

Bancaja



el compromiso social



**Área Institucional AJEV**

C/ Campoamor 91  
46022 Valencia  
Tel. 963 515 621 – 963 525 478 ext. 7133-7137  
Fax. 961 125 771  
Email: info@ajevalencia.org

**Valencia por el Emprendedor**

C/ Campoamor, 91  
Valencia 46022  
Tel. 933 525 478 ext. 7134  
Fax. 961 125 771  
Email: emprendedores@ajevalencia.org

La guía del emprendedor • De la idea a la empresa



# La guía del emprendedor

## De la idea a la empresa

Bancaja   
el compromiso social



# *La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*





**Bancaja**   
**el compromiso social**

© 2008 M<sup>a</sup> Pilar Aguado Carretero.

**Autor:** M<sup>a</sup> Pilar Aguado Carretero.

**Edita:** Asociación de Jóvenes Emprendedores de Valencia.

Derechos exclusivos de edición reservados para todo el mundo.

**Asociación de Jóvenes Emprendedores de Valencia**

C/ Campoamor 91, 2<sup>a</sup> planta. 46022 Valencia

**Colabora:** Bancaja.

**Diseño y Maquetación:** Coprint.

**Depósito Legal:**

**Valencia 2008.**

Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño de la cubierta, puede ser reproducida, almacenada o transmitida en manera alguna ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación o de fotocopia, sin permiso previo del editor.



## INDICE DEL DOCUMENTO

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Presentación de libro.....                                                                                              | 13 |
| 1.EL EMPRENDEDOR.....                                                                                                   | 17 |
| 1.1. Consejos para ser emprendedor .....                                                                                | 19 |
| <i>¿Cuáles son las principales cualidades a desarrollar por un emprendedor.....</i>                                     | 19 |
| <i>¿Cuáles son los errores más comunes que un emprendedor debe evitar a la hora de iniciar su idea de negocio?.....</i> | 24 |
| 2. NOS PONEMOS EN MARCHA.....                                                                                           | 31 |
| 2.1. La idea- oportunidad de negocio. ....                                                                              | 33 |
| <i>Algunos sistemas eficaces para la búsqueda de oportunidades.....</i>                                                 | 33 |
| <i>Las tendencias de consumo como ideas de negocio. ....</i>                                                            | 37 |
| <i>Adaptar ideas que provienen del extranjero. ....</i>                                                                 | 40 |
| <i>¿Qué son los Nuevos Yacimientos de Empleo?.....</i>                                                                  | 42 |
| 2.2. De la idea a la empresa. ....                                                                                      | 55 |
| <i>Primeros pasos para plasmar la idea. ....</i>                                                                        | 55 |
| 3. EL PLAN DE EMPRESA.....                                                                                              | 57 |
| 3.1. Introducción al plan de empresa. ....                                                                              | 59 |
| <i>¿Qué es el plan de empresa? .....</i>                                                                                | 59 |
| <i>¿Qué información se pretende obtener con un plan de empresa? .....</i>                                               | 61 |
| <i>¿Cómo se elabora un plan de empresa?.....</i>                                                                        | 63 |
| <i>¿Quién debe hacerlo?.....</i>                                                                                        | 66 |
| <i>Recomendaciones en la presentación de un plan de empresa. ....</i>                                                   | 69 |
| 3.2. El plan de empresa a fondo.....                                                                                    | 71 |

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| <i>Resumen Ejecutivo</i> .....                           | 71  |
| <i>El plan de Marketing:</i>                             |     |
| <i>Marketing estratégico o análisis de mercado</i> ..... | 74  |
| <i>El análisis DAFO</i> .....                            | 76  |
| <i>El plan de Marketing: Marketing operativo</i>         |     |
| <i>o análisis de la empresa</i> .....                    | 78  |
| a. Decisiones sobre el producto .....                    | 78  |
| b. Decisiones sobre la distribución .....                | 79  |
| c. Decisiones sobre el precio .....                      | 80  |
| d. Decisiones sobre la publicidad o comunicación .....   | 81  |
| <i>¿Qué es un Plan de Comunicación?</i> .....            | 83  |
| <i>Plan de Producción y de Compras</i> .....             | 85  |
| a. Proceso de Fabricación .....                          | 85  |
| b. Tecnología aplicada .....                             | 86  |
| c. Capacidad de producción .....                         | 86  |
| <i>Plan de Recursos Humanos. Organigrama</i>             |     |
| <i>de la Empresa</i> .....                               | 88  |
| <i>Plan de Recursos Humanos. La contratación</i> .....   | 92  |
| <i>Plan Jurídico Mercantil</i> .....                     | 94  |
| <i>Plan financiero</i> .....                             | 95  |
| a. El Plan de inversiones .....                          | 95  |
| b. Previsión de tesorería o fondo de maniobra .....      | 97  |
| c. Plan de financiación .....                            | 98  |
| d. Sistema de pago a proveedores y cobro de              |     |
| clientes .....                                           | 98  |
| e. Previsiones de cuenta de resultados .....             | 99  |
| f. Balance .....                                         | 99  |
| g. Cuenta de resultados/ análisis de viabilidad .....    | 100 |
| h. Umbral de la rentabilidad de la empresa .....         | 101 |

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| 4. FORMAS JURÍDICAS Y FORMAS DE NEGOCIO ..... | 103 |
| 4.1. Decisión de la forma jurídica .....      | 105 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Solo o acompañado.....</i>                                                            | 105 |
| <i>¿Cómo saber cual es la forma más ventajosa para mi negocio? .....</i>                 | 107 |
| <b>4.2. Características de las principales formas jurídicas.....</b>                     | 111 |
| <i>Empresario individual. ....</i>                                                       | 111 |
| a. Ventajas. ....                                                                        | 111 |
| b. Inconvenientes. ....                                                                  | 111 |
| <i>Comunidad de Bienes. ....</i>                                                         | 113 |
| a. Ventajas. ....                                                                        | 114 |
| b. Inconvenientes. ....                                                                  | 114 |
| c. Fiscalidad. ....                                                                      | 115 |
| <i>Sociedad de Responsabilidad Limitada. ....</i>                                        | 117 |
| a. Ventajas. ....                                                                        | 119 |
| b. Inconvenientes. ....                                                                  | 119 |
| c. Fiscalidad. ....                                                                      | 120 |
| <i>Órganos de la Sociedad de Responsabilidad Limitada....</i>                            | 121 |
| <i>Alta de los Administradores en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.....</i> | 124 |
| <i>Sociedad Anónima. ....</i>                                                            | 127 |
| <i>Sociedad Limitada Nueva Empresa. ....</i>                                             | 130 |
| <i>Sociedad Laboral. ....</i>                                                            | 134 |
| a. Ventajas. ....                                                                        | 135 |
| <i>Cooperativas. ....</i>                                                                | 137 |
| <b>4.3. Otras formas de negocio. La franquicia.....</b>                                  | 140 |
| <i>¿Qué es una franquicia?.....</i>                                                      | 140 |
| <i>Las claves del negocio de la franquicia. ....</i>                                     | 142 |
| <i>El contrato de franquicia. ....</i>                                                   | 145 |
| <b>5. FINANCIACIÓN.....</b>                                                              | 147 |
| <b>5.1. Financiación para la puesta en marcha.....</b>                                   | 149 |
| <i>Las necesidades de financiación. ....</i>                                             | 149 |
| <i>Líneas principales de financiación. ....</i>                                          | 153 |

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Financiación bancaria. ....                                                                                      | 155 |
| La Financiación en Capital. ....                                                                                 | 159 |
| Los Business Angels. ....                                                                                        | 161 |
| Entidades de Capital Riesgo. ....                                                                                | 163 |
| Préstamos Participativos. ....                                                                                   | 165 |
| 5.2. Ayudas y Subvenciones. ....                                                                                 | 167 |
| ¿Existen ayudas públicas para financiar<br>proyectos empresariales? .....                                        | 167 |
| ¿Cuáles son los beneficiarios generales de las<br>subvenciones en la actualidad? .....                           | 170 |
| Pasos a tener en cuenta a la hora de<br>solicitar subvenciones. ....                                             | 172 |
| 6. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN. ....                                                                                | 175 |
| 6.1. Constitución de formas jurídicas. ....                                                                      | 177 |
| La Constitución del Empresario Individual .....                                                                  | 177 |
| La Constitución de la Comunidad de Bienes. ....                                                                  | 180 |
| La Constitución de las Sociedades Mercantiles:<br>Limitada, Anónima y Laboral. ....                              | 183 |
| La Constitución de la Sociedad<br>Limitada Nueva Empresa. ....                                                   | 191 |
| Cooperativas. ....                                                                                               | 192 |
| 6.2. Otros posibles pasos para la constitución. ....                                                             | 194 |
| Licencias de actividad y de obras. ....                                                                          | 194 |
| Cambio en las licencias de titular o actividad. ....                                                             | 198 |
| Inscripción de la Empresa en la Seguridad Social. ....                                                           | 199 |
| Libros obligatorios. ....                                                                                        | 201 |
| 7. CONSEJOS A EMPRENDEDORES. ....                                                                                | 205 |
| 7.1. Algunos consejos aportados por empresarios. ....                                                            | 207 |
| Si volvieras a empezar a poner en marcha un negocio<br>¿Qué error no cometerías respecto a la primera vez? ..... | 207 |

|                                                                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>¿Cuáles son los consejos que le darías a un emprendedor que comienza ahora su aventura empresarial? .....</i>              | <i>209</i> |
| <i>¿Porqué asociarme a una organización empresarial? .....</i>                                                                | <i>210</i> |
| <i>Crisis ¿Oportunidad de negocio? .....</i>                                                                                  | <i>212</i> |
| <i>¿Podría hacer por mí mismo mi planificación estratégica, o necesitaría contratar a alguna empresa especializada? .....</i> | <i>214</i> |
| <b>8. UN EJERCICIO PRÁCTICO. EL TEST DEL EMPRENDEDOR.....</b>                                                                 | <b>217</b> |
| <i>El Test del Emprendedor.</i>                                                                                               |            |
| <i>100 preguntas para autoanalizarse. ....</i>                                                                                | <i>219</i> |



## Presentación de libro

13



Desde AJEV tenemos el firme deseo de ayudar a los jóvenes que estén motivados y quieran llevar a cabo sus proyectos y de este modo integrarlos en el mundo empresarial.

