazo. Cuanto menor sea, más está acudiendo la empresa a préstamos a largo plazo para financiar su compra. Su fórmula es:

activo no corriente

pasivo no corriente

– *Endeudamiento total.* Es uno de los más utilizados, precisamente porque nos indica la relación entre la deuda externa de la empresa con los fondos propios de ésta. Por lógica, cuanto mayor sea la ratio, mayor será el endeudamiento y mayor el riesgo.

(pasivo corriente + pasivo no corriente)

patrimonio neto

En resumen, no olvides que...

El plan económico-financiero no deja de ser un ejercicio de predicción. Nadie puede estar seguro al ciento por ciento de que se cumplirán sus previsiones, pero ése es el riesgo. Cuando vamos a emprender un largo viaje a otro país que no conocemos, hay gente precavida que lleva loción para los mosquitos, protectores solares, ropa para la lluvia, medicinas para la diarrea, etc. Estar preparado ante posibles situaciones les hace minimizar el riesgo de que su aventura se convierta en una pesadilla. Y es que estas personas tan precavidas preparan su viaje a conciencia: leen guías, preguntan en foros de Internet, hablan con gente que ya ha estado en ese lugar... Para no errar en tus previsiones debes informarte a fondo de lo que puede suponer cualquier gasto, comisión, tipo

de interés, plazos... a pesar de que te parezca poco significativo. Las cifras que debe contener tu plan económico-financiero han de ser fiables (no vale con presupuestar por encima el coste de una campaña de buzoneo de publicidad, debes informarte de cuánto te cobraría una empresa especializada si lo realizaras de verdad, incluso, atreverte a pedirle un presupuesto).

Las previsiones económicas de tu futuro negocio son, además, el «botiquín de primeros auxilios». Con él vas a poder diagnosticar y remediar las «enfermedades» que pueden aparecer en la marcha de tu nueva empresa. Cuanto más meticuloso seas con los cálculos, más posibilidades tendrás de poder erradicarlas.

Conseguir financiación, un tema siempre complicado

No atravesamos una época muy propicia para conseguir financiación para nuevos proyectos. La verdad es que nunca hubo un panorama boyante. Por mucho que se empeñen las entidades financieras. Su apoyo a los proyectos de nuevas empresas, según datos de 2008 de AJE Confederación, no alcanza el 20 % del total de los recursos previos. Respecto al capital riesgo o el denominado *capital semilla*, los emprendedores tampoco han sido hasta el momento un foco preferencial de su atención (salvo casos aislados de proyectos de envergadura). Bien es verdad que se ha avanzado algo en los últimos años con la creación de sociedades especializadas —sobre todo para *start-up* tecnológicas o de Internet—, nuevas asociaciones de *business angels*, plataformas asociadas a escuelas de negocio o instituciones y convocatorias de premios a proyectos empresariales, que llevan aparejado el apoyo financiero a los ganadores. Aun así, todavía queda mucho por andar hasta llegar a la situación que se vive en este campo en otros países desarrollados.

Con todo, el panorama no es para desmoralizarse. La búsqueda de financiación siempre ha sido y será una de las tareas más complejas en la vida de un empresario. Por eso, qué mejor que empieces a acostumbrarte a esto desde el principio.

Con cuánto dinero debo partir

No se puede montar un negocio sin contar con un mínimo de capital para invertir.¹ En esto son rotundos todos los expertos. La pregunta es: ¿cuánto debe ser ese capital mínimo? Joaquín Puerta, socio de la consultora Taimar, recomienda disponer «de un capital propio en torno a la mitad de la inversión total necesaria, de este modo, tendremos una empresa solvente desde el principio, lo que nos va a permitir tener acceso a financiación ajena sin problemas». Una cifra de inversión que no sólo deberá reflejar el coste de adquisición de los bienes y servicios que necesites para iniciar la actividad, sino también el de los fondos con que deberás contar en los primeros meses para tener liquidez y afrontar los pagos, hasta que las ventas puedan cubrir todos tus gastos (algo que ya has calculado en el presupuesto de tesorería).

Con el plan en la mano, otra decisión clave es cómo repartir el dinero propio y resolver para qué inversiones vamos a recurrir a financiación ajena. Uno de los primeros aspectos que hay que tener en cuenta para decidirse es la rentabilidad que nos va a

proporcionar la fórmula que elijamos. Para ello, habrá que calcular qué importe total nos costará financiar el bien objeto de ello y deducir la desgravación fiscal a la que nos da derecho la fórmula elegida (amortización, deducción de intereses, etc.). Por otro lado, también es importante calcular el importe de las cuotas, y confirmar que éstas puedan ser pagadas sin problemas por los fondos de tesorería que generará el negocio.

Analizar esa liquidez es otra de las claves para que la nueva empresa sobreviva. Las fórmulas de financiación del circulante (pólizas, líneas o cuentas de crédito...), son difíciles de negociar y caras. Además, según la Confederación Española de Jóvenes Empresarios, «la línea de crédito, la línea de descuento y las líneas ICO son los productos financieros que fueron denegados con mayor frecuencia por los bancos a los jóvenes empresarios durante el primer semestre de 2009».

Es interesante, por tanto, valorar si podemos reservar el capital propio con el que contamos a este objetivo. Las inversiones en bienes y equipos pueden financiarse con fórmulas como el *renting* o el *leasing*, que suelen ser más accesibles y, además, más rentables fiscal y contablemente.

Bancos y cajas de ahorro

Lo primero que vamos a conocer son los instrumentos de financiación de bancos y cajas de ahorro a los que puedes acceder. Son los que tienes más a mano.²

Préstamo

Es el más utilizado. La entidad concede al cliente una cantidad. Éste está obligado a devolverlo y abonar unos intereses en un plazo determinado. El tipo de interés de los préstamos suele variar si está avalado con bienes o garantías. Por ejemplo, cuando se consigue aval externo a través de una sociedad de garantía recíproca (SGR), el diferencial que se aplica sobre el índice de referencia —generalmente el euríbor— se puede reducir hasta el 0,5 % .

Póliza de crédito

También se denomina línea de crédito o cuenta de crédito. Las tres cosas son prácticamente lo mismo; los matices son de tipo jurídico. La principal diferencia con un préstamo está en que la entidad pone a disposición unos fondos con un límite y hasta una fecha concreta, a cambio del cobro de unos intereses y comisiones. Durante el plazo acordado, la empresa puede hacer uso o no del crédito a su conveniencia, siendo el funcionamiento similar al de una cuenta corriente. Por ejemplo, si abres una línea de crédito de 60.000 euros, tienes disponibilidad de ese dinero, pero no tienes que utilizarlo

todo de golpe. Si utilizas 20.000 euros, pagarás intereses por esos 20.000 euros, no por los 60.000. Y si repones el dinero, parcial o totalmente, el cuentakilómetros de los intereses vuelve a cero.

El plazo de las líneas de crédito suele variar, pero lo habitual es que se muevan entre cinco y ocho años. Los intereses suelen ser superiores a los del préstamo. Incluso se aplican comisiones por las cantidades no dispuestas, mientras que en los préstamos, no. Por eso, suelen dirigirse a financiar el circulante, para cubrir necesidades puntuales de tesorería, y no suelen utilizarse a largo plazo.

Descuento comercial

El banco anticipa a la empresa el importe de un efecto comercial no vencido (letra de cambio, pagaré, recibo negociable, etc.), deduciendo del valor expresado en el efecto un interés por el anticipo. En caso de impago, el banco cargará en la cuenta el importe nominal del efecto, más los gastos que se produzcan por la devolución.

Descubierto en cuenta corriente

Esta forma de préstamo se da cuando una empresa, con cuenta abierta en un banco, utiliza más fondos de los que dispone en ella. El límite del descubierto se suele acordar previamente con el banco, que cobrará un interés por el importe prestado de más y no por el total pactado al principio. El problema es que las entidades suelen aplicar a estas operaciones unos tipos de interés altos, que llegan a superar los dos dígitos, a los que además hay que añadir la comisión que cargan sobre el mayor saldo deudor del trimestre. Por lo que es recomendable contemplarlas como último recurso.

Factoring

Consiste en una «operación financiera por la que una empresa cede los derechos de cobro de sus clientes a otra, denominada *factor*, recibiendo un importe previamente acordado en un contrato», explica José Antonio Almoguera, director de Megaconsulting y asesor de *Emprendedores*. Su finalidad es obtener financiación a corto plazo. El factor se encargará de anticipar el cobro, estudiar la solvencia de los clientes y asumir el riesgo de cobro. «El coste es elevado —advierte— y resulta de la suma de una comisión de administración y del interés cobrado.» A favor está que el *factoring* evita trabajos administrativos, que realiza el factor. Así, los costes administrativos de la empresa se rebajan, pudiendo dedicar mayores recursos a otras áreas. Y no se necesitan avales ni

garantías especiales. Sin embargo, también ofrece algunos inconvenientes: el vencimiento de los cobros no debe exceder de 180 días, el factor tiene la potestad de anticipar o no el dinero, según los informes de los que disponga, y puede anular los anticipos.

Microcréditos

En los últimos años algunas cajas de ahorro han puesto también en el mercado una línea de créditos especiales o microcréditos para emprendedores que tienen dificultades para acceder a créditos normales. En general, se conceden para cantidades pequeñas (hasta unos 30.000 euros) y para actividades encaminadas al autoempleo (comercios, artesanía...) o proyectos sociales.

Hoy por hoy, y más aún con las dificultades actuales para conseguir financiación, se han convertido en uno de los productos más demandados por los emprendedores individuales. El único problema es que suelen contemplarse para colectivos específicos: menores de treinta años, mujeres, parados de larga duración, inmigrantes, etc., con lo que deberás estar entre alguno de esos colectivos para beneficiarte de ellos.

Renting

Es otra fórmula de financiación que suelen conceder entidades especializadas. Se trata de un contrato mercantil por el que el arrendador (una empresa de *renting*) cede el uso de un bien al arrendatario, que se compromete al pago de una cantidad durante un tiempo. «El arrendador se encarga de mantener, arreglar, asegurar y sustituir el bien en caso de avería, etc.», subraya Almoguera. Además, puede acordarse su compra al vencer el contrato. El *renting* es más caro que un arrendamiento normal al ofrecer más servicios y se puede conseguir sobre cualquier bien mueble (tangibles o intangibles), como vehículos, maquinaria, ordenadores, etc. Fiscalmente, se puede deducir por el total pagado.

Leasing o arrendamiento financiero

Es similar al *renting*, sólo que con esta modalidad de financiación la entidad de crédito adquiere un bien mueble o inmueble elegido por la empresa y cede su uso a ésta a cambio del cobro de unas cuotas periódicas. Al finalizar el plazo, la empresa tiene una opción de compra del bien. Su precio coincide entonces con el dinero (valor residual) que quede por pagar del pactado.

| |
|---|
| <p style="text-align: center;">Diferencias entre renting y leasing</p> |
|---|

La principal diferencia entre ambos es que el renting «es más un servicio prestado a la empresa que un producto de financiación», aclara Mario Cantalapiedra, autor de varios libros sobre finanzas corporativas. Además, sólo es para bienes muebles, y tanto el seguro como el mantenimiento del bien corresponden al arrendador, mientras que en el leasing corren a cargo del arrendatario. Por otra parte, las cuotas del renting pueden deducirse al ciento por ciento, no se penaliza la cancelación por anticipado —salvo en el caso de vehículos—, y no existe duración mínima del arrendamiento.

En el leasing, la parte de la cuota de intereses es deducible en su totalidad, pero la que corresponde a la recuperación del coste del bien tiene límites (viene dada por las tablas de amortización de Hacienda). Se penaliza la cancelación anticipada, y la duración mínima del leasing es de dos años para bienes muebles y diez para los inmuebles.

Negociar con los bancos

Ya conoces cuáles son los principales productos financieros, así como sus ventajas e inconvenientes. El siguiente paso, y tal vez uno de los más complejos, es el de negociar con las entidades financieras elegidas las condiciones más beneficiosas de esos productos financieros. No es una tarea fácil, como relata Francisco Mogollón, socio fundador de la consultora ACMS: «El problema que más recuerdo cuando puse en marcha la empresa es la lucha con los bancos para minimizar las comisiones.» A continuación te detallo algunos puntos que deberías tener en cuenta a la hora de plantear la negociación.

– *De partida.* Interesa que previamente tengas conocimientos suficientes sobre el producto que vas a negociar, sus características y condiciones de mercado. Sólo así podrás tener claro que las condiciones que consigas son las mejores que pueden ofrecerte.

– *Beneficio mutuo.* La negociación con los bancos debe planificarse pensando en que tanto ellos como nosotros conseguiremos un beneficio mutuo, no sólo nosotros por el dinero que nos presta. La entidad obtendrá una rentabilidad, no sólo por el capital prestado, sino por los intereses y las comisiones que aplicarán a los productos que contratemos con la entidad: cuentas corrientes, talonarios, tarjetas, etc.

– *Fortalezas y debilidades.* Es importante resaltar los puntos fuertes de la empresa (contratos firmados, ventajas competitivas, etc.) frente al banco; convertir los puntos débiles en oportunidades de mejora, y prever las necesidades financieras.

– *A corto y largo plazo.* Es aconsejable trabajar con las entidades de crédito poco a poco, a través de pequeñas operaciones para conocer cómo actúan. La financiación a largo plazo es la más difícil de conseguir y sólo será posible cuando nos hayamos ganado la confianza de la entidad bancaria; y eso lo da el tiempo.

– *Tantear el mercado.* Una técnica que da muy buenos resultados es aprovechar la competencia entre los bancos para obtener mejores precios. Podemos presentar la propuesta a varios bancos y comparar las condiciones que ofrecen. En este sentido, tampoco está de más informar a aquellas entidades de crédito cuya oferta hayamos rechazado, los motivos por los que elegimos otros bancos. Esta postura nos servirá para que seamos mejor tratados en futuras operaciones.