Muchos son los emprendedores que han pasado por nuestras oficinas, casi todos con la misma problemática: falta de información en como desarrollar una idea de negocio, las formas jurídicas más recomendables para su idea, así como la falta de financiación o la existencia de subvenciones.

Pero no es este el único problema al que se enfrentan nuestros emprendedores, la alta mortandad de las empresas en los primeros años de vida es un problema fundamental que debe atacarse desde el inicio de la idea con una buena formación en creación y dirección de empresas.

Con estos y otros motivos, hemos desarrollado la presente guía para emprendedores, facilitando en la mayor medida posible soluciones a muchos de los problemas iniciales que se les plantean cuando tienen una idea de negocio.

Evidentemente, puesto que la finalidad de esta guía es dar a conocer al emprendedor cómo se crea una empresa e introducirlo poco a poco en el mundo empresarial, no podemos más que esbozar las ideas principales a tener en cuenta para poder

desarrollar una buena idea de negocio.

Además de esta guía AJEV, a través de su personal especializado, tiene las puertas abiertas a cualquier emprendedor que necesite ayuda a la hora de convertir en empresa su idea de negocio Sin olvidarnos de aquellos empresarios que ya teniendo creada su empresa pueda beneficiarse de todos nuestros servicios y actividades con el fin de intentar consolidar o hacer crecer su empresa.

Quiero también agradecer a la Fundación Bancaja su apoyo y colaboración, no sólo en este proyecto, sino también en todas aquellas actividades que conjuntamente se están llevando a cabo con el fin de fomentar el espíritu emprendedor y consolidar nuestro entramado empresarial valenciano.

Jorge Castillejo  
*Presidente AJEV*

## EL EMPRENDEDOR

17



*La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*



## 1.1. Consejos para ser emprendedor

### *¿Cuáles son las principales cualidades a desarrollar por un emprendedor?*

Aunque hablar de unas determinadas cualidades en el emprendedor no es un perfil que pueda seguirse al pie de la letra, si es cierto que hay determinadas características que pueden tomarse en cuenta para intentar ser un empresario exitoso.

Evidentemente cada persona tiene sus propias cualidades, pero si puede ser importante intentar potenciar aquellos caracteres de nuestra personalidad que nos pueden ayudar a conseguir el éxito. Entre las cualidades más destacadas de los emprendedores podemos mencionar:

- **Orientación al logro.** En los emprendedores de éxito, la necesidad de conseguir las propias metas se traduce en una gran capacidad de trabajo y perseverancia, sin embargo, no debe plantearse como ganar una guerra, sino como ir ganando batallas, no

debemos olvidar que los pequeños logros ayudan a conseguir grandes objetivos.

- **Son personas generalmente independientes y con iniciativa.** Muchos expertos señalan que es imposible convertirse en empresario sin tener iniciativa, ¿Cómo podríamos desarrollarla? Sería importante por ejemplo potenciar hábitos que faciliten la toma de decisiones, incluso en los momentos más complicados.
- **Creativo, innovador.** Preparado para encontrar la “ventaja competitiva” que mantenga a la empresa en una correcta posición dentro del mercado.
- **Afán de superación y aprendizaje.** Con un gran afán de superación y consciente, no de lo que sabe, sino de todo lo que le falta por aprender. Para desarrollar esta capacidad la principal recomendación es no pensar que ya se sabe todo, siempre hay algo o alguien que nos puede enseñar algo nuevo que nos sea útil para nuestra idea de negocio.

- **Intuición y visión de futuro.** Dos valores fundamentales en los mercados actuales, analizando de este modo el mercado y a su empresa desde una visión de conjunto, atento a cualquier modificación legislativa, social, tecnológica o de consumo, que pueda afectar positiva, o negativamente a su actividad.
- **Adaptación al cambio.** Cuando se tiene una visión de negocio, en poco tiempo puede cambiar por completo el mercado, de la flexibilidad del promotor va a depender la supervivencia de la empresa. Para adaptarse mejor al cambio es bueno rodearse de personas creativas y con formación variada, analizar las tendencias sociales etc...
- **Resistencia al fracaso.** Casi todos los emprendedores han tenido que superar algún fracaso hasta llegar al éxito. Sería interesante anotar en un papel la secuencia de hecho que llevaron al fracaso y analizarlas para poderlas evitar en un futuro.
- **Mantener las emociones bajo control. Excelente negociador.** La capacidad para mantener una sonrisa en las negociaciones

difíciles y la habilidad para gestionar las emociones más negativas frente a personas hostiles son claves para conseguir los apoyos necesarios para el negocio.

- **Liderazgo.** Liderar una empresa no es lo mismo que limitarse a decirle al empleado lo que tiene que hacer.
- **Seguridad en sí mismo.** Y en su capacidad para tomar decisiones, será consecuente con el resultado de las mismas, asumiendo sus responsabilidades y afrontando el éxito con sencillez y agradecimiento a aquellos que lo han hecho posible.

Claro está que parece imposible reunir estas y muchas otras cualidades en una sola persona, pero todas surgen en realidad de la misma idea: tener pasión por lo que hacemos y creer en nuestros sueños.

Los expertos coinciden en que todos tenemos la posibilidad de convertirnos en emprendedores si desarrollamos una serie de cualidades...Eso sí, el verdadero emprendedor ha de ser realista y saber que le espera

mucho trabajo y algunos problemas. Iniciar un negocio no es solo cuestión de ideales: perseverancia, imaginación y mucha valentía son necesarias para iniciar con éxito una carrera empresarial.

## *¿Cuáles son los errores más comunes que un emprendedor debe evitar a la hora de iniciar su idea de negocio?*

Si montar una empresa es difícil, mantenerla puede convertirse en una misión imposible para muchos nuevos empresarios. Eso es, al menos, lo que se desprende de una realidad incuestionable que debemos recordar: la mitad de las empresas que se crean en nuestro país cada año (en torno a cien mil) no superan la barrera de los cuatro años de actividad.

24

Un nivel de fracaso elevadísimo que poco tiene que ver con el hecho de que no se trate de buenos negocios, en realidad, muchos de ellos lo son. Como tampoco tiene que ver con la falta de preparación de los promotores: incluso profesionales con un buen conocimiento del negocio y del mercado en el que se mueven llegan a fracasar por una combinación de pequeños errores de libro que se podían haber evitado.

Conviene dejar muy claro, sin embargo, que un error no tiene por qué ser sinónimo de fracaso empresarial. De hecho, muchos de los emprende-

dores que cometieron algunos de estos errores supieron resolverlos sin morir en el intento.

Muchos son los errores que puede llegar a cometer un emprendedor a la hora de iniciar su idea de negocio, aquí os comentamos unos cuantos, que aunque obvios, debéis tener en cuenta para evitar caer en ellos:

- **No capacitarse antes de comenzar.** Muchos de los emprendedores que crean empresas en sectores profesionales saben mucho de su propio trabajo, pero no saben nada respecto a dirigir una empresa, lo que puede llevar al cierre en caso de mala gestión por desconocimiento de lo que hay que hacer, una buena formación en dirección de empresas puede ser la solución.
- **Plan de negocios no escrito.** Muchos emprendedores dan por hecho que tener las ideas en la cabeza es bastante, pero si luego surge cualquier problema no habrán previsto cómo solucionarlo, y si por ejemplo ese problema era financiero, sin un plan de empresa a pocas entidades podrán recurrir.

- **Ceñirse a una sola idea.** Generar ideas de negocio es una de las principales tareas de quien crea una empresa. No obstante, tampoco hay que confundir una buena idea con una oportunidad, otro error frecuente es confundir una idea original con una oportunidad de negocio. Son cosas muy diferentes. En primer lugar, porque ¿cómo se valora lo que es una buena idea? No hay que dejarse llevar por la euforia. Si crees que tienes una idea genial, lo que tienes que hacer es comprobar si existe realmente un mercado para eso. Si no es así, tendrás que analizar si el producto no existe porque no hay mercado o porque nadie lo ha intentado.
- **No delegar o sobre delegar.** Se debe encontrar un punto intermedio entre la no delegación, (debiendo delegar en nuestros empleados aquellas cosas que mejor puedan hacer dadas sus cualidades), sin llegar a la sobre delegación, (no cargando a los trabajadores de tareas que en determinados casos debe hacer el emprendedor).
- **Asignar mal un puesto clave.** Los pequeños empresarios suelen confiar en su olfato o buen

criterio para decidir quienes deben ocupar los puestos clave de la empresa. En muchos casos aciertan, pero si no es así, las consecuencias pueden ser más graves de lo que a priori cabría esperar. La mejor manera de evitar esto es un buen plan de recursos humanos, haciendo un estudio de la empresa, y los perfiles profesionales necesarios para cada uno de los puestos de trabajo. Una vez fijados los perfiles, es más fácil encontrar a las personas idóneas.

Otros errores también comunes en este apartado son: renunciar a buenos profesionales con experiencia porque resultan más caros.

27

- **“Los socios”.** En muchas ocasiones es mejor emprender acompañado que solo, pero esto también supone un peligro si desde el inicio de la relación entre los futuros socios no se establece ya un organigrama dentro de la empresa, estableciendo quién va a ser el gerente, funciones de cada uno de los socios etc....de este modo evitaremos futuros conflictos entre los socios, sobre todo, en caso de familiares y amigos, en los cuales es más probable que esto suceda debido a la relación de confianza que ya existía entre ellos. Otra solu-

ción sería por ejemplo contratar a una tercera persona que tome el control de la empresa y en la que los socios depositen su confianza.

- **Ignorar la posición financiera de la empresa.**

La falta de un presupuesto inicial realista de los ingresos y gastos de la empresa pensando que los clientes nos van a responder de inmediato, nos puede llevar a gastar más de la cuenta en un principio, provocando de este modo una grave tensión en caja. Para ello es recomendable calcular como inversión inicial la necesaria para *“abrir las puertas”*, junto a los gastos de los 6 primeros meses. Sin este colchón financiero que respalde la liquidez, el fracaso aumenta vertiginosamente.

- **Vender lo que el emprendedor quiere.** No se trata de vender los productos que al emprendedor le gustan, sino aquellos productos que los clientes demandan. También podemos citar otros errores comerciales que se deberían evitar como: creer que el producto se vende solo, vender a un precio equivocado, dirigirse a un público equivocado, centrarse en un cliente estrella etc..

- **No admitir y corregir los errores a tiempo.**  
Como bien dice el refrán rectificar es de sabios, pudiendo observar que sólo los emprendedores que han rectificado a tiempo han sobrevivido a sus errores.



## NOS PONEMOS EN MARCHA

31



*La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*



## 2.1. La idea- oportunidad de negocio.

### *Algunos sistemas eficaces para la búsqueda de oportunidades.*

El estudio de los éxitos empresariales nos permite observar determinados sistemas eficaces para la búsqueda de oportunidades. Los más comunes son:

- **Identificación de necesidades no cubiertas.**

Observando nuestro alrededor podemos darnos cuenta de muchas necesidades que no están cubiertas por la oferta, ser el primero ofrece grandes posibilidades de éxito. Por ejemplo abrir una guardería en un barrio de nueva construcción cuya población es mayoritariamente joven.

- **Observación de tendencias/ Lanzar una moda.**

Como ejemplo claro hablamos de los fabricantes de ropa deportiva, quienes comenzaron a anunciarla como ropa habitual al observar que los jóvenes la vestían también durante el día y no solo cuando realizaban alguna actividad deportiva.

- **Aficiones o hobbies.** Muchas personas consiguen convertir sus aficiones en fuente de ideas para su negocio, pero en estos casos es importante no olvidar el punto de vista del cliente, no se trata de vender lo que a nosotros nos gusta, sino lo que les vaya a gustar a nuestros consumidores.
- **Cambios en la normativa legal.** Muchas son las empresas que recientemente se han creado gracias a los cambios normativos, como pueden ser el caso de las empresas de prevención de riesgos laborales, calidad etc...Pero un cambio normativo no solo es importante cuando afecta a nuestra empresa directamente, sino también es una oportunidad si sabemos valorar el entorno y el mercado. Por ejemplo, con la ley antitabaco muchas son las empresa de maquinaria e instalaciones de extracción de humos que han crecido, pero también ha sido una buena oportunidad para clínicas y gabinetes psicológicos con el reclamo de “deje de fumar”.
- **Observación de deficiencias ajenas.** Orientando nuestro negocio a cubrir las deficiencias que hemos podido observar en la

competencia. Es el caso por ejemplo de muchas pequeñas compañías que han aprovechado la publicidad de grandes empresas de comida a domicilio, como pizzas, que no llegan hasta determinadas poblaciones, para cubrir ellas esa necesidad.

- **Factores de cambio demográfico y social.** Basta con ver la cantidad de locutorios y de tiendas especializadas para inmigrantes, o las nuevas empresas para solteros etc...
- **Literatura sobre creación de empresas y lectura de prensa.** Los libros sobre creación de empresas ayudan a definir ideas, y en especial, a contrastar si son buenas o no. Lo mismo sucede con la prensa en general, y las revistas de emprendedores en particular, al ofrecer información actualizada sobre tendencias y ejemplos claros de empresas exitosas de nueva creación.
- **Organismos empresariales y organismos públicos con apoyo a emprendedores.** Quienes junto al apoyo que pueden dar en el desarrollo de una idea de negocio, también pueden aportar ayuda en la inspiración de

ideas de negocio. Por ejemplo, muchos de ellos cuentan con bancos de ideas, o tienen información sobre los denominados “Nuevos Yacimientos de Empleo.”

## *Las tendencias de consumo como ideas de negocio.*

Como hemos comentado, uno de los métodos más eficaces de detección de nuevas oportunidades de negocio es sin duda la observación de las nuevas tendencias de consumo.

Los consumidores modifican sus valores profundos y también sus preferencias en cuestiones cotidianas.

En este punto podemos hablar de 3 grandes grupos de segmentación:

Uno de estos grupos es la **hipersegmentación**, realizando una orientación parcial desde el punto de vista demográfico. El motivo es claro: al tratar un núcleo de población más reducido es más sencillo estudiar y satisfacer sus necesidades. En este punto podemos hablar como tendencias de consumo:

- **La infancia.** Con la incorporación de la mujer al ámbito laboral, cada vez se dispara más la demanda de guarderías, pero ya con horarios flexibles y adaptables a los horarios de trabajo de los padres.

- **Inmigración.** Dado el volumen elevado de inmigrantes, muchos son los negocios que han proliferado para este sector de la población, y ya no sólo hablamos de locutorios, sino que han ido creciendo los comercios de alimentación/ mercancías especializadas a través de la importación de productos extranjeros como forma de acercar su lugar de origen a su lugar actual de residencia.
- **Mayores y discapacitados.** Siendo este un sector de población cuya demanda actual no está cubierta por la oferta existente: atención a domicilio, excursiones personalizadas para discapacitados etc...

Otro de estos grupos es la **especialización**. En este caso la diferenciación no está en el público al que se dirige la empresa, sino en la oferta que realizamos.

Cada vez es más común que las grandes empresas se concentren solamente en su actividad comercial y subcontraten los servicios como la informática, transporte, logística.... Una buena oportunidad para pequeñas empresas muy especializadas en la prestación de estos servicios.

Y el otro grupo sería **la moda**. Establecer un negocio en función de las modas es una apuesta arriesgada, aunque la verdadera apuesta ganadora es adaptar el negocio que tengamos a alguna de las modas vigentes: que actualmente pasan por: el placer de diferenciarse (pagando más con tal de tener un objeto o servicio exclusivo), la pasión por lo revival, así como la seguridad y la calidad de vida.

### *Adaptar ideas que provienen del extranjero.*

Aproximadamente la mitad de los negocios que se montan en España tienen en mayor medida su inspiración en alguna idea proveniente del extranjero.

La fórmula de inspirarse en un negocio que ya ha tenido éxito más allá de nuestras fronteras es una de las opciones más interesantes a la hora de innovar en nuestro mercado. Tiene bastantes ventajas, especialmente tres:

- **No se parte de cero.** Para la mayoría de los emprendedores una de las tareas más difíciles de definir el escenario en el que van a trabajar: costes de producción, almacenamiento o distribución de los productos, comportamiento de la clientela en función de los precios...
- **Es un banco de ensayos para el modelo de negocio.** Si podemos analizar con detenimiento el nacimiento de la empresa (productos que se testaron, márgenes comerciales, políticas de marketing...) sabremos qué cosas se probaron antes de cuajar el modelo que vamos a importar.

- **La idea puede ser buena todo, o en parte.**

Otra ventaja, a menudo ignorada, y que ofrece excelentes oportunidades es observar la esencia del éxito de cada idea extranjera y no trasladar necesariamente el negocio tal y como se desarrolla allí.

Pero para poder adoptar una idea extranjera a nuestro entorno tendremos que trabajar bajo dos puntos de vista:

- Estudiar la empresa extranjera y su entorno. Cómo ha nacido y crecido, cual es su funcionamiento, si los productos son de elaboración propia o de proveedores
- Estudiar nuestro entorno, la viabilidad de la idea en nuestra sociedad: estudiar a nuestros consumidores, tener en cuenta la legislación, estudiar la situación del sector en nuestro país etc.. y la viabilidad técnica de llevarla a cabo (coste del producto en nuestro país, si existen proveedores en nuestro país o tenemos que importar los productos etc...)

## *¿Qué son los Nuevos Yacimientos de Empleo?*

El mercado laboral está en constante transformación debido a varios factores como: la reactivación de la economía, la innovación tecnológica, la internacionalización, la globalización de los mercados etc...

Todo esto da lugar a que aparezcan nuevas y numerosas oportunidades para encontrar empleo y generar negocio. De este modo surgen los Nuevos Yacimientos de Empleo, con el fin de satisfacer necesidades emergentes en nuestra sociedad explotando de manera activa y positiva el filón económico y de empleo derivado de estos cambios sociales.

Los continuos cambios en nuestra sociedad producen nuevas necesidades humanas, tanto individuales como colectivas. A la vez, desde la toma de conciencia de determinados problemas generados por la propia evolución social (condiciones medio-ambientales, problemas de marginación, tercera edad etc...) se plantean demandas sociales relevantes, que han de ser satisfechas.

De este modo, los Nuevos Yacimientos de empleo aprovechan las oportunidades de creci-

miento y de empleo para poder satisfacer las necesidades y desafíos que surgen de las transformaciones sociales.

Podemos realizar varios grupos clasificatorios entorno a los Nuevos Yacimientos de Empleo y sectores o servicios a cubrir:

### **Servicios de la vida diaria:**

#### *Los nuevos Servicios a Domicilio.*

- Comidas a domicilio.
- Acompañamiento a personas enfermas y mayores.
- Producción y reparación de tareas a domicilio.
- Reparto de mercancías a domicilio.
- Teleasistencia.
- Atención socio- sanitaria a enfermos y personas mayores.

#### *El cuidado de los niños.*

- Cuidado de los niños por debajo de la edad escolar: guarderías y preescolar.
- Guarderías fuera del horario escolar y guarderías de empresa.

- Centros de ocio permanente y animación infantil.
- Atención y cuidado a enfermos.
- Actividades extraescolares culturales, recreativas y deportivas.
- Atención a niños con problemas.
- Colonias escolares y deportivas.
- Granjas escuela y centros de educación medio-ambiental.