– *Revisar los acuerdos.* Es conveniente renegociar cada cierto tiempo con el banco el plan de productos y/o servicios que hemos contratado. Si estamos respondiendo adecuadamente a nuestros compromisos con el banco y nuestro negocio va generando más negocio, no es nada aventurado intentar mejorar las condiciones. Igualmente, «no debemos temer reconocer que algo no va bien en un momento determinado. Ser transparente, anticiparse y buscar juntos soluciones es lo que da solidez a una relación que no debe ser puramente de negocio, porque exige la cooperación entre las partes», afirma Juan Carlos Vázquez-Dodero, profesor del IESE.

– *¿Nos cuidan?* Además, en ese seguimiento de los acuerdos, es conveniente valorar la calidad de los servicios recibidos: posibles errores cometidos, la agilidad en el servicio, apoyo en los momentos de dificultad... Son factores que deberemos tener en cuenta a la hora de negociar con la entidad.

Asimismo, debes tener en cuenta que la crisis ha dado una vuelta de tuerca más a las dificultades para negociar un crédito con un banco o una caja de ahorros. Las entidades han extremado sus precauciones ante posibles impagos y el lanzamiento de un negocio es una operación de «alto riesgo». Según datos de CEAJE, el 83,5 % de los jóvenes empresarios que solicitaron un crédito en el primer semestre de 2009 vieron denegada su solicitud (frente al 72,8 % por ciento del año anterior). Ante esta situación, muchos bancos van a mirar con lupa tu plan de empresa y valorarán su capacidad de generar fondos para devolver el importe prestado (otros ni siquiera le echarán un vistazo). Es muy importante que quede claro en tu plan de tesorería que vas a disponer de suficiente liquidez para pagar las cuotas y que éstas no suponen un alto porcentaje de los fondos disponibles (si un banco generalmente no te concede un crédito para comprar tu vivienda si la cuota representa más del 33 % de tus ingresos netos, tampoco lo hará para montar una empresa).

No es momento de «pedir por pedir», ajusta tus cálculos lo más posible a las necesidades reales de financiación de tu negocio. Analiza, con tu plan de negocio en la mano, cuál sería el importe mínimo que necesitarías para poder empezar con garantías. También valorarán tu posición personal: propiedades, avales, créditos que pudieras tener... y la seguridad que les ofreces como gestor de una empresa. Para esto interesa que desarrolles todo tu potencial negociador. En este país todavía se valora mucho la imagen y el trato personal, y el director de la sucursal de la entidad a la que vas a pedir financiación puede ser tu mejor aliado.

Asimismo, te conviene seleccionar las entidades que tienen una mayor sensibilidad hacia los emprendedores. Si la sucursal a la que piensas acudir está más enfocada hacia el negocio de particulares, es muy probable que, aunque no te lo digan a la cara, no vean tu petición con mucho entusiasmo. Infórmate primero si tienen líneas de financiación especiales para emprendedores.

Subvenciones

Las subvenciones públicas constituyen otra fuente de financiación, en especial aquellas que se dan a fondo perdido, es decir, que no se tienen que devolver. En éstas, el organismo público que concede la ayuda financia parte de una inversión que ha hecho la empresa solicitante.

Existe otro tipo de subvenciones, las denominadas «puntos de interés». En éstas, la entidad convocante financia parte de los intereses del préstamo que la empresa había negociado previamente con un banco o caja de ahorros. Aunque las subvenciones son una importante fuente de financiación, no debes olvidar que éstas suelen tardar en llegar a manos del empresario un año aproximadamente, a veces más, por lo que no deberías condicionar la puesta en marcha de un proyecto sólo a la posible recepción de la ayuda.

En la actualidad, hay subvenciones públicas para casi todos los conceptos. Hay ayudas para la contratación de personal; para crear nuevas empresas; comprar o reformar locales, naves, etc.; para la compra de maquinaria, así como de material informático, o por tener presencia en Internet. Las ayudas también se dirigen a implementar sistemas de calidad, a la contratación de técnicos en prevención de riesgos laborales, para créditos a la inversión, a la asistencia a ferias y congresos, y a las inversiones en turismo, en salud y en medio ambiente.

Otro tipo de ayuda que se está potenciando actualmente es la capitalización de la prestación por desempleo. A ella pueden acogerse los parados a los que les reste más de tres meses de prestación y vayan a iniciar una actividad empresarial como autónomos, en una sociedad laboral o en una cooperativa. El importe máximo es del 60 % del total de la prestación (hasta diciembre de 2010 se eleva el tope al 80 % para menores de treinta años y mujeres de hasta treinta y cinco años) para la inversión en bienes de la empresa y el 40 % restante para el pago de la cotización a la Seguridad Social. Para solicitarla hay que presentar una memoria del proyecto empresarial, en la que se especifique la inversión que se va a realizar (que será la cifra que se puede recibir como un pago único de la prestación por desempleo). Suele percibirse en un plazo que oscila entre varios meses, y un mes o mes y medio, y es compatible con cualquier otra subvención pública.

«España es uno de los países donde más subvenciones se dan; por ejemplo, el pasado año pudieron convocarse más de 1.400 ayudas diferentes», señala David Aragón, director general de Subvención Directa. Por eso es recomendable acudir a los

departamentos especializados de las cámaras de comercio, CEEI y comunidades autónomas para que te informen acerca de aquellas que puedes solicitar por el perfil de tu futura empresa o el tuyo mismo como emprendedor.

La financiación del ICO

El Instituto de Crédito Oficial (ICO), adscrito al Ministerio de Economía, es una de las entidades públicas que más fondos destina a ayudas para la financiación de pymes. Dos de sus programas, a los que puedes acceder como empresario individual al crear tu empresa, son:

– *Línea ICO Emprendedores*. A ella pueden acceder los autónomos, microempresas y profesionales que estén dados de alta durante el ejercicio anterior al año en el que se solicitan, tener menos de nueve empleados y no facturar más de 2.000.000 de euros. La inversión se debe destinar a activos fijos productivos nuevos y también a los gastos de primer establecimiento sin que, en este caso, pueda ser de más del 10 % de la inversión total. El importe solicitado no puede superar los 200.000 euros cada año que se conceda, y el plazo de devolución va de los tres a los siete años.

– *Plan Avanza*. Permite la financiación de inversiones con antigüedad de menos de un año a pymes en equipos, *software* y servicios para la incorporación de tecnología a los procesos de la empresa, la realización o mejora de páginas web y presencia en Internet, y de tecnología en comercios. Se puede solicitar financiación de hasta el ciento por ciento de la inversión, con el tope de 200.000 euros por año concedido.

Además, el ICO mantiene acuerdos con varias comunidades autónomas para ayudas regionales que, en algún caso, amplían o complementan las de la Línea ICO Emprendedores. También es interesante que, una vez puesto en marcha tu negocio, accedas a la web del ICO (www.ico.es) y veas todas las ayudas disponibles, ya que existen para financiar la internacionalización, el sector turístico, dotar de liquidez tu negocio, etc. Ahora bien, debes tener en cuenta que hay que solicitarlas en bancos y cajas adheridos a estos programas y que serán sus mismos departamentos de riesgo los que valorarán la operación, con lo que has de tomar las mismas precauciones que si fueras a pedir un crédito al propio banco o caja, aunque sólo funcione como un intermediario, y si en esa entidad ya te denegaron alguna propuesta de financiación es posible que les aparezca ese expediente.

Cómo acceder a las ayudas

Las subvenciones son una ayuda interesante para montar una empresa, pero debes tener en cuenta algunas peculiaridades y conocer los pasos para poder solicitarlas.

Dispersión de las ayudas. La mayoría de las ayudas se suelen convocar a principios de año, por lo que es conveniente prepararse con tiempo. Un problema importante es la dispersión de instituciones que convocan ayudas: ministerios, comunidades autónomas, entidades locales y entidades de desarrollo dependientes de organismos públicos (las ayudas europeas se gestionan a través de las comunidades).

Cómo informarse. También puedes contratar los servicios de empresas especializadas. Éstas suelen remitir periódicamente las subvenciones que van apareciendo publicadas y te realizan las gestiones necesarias para solicitarlas. «Somos asesores personales. Nos entrevistamos con nuestros clientes, analizamos su empresa y sus inversiones, y con esos datos realizamos un informe con todas las posibles subvenciones de las que pueden beneficiarse», explica David Aragón, de la empresa Subvención Directa. Además «les gestionamos el expediente de solicitud y hacemos el seguimiento hasta la recepción de la ayuda. Sólo percibimos nuestros honorarios cuando el cliente ha conseguido el cobro físico de la subvención, no antes; esto refleja una total implicación con el cliente», afirma Aragón.

Si decides tramitarlas por tu cuenta, debes saber que te van a pedir los documentos que se exponen a continuación:

- Documentación social. En general, siempre vas a necesitar tener al día y en regla la documentación social de tu empresa: escrituras, CIF, IAE, certificados que justifiquen que estás al corriente de pago con Hacienda, Seguridad Social, etc.

- Justificantes. Dependiendo de la ayuda que solicites, te pedirán todo lo referente a ella; por ejemplo, si es para la compra de material informático, necesitarás presentar facturas de todo lo adquirido.

- Memoria del proyecto. En el caso de ayudas para proyectos de creación y desarrollo empresarial, necesitarás además presentar una memoria del proyecto de inversión para el que solicitas la ayuda.

Sociedades de garantía recíproca

Otro de los caminos que puedes coger para mejorar tu posición ante la solicitud de un préstamo a una entidad bancaria es acudir a una sociedad de garantía recíproca (SGR). Éstas son entidades financieras sin ánimo de lucro que tienen un ámbito de actuación autonómico —entre sus socios están instituciones y organismos públicos— y, en menor medida, sectorial. Su objeto es facilitar a las pequeñas y medianas empresas el acceso al crédito y mejorar sus condiciones de financiación mediante la presentación de avales ante bancos y cajas de ahorro con los que mantienen acuerdos. Y, si bien, están más dirigidas a avalar proyectos de empresas ya consolidadas, muchas han agregado a su lista las que están en vías de constitución.

Éstos son los pasos que hay que seguir para conseguir un aval de una SGR:³

– *Solicitud de aval.* Deberás acudir a la SGR que opera en tu comunidad (puedes obtener su dirección de contacto en www.cesgar.es), solicitar tu admisión como socio y suscribir la cuota social correspondiente. Ésta está en consonancia con el importe del préstamo que piensas solicitar, como mínimo suele ser del 1 % de éste, y en las empresas de nueva creación, además, debe representar en torno a un 25 % de su capital social. Adquirida la condición de socio partícipe, puedes solicitar la concesión del aval.

– *Aportación de documentación.* Debes entregar a la SGR la documentación social, fiscal y económica que te solicite. Con esta información, los técnicos de la sociedad de garantía analizarán la conveniencia de acceder a tu solicitud. Generalmente, el paso a la siguiente fase lleva aparejado el pago de una comisión de estudio, que puede suponer entre el 0,5 y el 1 % del importe del préstamo que quieres solicitar.

– *Estudio del proyecto.* La comisión técnica de la SGR estudia el plan de negocio, hablará largamente contigo, al tiempo que te presta asistencia y asesoramiento (lo que nunca viene mal). Si tu proyecto es rechazado, la SGR te recomendará las modificaciones necesarias para hacerlo viable, pero, si esto no es posible, abandonará definitivamente la operación.

– *Aprobación del aval.* Una vez que el comité técnico da el visto bueno al proyecto, te pondrán en contacto con las entidades financieras con las que tenga acuerdos. Paralelamente, también suelen informarte de las ayudas y subvenciones públicas a las que puedes acogerte y te asesoran en su solicitud.

– *Amortizar el préstamo.* Mientras estés amortizando el préstamo, y por tanto existe riesgo para la SGR, deberás pagar anualmente una comisión en concepto de aval. Ésta es un porcentaje de la cantidad que te resta por amortizar y se paga anualmente y por anticipado. Suele oscilar entre el 0,5 y el 2 %, dependiendo del tipo de aval que hayas solicitado.

– *Término de la operación.* Amortizado el crédito, puedes solicitar el reembolso de la participación en la SGR o continuar como socio para futuras operaciones.

El capital riesgo

Básicamente, el papel de las sociedades de capital riesgo (SCR) consiste en «la toma de participación, con carácter temporal y, generalmente, minoritaria, en el capital de empresas que no estén cotizadas en bolsa», explica Roberto del Navío, director general de Najeti, especializada en proyectos de biotecnología.

Según la Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo (ASCRI), el objetivo básico es que con este apoyo la empresa participada crezca, su valor aumente en el mercado y, una vez madurada la inversión, la SCR pueda revender dicha participación con plusvalías. ¿Dónde invierten? Las inversiones de estas sociedades se dirigen tanto a la creación de nuevas empresas (capital semilla y capital arranque) como a ayudar al crecimiento de otras ya creadas (capital expansión). Las cifras de todos estos años

muestran cómo el capital semilla y el capital arranque son una mínima parte de lo que invierten (el 8,8 % del volumen total en 2008) y que en su mayoría van destinadas a proyectos de base tecnológica. También hay una desventaja para el empresario individual en esta fuente de financiación y es que un punto fundamental que suelen valorar estas sociedades es el equipo gestor, y tiene que ser muy bueno tu proyecto para que se decidan a invertir en una sociedad unipersonal.

Préstamos participativos

Los préstamos participativos son «un *mix* entre los préstamos ordinarios y la opción del capital riesgo. Estos productos tienen dos ventajas: la primera es que es un préstamo, es decir, nadie compra una participación en tu empresa y, por tanto, no tendrás un socio no deseado. La segunda es que quien te presta el dinero se arriesga contigo porque para concederte el préstamo no te piden garantías», explica Isabel Barreiro, ex presidenta de la Empresa Nacional de Innovación (ENISA).