### ***Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación.***

#### ***Servicios a particulares:***

- Telemedicina.
- Actividades multimedia de ocio y educativas.
- Comercio electrónico
- Internet e información telemática local.
- Teletrabajo.

#### ***Servicios a empresas:***

- Información económica, servicios comerciales, contabilidad a distancia, asistencia especializada...
- Formación continua.
- Acceso a bases de datos
- Servicios administrativos.
- Software especializado.
- Teleservicios.

***- Servicios al sector público:***

- Teleadministración
- Soporte en el teletrabajo y a los teleservicios.
- Información pública local.
- Nacionalización de los transportes públicos.
- Ayuda a la circulación.

***Ayuda a jóvenes con dificultades de inserción.***

- Ayuda frente al fracaso escolar
- Ayuda en los deberes escolares.
- Reinserción de delincuentes y drogodependientes
- Ayuda a los minusválidos.
- Organización de ayuda para el empleo.
- Centros de Formación y asesoramiento para la integración.
- Escuelas Taller y Casas de Oficio.

45

***Culto al cuerpo y cuidado personal***

- Entrenador personal.
- Asesor de imagen y personal shopper.
- Centro de estética masculina.
- Fisioterapeuta.
- Naturópata.
- Disciplinas orientales.

- Consultor deportivo.
- Representación de deportistas.
- Eventos deportivos
- Actividades deportivas.

## Servicios de mejora de vida:

### *Mejora de la Vivienda.*

- Rehabilitación y mantenimiento de interiores.
- Rehabilitación exterior de inmuebles.
- Mantenimiento y vigilancia de inmuebles.
- Diseño y decoración.
- Servicios para propietarios extranjeros.
- Rehabilitación de casas antiguas.
- Administración de fincas y servicios a comunidades.
- Domótica.
- Gestión de jardines.
- Consultoría en ingeniería.
- Tasador de viviendas.

### *Seguridad.*

- Vigilancia de lugares públicos y transportes colectivos.
- Instalaciones de seguridad en domicilios, empresas parkings y lugares públicos.
- Televigilancia.

### *Transportes colectivos locales.*

- Mejora de la accesibilidad para minusválidos.
- Nuevas formas de organización del transporte colectivo urbano.
- Vigilancia de vehículos.
- Microtransportes especializados temática y territorialmente.
- Acompañamiento de personas con dificultades.
- Transporte ecológico.

### *Revalorización de los espacios públicos urbanos.*

- Rehabilitación y mantenimiento de espacios públicos y barrios.
- Iniciativas económicas y comercio en zonas antiguas de la ciudad.

- Redefinición polifuncional de los espacios funcionales para la convivencia.
- Rehabilitación de los cascos antiguos.
- Cuidado de espacios verdes en las ciudades.

### *Comercios de proximidad.*

- Adaptación y creación de Comercios en zonas rurales
- Barrios urbanos no céntricos y zonas periféricas.
- Multiservicios.

## **Servicios culturales y de ocio:**

### *Turismo.*

- Rural, cultural y termal.
- Servicios de acompañamiento y acogida turística.
- Turismo de aventura y deportivo.
- Turismo especializado: rutas y circuitos.
- Turismo de tercera edad y para el cuidado de la salud.
- Organización de actividades y eventos.

### *Sector audiovisual*

- Producción y distribución de películas.
- Producción y distribución de emisoras televisivas, televisión interactiva.
- Acceso a distancia a museos y bibliotecas.
- Televisión interactiva.
- Producción de video multimedia.

### *Revalorización del patrimonio cultural*

- Creación y restauración de lugares de interés cultural
- Servicios de difusión de la cultura.
- Restauración artesana
- Arqueología industrial.
- Creación de centros culturales.
- Difusión de la cultura.

### *Desarrollo de la cultura local.*

- Actividades de revalorización de los recursos y actividades culturales locales como música, folklore, teatro, gastronomía, artesanía etc...
- Potenciación de la cultura popular: transmisión y conservación.

### *Gestión del arte.*

- Asesor de arte.
- Representante de arte.
- Nuevas Galerías de arte.
- Librería alternativa.

## **Los servicios de medioambiente.**

### *Gestión de residuos.*

- Recogida y tratamiento de residuos
- Actividades de investigación para la reutilización de materiales recuperados.
- Nuevas técnicas de automatización de tratamiento de residuos.

### *Gestión del agua.*

- Realización y gestión de infraestructuras de gestión del agua.
- Servicios de investigación tecnológica y transferencia del “saber hacer” asistencia a gestión de infraestructuras locales.
- Explotación turística y deportiva de las reservas hidráulicas.

- Protección de las aguas y mantenimiento de las aguas fluviales, saneamiento de las cuencas.
- Protección contra la contaminación de las aguas.
- Depuración de aguas residuales.
- Gestión de infraestructuras.
- Educación pública del uso del agua.
- El agua como elemento para el ocio.

### *Protección y mantenimiento de zonas naturales.*

- Actividades de protección y mantenimiento de las zonas naturales
- Actividades de investigación agrónoma.
- Creación y gestión de parques y reservas naturales
- Programas de reforestación o reconstrucción de terrenos.
- Control de la degradación.
- Protección de espacios salvajes y de acogida.
- Programas de reforestación.
- Estudios medioambientales.
- Recuperación de recorridos y antiguas vías pecuarias.

### ***Normativa, control de la contaminación y las instalaciones correspondientes.***

- Producción de bienes y servicios ligados a las tecnologías no contaminantes,
- Exportación y difusión del “saber hacer” y de las tecnologías,
- Desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías de economía de la energía,
- Mejora de la gestión de los sistemas de control de la contaminación y del ruido.

### ***Biotechnología***

- Consultor biotecnológico.
- Asesor legal biotecnología.
- Empresas de bioprocesos
- Laboratorio de ensayos.
- Vigilancia tecnológica y protección de datos.

### ***Medio ambiente***

- Consultor medioambiental.
- Gestión de agua.
- Energías renovables.
- Gestión de residuos
- Control de la contaminación acústica.

- Gestión de suelos.
- Negocios forestales.
- Agricultor ecológico.
- Explotación de especies.
- Cetrero.
- Salud ambiental.
- Cambios normativos.

Junto a esta clasificación global en relación a diversos sectores económicos emergentes, podemos hacer una relación de actividades empresariales ya existentes, pero que todavía tienen cuota de mercado permisible para la creación de una empresa, dentro de la clásica distinción de servicios prestados a empresas versus personas:

### Servicios a empresas.

- Centros empresariales.
- Centros de reprografía.
- Empresa de mensajería.
- Abogado especializado.
- Asistencia técnica y mantenimiento informático.
- Consultor en mercado exterior.
- Consultor en mercados tradicionales.
- Consultor en eficiencia.
- Selección y formación de personal.
- Edición de revistas para empresas y entidades.

### Servicios a personas.

- Chef a domicilio.
- Negocios para impares: solteros, divorciados...
- Centros infantiles.
- Servicios de lavandería.
- Asistencia a personas dependientes.
- Asesor patrimonial.
- Experto vitivinícola.
- Educadores sociales.
- Importador de productos para inmigrantes.
- Asistencia sanitaria.
- Servicios para coches.
- Diseñador de joyas.
- Adiestrador de perros.
- Peluquería canina.
- Escuela de baile.

## 2.2. De la idea a la empresa.

### *Primeros pasos para plasmar la idea.*

Una vez identificada la idea de negocio, el emprendedor se suele encontrar en la situación de que tiene que realizar muchas cosas y no sabe por donde empezar, ¿Qué hacer primero?

- **Plasmar la idea por escrito.** En no más de un folio con las ideas esenciales del negocio y como se pretenden llevar a cabo.
- **Licencias de apertura.** En el caso sea necesaria una licencia de actividad por el tipo de negocio, sería conveniente saber cuales son los requisitos del local a priori de su ubicación, de modo que ya se busca un local: que cumpla los requisitos, o en caso no los cumpla, calcular la inversión a realizar para poder “abrir las puertas”.
- **Ubicar el negocio.** La ubicación de la empresa dependerá del tipo de negocio: si es un comercio, evidentemente deberá ser una zona transitable, sobre todo por nuestros posibles clientes, pero si es una empresa de servicios o comercio electrónico por Internet la ubicación no será importante.
- **Buscar un sitio en el mercado.** Es importante establecer a quien se le va a comprar y a quien se le va a

vender los productos o servicios. Así como la viabilidad técnica del negocio: si es posible llevarlo a cabo y cuales son los costes de tiempo y dinero para ello.

- **Estudio de la dimensión del negocio.** Analizar cuales son las expectativas de ingresos. Marcar un objetivo y hacerlo para tres escenarios distintos: pesimista, realista y optimista. Al igual que estudiar cuales van a ser los gastos que se van a tener a lo largo del año: teniendo en cuenta los períodos de pago de impuestos etc...
- **Calcular los recursos necesarios.** Es importante saber cual va a ser la inversión inicial de la empresa. Una vez calculada deberemos estudiar con detenimiento cual es el capital del que disponemos y en caso no cubra la inversión inicial estudiar las posibles vías de financiación: socios capitalistas, financiación bancaria etc...
- **Reflejar el plan por escrito.** Una vez tengamos los primeros pasos realizados y las primeras dudas contestadas, tras madurar la idea sería conveniente transformarla en un plan de empresa, que contenga junto al plan de marketing, producción etc....las previsiones para los 3 primeros años de actividad de la empresa.

## EL PLAN DE EMPRESA

57



*La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*



## 3.1. Introducción al plan de empresa.

### *¿Qué es el plan de empresa?*

Una vez que hayamos elegido la idea de negocio y la hayamos analizado la siguiente actuación será diseñar la estrategia empresarial. Se trata de definir el negocio y la estrategia empresarial a seguir, realizando todo esto en un documento llamado el plan de empresa.

El Plan de Empresa es un instrumento en el que desarrollan cada una de las áreas que determinan la actividad empresarial. Este documento requiere de todo un proceso de planificación y análisis para detectar la viabilidad de la idea de negocio.