El préstamo participativo se llama así porque quien te concede ese dinero participa en la empresa, se implica. Si te va mal, no cobrará. A cambio, el préstamo tiene dos tramos; uno a interés fijo (euríbor + 0,5 %) y otro, variable. En el segundo tramo, el interés está condicionado a la marcha de la empresa: si te va muy bien, pagas el máximo (un 6 %); si te va regular, pagas menos. «Los préstamos están condicionados al modelo de negocio; se estudia su viabilidad, se hace una proyección del negocio y se fija el tipo de interés que tendrás que pagar en cada uno de los años de vida del préstamo», comenta Isabel Barreiro. Estos préstamos están promovidos por ENISA (www.enisa.es), una empresa pública dependiente de la Dirección General de Política de la Pyme.

Business angels

Se trata de personas físicas con un amplio conocimiento de determinados sectores y con capacidad de inversión, que impulsan el desarrollo de proyectos empresariales con alto potencial de crecimiento en sus primeras etapas de vida, aportando capital y valor añadido a la gestión. Los *business angels* se diferencian de los inversores tradicionales en su implicación en la gestión de la empresa. Con el tiempo han ido apareciendo asociaciones de ámbito regional que reúnen a este tipo de inversores, algunas de ellas están adheridas a la Red Española de Business Angels (www.esban.com) o dirigidas a sectores específicos (como la Asociación Española de Business Angels Network, www.aeban.es). En otros casos funcionan muy vinculadas a emprendedores consolidados (como DAD, promovida por Rodolfo Carpentier para *start up*) o a centros académicos (como la Red de Inversores Privados y Family Office del IESE).

¿Qué preguntas se hace un inversor cuando está leyendo tu proyecto?

Si tienes pensado acudir a un inversor privado o un business angel, éste es el verdadero checklist que tienes que ir tachando, según Félix Velasco, profesor de la Universidad Ramon Llull, para ver si respondes a todas las preguntas que hay en la cabeza de un inversor:

- 1) ¿Qué problema resuelves con tu producto?
- 2) ¿Hasta qué punto ese problema que tú has detectado es verdaderamente un problema?
- 3) ¿Dónde se encuentra ese problema?
- 4) ¿Cómo lo resuelves?
- 5) ¿Qué tamaño tiene el mercado para el que resuelves ese problema? ¿Es un mercado con peso?

Premios y otras iniciativas

Tampoco es mala idea presentar tu proyecto a un premio o concurso de ideas de negocio, que cada día proliferan más en España. Es una forma de testar si tu idea es tan buena como tú piensas. Si consigues que salga seleccionado entre los ganadores le habrás dado un buen empujón. El premio suele consistir en asesoramiento para la puesta en marcha y apoyo financiero. El único pero es que, en general, se valora como un factor más de selección el equipo humano que hay detrás (socios, colaboradores...). Tampoco por esto te vas a arrugar, quien no arriesga no gana. Aquí tienes algunos premios y concursos a los que puedes presentar tu plan de empresa.

– *Premios Emprendedores*. Nuestra revista concede anualmente, desde el año 2005, un premio al proyecto más innovador y viable. El ganador de la última edición recibió un premio en metálico de 15.000 euros y servicios empresariales —asesoría fiscal y legal, *coaching*, formación...— para ayudarlo a materializar su idea de negocio. Suelen convocarse en el mes de junio (www.emprendedores.es).

– *Premios Emprendedor XXI*. Convocados anualmente por La Caixa, tienen una primera fase territorial en cada comunidad autónoma y otra nacional. Los ganadores en la primera fase consiguen un premio de 1.000 euros y un curso de aceleración empresarial impartido por la Universidad de Cambridge y presencia en un evento internacional. En la fase nacional, los tres proyectos premiados obtienen además 20.000, 10.000 y 5.000 euros, respectivamente (www.emprendedorxxi.com).

– *Premios Bancaja*. La Fundación Bancaja convoca anualmente premios para emprendedores menores de treinta y cinco años, en tres categorías: de base tecnológica, proyectos sociales y planes de empresa (obrasocial.bancaja.es).

– *Fundación Everis*. El más cuantioso: 60.000 euros para el proyecto más innovador, viable y con dimensión social, si bien esta cantidad se va desembolsando en plazos sucesivos según le van surgiendo las necesidades financieras a la empresa ganadora. La última edición se convocó en marzo y se podía participar hasta mediados de julio (www.fundacioneveris.es).

Si te presta la familia

Uno de cada cinco emprendedores acude a familiares para financiar su negocio. Si es tu caso, conviene que tengas en cuenta algunas recomendaciones para que este favor no se termine convirtiendo en un grave problema.⁴ La forma en que puede apoyarte financieramente la familia es prestándote un dinero o avalándote en un préstamo. La segunda es más arriesgada, ya que si el negocio se viene abajo, las deudas pendientes pasarán a los avalistas, que responden con su patrimonio personal.

Si optas por la primera y la cifra que te van a prestar supera los 6.000 euros, sí conviene que recojas el préstamo en un documento privado o en escritura pública. En él debes exponer las condiciones en que te prestan el dinero, los plazos de devolución previstos y si te cobrarán o no intereses. Esto es importante, ya que Hacienda va a detectar la operación y puede requerir información en la que se explicita que el prestamista no cobra intereses, porque de lo contrario, deberá tributar por ellos.

Algunos consejos más

Ya conoces las fórmulas para conseguir financiación ajena. Ahora quiero ofrecerte una batería de consejos que pueden serte de utilidad para valorar cuál te interesa más y cómo comportarte en estos procesos. Algunos provienen de expertos en esta materia, pero también he incluido otros de emprendedores que ya han pasado por esa fase, y que aportan un punto de vista de primera mano de las situaciones a las que vas a enfrentarte.

– *Antes de formalizar un préstamo, acude a varias entidades*. Es necesario que antes de formalizar un préstamo en una entidad veas las condiciones que tienen otras. Existen diferencias importantes entre unas entidades y otras que te pueden hacer ahorrar un buen dinero.

– *No realices todas las operaciones con un solo banco*. Trabaja, como mínimo, con dos. Así tendrás una alternativa en caso de necesitar financiación o algún otro servicio. Es conveniente tener relaciones desde el inicio, pues el conocimiento que la entidad tenga de nosotros influye positivamente. Ten en cuenta además que un banco puede ofrecer buenas condiciones para préstamos y otro para *leasing*; uno permitirnos descubiertos y el otro no; etc.

– *Acude a tu entidad, si existe buena relación.* La mejor entidad financiera para apoyar una nueva sociedad será aquella que mejor te conozca, dado que la relación se va a basar al principio en los antecedentes y recursos personales. En caso de no existir esa relación previa, será conveniente visitar varias entidades, hablar con los directores y ver cuál nos ofrece más confianza.

– *Garantías.* A los bancos no les interesa tu proyecto de empresa, sino que existan garantías de devolución de los préstamos o financiación concedidos, es decir, fundamentalmente bienes inmuebles. No obstante, aun habiéndolos, puede que el banco no te conceda el dinero si sabe que es para una empresa de nueva creación.

– *Financia todo lo que puedas.* Las peores situaciones financieras se producen en los cien primeros días, hasta que se empieza a cobrar por lo que se factura. Por eso, lo mejor es pagar lo mínimo al principio. Para ello, y en la medida que puedas, vincula tus pagos a la generación de recursos en tu negocio. Para conseguirlo, como ya te he comentado, existen dos fórmulas muy ventajosas: el *leasing* y el *renting*.⁵

– *Avalar con los contratos.* Raúl Jiménez, asesor financiero de la Asociación de Jóvenes Empresarios, aconseja que «avales los pagos a tus proveedores con los contratos que vayas obteniendo, de tal forma que tu proveedor tenga claro en todo momento que le vas a pagar cuando cobres, porque tienes clientes y un contrato que te avalan». Sin embargo, «esto al principio no es nada fácil, porque te encuentras en una posición de debilidad —advierte Raúl Jiménez—. Te resultará más fácil a medida que tu negocio crezca, porque también crece el que generas a tus proveedores y, entonces, tienes la sartén por el mango», comenta.

Y, por último, y no menos interesantes, los consejos de varios emprendedores:⁶

– *Autoconfianza.* Por ejemplo, Yolanda Esteban, promotora de Óptima Negocios y Consultoría, aconseja ir muy seguro de uno mismo. «Es fundamental demostrar capacidad de liderazgo, estar convencido de que tienes grandes habilidades y de que tu proyecto es el mejor. En cuanto a requisito técnico, recomiendo saberse muy bien el plan de empresa, porque constantemente vas a recibir llamadas que pregunten sobre algún aspecto.»

– *Buscar apoyos.* Luis Servan, de Keekorok Consulting, coincide en la importancia de «demostrar confianza en lo que sabes», pero añade la conveniencia de buscar apoyo en asociaciones de empresarios, que han podido negociar acuerdos para sus afiliados con bancos. «Si empezamos así, la negociación parte con un paso ya dado», apunta.

– *Paciencia.* Ana Hernández, responsable de la empresa Q/Eventos, recomienda «una paciencia infinita, porque en los bancos todo va muy lento y tienen que hacer muchos cálculos. Por eso hay que tener mucha ilusión y fe en tu proyecto, y cierta originalidad en determinados aspectos que te haga distinguible».

– *Actitud positiva.* Finalmente, David Polo, promotor de Time Management, entiende que «casi más importante que el proyecto en sí, y los he visto prosperar de todos los tipos, es la actitud del aspirante. Lo que importa es el emprendedor que hay detrás. Si te ven flaquear en algún momento te rechazarán».

En resumen, no olvides que...

Conseguir financiación ajena suele ser uno de los principales obstáculos a los que se enfrentan quienes van a lanzar una empresa en solitario. Viendo la publicidad de entidades financieras u organismos públicos sobre los créditos a los que puede acceder un emprendedor puede parecer que el dinero te vendrá fácilmente. Nada más alejado de la realidad. He recibido multitud de quejas, y en los últimos dos años más todavía, de emprendedores que no consiguieron que un banco les prestara dinero a pesar de tener una empresa en funcionamiento o de que ponían como aval su propia vivienda.

No escatimes esfuerzos en esta fase del lanzamiento de tu negocio. Escudriña todas las posibilidades de conseguir financiación y acude primero a las que creas que puedas tener más probabilidades. Pero guárdate en la manga un plan B, con otras entidades y tipos de financiación, por si éstas te fallan. Tantea con otros emprendedores y empresarios cómo está la situación, qué entidades están dando más facilidades, para qué tipos de productos financieros están poniendo más trabas, etc. Acude a asociaciones empresariales, cámaras de comercio, organismos públicos y cualquier otra institución, ya que pueden tener acuerdos con entidades financieras o programas que facilitan el acceso a la financiación para la creación de empresas. También en esto la tenacidad es el factor que te llevará a conseguir lo que te propones.

El lado «oscuro» pero obligatorio: trámites burocráticos

Iniciar una actividad económica lleva aparejado realizar una serie de trámites con distintos organismos públicos. A pesar de que éstos han reducido mucho el tiempo que se necesita para efectuarlos y de que, incluso, se pueden cumplimentar de forma telemática, siguen siendo una de las tareas más indeseadas. No obstante, las decisiones que deben tomarse pueden repercutir de forma importante en la economía tanto del negocio como del emprendedor. Retrasar la solicitud de un permiso o de una licencia puede suponer que el negocio, a pesar de estar ya listo para funcionar, tenga que esperar para iniciar la actividad. Darse de alta en un régimen fiscal que no sea el más adecuado va a implicar el pago de un sobrecoste al empresario. Y así puede suceder con muchas otras obligaciones legales y fiscales.

Muchos eligen dejar esta faceta en manos de gestores o asesores, y no es una mala decisión («zapatero a tus zapatos» y lo tuyo ahora es poner en marcha un negocio), lo que no significa que, al menos, no conozcas algo el terreno por el que te van a llevar otros. En estos casos, siempre hay que tener criterio y pensar que los demás no son infalibles. Además, no es un tema complicado, sólo hay que perderle el miedo.

La eterna pregunta: autónomo o sociedad

Muchas personas deciden ejercer como autónomos por parecerles una complicación constituir una sociedad (el coste no debe ser un problema, ya que como verás más adelante no es alto). Es verdad que una sociedad implica algunos trámites y obligaciones más, pero sólo por el tema de la responsabilidad debería meditarse esta posibilidad. Limitar los efectos económicos que puede tener un negocio fallido a los bienes de la sociedad, frente a todos los bienes del emprendedor, ya es un beneficio lo suficientemente importante como para pensárselo. Bajo esta perspectiva, las fórmulas jurídicas a las que puede acceder un empresario individual son éstas:

| Tipo de empresa | Capital | Responsabilidad | Fiscalidad directa |
|---------------------------------|--|------------------------------|---|
| Empresario individual | No existe mínimo legal | Ilimitada | IRPF (rendimientos de actividades económicas) |
| Sociedad limitada | Mínimo 3.005,06 euros | Limitada al capital aportado | Impuesto sobre sociedades |
| Sociedad limitada Nueva empresa | Mínimo 3.012 euros Máximo 120.202 euros | Limitada al capital aportado | Impuesto sobre sociedades |
| Sociedad anónima | Mínimo 60.101,21 euros | Limitada al capital aportado | Impuesto sobre sociedades |

Como señala el libro *El empresario individual*, de la Dirección General de Política de la Pyme,¹ éste «realiza la actividad empresarial en nombre propio, asumiendo los derechos y obligaciones derivados de la actividad. Su responsabilidad frente a terceros es universal y responde con todo su patrimonio presente y futuro de las deudas contraídas en la actividad de la empresa».