Se debe tener en cuenta que el Plan de Empresa es un documento dinámico, es modificable en el tiempo, ya que la empresa está inmersa en un entorno cambiante y afectado por variables ajenas, o incluso desconocidas en un momento dado. Esto hace que las previsiones realizadas tengan un alcance limitado, lo que supone que el Plan de Empresa es un documento que el emprendedor debe actualizar siempre que se produzcan desviaciones significativas.

La valoración global del proyecto es el análisis DAFO, donde nos ayuda a evaluar las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades con las que contamos o que potencialmente pueden presentársenos.

Si conocemos nuestras potencialidades y oportunidades sabremos explotarlas mejor, de igual forma, si detectamos los problemas y actuamos de forma preventiva, estaremos en posición de evitar que se produzcan situaciones poco recomendables para nuestro negocio.

Al final, el lector debe tener claras las siguientes preguntas: ¿qué, quiénes, por qué, cómo, cuándo, cuánto y dónde?

En este punto sería recomendable para el emprendedor realizar algún curso específico sobre creación de empresas, o valerse de guías que detallen más cada uno de los pasos a seguir.

## ¿Qué información se pretende obtener con un plan de empresa?

Como resumen de la utilidad de un plan de empresa, podemos decir que para que un plan de empresa sea completo tiene que responder a las siguientes cuestiones:

### *Factibilidad técnica.* ¿Puede hacerse?

Las ideas por sí mismas no siempre son suficientes para establecer una empresa. Hay que estudiar si se dispone de los medios necesarios para la realización de las mismas o, en su caso, de que no se tengan, analizar la forma de conseguirlos.

### *Factibilidad económica.* ¿Darán los resultados esperados?

Una vez estemos seguros del que producto/ servicio se puede llevar a cabo, hay que hacer un estudio de la rentabilidad del mismo. Por ejemplo, en un sector en el que existe guerra de precios si se entra en el mercado a un precio muy alto no venderemos el producto, y si el precio es demasiado bajo a lo mejor no obtenemos los beneficios suficientes para que la empresa sea rentable.

*Factibilidad financiera.* ¿Existen los recursos necesarios?

Llegado a este punto hay que calcular la inversión que necesitaremos, si disponemos de ella o si se requiere financiación externa. En este caso habrá que determinar la forma de conseguirla para poder desarrollar el proyecto.

## *¿Cómo se elabora un plan de empresa?*

Aunque existen muchas formas de realizarlo, existen aspectos que deben desarrollar todos los planes de negocio que se precien.

Podemos presentar como un pequeño guión de Plan de Empresa:

### ***1 - Resumen ejecutivo.***

Breve análisis de los aspectos más relevantes de un proyecto. Se ubica al inicio del plan y su extensión debe ser lo más breve posible. Es conveniente que se elabore en último lugar, ya que es un resumen en el que se tratan aspectos como: el concepto de negocio, los puntos financieros básicos...

No es un simple resumen de contenido, sino una herramienta de venta para captar la atención al lector. De modo que motive para continuar su lectura.

### ***2 - Plan de Marketing.***

Definición del producto y/o servicio que se va a comercializar, realizando un estudio de mercado para analizar las debilidades y amenazas y las

fortalezas y oportunidades a las que se enfrentará la empresa con el fin de definir políticas eficientes de marketing que ayuden al posicionamiento de la compañía en el sector e incrementen el volumen de ventas.

Debe informar sobre a qué clientes se dirige, los canales de distribución que utiliza, precio final de venta, estrategias de venta y plan de comunicación.

### ***3 - Plan de Producción y de Compras.***

Es la determinación de las estrategias a seguir por la empresa en cuestión de compras, procesos de fabricación, tecnología, capacidad de producción y gestión de existencias.

### ***4 - Plan de Organización y Recursos humanos.***

Presentación de las estrategias a seguir en materia de personal dentro de la empresa. Presentación de los socios, detalle de las políticas de organización, el organigrama y la posibilidad de contar con asesores externos.

### ***5 - Plan Jurídico Fiscal.***

Aspectos jurídicos y Fiscales de la Compañía, forma jurídica, obligaciones fiscales a seguir, compromisos laborales, permisos y licencias

necesarios para el inicio y el desarrollo de la actividad empresarial.

### **6 - Plan Económico Financiero.**

Es la parte cuantitativa del negocio. Se definirán aspectos como la necesidad de financiación, los sistemas de cobro y pago a clientes y proveedores, el presupuesto de tesorería, previsiones de cuenta de resultados y balance de situación, el punto de equilibrio y el análisis de los ratios de rentabilidad.

La principal particularidad de este apartado es que se trata de previsiones de datos económicos y con varios años vista, debiendo tener claro que los resultados son orientativos pues no podemos saber por adelantado cual va a ser la ganancia de nuestro negocio.

### *¿Quién debe hacerlo?*

Varias son las razones que pueden impulsarnos a realizar un plan de negocio. Además cuando llega el momento, dichas razones se mezclan con las utilidades del mismo:

- Obliga a los promotores del proyecto a reflexionar internamente sobre las posibilidades de éxito y la viabilidad de la idea, permitiéndoles detectar errores no apreciados en la idea inicial.
- Otra de las utilidades para la dirección es que reduce la curva del aprendizaje, ya que determina los pasos a seguir, minimizando la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa.
- Ayudará en la organización y planificación del negocio, sirviendo para aclarar estrategias, objetivos y responsabilidades dentro de la compañía.
- Sirve como referencia de la acción futura en la empresa, aclarando las posibilidades de crecimiento y supervivencia en años sucesivos. Proyectar escenarios futuros ayudará a realizar un análisis integral del proyecto.

- Prevé necesidades de recursos y su asignación de tiempo.
- Una vez realizado el mismo, nos servirá además como instrumento de medida de los rendimientos obtenidos, permitiéndonos detectar errores en el planteamiento y resolución de los objetivos e idear formas de solucionarlos en el futuro.
- Es una carta de presentación frente a posibles inversionistas, ayuda a encontrar socios, posibles proveedores etc...
- De este modo, podemos ver que existen dos tipos de destinatarios del plan de negocio, dándole, por tanto, una doble utilidad su realización:

67

### **1 - Los emprendedores.**

Sirve como instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto. Es decir, es una herramienta de trabajo que ayuda, no sólo a evaluar la viabilidad de la idea, sino a buscar sus puntos fuertes y débiles, determinar alternativas de crecimiento, cursos de acción etc... creando en definitiva un "manual práctico" para poner en marcha durante todo el desarrollo del proyecto.

## **2 - Entidades externas.**

En el supuesto se necesite financiación o socios, el plan de negocio es una buena carta de presentación ya que con él se consigue demostrar la posibilidad de un propósito.

## *Recomendaciones en la presentación de un plan de empresa.*

El contenido del plan de empresa es muy importante, pero no lo es menos la presentación. Dificilmente podremos obtener credibilidad y atraer socios o inversionistas, si nuestro plan está mal escrito, desorganizado y mal confeccionado.

La impresión que tendrá el lector sobre nuestro proyecto es que no se ha meditado mucho o no estamos capacitados para llevarlo a cabo. Para que el plan de empresa tenga buen aspecto debemos:

- Redactarlo electrónicamente, no hay que presentar nunca nada escrito a mano.
- Usar un tipo de letra legible y separar los párrafos para facilitar la lectura.
- Usar papel de calidad aceptable.
- Incluir una página de cubierta con título.
- Numerar las páginas y quizá también los puntos de la exposición.
- Incluir una página de índice que remita correctamente a las páginas numeradas.
- Articular el documento de forma que sea fácil

de leer. Dividirlo en epígrafes. Trasladar los detalles a los apéndices o anexos.

- Uso de tablas, gráficos y figuras para facilitar su comprensión.
- Incluir diagramas, imágenes o fotografías (por ejemplo, de los productos, instalaciones, procesos, logotipos, etc.).
- Controlar que la gramática y la ortografía sean correctas.
- Controlar la ausencia de errores en los cálculos.
- Fechar el documento para evitar la confusión con versiones anteriores o posteriores.

## 3.2. El plan de empresa a fondo.

### *Resumen Ejecutivo.*

Tiene como finalidad el conseguir motivar al destinatario para que continúe la lectura. Debe contener un resumen de los aspectos más relevantes del plan de negocio, constituyendo una sinopsis del mismo.

La exposición de cada apartado será breve, clara y concisa, respondiendo de forma sencilla a preguntas como:

#### ***1 - ¿Qué proyecto se presenta?***

Visión de la empresa, con un breve análisis de la esencia del proyecto. En unas pocas líneas deben quedar claros los aspectos más relevantes como: definición de la empresa, misión, definición del producto o servicio, objetivos...

#### ***2 - ¿En qué contexto se va a desarrollar?***

Breve análisis sobre el mercado al que va dirigido el proyecto. Demostrando que se conoce como el contexto del mercado facilita o dificulta el negocio, haciendo un análisis de los riesgos a los que tendrán que hacer frente, la forma en que les afec-

tarán y la forma que tiene la dirección de reaccionar ante ellos para sobrevivir.

### ***3 - ¿Cómo posicionarse frente a la competencia?***

Análisis de la competencia y el valor añadido que se pretende ofrecer y que nos va a diferenciar de la misma. En este caso también se detallará cuáles son los aspectos más innovadores y fuertes del producto /servicio que vamos a comercializar.

### ***4 - ¿Quiénes son los promotores?***

Presentarnos a terceras personas: inversores, proveedores...

### ***5 - ¿Cuál es el estado de desarrollo del negocio?***

Hay que plantear el estado actual para analizar el punto desde el que se parte y determinar cuál es el plan de implantación de la idea.

### ***6 - ¿Cuál es el futuro de la empresa?***

Análisis de posibilidades de crecimiento de la empresa, tanto a nivel nacional como internacional, las formas de diversificación para alargar la vida de la compañía etc...

### **7- ¿Qué riesgos se corren y cuales son sus recompensas?**

Análisis del riesgo de la empresa, estudiando todas las posibilidades de acción del riesgo y de reacción frente al mismo.