Además, en el caso de estar casado, esta responsabilidad puede repercutir sobre el otro cónyuge. Por ejemplo, si se encuentran en régimen de bienes gananciales, los bienes del cónyuge quedarán afectos a la responsabilidad si ya ejercía la actividad antes de casarse o si existe un consentimiento expreso. En este sentido, «si bien el empresario individual no está obligado a inscribirse en el Registro Mercantil, puede ser conveniente inscribirse en él, entre otras razones, para registrar los datos relativos al cónyuge, el régimen económico del matrimonio, capitulaciones, así como el consentimiento, la revocación u oposición del cónyuge a la afección a la actividad empresarial de los bienes comunes o los privativos».

Aun así, hay otros aspectos, aparte de la responsabilidad, que también debes valorar a la hora de elegir entre constituirte como autónomo o como sociedad.²

– *Imagen*. «La voluntad del promotor por querer ofrecer una mejor imagen suele ser de las primeras razones para decidirse por crear una sociedad», señala José Luis Casero, abogado y fundador del Grupo Tempo. Lo que no implica que una sociedad limitada goce por sí misma de la confianza de los clientes y proveedores. Pero al estar obligada a depositar sus datos contables (cuentas anuales y balances) en el Registro Mercantil —con lo que cualquier persona puede conocer su patrimonio—, ofrece mayores garantías a clientes y proveedores que un empresario individual (que no está obligado a depositar sus cuentas en el Registro).

– *Fiscalidad*. «La planificación fiscal es más rentable, a veces, bajo una sociedad», asegura Casero. En general, si la facturación va a ser superior a 100.000 euros anuales y hay más de una persona contratada, es recomendable constituir una sociedad limitada. El

tipo impositivo en el IRPF es mayor que el tipo del impuesto sobre sociedades para las empresas de reducida dimensión, por lo que resulta más interesante una sociedad limitada (el tipo marginal del gravamen en el IRPF es del 43 %, mientras que el tipo de gravamen del impuesto sobre sociedades en empresas de reducida dimensión es del 25 % para los primeros 120.202,41 euros). Según afirma Raúl Jiménez, director financiero de AJE Madrid, «hemos llegado a ver ahorros fiscales de hasta 15.000 euros al año».

En cuanto a la deducibilidad de gastos, no existen, en general, diferencias destacables entre un empresario individual y una sociedad limitada.

– *Costes.* En muchas ocasiones, el coste que se ha de asumir para formalizar la empresa es claramente el factor que inclina la balanza hacia un lado u otro. Bien es cierto que los trámites para establecerse como empresario individual no suponen ningún gasto, mientras que el desembolso total para crear una sociedad limitada no llega a los 3.500 euros, «un coste fácilmente asumible», opina Casero. No obstante, el capital mínimo de 3.005,06 euros necesario para constituir una sociedad limitada puede ser aportado mediante bienes para el desarrollo de la actividad de la empresa —ordenadores, muebles de oficina, equipos, etc.—, siempre que su valor real llegue al menos a esa cantidad.

– *Financiación.* También a la hora de constituir una empresa, suele tenerse en cuenta qué fórmula es más ventajosa para solicitar y conseguir financiación privada. En el caso de una sociedad limitada, el aval es su propio capital social, que en la mayoría de las que inician su actividad es de 3.005,06 euros. Por ello, lo normal es que los socios deban avalar los préstamos con su propio patrimonio personal, lo que también sucede con el empresario individual.

Otro aspecto que hay que considerar, cuando el proyecto que se va a llevar a cabo es de cierta envergadura, es el de sus posibilidades de financiación, planteándose la posibilidad de contactar con algún socio inversor o con una sociedad de capital riesgo. En ambos casos, la aportación de fondos estará condicionada a la toma de participación en la empresa. Esta operación está casi relegada en exclusiva a las sociedades.

– *Subvenciones.* La posibilidad de conseguir ayudas públicas también tiene una gran relevancia. En el caso de optar a subvenciones para la puesta en marcha, un autónomo podrá acceder a las que existen para fomentar el autoempleo (capitalización del desempleo, descuento de la cotización social, etc.), pero le será más difícil acceder a aquellas que apoyan los proyectos innovadores, tecnológicos, etc.

No dejes para mañana... los trámites

Un consejo: inicia los trámites con antelación, ya que pueden retrasar la apertura de tu negocio. Ten en cuenta que los requisitos varían a veces de una comunidad a otra, y según el municipio. Además, las normas cambian con rapidez, por lo que siempre es

recomendable que pidas información actualizada en la administración correspondiente. Aunque luego los veremos más pormenorizadamente, éstos son los trámites que deberás realizar.³

– *Trámites generales.* Son aquellos que todos los negocios, sea cual sea su naturaleza, han de cumplir antes de comenzar su actividad.

| | |
|--|---|
| Agencia Tributaria | Antes del inicio de operaciones: declaración censal de inicio de actividad, alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) y en el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), y obtención del Código de Identificación Fiscal (CIF) si se va a operar como sociedad. |
| Registro Mercantil | Inscripción de la sociedad (en caso de no ser autónomo). |
| Tesorería General de la Seguridad Social | Inscripción del empresario en el Régimen de Trabajadores Autónomos (si se va a realizar la actividad como tal) y, si se va a contratar a empleados: inscripción de la empresa (Número Patronal) y afiliación de los trabajadores (y comunicación de alta el día que empiecen a trabajar). |

– *Trámites específicos.* Dependiendo de la actividad que vayas a desarrollar en tu negocio, también deberás cumplir otros requisitos administrativos. Los más usuales son éstos:

| | |
|---|---|
| Licencia municipal de apertura | Todos los locales deben contar con esta licencia. Sólo quedan exentas las actividades profesionales, artesanales o artísticas realizadas en la propia vivienda, siempre que no haya venta directa al público ni se puedan causar molestias a los vecinos. |
| Inscripción en un Registro específico | Son muchas las actividades que lo requieren; en general, todas las clasificadas, y en concreto: actividades sanitarias, industriales, agencias de viaje, mantenimiento y reparación de sistemas de gas, electricidad, etc. |
| Comunicación de apertura | Obligatoria para todos los empresarios que tengan empleados a su cargo. También es necesario completar este trámite después de haber realizado ampliaciones o alteraciones en el local de trabajo. |
| Plan de prevención de riesgos laborales | Ineludible para todas las empresas que tengan empleados. El plan debe ser elaborado por un técnico de prevención, que evalúe los riesgos y tome las medidas necesarias para minimizarlos. |
| Registro de marcas, nombre comercial y patentes | Si tu idea de negocio parte de una invención o de una modificación palpable, deberás solicitar una patente en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM, www.oepm.es). Y si vas a comercializar tus productos bajo una marca propia o vas a utilizar un nombre comercial, debes consultar primero que no existe ya para la actividad que tú deseas y luego registrarlo en la OEPM. |

Otra recomendación más: haz fotocopias de los documentos que debes presentar. Te los van a pedir con bastante asiduidad para realizar los trámites. Te enumero a continuación los más habituales.

| | |
|---|--|
| Identificación de la empresa y su titular | DNI, NIF, alta en el IAE y en la Seguridad Social (si es una sociedad: acta de constitución y poderes de representación del socio). |
| Datos del negocio y del titular | Memoria explicativa de la actividad (si es exigida para el tipo de negocio: titulación académica del responsable). |
| Datos del local | Escritura de propiedad o contrato de alquiler, planos del local, indicando el destino de cada estancia y otros datos de interés, según la actividad. |

Sociedad limitada

Ahora vamos a ver detalladamente qué trámites y obligaciones fiscales hay que cumplir dependiendo de si quieres ejercer como autónomo o como sociedad limitada. Para constituir esta última, deberás aportar un capital social que no podrá ser inferior a 3.005,06 euros. Deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución. Sólo podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso trabajo o servicios.

En el caso de que exista un solo socio, la razón social debe incluir la denominación «sociedad unipersonal», que se hará constar en toda la documentación, correspondencia, notas de pedido y facturas, así como en todos los anuncios que se deban publicar por disposición legal o estatutaria.

El procedimiento para iniciar la actividad bajo la forma jurídica de una sociedad limitada puede ser presencial o telemático. En cada caso, tendrás que dar los pasos que se indican a continuación.

Procedimiento presencial

- 1) Registro Mercantil Central: certificación negativa del nombre.
- 2) Notario: escritura pública.
- 3) Consejerías de Hacienda de las comunidades autónomas: impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.
- 4) Registro Mercantil: inscripción de la empresa.
- 5) Agencia Tributaria: número de identificación fiscal y declaración censal.
- 6) Ayuntamiento: licencia de obras, alta en el impuesto sobre bienes inmuebles y licencia de apertura.
- 7) Tesorería Territorial de la Seguridad Social: alta en el régimen correspondiente de los socios trabajadores y/o administradores, inscripción de la empresa especificando si se opta por el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) o por una mutua para la cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social.
- 8) Consejerías de Trabajo de las comunidades autónomas: comunicación de apertura del centro de trabajo.
- 9) Inspección Provincial de Trabajo: obtención y legalización del libro de visitas y obtención del calendario laboral.

Procedimiento telemático

Mediante el procedimiento telemático se pretende evitar desplazamientos innecesarios, requiriéndose sólo la solicitud de la certificación negativa del nombre en el Registro Mercantil Central, la visita a un punto de asesoramiento e inicio de tramitación (PAIT) y la cita con el notario para el otorgamiento de la escritura pública de constitución.

Contabilidad

La actividad de una sociedad limitada conlleva las siguientes obligaciones contables:

– *Libros*. Se deben llevar el libro de inventarios, las cuentas anuales, el registro diario de las operaciones y el libro de actas, donde se anotan los acuerdos tomados por las juntas generales y especiales. Deberán ser legalizados en el Registro Mercantil.

– *Cuentas anuales*. Se deberán depositar en el Registro Mercantil anualmente las cuentas aprobadas del ejercicio, que estarán compuestas por el balance, cuentas de pérdidas y ganancias, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria.

Sociedad limitada nueva empresa

Es una fórmula especial de sociedad limitada, con las mismas obligaciones legales y fiscales, pero adaptada con el fin de que se pueda constituir de forma rápida (en veinticuatro horas). Para ello, entre otras características, su objeto social es genérico, aunque admite actividades singulares; se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos; y la denominación social está formada por los dos apellidos y el nombre del socio, seguido de un código alfanumérico (si en los tres meses posteriores se quiere variar la denominación, no hay que volver a pagar aranceles notariales y registrales).

El procedimiento para constituir la puede ser también de forma presencial o telemática, y en ambos casos se tarda veinticuatro horas en hacerlo. Puedes informarte e iniciar los trámites en el portal de Internet de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa (www.circe.es).

Autónomos

Para iniciar la actividad como autónomo deberás darte de alta en el régimen de trabajadores autónomos de la Seguridad Social y realizar en la Agencia Tributaria la declaración censal de inicio de actividad y el alta en el impuesto de actividades económicas (IAE) y en el impuesto sobre el valor añadido (IVA). Desde el punto de vista fiscal, si has decidido establecerte como persona física, tributarás por tus rentas empresariales a través del IRPF, a diferencia de si constituyes una sociedad limitada, que tributa por sus beneficios a través del impuesto sobre sociedades.

Los rendimientos de las actividades empresariales en el IRPF pueden determinarse por tres métodos o modalidades de tributación diferentes: estimación directa normal, estimación directa simplificada o estimación objetiva. Éstas son las características de cada una.

Estimación directa normal

Se pueden acoger a ella las actividades empresariales o profesionales cuyo volumen de operaciones sea superior a 600.000 euros. También las actividades empresariales o profesionales que, siéndoles aplicables algunas de las otras dos modalidades hayan renunciado expresamente mediante la presentación del modelo de impreso 036 (declaración censal), antes del 31 de diciembre anterior al comienzo del nuevo ejercicio.

La determinación de los rendimientos se hace calculando la totalidad de los ingresos, incluidos los autoconsumos, menos los gastos necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial. Y las deducciones son las mismas que se establecen anualmente en la Ley de Presupuestos Generales del Estado para el impuesto de sociedades.

En el plano de la contabilidad, los empresarios acogidos a este régimen deberán llevar los siguientes libros: libro diario, libro de inventario y cuentas anuales.

Estimación directa simplificada

Pueden acogerse a esta modalidad las actividades empresariales o profesionales cuyo importe neto de la cifra de negocios no supere los 600.000 euros anuales, aquellas a las que no les sea aplicable la modalidad de estimación objetiva, y si no se ejerce otra actividad en la que se estuviera utilizando la estimación directa normal.

La base imponible se calcula del mismo modo que en el caso de la estimación directa normal (deducibilidad de todos los gastos en los que se hubiese incurrido para el desarrollo de la actividad). Pero, además, se permite la deducción íntegra de las amortizaciones y de un 5 % del rendimiento neto previo en concepto de provisiones y gastos de difícil justificación.

En el plano contable, deben ajustarse al Código de Comercio y llevar los mismos libros que en la modalidad de estimación directa normal, además de los libros exigidos por el IVA.

Estimación objetiva

A esta modalidad se deben acoger las actividades empresariales que sean obligadas por ley. Entre éstas se encuentran una gran parte del comercio minorista, peluquerías, transporte de viajeros, talleres de reparación de vehículos, carpinterías, fontanería,

restaurantes, cafeterías, bares, taxis, etc. No podrá aplicarse a los contribuyentes que realizan alguna otra actividad sometida a estimación directa ni a aquellos cuyo volumen de rendimientos íntegros en el año inmediatamente anterior supere, para el conjunto de sus actividades económicas, los 450.000 euros anuales. Una vez dado de alta, si renuncias a este modelo de tributación deberán pasar tres años para poder volver a acogerte a él.