Puesto que la mayoría de estas preguntas no se pueden responder a priori hasta elaborar el plan de empresa, debemos tener claro que este apartado será el último en elaborarse, destacando, de este modo, lo que consideremos más importante y elaborándolo de forma que “enganchemos al lector”.

## ***El plan de Marketing: Marketing estratégico o análisis de mercado.***

Dentro del marketing estratégico hay que realizar un análisis de la competencia para encontrar los puntos fuertes y débiles y determinar qué estrategias seguir para aprovecharlos.

El objetivo de este apartado es identificar el tipo de ventaja competitiva que tiene la empresa y la medida en que ésta es defendible en el mercado. La ventaja competitiva es la característica o atributo que hace a la empresa superior frente a la competencia.

La ventaja competitiva que queremos adquirir puede ser:

### ***1 -Externa.***

Se apoya en cualidades distintas al producto, dando valor al consumidor. La estrategia a seguir es de diferenciación, poniendo un precio mayor al producto sin influir de forma negativa en la demanda.

## **2- Interna.**

El resultado es una mejor productividad y una mayor rentabilidad, por lo que se pueden poner unos precios menores, es decir, la estrategia que suele aplicar en este caso la empresa es de dominación de costes.

De este modo, podremos escoger entre dos tipos de estrategias de marketing:

### **1 - Liderazgo en costes.**

Se basa en una producción lo más eficiente posible para reducir los costes de fabricación del producto o prestación del servicio mínimo. Estrategia que se suele traducir en una reducción de precios.

### **2 - Estrategia de diferenciación.**

Se basa en la diferenciación de la competencia por la potenciación de cualidades del producto o servicio que se preste, creando el concepto de marca. Deberá realizarse una fuerte inversión en marketing para conseguir una mayor fidelidad de la clientela, independiente del precio del producto.

## **El análisis DAFO**

El principal instrumento disponible para analizar el mercado y la competencia es el análisis DAFO que distingue:

### **1- Fortalezas.**

Puntos fuertes que posee la empresa para posicionarse frente a la competencia. El análisis pormenorizado durante el plan de negocio permitirá al emprendedor encontrar puntos fuertes en los que antes no había reparado y buscar instrumentos para potenciarlos.

### **2 - Oportunidades.**

Es uno de los factores externos al proyecto, este apartado lo componen cada una de las oportunidades que ofrece el sector en el que se va a comercializar el producto: escasez de competencia, subvenciones... La finalidad de llevar a cabo su análisis durante el plan de negocio es descubrir todas las oportunidades que pueden beneficiar a la compañía en su aventura empresarial.

### **3- Debilidades.**

Puntos vulnerables que tiene la compañía frente a la competencia. Al analizarlo en la elaboración del plan de negocio se consigue no sólo ser consciente de las debilidades, sino a la vez buscar posibles alternativas y soluciones para solventarlas.

### **4 - Amenazas.**

Son todos aquellos factores externos que pueden influir y condicionar de forma negativa en la comercialización del producto. En este punto hay que tener en cuenta factores como las barreras de entrada (ej. Restricciones fiscales, legales, etc...) o factores macroeconómicos como la posibilidad de incremento de los tipos de interés si es necesario un gran volumen de financiación.

## *El plan de Marketing: Marketing operativo o análisis de la empresa.*

Alcanzado este punto, pondremos en marcha el análisis de mercado realizado, aplicando el marketing operativo: definiendo las cuatro variables del marketing-mix. (Plan estratégico)

La importancia del marketing operativo es que desarrolla las cuatro variables de marketing-mix, es decir, el producto, el precio, la forma de distribución y la publicidad.

### **a. Decisiones sobre el producto.**

Es importante que adoptemos políticas comerciales y estrategias de marketing que sean capaces de influir en el segmento de mercado al que nos dirigimos.

Tenemos que adoptar decisiones sobre: el precio, y la forma de lanzamiento del producto / servicio que produzcan el impacto necesario para que logremos alcanzar los objetivos de ventas marcados.

En relación al producto hay que tener en cuen-

ta, que para introducirnos en el mercado, tenemos que establecer una diferenciación con la competencia, esto podemos hacerlo a través de varias estrategias de posicionamiento:

- Aumentar la calidad del producto / servicio con respecto a los que ofrece la competencia.
- Ofrecer un mejor precio, teniendo en cuenta siempre nuestros umbrales de rentabilidad.
- Establecer diferencias novedosas con respecto al resto.
- Ofrecer un valor añadido al producto / servicio: una marca, una mayor garantía, incluso algún periodo gratuito de prueba.
- Darle un diseño más atrayente.
- Ofrecer diversidad en la gama de productos.

79

## **b. Decisiones sobre la distribución.**

Un canal de distribución es la estructura utilizada para poner el producto en manos de los consumidores. En este apartado hay que determinar si será la propia empresa la que se encargará de la distribución o tendrá que subcontractarla.

### ***1 - Distribución intensiva.***

Llegar al consumidor por la mayoría de canales posible con el objetivo de maximizar el

volumen de ventas. El principal riesgo: perder el control sobre los canales.

### ***2 - Distribución selectiva.***

Elegir los canales más apropiados para la distribución del producto: supermercados, tiendas de barrio, centros comerciales etc...

### ***3- Distribución exclusiva.***

Un único canal de distribución, este sería el caso de las franquicias. Para este tipo de distribución es muy importante el cuidado de la marca.

## **c. Decisiones sobre el precio.**

Es una de las cuestiones más importantes a las que se enfrenta un emprendedor debido a que su correcta definición afectará a la rentabilidad de la empresa, la cantidad demandada etc...

La definición del precio se aplicará como una herramienta de marketing, ya que ayudará a la empresa a posicionarse en el mercado. Al iniciar la actividad se pueden establecer distintas estrategias de precios.

La decisión sobre el precio es una de las más importantes. Para fijar un precio es necesario tener en cuenta varios factores:

- 1 - Costes del producto o servicio, tanto los directamente asociados al producto /servicio, como los demás gastos fijos y variables de la empresa.
- 2 - Oferta y demanda del producto / servicio. Si esta muy demandado y la competencia es débil, podemos permitirnos subir nuestro margen de beneficio.
- 3 - El abanico de precios de ese producto / servicio en el mercado.

81

#### **d. Decisiones sobre la publicidad o comunicación.**

Con el fin de dar a conocer al consumidor las características del producto, debiendo decidir sobre el tipo de comunicación que pretende hacer llegar al cliente: publicidad tradicional, promociones de venta en local, descuentos...

Promoción de ventas: Incentivos a corto plazo para alentar las compras de un producto o servicio. Por ejemplo se trata de promoción cuando

damos más cantidad de producto por el mismo precio o cuando por la combinación de compra de determinados artículos ofrecemos un regalo.

Esta promoción tiene un coste asociado que se descontará de la previsión de ventas, por lo que será necesario calcularlo en relación al producto para que no afecte a su umbral de rentabilidad. No podemos correr el riesgo, de que la promoción de un producto o servicio supere los costes de producción del mismo.

**Publicidad:** Es un concepto más general, se trata cualquier forma de presentación y reclamo de nuestros productos / servicios:

- Rótulos y carteles.
- Anuncios mediante: prensa, radio, internet, televisión.
- Publicidad en las bolsas de la empresa.
- Folletos.

## ¿Qué es un Plan de Comunicación?

El Plan de Comunicación es el documento en el que se desarrolla la estrategia de comunicación de una empresa u organización.

Se trata de un completo proceso de planificación cuyo objetivo final es unificar la comunicación interna y externa de la empresa. El desarrollo del Plan de comunicación para por las siguientes fases:

- Análisis e investigación de la situación actual de una empresa, y de su entorno social, político y económico.
- Definición del eje estratégico de comunicación.
- Elaboración del mensaje:
- Propuesta y definición de objetivos.
- Propuesta de acciones concretas para las distintas áreas (comunicación interna, comunicación externa y comunicación institucional).
- Seguimiento y elaboración de resultados,
- y elaboración de las conclusiones.

Si bien todas y cada una de estas fases construyen la base de un buen Plan de comunicación, el mensaje o eje de comunicación es la pieza angular de este esquema de trabajo.

El mensaje resume la filosofía empresarial de una entidad que se debe trasladar a los organismos e instituciones públicas, comunidad empresarial, medios de comunicación y sociedad en general, y que debe estar presente en todas las comunicaciones de sus representantes hasta conseguir que se consolide en las mentes de los públicos objetivos.

Asimismo, el mensaje o eje de comunicación se aplicará a los mensajes de carácter interno dirigidos a empleados, proveedores e industria auxiliar, también a la competencia, y como no, a los clientes.

## *Plan de Producción y de Compras.*

No se trata solo de comprar, sino de urdir una estrategia global que incluya desde una buena gestión del almacén para soportar niveles de stock mayores, hasta afinar el plan de operaciones y logística con el fin de aumentar la rotación de existencias.

La empresa básicamente intentará competir en el mercado con dos tipos de estrategia: diferenciándose en calidad o en costes, puntos ambos que necesitan el desarrollo de un plan de producción y compras, aplicable incluso a la empresa de servicios, que aunque su producto sea su propio servicio si tiene que tener en cuenta quien le suministra el software para su actividad, los pedidos para la gestión diaria...

85

### **a. Proceso de Fabricación.**

Proceso que afecta tanto a una fábrica: la compañía comprará una serie de materias primas que, tratándolas adecuadamente, con una maquinaria específica y por medio de unos procesos determinados transformará en bienes diferentes a los originales.

Junto a cualquier empresa de servicios, compañía que tendrá una serie de servicios que prestar y para cada uno de ellos, tendrá un conjunto de acciones que derivarán en un servicio u otro.

### **b. Tecnología aplicada.**

En la actualidad todos los sectores han sido invadidos por este cambio. Aquellas compañías que han sido capaces de implantar nuevas tecnologías antes que sus competidores son las que han triunfado en el mercado.

Por esta razón, en la redacción del plan de negocio:

- Hay que hacer un análisis de la tecnología.
- Determinar los últimos avances en la materia.
- Determinar la tecnología con la que cuentan las empresas competidoras.
- Tecnología aplicada en nuestra empresa.

### **c. Capacidad de producción.**

Para comenzar su funcionamiento, una empresa necesitará determinar las siguientes variables, entre otras:

- Número de trabajadores que empleará para cada proceso.
- Tamaño que necesitarán sus instalaciones.
- Tamaño de la zona de almacenaje de productos o materias primas
- Número y tamaño de la maquinaria necesaria para cada tarea.

La empresa en función de estas variables determinará su capacidad productiva. A mayor capacidad productiva, mayor será la producción a la que puede hacer frente la empresa por unidad de tiempo.

Lo ideal es que nuestra empresa tenga la mayor capacidad productiva posible, puesto que de esta manera siempre podrá hacer frente a la demanda, sin embargo, mantener una capacidad productiva demasiado alta, supone determinados costes fijos que se deben tener en cuenta: instalaciones demasiado grandes que suponen mucho costo de mantenimiento, aumento de costes laborales etc...

## *Plan de Recursos Humanos. Organigrama de la Empresa.*

En esta área tenemos que determinar el número de personas que compondrán nuestra empresa, y también podemos analizar cómo deberán de ser estas personas.

Los recursos humanos de nuestra empresa serán el motor de la misma, por esto, es fundamental que le concedamos la importancia necesaria a la elección de las “piezas” de ese motor y describamos de forma precisa que función van a realizar. Sólo de esta forma, conseguiremos que la empresa funcione correctamente.

El organigrama es una representación gráfica de los distintos departamentos de la empresa. Si la empresa sólo requiere un puesto de trabajo no se realizará dicha representación, pero si existen varios puestos de trabajo, sí es necesario establecer en el organigrama los niveles de responsabilidad y dependencia de dichas personas.

Este organigrama se hará bajo dos puntos de vista, por una parte en relación a los promoto-

res, y otra en relación a los trabajadores que se pretende contratar.

El promotor del plan de empresa tendrá que abordar los siguientes temas, en cuanto a los socios:

***1- La composición del equipo directivo.***

Sus habilidades, grado de complementación de sus miembros...

***2- Sus motivaciones y aspiraciones.***

Objetivo que les mueve para poner en marcha el proyecto, grado de compromiso con la empresa...

***3- ¿Por qué son el personal adecuado?***

Cuáles son sus capacidades directivas para desarrollar la empresa.

***4- Compromisos financieros e inversiones que tienen en la empresa***

Aportaciones económicas para la puesta en marcha de la empresa.

Lo mismo en caso del personal y organización de la empresa:

### ***1- Realizar un organigrama de la empresa.***

Definiendo con detalle los departamentos que tendrá la empresa (marketing, financiero...) sus funciones, número de trabajadores en cada uno, los perfiles de los empleados que van a integrarlos y sus responsabilidades dentro de la compañía.

### ***2- Distribución de funciones y responsabilidades.***

Cometido a realizar por cada uno de los trabajadores, ámbito, alcance, número de tareas a ejercer por cada uno... También habrá que fijar la profundidad del puesto, es decir, el grado de influencia o autonomía que los trabajadores tienen sobre las tareas que realizan en su puesto de trabajo.

### ***3- Sistemas de información.***

Sistemas de información, tanto internos como externos se utilizarán para la toma de decisiones relacionadas con la organización de la empresa.

### ***4- La subcontratación.***

También será necesario detallar si algún apartado de la empresa va a estar subcontratado y no

desarrollado por un trabajador, como puede ser el caso del apartado laboral o fiscal. Las empresas en este apartado suelen optar por dos opciones:

- Contratar a un trabajador/es que lleve el área de contratación de trabajadores, nóminas, contabilidad y fiscalidad.
- Subcontratar a una empresa para que le realice estos apartados de la empresa.

De acuerdo a lo que hemos estado viendo a lo largo del libro, debido a la especialización, la proliferación de las empresas de servicios y la competencia existente, a una pequeña o mediana empresa le es más rentable en muchas ocasiones subcontratar este servicio, que tener a un trabajador dedicado a realizar estas tareas.

## *Plan de Recursos Humanos. La contratación.*

Después de cubrir un puesto de trabajo lo que nos queda es proceder a la contratación.

Desde que se realiza la contratación hasta que se da una ocupación efectiva del puesto, existen otros trámites: exámenes médicos pertinentes y realización de una formación inicial del puesto.

Un contrato de trabajo se puede definir como un acuerdo entre empresario y trabajador, en el que el trabajador se compromete a prestar determinados servicios al empresario a cambio de una retribución.

Los contratos de trabajo pueden celebrarse por escrito y de forma oral, si no se celebran por escrito, se entenderán celebrados por tiempo indefinido y a jornada completa, salvo que se acredite lo contrario.

Sin embargo, los contratos que se detallan a continuación deberán constar siempre por escrito y en el modelo oficial:

- Contratos en prácticas.
- Contratos para la formación.
- Contratos a tiempo parcial, fijo-discontinuo, de relevo y los contratos de trabajo a domicilio.
- Contratos para la realización de una obra o servicio determinado y los contratos de inserción.
- Contratos de los trabajadores contratados en España al servicio de empresas españolas en el extranjero.
- Contratos temporales cuya duración sea superior a 4 semanas.

En cualquier caso, los contratos celebrados por escrito, deberán contener los siguientes apartados:

- Los datos de la empresa.
- Los datos del trabajador.
- La fecha en la que se iniciará la relación laboral y su duración.
- El tipo de contrato que se celebrará.
- El objeto del contrato: funciones que va a desempeñar el trabajador en la empresa.
- Las condiciones en la que se va a prestar el servicio.
- El periodo de prueba que existe.
- La duración de las vacaciones.
- La remuneración.
- El convenio colectivo aplicable.
- El contrato debe ser firmado por ambas partes y presentado en la Oficina de Empleo correspondiente.

## *Plan Jurídico Mercantil.*

En este punto se estudiará cuál es la forma jurídica que hemos decidido darle a nuestra empresa. De acuerdo a lo comentado con anterioridad, no se puede dar una regla general sobre cual es la forma jurídica más adecuada, sino que será cada tipo de negocio y la situación del emprendedor la que nos hará estudiar la forma jurídica más válida para nuestra idea de negocio.

También se incluirá en este punto los pasos de creación de la empresa, no solo en cuanto a la forma jurídica, sino todos los pasos necesarios para “poder abrir la puerta”.

Si el negocio es una empresa de creación de páginas web pocos pasos tendrá que realizar, pero si es un comercio, o una empresa de restauración, o cualquier negocio que necesita una licencia de actividad habrá que estudiar en este punto todo los pasos necesarios y requisitos de los locales para poder tener una licencia en orden: incluyendo licencias de obras si el local necesita una reforma para adaptarse a la normativa, etc...

## **Plan financiero.**

En el plan Económico se describen los recursos financieros necesarios para poner en marcha el negocio, las fuentes de financiación y sus costes.

El plan Económico y Financiero de un proyecto empresarial, nos ayudará a planificar a cuantificar la entrada y salida de dinero de la empresa.

Se realiza normalmente para los tres primeros años de vida del negocio y deberá contener los siguientes puntos:

- Plan de inversiones.
- Presupuesto de tesorería.
- Plan de financiación.
- Sistema de pago y cobro.
- Cuenta de resultados / Análisis de viabilidad.
- Balance.
- Umbral de rentabilidad de la empresa.

### **a. El Plan de inversiones.**

El Plan de Inversión responde a la pregunta de cuánto nos cuesta crear la empresa, está compuesto por todos los bienes y derechos neces-

rios para realizar la actividad, tanto si son de nueva adquisición como si ya se dispone de ellos y se aportan a la empresa.

Establecimiento de las necesidades de inversión para establecer el negocio:

### **1- Gastos de establecimiento.**

Permisos, licencias, IAE, SS, formalización de préstamos, gastos de creación de empresa...

### **2- Inmovilizado.**

Medios que utiliza la empresa para la producción o para cualquier otra actividad y que forman parte del Activo del Balance:

- Inmovilizado inmaterial. Concesiones administrativas... ( ej. sillas bar en terraza)
- Inmovilizado material. Muebles o inmuebles (tangibles)
- Inmovilizado financiero. Inversiones financieras a largo plazo: • Intereses a largo plazo, créditos a largo plazo...

### **3- Activo circulante**

Medios que utiliza la empresa para desarrollar su actividad, pero cuyo período de vida es inferior al ciclo de vida productivo. Algunas partidas a señalar:

- Existencias. Productos que tiene la empresa para su venta.
- Deudores. Préstamo que realizamos a los clientes al permitirles pagarnos con posterioridad a la venta y entrega de la mercancía.
- Inversiones financieras temporales. Partidas que constituyen un derecho de cobro por parte de la empresa y cuya duración es inferior a un año: créditos dados por la empresa, depósitos...
- Tesorería. Dinero en caja o bancos necesario para el desarrollo de la actividad.

## **b. Previsión de tesorería o fondo de maniobra.**

97

Esta previsión de tesorería es necesaria, y sobre todo en empresas de prestación de servicios, puesto que lo normal será que transcurran varios días o semanas antes de poder facturar por la prestación de servicios. Sin embargo, a veces no tendremos ese plazo con los proveedores, por eso necesitamos un fondo de maniobra que nos sirva para poder hacer frente a los pagos derivados de esos productos o servicios anticipados.

Incluye todos los pagos y cobros previstos en el

plan de negocio en el momento en que se hacen efectivos. El interés estratégico de tesorería es que permite conocer la liquidez de la empresa en cada momento, la cantidad de dinero que dispone la compañía para comprar existencias, realizar inversiones...