El rendimiento neto por el que se tributa se realiza en función de unos parámetros objetivos (como el número de personas que trabajan en la actividad, la potencia instalada, la superficie del local, su situación, etc.) fijados por el Ministerio de Economía y Hacienda para cada actividad (*módulos* o *signos*). Y a este rendimiento neto se le aplican una serie de índices correctores. Además se pueden deducir las amortizaciones de inmovilizado (aplicando una tabla y unos coeficientes que permiten la amortización acelerada) y algunos otros conceptos en actividades agrícolas y ganaderas, o en caso de siniestro (robo, incendio, etc.).

No existe obligación de llevar libros contables, pero si se deducen amortizaciones hay que llevar un libro de registro de bienes de inversión. Lo que sí es obligatorio es guardar las facturas ordenadas por fecha y por trimestre; y los justificantes de los índices, módulos o signos aplicados.

Si tributas por esta modalidad pagarás, como has visto, una cantidad fija — determinada por ciertos elementos del negocio (vehículos, empleados, metros de local, etc.)— independientemente de si el negocio va bien o mal. De manera que esto es positivo para las actividades que van muy bien y un inconveniente si tu actividad genera pocos beneficios.

En cambio, si optas por la estimación directa simplificada tributarás en función de tus beneficios, es decir, de la diferencia entre ingresos y gastos. Por ello, si el negocio va muy bien, puede que pagues más que con estimación objetiva, pero a cambio, si no generas mucho beneficio o estás empezando, podrás tributar por una menor cuantía y en todos los casos podrás intentar optimizar los gastos desde el punto de vista fiscal, lo que no es posible en estimación objetiva (es una cuantía fija y tus facturas de gastos no cuentan para el cálculo).

Seguridad Social

El empresario individual cotiza a la Seguridad Social a través del régimen especial de trabajadores por cuenta propia o autónomos. En este régimen puedes optar por la base de cotización que desees, siempre que esté entre la base mínima y máxima establecida. En cada ejercicio económico se determinan las bases máximas y mínimas de cotización a la Seguridad Social en la Ley de Presupuestos del Estado. Los pagos de la cotización son

mensuales y la liquidación e ingreso de las cuotas se realiza presentando el boletín de cotización ante las oficinas recaudadoras (cajas de ahorro, bancos, etc.), pudiendo domiciliar el pago. Éstas son sus características:

Tipo de cotización: 29,80 %

Si no estás obligado a acogerte a la protección por incapacidad laboral transitoria, el tipo de cotización será el 26,50 % .

Bases de cotización

Las establecidas en 2009 (en 2010 lo harán basándose en la inflación prevista oficialmente) fueron:

- Base mínima de cotización: 833,40 euros mensuales.
- Base máxima de cotización: 3.166,20 euros mensuales.

Además, los trabajadores por cuenta propia o autónomos que tengan treinta años o menos y trabajadoras por cuenta propia o autónomas menores de treinta y cinco años tendrán una bonificación en sus cuotas del 30 por ciento durante los treinta primeros meses.

En resumen, no olvides que...

La decisión de establecerse como autónomo es mayoritaria entre las personas que se lanzan en solitario a crear una empresa. Más rapidez, menos trámites, menores obligaciones fiscales... parece que todo anima a tomar esta determinación. No obstante, siempre es aconsejable analizar los beneficios que puede reportar constituir una sociedad limitada: mayor accesibilidad a ayudas y subvenciones, mejor imagen de cara a proveedores y clientes, más posibilidades de desgravación fiscal, limitación de la responsabilidad son, entre otras, cuestiones que conviene sopesar.

Como has visto, los gastos que supone crear una sociedad limitada no son desmesurados — entre 500 y 600 euros—, por lo que el esfuerzo adicional de elegir esta fórmula jurídica, en vez de la de autónomo, será más de «papeleo», que de otra cosa.

No te quedes en casa y no te olvides de la tecnología

Ya tienes tu proyecto desarrollado. Has conseguido financiación para ponerlo en marcha y sólo te queda buscar dónde te vas a instalar. Si tu idea de negocio no es un comercio minorista y vas a necesitar un local o una oficina para trabajar, puedes valorar alguna otra posibilidad que no sea alquilarlo. Una de ellas son los centros de negocio (*business center*). Proporcionan todo lo necesario para que cualquier compañía desarrolle su labor. Desde alquilar despachos hasta servicios de secretariado, pasando por la recepción de envíos. Y lo más importante: presentan un coste, por lo general, más reducido que alquilar una oficina.¹

Centros de negocio

No es ésta una opción minoritaria, ya que unas 20.000 empresas trabajan en España desde estos emplazamientos, según la Asociación de Centros de Negocio (ACN). Para ello existen más de 350 centros abiertos, que cuentan con unos 5.000 despachos equipados y un total de 140.000 m² de instalaciones. Entre otras, te ofrecen las siguientes ventajas:

– *Empezar a trabajar, visto y no visto.* De un día para otro, el cliente tiene a su disposición un despacho —en caso de que lo alquile— y acceso a muchos servicios. «Algo muy valioso para alguien que, por ejemplo, haya logrado un contrato en un mercado y necesite comenzar a trabajar ahí urgentemente —señala Olga Pueyo, responsable de marketing de los centros de negocio Melior—. Si tuviese que buscar un local y acondicionarlo, seguro que se eternizaba.» En su opinión, esta rapidez resulta «más valiosa, incluso, que el ahorro».

– *Un servicio de mayor calidad.* Estos emplazamientos permiten subir un escalón en la calidad de servicio: «Si uno monta su propia oficina, a la hora de elegir una fotocopiadora, es probable que se decida por un modelo más modesto; aquí, en cambio, tendrá acceso al mejor equipo», ilustra José Luis Moreno, presidente de la ACN.

De calidad también habla Luis Sánchez, director de promoción y desarrollo institucional del área de emprendedores de EOI, Escuela de Negocios, cuando afirma que un buen centro hará posible ofrecer un nivel en los servicios que, de forma independiente, se tardaría en conseguir varios años. «Al comenzar un proyecto, uno

cuida especialmente los costes, lo que le puede llevar a desechar la contratación de, por ejemplo, una secretaria, profesional que aquí tendrá a su disposición desde el primer momento», aclara.

– *Buena imagen.* Frente a aquellos que emprenden desde casa, un centro proyecta una mejor imagen, al apostar por ubicaciones estratégicas.

– *Flexibilidad y más flexibilidad.* Los servicios se contratan en función de las necesidades, lo que le da un mayor margen de maniobra. «Nos podemos encontrar con personas que, en un principio, alquilan un despacho grande pero que, debido a la mala evolución de su negocio, terminan por irse a uno más pequeño», afirma Pueyo.

– *Permanencia muy variable.* Algunos clientes alquilan salas de reuniones por horas, mientras que otros se establecen de forma permanente. «Al final, un centro cubrirá cualquier contingencia», concluye Moreno.

– *Hacer contactos.* Diferentes emprendedores, con sus respectivos proyectos, conviven a diario en este tipo de edificios. En ese entorno no es difícil imaginar a los inquilinos intercambiando impresiones. Algo que fomentan desde los propios centros, explica Moreno. «Una vez a la semana se celebran encuentros informales, como un aperitivo o un café, para que los clientes tengan la oportunidad de conocerse. De aquí uno puede extraer ideas interesantes y, quizá, cerrar acuerdos con otros.» Ésta es la iniciativa que desarrollan en el centro Melior de Zaragoza, como detalla Pueyo: «El primer viernes de cada mes hacemos un desayuno para que los clientes compartan tiempo y experiencias. El ambiente que se genera es el que ayudará a hacer negocios.»

– *Bajo coste.* Para la ACN, el ahorro respecto a la opción de establecerse en una oficina propia es notable. Este aspecto es interesante, especialmente en el inicio de un proyecto, cuando los costes se miran con lupa. «Ofrecemos un servicio de “todo incluido” y más económico que el tradicional», señala Óscar López, director del área de centros de negocio de Affirma.

Todo incluido

Aunque el precio final dependerá del centro y de factores como la ubicación o los servicios que oferte, la ACN calcula que un despacho en Madrid para una persona puede suponer de 500 a 1.200 euros mensuales; para dos personas, el coste subirá hasta una horquilla de entre 700 y 1.500 euros. A cambio, tendrás acceso a los siguientes servicios:

- Mobiliario completo.
- Conexión de los equipos informáticos, línea de teléfono personalizada y conexión a Internet de alta velocidad.
- Domiciliación social y fiscal, servicio de recepción y de secretariado (en horario de lunes a viernes, de 9:00 a 20:45 horas) y entrega de correspondencia dos veces al día.
- Atención personalizada de las visitas y cuatro horas de sala de reuniones al mes (para un máximo de diez personas).

- Prensa diaria.
- Gastos de comunidad, mantenimiento, así como limpieza diaria. También gastos de luz, agua, calefacción y aire acondicionado.
- Uso de zonas comunes (como área de relax con televisión, terraza, office y cocina totalmente equipada).

Se cobra aparte la recepción de fax, fotocopias y reserva de salas (este último servicio oscila entre los 25 euros que pagan los clientes y los 70 a 110 euros de los no clientes, por media jornada o jornada completa).

Si quieres instalarte en uno de estos centros prepara la siguiente documentación: escritura de constitución de tu empresa y poderes de la persona que firma el contrato, NIF, número de cuenta bancaria y pago de fianza (siempre es domiciliado). Además, interesa tener en cuenta estas cuestiones previas antes de decidirse por uno u otro.

– *La primera impresión no es la que cuenta.* Olga Pueyo señala que determinados centros «entran por los ojos», con una imagen muy cuidada y con unas instalaciones, a priori, excelentes. Pero esto no es suficiente para tomar la decisión, advierte.

– *El servicio, por delante.* Lo que diferencia un centro es que ofrezca un servicio impecable. Algo que se aprecia en pequeños detalles, explica Pueyo. «Las secretarías, por ejemplo, tienen que mostrar la máxima confidencialidad cuando trabajan con documentos de los clientes. Al recibir un fax, lo pondrán inmediatamente boca abajo, para preservar esa privacidad.»

– *Costes claros.* Asegúrate qué incluye el contrato.

– *Al igual que los plazos.* Establece el tiempo que vas a permanecer en el centro. Y si tienes dudas, firma por menos tiempo.

– *Siempre visible.* El centro debe estar en una zona estratégica, poseer comunicaciones adecuadas y ser de fácil acceso. Además, tendría que ofrecer elementos como luminosidad y amplitud, que hagan sentirse cómodos a los inquilinos. Y es que algunos son todo lo contrario «oscuros y agobiantes», alerta Sánchez.

Oficina virtual

Si no vas a necesitar un despacho físico, pero te interesa contar con una infraestructura mínima para trabajar, otra de las opciones que puedes valorar es contratar una oficina virtual. Es un servicio que suelen ofertar también los centros de negocio. En general, suelen disponer de un paquete básico y otro más completo.

Oficina completa

- Dirección social para el negocio.
- Buzón privado, con acceso en horario del centro.
- Número de teléfono, con atención y recogida de sus mensajes telefónicos, que serán depositados en el buzón privado.
- Atención personalizada de las visitas.
- Seis horas gratuitas al mes para utilizar la sala de juntas.

Oficina integral

A los servicios de la oficina completa se añaden:

- Transferencia directa de llamadas al número deseado (más el coste del desvío de llamada).
- Recogida y envío de los mensajes telefónicos, según indicación.
- Reenvío de los faxes recibidos, según indicación (más coste de tráfico).
- Reenvío de correspondencia a la dirección indicada y con la frecuencia deseada (más coste de mensajería).
- Doce horas gratuitas al mes para utilizar la sala de juntas.

El coste mensual aproximado oscila entre los 90 euros mensuales para la opción más básica y unos 180 euros para la integral.

Viveros de empresas

Otra posibilidad que puedes sopesar, si existe alguno en la zona donde piensas instalarte, es un vivero o incubadora de empresas. Desde hace años, estos centros se han ido expandiendo por todas las comunidades. Son espacios físicos diseñados para acoger nuevas empresas, generalmente creados y gestionados por organismos públicos, donde puede disponerse de unas instalaciones y servicios a unos precios más bajos que los de mercado. Cuentan con el equipamiento necesario (banda ancha, secretaría, lugares de reunión, despachos, etc.) para el funcionamiento de la empresa. Y, lo que casi es más importante, también suelen disponer de servicios de consultoría, asesoramiento y formación a los que puedes recurrir.

El hecho de que estén instaladas en ellos empresas de nueva creación ayuda también a generar un ambiente favorable, fomenta la comunicación y favorece las sinergias (de hecho, muchos de ellos organizan jornadas, seminarios, etc., que sirven para dinamizar más aún el ambiente «emprendedor» que hay en ellos). Por el contrario, algunos no están preparados para albergar microempresas ni autónomos y otros están muy dirigidos a contener proyectos tecnológicos.

Los requisitos para acceder a un vivero varían dependiendo de su naturaleza. En general, el principal es que la empresa esté domiciliada en el municipio o la comunidad donde está radicado. Indudablemente, otro de los requisitos será contar con un plan de negocio sólido y viable, que en muchas ocasiones debe ser asesorado o visado por el departamento de creación de empresa del propio vivero, del ayuntamiento, la comunidad autónoma, universidad o centro europeo de empresas e innovación (CEEI) de referencia.

Puedes informarte sobre ellos en estas direcciones:

– www.emprendedores.es/ayuda (en el menú, elige «Vivero», dentro de «Tipo de ayuda»).

– www.ances.com

Pero hay más alternativas

Una de ellas son los parques científicos y tecnológicos, que dan cabida a empresas de base tecnológica, potenciando la colaboración entre ellas para incentivar la innovación. Actúan también como «incubadoras», acogiendo en sus instalaciones proyectos emprendedores, a los que se les suele apoyar con asesoramiento y tutoría en el desarrollo y puesta en marcha de la empresa. Algunos de estos centros están vinculados a escuelas de negocios (como EsadeCreapolis, en Sant Cugat (Barcelona) o el Parc d’Innovació La Salle, también de Barcelona); a universidades (como el Parque Científico de Leganés de Madrid) o a otras instituciones públicas. Puedes informarte sobre ellos en www.apte.org.

Otra alternativa, que también busca la colaboración entre emprendedores, es el *coworking*. Empresas ya operativas ofrecen la opción a las nuevas de radicarse en un espacio de sus instalaciones, y disponer de los servicios de oficina, con un precio mucho más bajo que el de una sede propia (en torno a 1.599 euros anuales un despacho). Y lo que, nuevamente, es más importante: el emprendedor tiene a su lado el apoyo de alguien con experiencia que le puede ayudar y asesorar. En España, ha sido Garage30 (www.garage30.com) uno de los pioneros de esta corriente y dispone de empresas *coworking* en muchas ciudades españolas. En fin, como ves no será por la falta de opciones para instalar tu empresa por lo que puedas estar preocupado.

Y ahora, la tecnología

Por muy básico que sea el funcionamiento de tu negocio, la tecnología no sólo te ayudará a gestionarlo de manera más eficiente, sino que te proporcionará posibilidades para hacerlo crecer. Una simple base de datos de clientes te permitirá hacer campañas de promoción o fidelización; un programa de contabilidad te ahorrará horas y horas de

cálculos para cumplir tus obligaciones con Hacienda; un simple procesador de texto te evitará tener que pensar en redactar una factura, una carta comercial, o cualquier otro documento habitual cada vez que tengas que hacerlo...

El equipamiento básico que al menos deberías tener se compone de un paquete ofimático (que incluya procesador de textos, hoja de cálculo, gestor de proyectos, herramienta de presentaciones...) y también un *software* para la gestión contable de tu negocio.² Eso, además de un programa antivirus y otro de *backup* o copia de seguridad, sería suficiente para empezar. Después, dependiendo del tipo de negocio y de la dimensión y complejidad de tu empresa, sería deseable que contaras con un CRM (un programa para gestionar las relaciones con tus clientes), y, un paso más allá, con un ERP, que integre los demás programas de gestión del negocio y te ayude a hacer contabilidad analítica de la información de los procesos operativos y productivos de tu compañía. Además, también deberías crear una página web —en estos tiempos es «un pecado» no tenerla—, al menos para estar presente en Internet y dar la posibilidad a clientes que no sean de tu zona de conocerte y facilitarles el contacto contigo. Y, en el caso de que vayas a vender productos, una tienda de comercio electrónico.

Algo está cambiando

El mercado del *software* atraviesa una época de grandes transformaciones. Frente al modelo tradicional de compra de un programa y su instalación en el ordenador han ido surgiendo otras opciones, como el *software* libre, que permite el uso gratuito de sus aplicaciones; el *software as a service* (SaaS) o *software* como servicio, mediante el que pagas sólo por el uso (a través de Internet) y no lo adquieres ni pagas licencias; o aplicaciones gratuitas que te ofrecen proveedores de servicios de Internet (como el Docs de Google).

En el fondo, lo que está cambiando es la forma de trabajar. Las conexiones de banda ancha han permitido acceder a datos y programas desde cualquier lugar. Ya no es necesario tener ordenadores cargados de aplicaciones y con miles de archivos, ahora puedes subcontratar esta tarea con una compañía especializada que los mantenga en sus servidores, permitiéndote trabajar con ellos en cualquier momento, desde cualquier lugar y con cualquier tipo de dispositivo (ordenador de sobremesa, portátil, *notebook*, PDA...).

La oferta de estos proveedores suele incluir la utilización de las aplicaciones, un espacio para almacenar tus datos y la realización de copias de seguridad (o *backups*). En algunos casos, esta oferta se dirige hacia programas específicos (CRM, localización GPS, etc.), en otros la oferta es de *housing* (alojamiento del *software* y de los datos en servidores de compañías especializadas). Además, estas mismas compañías suelen disponer también de servicios de *hosting* (diseño y alojamiento de páginas web y tiendas de comercio electrónico). Bien es verdad que este tipo de servicios implica tener la

información fuera de la empresa, y aquí ya entran los «peros» de cada uno, y depender de una conexión a Internet fiable en todo momento (ya que la gestión de la información se hace íntegramente a través de una web). Pero es el futuro.

Actualmente, puedes encontrar en Internet multitud de compañías de *housing* y *hosting*, tanto españolas como internacionales, lo que hace que las ofertas que puedas encontrar sean verdaderamente baratas. En Internet no hay distancias y la misma calidad de servicio te la puede dar una empresa de aquí que de fuera. Pero uno de los puntos más importantes para decidirse por una o por otra es la atención a las posibles incidencias que puedas tener. Si vas a contratar alguno de estos servicios, pregunta y visita foros en Internet para valorar cuál puede ser el proveedor más fiable y ajustado a tus necesidades.

Programas de *software* libre

Si no te convence la opción anterior, y prefieres tener todo controlado en tus ordenadores, a continuación te describo algunos de los programas más utilizados de *software* libre de uso gratuito (estás empezando y ahorrarse un dinero en esto te puede venir bien para dedicárselo a otras cosas). Eso sí, sólo un inciso, prueba distintas versiones antes de decidirte, ya que unas son más complicadas que otras, y tampoco se trata de perder el tiempo con la informática. Otro apunte más, algunos de estos programas funcionan con sistemas operativos basados en Linux, por eso en el apartado «Sistemas operativos» se incluye información sobre dónde se pueden obtener las versiones.³

Sistemas operativos

Ubuntu (www.ubuntu.com). Sistema operativo basado en el software libre de GNU/Linux. El término Ubuntu proviene del zulú, lengua hablada en Sudáfrica por casi nueve millones de personas, y hace referencia al altruismo en el que se basa el software libre.

Red Hat (www.redhat.es). Otro de los sistemas de código abierto más famosos. La compañía que está detrás hasta cotiza en bolsa y es la empresa líder en la instalación de Linux.

SuseLinux (es.opensuse.org). Sistema operativo de código abierto basado en Linux, de la compañía de software Novell. Es una de las distribuciones de Linux más conocidas.

Linex Pyme (www.linex.org/joomlaex). Es el sistema operativo de Linex, impulsado por la Junta de Extremadura, al que se le ha añadido una aplicación empresarial con más de cien posibilidades, como contabilidad, facturación o control de almacén.

Ofimática

OpenOffice (es.openoffice.org). Suite ofimática de software libre y código abierto, que incluye herramientas, como procesador de textos, hoja de cálculo, base de datos, presentaciones, etc. Es perfectamente compatible con Microsoft Office.

CRM

Sugar CRM (www.sugarcrm.com). Este software de administración de clientes tiene dos versiones, la libre y la propietaria. Muy adecuada para pymes, pero también usada por grandes empresas.

ERP

Open Bravo (www.openbravo.com). Fue desarrollado por dos profesores de la Universidad de Navarra. Ha cosechado varios premios y es de los más conocidos y utilizados en España.

Open ERP (www.openerp.com). Este servicio ofrece amplia documentación e incluso una demostración on-line. Se describen a sí mismos como el sistema de ERP de código abierto más sencillo y destacado que existe hasta el momento.

OpenXpertya (www.openxpertya.org). Solución de gestión empresarial en español que incluye tanto ERP como CRM.

Compiere (www.compiere.com). Aplicación de negocios con código abierto ERP y CRM, tiene una gran expansión en el mercado anglosajón.

Contabilidad

CK-ERP (ck-erp.org/drupal). Software libre de contabilidad, que incluye además ERP y CRM. En suma, llega a tener hasta veintidós aplicaciones. Genera gráficos e informes.

Facturalux (www.infosial.com). Un programa muy utilizado que ha sido ampliado hasta una versión más reciente como ERP, denominado Abanq.

Gestión, facturación y almacén

Codeka (www.codeka.net/index.php). Software gratuito de facturación del tipo terminal de venta, además de control de almacén. Ha sido desarrollado por la Junta de Extremadura y pensado sobre todo para pymes.

9Gestión (www.9lands.com). Aplicación web de software libre para pymes. Hace labores de gestión de tiendas, almacenes, clientes y proveedores, entre otras funciones. Ofrece estadísticas de todo tipo.

Marketing y e-mail

OpenMM (www.openemm.org/home.html). Software de código abierto que permite administrar, gestionar y controlar el correo electrónico enfocado al marketing. Funciones vinculadas con los CRM y CMS.

Venta on-line

Oscommerce (www.oscommerce.com). Aplicación web de código abierto que permite crear una tienda virtual fácilmente. Da soporte en cualquier moneda y puede vender tanto productos físicos como descargas.

Encuestas

LimeSurvey (www.limesurvey.org). Es un software de código abierto que trabaja para la gestión y creación de encuestas en la red. Ofrece un amplio abanico de posibilidades a la hora de preguntar.

Agenda

Mozilla Sunbird (www.mozilla.es/sunbird). Aplicación que hace las funciones de calendario, que puede ser compartido, agenda con alarma y lista de tareas.

Evolution (projects.gnome.org/evolution). Gestor libre de información personal que combina correo electrónico, calendario, agenda y lista de tareas.

Equipos de alquiler

En cuanto a los equipos para contener estas aplicaciones, es interesante que valores la opción del *renting*. Frente a la opción de adquirir la tecnología para tu empresa, el *renting* te ofrece varias ventajas: una vez finalizado el contrato, o antes si se especifica en él, puedes cambiar los equipos por otros o continuar con ellos. Esto te garantiza que vas a poder renovarte tecnológicamente y que no te quedarás obsoleto en esta área. Los contratos de *renting* suelen llevar aparejados servicio de atención al cliente y mantenimiento, además de un seguro que te cubrirá los daños en caso de siniestro, incendio o robo. En el plano fiscal, recuerda que las cuotas de *renting* son consideradas como gasto, con lo que te las podrás desgravar, mientras que el IVA soportado se devenga en su totalidad. Y, por último, simplifica la gestión y los trámites administrativos al estar unificado todo en un solo proveedor y una sola factura.

Otra opción de características similares al *renting* son los paquetes para empresas que ofrecen algunas operadoras de telecomunicaciones. En ellos se incluyen, además de las conexiones telefónicas y de banda ancha, diversos equipos y dispositivos por una cuota fija mensual. Ésta, al ser un gasto, será desgravable en su totalidad, y el IVA repercutido podrás deducirlo del que tú hayas cobrado al hacer la liquidación de Hacienda.

Por último, si estás pensando en adquirir los equipos en propiedad, te interesa conocer el préstamo TIC, del ICO. Pueden optar a él las pymes que no dispongan de conexión a Internet con banda ancha e inviertan en equipamiento para ello, así como aquellas que, «disponiendo de esta conexión, realicen inversiones en *software* y *hardware* destinadas a mejorar sus procesos empresariales o a implantar el negocio y la factura electrónica». Además de financiar el alta de conexión a Internet —no los consumos mensuales—, también cubre la presencia en la red, incluida la elaboración de la página web y portales de empresa, así como la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) a los procesos empresariales, mediante herramientas de gestión avanzada, como CRM, ERP, sistemas de cadena de suministro, de gestión documental, etc.

La vigencia de esta ayuda es hasta el 31 de diciembre de 2010 o hasta que se agoten los fondos. Puedes informarte en el teléfono 900 121 121 y en www.planavanza.es y www.ico.es.

En resumen, no olvides que...

Si tu idea de negocio no requiere un espacio definido (tienda, restaurante, taller, etc.) para funcionar, puedes optar por montar la oficina en casa o fuera de ella. Los motivos para optar por una u otra no deberían ser meramente económicos. Un negocio que no soporta un alquiler mensual de un despacho u oficina tiene un incierto futuro. Personalmente, creo que las verdaderas ventajas de estar radicado en un vivero, incubadora o centro de empresas son intangibles. Es decir, que puedas acceder a asesoramiento, que te permita mantener una imagen mucho mejor que si estuvieras solo, que se fomente la relación con otros emprendedores y empresas en activo, etc.

En cuanto a la tecnología, en la actualidad ya no se trata de utilizarla meramente como una herramienta que simplifique y mejore la gestión del negocio, hay que introducirla como un factor más del proceso de negocio. Vivimos en un mundo cada vez más tecnificado: ordenadores personales, teléfonos móviles, videoconsolas, conexiones de banda ancha... El mismo entorno en el que nos movemos demanda servicios y productos adaptados a esta realidad. Los negocios de base tecnológica tienen cabida en cualquier actividad comercial. Hasta una tienda de ropa puede incorporar tecnologías que lo hagan más atractivo: probadores de imagen virtual, iluminación por leds, ambientes controlados por ordenador, etc. Bien aplicada, la tecnología se convierte en un factor más para tener éxito en la empresa.

Emprendimiento y vida privada. ¿Qué te vas a encontrar?

No quería acabar este libro sin tocar un tema que también considero crucial para la persona que decide crear una empresa, sobre todo si es la primera vez que lo intenta. Generalmente, los planes de apoyo a los emprendedores no contemplan el lado humano de esta actividad. Pero al igual que se adquieren conocimientos económicos, financieros, comerciales, etc., para estar preparado ante la futura gestión del negocio, se deberían considerar otras técnicas que ayuden a encarar las situaciones emocionales que rodean este proceso. He recopilado alguna de estas técnicas, con la intención de que te puedan servir como un pequeño «botiquín de urgencia». No obstante, tanto en este tema como en los otros, si no te sientes seguro de tus conocimientos aprende, ¡fórmate!

La travesía en el desierto

Al principio, todo parece fácil. Una buena idea, un plan de empresa que corrobora sus posibilidades y un par de obstáculos que, sobre el papel, no parecen muy importantes. La idea es fenomenal y todo tiene que salir sobre ruedas. No puede ser de otra manera. Sin embargo, a los pocos meses empiezan a surgir los problemas. Problemas que, como suele ocurrir en estos casos, son muchos más de los previstos y suelen provocar las primeras dudas, las primeras caídas de ánimo y las primeras resistencias psíquicas.¹ «Entonces llega la parte más dura: la travesía del desierto. No encuentra financiación, los clientes o proveedores no actúan como pensaba, descubre que no tiene tantos apoyos como creía... —así lo explica Álvaro Sancho, director adjunto del departamento de Creación de Empresas del Instituto Empresa (IE)—. Ahí viene un bajón anímico muy importante. Los emprendedores de verdad continúan, y los que no lo son tanto, se echan atrás.»

Gustavo Piera, presidente del grupo CMR Ibérica y experto en inteligencia emocional aplicada a la empresa, ha descrito las dificultades emocionales que se encuentra el emprendedor en esta etapa inicial. Piera utiliza la metáfora de un viaje en velero para analizar las principales amenazas: no tener claras las metas, la falta de motivación, la frustración, el bloqueo ante los imprevistos o la dificultad para controlar las emociones, entre otras. Éstos son los principales riesgos para la resistencia psíquica y el modo de afrontarlos.

Frustración

Casi todos los emprendedores pasan por los mismos problemas al inicio de su proyecto, pero no lo saben, y tienden a pensar que sólo les ocurre a ellos. Esta percepción te puede hacer pensar que los obstáculos son producto de tu incapacidad para dirigir el negocio, lo que te puede conducir a un estado de frustración.

Conocer el caso de otros emprendedores que ya hayan superado esas situaciones, te ayudará a mantener la moral alta. Estar en contacto con ellos, leer biografías de emprendedores de éxito o revistas donde cuenten sus experiencias... pueden mostrarte cómo seguir peleando tiene su recompensa.

Sensación de bloqueo

Al principio es habitual verse atenazado por las dudas, ya que parece que cada paso puede suponer el éxito o el fracaso de la empresa. Una solución pasa por fijarse metas más cortas, ya que emprender es una carrera de fondo. Además, como recuerda Pedro César Martínez, director de consultoría y formación de Psicotec, «no tienes que ser el primero de tu sector, puede que te baste con ser el quinto para vivir muy bien, que es de lo que se trata».

Miedo a perderlo todo

Cuando el emprendedor se embarca en un negocio es consciente de que las cosas pueden torcerse y acabar mal. Si eso ocurre, el golpe a su economía personal puede ser muy duro. «Para evitar esa preocupación —opina Álvaro Sancho— hay que ser consciente de los riesgos que se asumen y saber hasta dónde se está dispuesto a aguantar. Aquí no hay reglas, depende del umbral de riesgo de cada uno: hay personas que nunca arriesgarían su casa, y otras que la tienen hipotecada y duermen tranquilamente.»

Rechazo social

«Estamos en un país —señala también Álvaro Sancho— en el que el emprendedor es admirado cuando tiene éxito, pero es un loco cuando está arrancando y pasando las penurias normales de los primeros años.» Muchas veces, el emprendedor se enfrenta a la presión social, que condena con la palabra *fracasado* al que no logra el éxito rápidamente. Una forma de soportar la desconfianza del entorno es borrar esa palabra de la mente y contemplar con naturalidad la posibilidad de reconducir su negocio o

abandonar. En otros países, como Estados Unidos, se valora mucho este tipo de experiencias, ya que se considera que quien ha errado una vez, habrá aprendido y estará mejor preparado para enfrentarse a otra aventura empresarial.

Dejarse llevar por el pánico

En situaciones de crisis, es fácil dejarse llevar por los sentimientos y caer en el pánico. En ese estado es difícil pensar con claridad, y eso hace que se tomen decisiones precipitadas que muchas veces serán equivocadas. Aunque parezca que tiene poco que ver con los sentimientos, todos los expertos coinciden en que el plan de negocio es el mejor refuerzo para la resistencia psíquica. Revisa los datos de tu negocio, identifica dónde se están produciendo los problemas y establece medidas para corregirlos (recortar gastos, bajar precios, etc.).

Estrés

La mayoría de los emprendedores tienen que enfrentarse en este y otros momentos a la angustia y al estrés, que pueden llegar incluso a afectar su vida privada. Algunos tendrán buenos recursos para afrontar la situación. Otros se sentirán superados por ella. Pero, como sucede con todo enemigo, conocerlo es el primer paso para acabar con él. Y si además se le puede sacar algún partido positivo, mejor que mejor.

Éste es un esquema rápido de cuáles pueden ser las causas que lo producen y algunas técnicas para combatirlo.²

| Posibles detonantes | Posibles soluciones |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Percepción de una situación muy arriesgada. - Sensación continuada de estar solo y no poder recurrir a nadie. - Sensación de carecer de recursos para afrontar un problema. - Sensación de no tener tiempo suficiente para realizar las tareas necesarias. - Descoordinación del equipo de trabajo. - Inseguridad transmitida por las personas cercanas (familiares, amigos...). - fracasos continuados. | <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de relajación y meditación. Resulta útil verse a uno mismo tal y como se sentirá una vez resuelto el problema, y anticipar dicha sensación. - Práctica de ejercicio físico. - Buena alimentación. - Asunción de los errores como parte de todo proceso creativo. - Gestión racional del tiempo. - Comunicación: compartir el problema con alguien de confianza. - Tomar las riendas: diseccionar el problema y afrontarlo por partes. Una vez vencido, extraer conclusiones y felicitarse. - Si el estrés ha significado un fracaso, extraer lo útil para que la situación no se reproduzca. |

Resistencia psíquica

Otro factor fundamental para enfrentarte con éxito a estas situaciones es desarrollar tu resistencia psíquica. Cuando los problemas lleguen y la pongan a prueba, como primera medida de choque, «no debes negarlos ni relativizarlos, pero tampoco afrontarlos con miedo, desesperación o enfado: tienes que comprender que son algo habitual, que forman parte del entramado del negocio y, sobre todo, del momento de empezar», aconseja Pedro César Martínez. «Los estados emocionales preestablecen determinadas formas de apreciar el entorno y condicionan la toma de decisiones», explica. Por eso, el emprendedor debe convertirse «en un gestor de sus emociones». Aquí tienes cinco formas de desarrollarla ante los problemas más habituales.³

Momentos de tensión

La ruptura de la situación es, en la mayoría de los casos, la mejor forma de salir airoso de un momento de tensión. Siempre que la decisión o el conflicto se puedan posponer para más tarde conviene seguir esta estrategia para poder analizar el problema con más calma. La mayoría de las personas que se «calientan» fácilmente tienen reacciones violentas cuando se sienten atacados personalmente por su interlocutor. Por eso, en las negociaciones difíciles o cuando tengas que defender tu proyecto delante de personas hostiles, «debes aprender a separar el balón (tu proyecto o tus ideas) del jugador (tú mismo). Si piensas que cuando la gente ataca tu proyecto no te ataca a ti personalmente, te resultará más fácil evitar las reacciones negativas. Las limitaciones pueden ser de tu proyecto, no tuyas», explica Silvia Guarnieri, socia de la Escuela Europea de Coaching.

Cómo superarlos. Muchas veces las posturas enfrentadas están relacionadas con la falta de diálogo. Siempre que una situación pueda derivar en un conflicto de intereses, intenta escuchar a la otra parte, ponte en su lugar, para intentar encontrar un punto medio entre los dos. Si el otro no colabora, debes hacerle ver que su actitud no beneficia a nadie y que no estás dispuesto a mantener la conversación en esos términos.

Capacidad para aceptar los errores

Un error no es exactamente lo mismo que un fracaso, aunque los dos sirven como aprendizaje para el futuro. La diferencia está básicamente en que el fracaso se puede deber a problemas ajenos, mientras que el error siempre es responsabilidad nuestra. Por eso, asumir la responsabilidad que tenemos en ello es el primer paso para evitarlo. Nadie es infalible. Otra diferencia importante es que no siempre el error conduce al fracaso. El error, detectado a tiempo, se puede rectificar antes de que sea demasiado tarde. «Hay que aceptar que la posibilidad de equivocarse es parte del trabajo. Lo importante no es evitar meter la pata, sino saber cuánto tiempo vamos a tenerla dentro. Quien asume que

puede cometer errores puede aprender a identificar por qué los comete e identificar las dificultades que le llevan a cometerlos, para adelantar una respuesta», explica Silvia Guarnieri.

Cómo desarrollarla. «Hay personas que tienden a echar balones fuera cuando se equivocan. Culpan al mercado, a los otros, por no haber podido alcanzar sus objetivos. Con esta actitud no se puede aprender. Hay que hacerse responsable de los problemas y de los errores para poder resolverlos. Si no formas parte de la solución, nunca la vas a encontrar. Otra actitud que limita esta capacidad es la pasividad. Frases como “este producto no encaja en el mercado español” te impiden superar los errores porque consideras que la solución no depende de ti. Hay que acostumbrarse a replantearlo todo, desde lo más obvio hasta lo más absurdo», explica Eva López-Acevedo, otra de las socias de la Escuela Europea de Coaching.

Autoconfianza

«Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, en ambos casos tienes razón.» Esta conocida frase de Henry Ford refleja muy bien la importancia que tiene en el éxito o fracaso de un negocio la autoconfianza de sus promotores. «Si crees que puedes, es muy posible que lo consigas, pero si crees que no puedes, vas a fracasar. Y eso no significa que el emprendedor no tenga alguna duda sobre su negocio. No me he encontrado nunca con un empresario que esté al ciento por ciento seguro de un proyecto», explica Eva López-Acevedo.

Para Gustavo Piera, la autoconfianza se pone a prueba sobre todo en momentos de crisis. «Debes tener claro qué quieres conseguir y cómo lo vas a hacer. Y ser consciente de que el camino se hace al andar, porque muchas cosas no saldrán como habías previsto. Si tienes confianza, los miedos por el qué pasará mañana se superan. Si no, te hundes.»

Cómo desarrollarla. «La autoconfianza se aprende empezando por mejorar el conocimiento de uno mismo. Debes detenerte a analizar en qué se han basado tus éxitos y tus fracasos, para detectar dónde están tus límites. Muchas personas no confían en sí mismas porque no saben quiénes son, caen en el derrotismo y dependen mucho de la opinión de quienes los rodean», apunta Gustavo Piera. La autoconfianza se refuerza con los éxitos logrados. Atrévete a asumir retos y anota en un papel tus éxitos, junto con una explicación de las causas que los hicieron posibles. Esta información te ayudará a tomar decisiones acertadas cuando vuelvas a enfrentarte a situaciones similares. Haz lo mismo con los errores, para evitar repetirlos.

Resistencia al fracaso

Puesto que muchos fracasos no se pueden evitar, la mejor vacuna contra ellos es potenciar la llamada resistencia al fracaso. Como explica Eva López-Acevedo, «el principal riesgo de quien sufre un fracaso es que llegue a sentirse un fracasado. Es fundamental diferenciar entre los hechos y los juicios. Los juicios te hacen sentir un fracasado y te impiden seguir adelante. Pero si te centras en la realidad, en los hechos, puedes ver los fracasos como un aprendizaje que te acerca más a tu objetivo».

Cómo desarrollarla. Anota en un papel la secuencia de hechos que te llevaron al fracaso e intenta analizar las posibles causas que lo motivaron. Pide también el punto de vista de otras personas que hayan estado implicadas en el proyecto, para no limitar tu capacidad de análisis. Eso sí, antes de darte por vencido, busca alguna forma de transformar ese fracaso en un éxito. Recuerda, por ejemplo, que 3M creó el Post-it al fracasar en la búsqueda de un nuevo tipo de pegamento.

Valoración del riesgo

Todos los emprendedores tienen una fuerte tendencia a asumir riesgos, de lo contrario, no darían nunca el paso definitivo. Lo que les falla a menudo es la capacidad para medir el riesgo que están dispuestos a admitir —muchos descubren demasiado tarde que no están dispuestos a sacrificar todo lo que les exige el negocio— y el nivel de riesgo que pueden aceptar sin morir en el intento. La euforia inicial y las prisas por hacer realidad el proyecto les llevan a sobrevalorar sus capacidades. Al valorar el riesgo que supone crear un negocio, muchos emprendedores se limitan a analizar la inversión económica que van a realizar y se olvidan del riesgo personal y familiar que implica esta decisión. «Si se trata de personas que han dejado su puesto de trabajo, deben valorar si están dispuestos a renunciar a la seguridad económica que les proporcionaba el sueldo mensual. O si quieren asumir el sacrificio personal y familiar que exige dirigir un negocio», afirma Eva López-Acevedo.

Cómo desarrollarla. Para medir el riesgo de tus decisiones, esta *coach* profesional recomienda realizar el siguiente ejercicio de visualización: «Intenta verte en tu negocio y pregúntate qué has tenido que hacer para llegar hasta ahí. Esta forma de ver tu proyecto te ayudará a anticipar situaciones de futuro que, de otra forma, se pueden pasar por alto.»

Cariño... quiero ser empresario

Y ya que hemos hablado de familia y pareja, vamos a tocar este tema tan crucial. Cuando una persona decide montar un negocio y su pareja no está convencida, debe tener mucho cuidado en sus actuaciones. Uno de los fallos más habituales es no hacer partícipe a la pareja. Esto no significa que tu pareja vaya a formar parte de la empresa o

que vaya a convertirse en tu secretario o secretaria, pero sí será un gran asesor. Tu pareja no sólo es la que mejor te conoce, sino que tiene la confianza suficiente para decirte aquello que cree que estás haciendo mal o en qué te estás confundiendo. Además, el sentirse útil en el nuevo proyecto, le llenará de ilusión y aumentará su apoyo por el nuevo negocio.

Ante todo, es fundamental decirle y demostrarle la gran ilusión que sientes, a la vez que explicarle lo importante que es para ti su apoyo. Sacar el lado más sentimental de uno mismo humaniza a la otra persona y, como consecuencia, le provoca una mayor comprensión.

Apoyo familiar

De la experiencia de los expertos y profesionales consultados se deducen diez tácticas de persuasión con las que te puedes ayudar para ganarte el apoyo de tu familia.⁴

1) Ofrece credibilidad. Para conseguir el apoyo de tu familia, tus esfuerzos deben ser legítimos y el proyecto ha de tener credibilidad. Nadie quiere apoyar a un perdedor, por lo que desde el inicio debes crear una imagen de ganador, estableciendo y comunicando unos argumentos sólidos, que permitan obtener confianza y credibilidad.

2) Elige el camino. No todo el mundo se convence de la misma manera. Unas personas son calculadoras y dan más valor a los datos, mientras que otras hacen más caso a los sentimientos y las intuiciones. Debemos tener en cuenta ante qué tipo de persona nos encontramos para elegir los argumentos más convenientes y dar peso a las cifras y a los datos (el negocio será rentable) o al aspecto emocional (me sentiré realizado).

3) Explica las ventajas. Una vez elijas el peso que darás al aspecto cuantificable o emocional en tus argumentos, explica detalladamente y de forma sencilla las ventajas que supondrá «embarcarse» en el nuevo negocio, tanto para ti como para tu familia.

4) Reconoce los riesgos. Emprender un negocio supone asumir nuevos riesgos. Es vital ser sincero y no intentar ocultar ninguno de ellos. Uno de los más habituales son los casos en que se renuncia a percibir un sueldo fijo con el riesgo posterior de que el negocio salga mal.

5) Gánate a personas influyentes. Si convences previamente a una persona que tu pareja respete o admire, habrás dado un gran paso para convencerla también a ella. Esta persona puede ser su padre, su madre o un amigo íntimo.

6) Crea masa crítica. Además de esa persona influyente, es conveniente que te ganes también el apoyo de tus familiares directos, amigos cercanos y otras personas afines, que puedan pensar de forma similar que tú. Involúcralos en tus propósitos y se producirá un efecto «boca oído»; estos aliados difundirán la noticia y animarán a tu pareja a darte también su apoyo.

7) Acota los cambios. Es necesario ser claro en todos los planteamientos. Por eso, debes establecer y planificar, junto con tu pareja, los cambios que se vayan a producir, tanto en vuestra vida laboral como en la familiar y personal. Hay que evitar la impresión de que los cambios pueden ser continuos e imprevisibles, sino que, al contrario, podemos acotarlos, definirlos y controlarlos desde el principio.

8) Establece responsabilidades. Los cambios implican nuevas responsabilidades. Pacta con tu pareja cómo serán las cosas de ahora en adelante e intenta conseguir que cada uno se comprometa con un reparto equitativo de responsabilidades, tanto en el ámbito laboral como en el familiar.

9) Comparte tareas. Compartir responsabilidades conlleva también compartir tareas. Si necesitas más tiempo para el nuevo negocio, pide la colaboración familiar. Utiliza argumentos como que es necesaria la asistencia de todos en las diversas tareas para mantener el nivel de vida o para aumentarlo, para mejorar las vacaciones, etc.

10) Prevé contingencias. Aunque hayas conseguido el apoyo inicial de tu familia, los primeros problemas e incertidumbres pueden crear dudas y hacer peligrar ese apoyo. Por eso, es fundamental prevenir estos posibles reveses, advertir de ellos a nuestra pareja y pedirle, desde el primer momento, su apoyo también ante los posibles retos y problemas que se puedan presentar en el futuro.

En resumen, no olvides que...

Tu vida privada, por mucho que algunas personas se empeñen en pensar lo contrario, se verá afectada por el esfuerzo que requiere montar un negocio. En este, como en otros aspectos, lo deseable es que seas sincero contigo mismo y con los que te rodean. Surgirán problemas, habrá tensiones, volverás tarde a casa, deberás coger esa llamada de móvil en medio de la cena... Es mucho mejor que, desde el primer momento, tengas claro que tu vida va a cambiar.

Pero eso no tiene por qué ser malo. Al fin y al cabo, es lo que tú has elegido. Lo racional es estar preparado y ponerse límites (a qué hora pondrás el buzón de voz del móvil, por ejemplo). Y, sobre todo, no perder la referencia de tu vida personal. No se trata de ser el doctor Jekyll en casa y mister Hyde en la empresa. Debes aprender a compatibilizar desde el principio los dos mundos, y para ello nada mejor que comunicarte con los tuyos. Cuéntales cómo te va, qué te ha pasado durante la jornada, tus inquietudes... Ellos se sentirán partícipes y tú tendrás la gran ventaja de no sentirte solo en esta aventura.

Esto debería ser sólo el principio

Has llegado al final del libro, espero no haberte abrumado con tantos consejos, recomendaciones, cálculos, direcciones... Mi idea ha sido «ir al grano» y prescindir en lo posible de la literatura. Pero antes de terminar, sí me gustaría compartir contigo dos reflexiones. La primera es que la puesta en marcha de tu idea de negocio debería ser sólo el principio de tu futuro como empresario. Crear una pequeña empresa y lograr que sobreviva en el tiempo es una tarea complicada. Pero, muchas veces, es más difícil hacer que se desarrolle, que crezca. Para eso hay que tener una mentalidad diferente. Hay multitud de casos que confirman que el factor determinante es el empresario (aunque a esta clase de gestores solamos catalogarlos frecuentemente como «emprendedores»). Leopoldo Fernández Pujals, con Telepizza; Antonio Catalán, con NH Hoteles; Martín Frías, con MRW; Amancio Ortega, con Inditex; y una larga lista de emprendedores españoles son el ejemplo de que, partiendo de una pequeña empresa, se puede llegar a construir un gran grupo empresarial. ¿Qué factores influyeron en ello? En mi opinión, supieron gestionar acertadamente el proceso de expansión —obteniendo capital, rodeándose de un excelente equipo humano, logrando acuerdos estratégicos, etc.— pero sin perder los valores que hicieron que el negocio original tuviera éxito. Cuando, dentro de unos años, veas que has conseguido que el negocio que lanzaste ya está consolidado, acuérdate de esto. Pregúntate si todavía puedes ir mucho más allá. Trata de conservar tu «espíritu emprendedor» con las mismas fuerzas que te animan ahora a arriesgarlo todo.

La segunda reflexión va muy unida a la anterior y es que «emprender es una forma de vida para muchas personas». Hace poco, comiendo con un amigo que trabaja en un gran grupo empresarial español, me comentaba que su jefe, que ya ha rebasado la edad de jubilación, seguía promoviendo proyectos y negocios. No lo hacía por dinero, ya que su fortuna le da para vivir holgadamente a él y a bastantes generaciones de su familia. Todos conocemos casos como éste. ¿Por qué gente que tiene la vida solucionada económicamente se la complica lanzándose a nuevas aventuras? ¿Buscan éxito, poder, influencia...? Yo creo que ya tienen el «gusanillo del *emprendimiento* metido en el cuerpo». Cuando se es joven, por ejemplo, se tienen muchos sueños, estamos dispuestos a dejarnos la piel por conseguir lo que queremos. Y es que la satisfacción que nos produce lograr algo que nos hemos propuesto es comparable a la sensación que invade al alpinista que consigue llegar a la cima (aunque muchas personas no entiendan que haya gente que pueda arriesgar su vida en ello). El esfuerzo y las penurias pasan a un segundo plano cuando sólo tenemos en mente un objetivo. Pero no se trata únicamente de sufrir,

estas emociones nos hacen sentir más vivos, más satisfechos con nosotros mismos. Y la vida, que como dice una buena amiga «son dos telediarios», hay que intentar vivirla a tope. Espero que tú también disfrutes de tu vida como emprendedor y alcances las metas que te has propuesto.

Bibliografía

- AMAT, Oriol, et al., *Emprender con éxito*, Barcelona, Gestión 2000, 1996.
- CANTALAPIEDRA, Mario, *Manual de gestión financiera para pymes*, Madrid, CIE Inversiones, Editoriales Dossat, 2000.
- DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PYME, *El empresario individual*, Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007.
- FREIRE, Andy, *Pasión por emprender: de la idea a la dura realidad*, Barcelona, Granica, 2005.
- KAWASAKI, Guy, *Cómo volver locos a tus competidores*, Barcelona, Planeta, 1998.
- MICHALKO, Michael, *Thinkertoys: cómo desarrollar la creatividad en la empresa*, Barcelona, Gestión, 2001.
- NUENO, Pedro, *Emprendiendo hacia el 2020: una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*, Barcelona, Deusto, 2009.
- PIERA, Gustavo, *La travesía: dieciocho claves para llegar a buen puerto*, Barcelona, Alienta, 2006.
- RÍO, Julio, *Guía práctica de los servicios bancarios*, Madrid, Pirámide, 2001.
- SÁNCHEZ, Yvonne, y Gonzalo CANTARERO, *MBA de bolsillo*, Madrid, Martínez Roca, 1998.
- VELASCO, Félix, *Aprende a elaborar un plan de negocio*, Barcelona, Paidós, 2007.

Notas

(Puedes consultar gratuitamente los reportajes de la revista *Emprendedores* utilizados en www.emprendedores.es/hemeroteca.)

1. Isabel García Méndez, «Zaryn Dentzel», núm. 139.

2. Pilar Ponce de León, «Cómo crear una empresa sólida», núm. 21.

1. Silvia Nieto, «Trabajar por tu cuenta», núm. 61.

2. Silvia Nieto y Susana de Pablos, «Trabajar por tu cuenta», núm. 38.

3. Susana de Pablos, «Consejos para ser tu propio jefe», núm. 73.

1. Pilar Ponce de León, «Amplía tu red de contactos», núm. 95.

1. Pilar Ponce de León, «Amplía tu red de contactos», núm. 95.

2. Marian Acha y Lucía Martín, «Especial redes sociales», núm. 137.

3. Rafael Galán, «¿Quién te ayuda a emprender?», núm. 121.

1. Susana de Pablos, «Tu cuaderno de bitácora», núm. 27.

2. Rafael Galán, «Afina tu plan de negocio», núm. 117.

1. Barcelona, Planeta, 2009.

2. Pilar Ponce de León, «Cómo crear una empresa sólida», núm. 21.

3. Pilar Ponce de León, «Busca y captura a tus clientes», núm. 30.

4. Javier Escudero, «Guía rápida del emprendedor», núm. 114.

5. Isabel García Méndez, «Atrae a los clientes», núm. 116.

6. Rafael Galán, «Nombres que marcan», núm. 105.

1. Rafael Galán, «Las cuentas del emprendedor», núm. 124.

2. Marian Acha, «¿Qué sueldo me pongo?», núm. 119.

1. Pilar Alcázar, «Finanzas para el emprendedor», núm. 110.

2. Javier Escudero y Javier Inaraja, «Dinero para financiar tu empresa», núm. 63.

3. Raquel Marcos, «Inversiones garantizadas», núm. 38.

4. Ana Delgado, «Papá, ¿me prestas dinero?», núm. 128.

5. Luis M. Lianes, «Ajustar las cuentas», núm. 86.

6. David Ramos, Ana Delgado y Jairo Marcos, especial, «Financiación», núm. 126.

1. Madrid, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007.

2. Javier Inaraja, «Solo o en compañía», núm. 29.

3. Marian Acha, «Trámites para abrir un negocio», núm. 115.

1. Claudio M. Novoa, «Una oficina a tu medida», núm. 139.

2. Javier Escudero, «Software para emprender», núm. 139.

3. M.^a Ángeles Fernández, «Software gratuito», núm. 141.

1. Marian Acha, «En la travesía del desierto», núm. 111.

2. Silvia Nieto, «Triunfa como empresario», núm. 28.

3. Javier Labiano, «Convence a los tuyos», núm. 113.

4. Pilar Alcázar, «Habilidades para el emprendedor», núm. 83.

¡Lánzate ya!

Javier Inaraja

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

© Francisco Javier Inaraja, 2010

© Hachette Filipacchi S. L., 2010

© Editorial Planeta, S. A., 2011

Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): diciembre de 2011

ISBN 978-84-08-00371-7 (epub)

Conversión a libro electrónico: Newcomlab, S. L. L.

www.newcomlab.com

Índice

| | |
|--|-----|
| Prólogo | 3 |
| Introducción | 4 |
| Paso 1. Una reflexión previa. ¡Estás preparado para emprender! | 5 |
| Paso 2. Manos a la obra, lo primero la idea | 11 |
| Paso 3. Ahora que lo tienes claro, empieza a moverte | 18 |
| Paso 4. Salta a otro nivel: el plan de negocio | 27 |
| Paso 5 Una parte divertida del plan: el marketing | 35 |
| Paso 6. Haz tus cuentas: plan económico-financiero | 47 |
| Paso 7. Conseguir financiación, un tema siempre complicado | 65 |
| Paso 8. El lado «oscuro» pero obligatorio: trámites burocráticos | 80 |
| Paso 9. No te quedes en casa y no te olvides de la tecnología | 90 |
| Paso 10. Emprendimiento y vida privada. ¿Qué te vas a encontrar? | 100 |
| Epílogo | 108 |
| Bibliografía | 110 |
| Notas | 111 |
| Créditos | 147 |