### **c. Plan de financiación.**

Puede ocurrir, que al estudiar lo que necesitamos invertir en activos fijos (terrenos, maquinaria...) y/o al calcular nuestra necesidad de activo circulante, nos demos cuenta de que no tenemos recursos económicos propios suficientes para afrontar la inversión

### **d. Sistema de pago a proveedores y cobro de clientes.**

La importancia de este punto radica en que puede suponer una forma de financiación para la empresa, cuanto más elevado sea el período de pago a proveedores, más lejano en el tiempo será el desembolso real del dinero y, por tanto, se dispondrá de un período para reinvertirlo en la compra de mercaderías, en formación o simplemente emplearlo como colchón financiero.

Otra ventaja es que supone un aporte de liquidez a la empresa, ya que si consigue alargar el pago y acortar el cobro constituirá un aporte de tesorería.

La situación ideal para una empresa es que se cobre pronto y se pague tarde. Por eso, es conveniente realizar un estudio sobre cuáles serán los valores aproximados de estas variables.

#### **e. Previsiones de cuenta de resultados.**

Cuenta anual que incluye todos los ingresos y gastos mensuales del negocio, con independencia que se hayan hecho efectivos. Ej. Campaña publicitaria para febrero pagada en enero: debe contabilizarse en febrero.

#### **f. Balance.**

Es donde se refleja la situación financiera de la empresa en un determinado momento (generalmente al final de ejercicio económico, a 31 de diciembre). Es como una fotografía de la situación patrimonial de la empresa.

## **g. Cuenta de resultados/ análisis de viabilidad.**

Es una relación entre los gastos e ingresos de la empresa previstos para un periodo de tiempo determinado. Nos permitirá conocer si la actividad económica reflejada en los objetivos comerciales de la nueva empresa, va a producir los ingresos suficientes para cubrir todos los gastos, y si se obtendrá algún beneficio de la actividad. También nos permitirá observar cuales son aquellas partidas en las que más se concentra el coste, para que podamos diseñar estrategias efectivas para reducirlo.

100

Para poder realizar el balance necesitaremos:

### **GASTOS**

- Relación de gastos fijos (independientes de la actividad comercial de la empresa):

- Alquiler
- Gastos generales: luz, agua...
- Gastos salariales

- Relación de gastos variables (dependientes de la actividad comercial de la empresa):

- Materias primas
- Gastos derivados de canales de distribución y transporte

## INGRESOS

- Derivados de la venta de los productos o servicios. Este dato lo calcularemos combinando el precio de venta fijado para cada producto o servicio y la previsión de ventas prevista para el mismo
- Ingresos financieros
- Subvenciones o Ayudas

101

### **h. Umbral de la rentabilidad de la empresa.**

El punto muerto o umbral de rentabilidad de la empresa es aquella cantidad de ingresos a partir de los cuales empezamos a obtener beneficios, y por debajo de la cual, tendremos pérdidas. Nos da información acerca del mínimo de actividad comercial necesaria para que la empresa sea rentable.

Este análisis nos ofrecerá una perspectiva de nuestro negocio acerca de:

- Los riesgos económicos que corremos si varían los volúmenes de producción.
- El efecto que tendrá un aumento de los costes fijos.
- Nos permite hacer cálculos sencillos sobre cómo nos afectará en la rentabilidad el posible aumento o disminución de precios.

Pero no hay que olvidar de que se trata de una fórmula económica que no va a contemplar los cambios de comportamiento del consumidor/a al hacer variaciones de precio. Además no podemos tener un control en el tiempo de los costes fijos. Se trata sólo de un análisis a corto plazo que nos servirá como herramienta de cálculo y no para decidir estrategias comerciales.

## FORMAS JURÍDICAS Y FORMAS DE NEGOCIO.

103



## 4.1. Decisión de la forma jurídica.

### *Solo o acompañado.*

Una de las primeras decisiones que tiene que tomar todo futuro empresario es el revestimiento jurídico de su idea. En numerosas ocasiones, cuando el emprendedor se plantea el problema jurídico de su proyecto, ya ha tomado decisiones que condicionan en gran manera la elección de la forma jurídica más adecuada para su negocio.

Si se decide afrontar el reto en solitario, la elección pasará por ser empresario individual o crear una sociedad de carácter unipersonal. Si se inicia por varios socios, se puede optar por formar una comunidad de bienes o constituir una sociedad mercantil en cualquiera de sus formas existentes: limitada, anónima, nueva empresa, laboral, cooperativa...

Muchos factores inciden en la decisión más acertada: la composición, implicación y funcionalidad del capital humano, rentabilidad del coste fiscal, obtención de financiación privada o pública, responsabilidad personal y empresarial, características del mercado y de la actividad a desarrollar,

dimensiones y características del proyecto etc...

Es por eso que no se pueden dar soluciones generalistas o estandarizadas, sin conocer primero las peculiaridades del emprendedor y de su proyecto. Por lo que la mejor opción es acudir a organismos de atención al emprendedor que le apoyarán y aconsejarán la forma jurídica más adecuada a su idea de negocio.

## *¿Cómo saber cuál es la forma más ventajosa para mi negocio?*

La elección de la forma jurídica más adecuada como hemos comentado deberá tomarse en función de las características implícitas del proyecto a desarrollar.

Podemos citar como los factores más importantes a analizar:

- **El tipo de actividad económica.** Es necesario determinar las actividades económicas a desarrollar puesto que la normativa aplicable a determinados sectores puede exigir una forma jurídica concreta.
- **Número de promotores.** Como hemos comentado variará las formas jurídicas posibles dependiendo del número de promotores. Existen formas jurídicas que requieren un mínimo de partícipes, como pueden ser las cooperativas que deben estar constituidas por un mínimo de 3 socios.
- **Aportaciones de los socios.** Pero en este caso también es importante tener en cuenta el tipo

de aportaciones que van a realizar los socios: si van a ser de capital o de trabajo.

Si los socios aportan trabajo en la empresa debería de optarse por sociedades de tipo laboral (como la sociedad limitada laboral o la cooperativa). Sin embargo, si hay varios promotores que aportan capital, lo más conveniente es formalizar una sociedad mercantil para una mejor organización interna a la vez que se limita la responsabilidad patrimonial de los socios.

• **Responsabilidad de los promotores.** El empresario individual, las sociedades civiles, las comunidades de bienes y las sociedades colectivas, mantienen una responsabilidad ilimitada, respondiendo los socios con su patrimonio personal ante las obligaciones de la empresa.

En el caso de las sociedades mercantiles, la responsabilidad estará limitada a las aportaciones de capital realizadas por los socios, sin implicar su patrimonio personal, con las excepciones legalmente establecidas.

• **Necesidades económicas iniciales.** La disponibilidad económica inicial es un factor importante a

considerar ante la existencia por parte de algunas formas jurídicas de un capital social mínimo para su constitución, como las sociedades limitadas y anónimas. Además la constitución de una sociedad mercantil conlleva una serie de gastos que varían en función del tipo de sociedad y del importe del capital social, puesto que requiere la formalización ante notario y su inscripción en el Registro Mercantil.

• **Aspectos fiscales y obligaciones formales.** El sistema de tributación es diferente según la forma jurídica elegida, puesto que las sociedades mercantiles tributan por el Impuesto de Sociedades con un importe fijo del 30% (25% en caso de empresas de reducida dimensión), mientras que los empresarios individuales tributan según el IRPF en el que se aplica un tipo impositivo en escala progresiva según las ganancias.

Junto a esto las sociedades mercantiles tienen que cumplir periódicamente sus obligaciones fiscales (Impuesto de Sociedades y el IVA), así como elaborar su contabilidad en base al Código de Comercio, cumplir las obligaciones que les impone el Registro Mercantil, así como

elevar escritura pública (ante notario) determinados acuerdos societarios, mientras que el empresario individual únicamente tendrá obligaciones fiscales.

Las opciones de formas jurídicas más comunes son:

Como formas jurídicas sin personalidad jurídica diferenciada (de ahí la responsabilidad ilimitada):

- Empresario individual
- Comunidad de bienes
- Sociedad civil. Muy poco común en la actualidad.

Formas jurídicas con personalidad propia:

- Sociedad Limitada
- Sociedad Anónima
- Sociedad Laboral (tanto limitada como anónima)
- Sociedad Limitada Nueva Empresa.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad Colectiva y la Sociedad Comanditaria. Muy poco comunes en la actualidad.

## 4.2. Características de las principales formas jurídicas.

### *Empresario individual.*

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

#### **a. Ventajas.**

-Los empresarios individuales tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas y pueden acogerse, en lo que al Impuesto del Valor Añadido se refiere, al Régimen Simplificado y al del Recargo de Equivalencia cuando se trate de comerciantes.

-Es la forma que exige menos gestiones y trámites para realizar una actividad empresarial, por lo que es idónea para empresas de muy reducido tamaño.

#### **b. Inconvenientes.**

-La responsabilidad patrimonial del empresario

comprende no sólo los bienes que están afectados al ejercicio de la actividad empresarial, sino también los que no lo están, es decir, no hay diferenciación entre su patrimonio empresarial y el civil, de modo que responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.

-Si el empresario/a está casado puede que sus actividades alcancen al otro cónyuge dependiendo del régimen económico que tengan.

-Puede estar sometido a tipos impositivos muy elevados si el volumen de beneficios es importante.

## *Comunidad de Bienes.*

La comunidad de bienes tiene lugar cuando la propiedad de una cosa o derecho pertenece (pro indiviso) a varias personas, contribuyendo cada una de los partícipes a los gastos y percibiendo los beneficios o frutos que les corresponderán de acuerdo con su cuota de participación. Por lo que se exige un mínimo de 2 socios.

De este modo, el **objeto** de una comunidad de bienes es poner en común un patrimonio para crear una empresa y repartir las pérdidas y ganancias. No existiendo la obligación de aportar un capital mínimo como sucede en las sociedades mercantiles.

La mayor desventaja de una comunidad de bienes es que no tiene personalidad jurídica propia, lo que conlleva que los socios también responden en este caso con su patrimonio personal en caso de deudas de la empresa.

En cuanto a su regulación, se rige con el Código de Comercio en materia mercantil, y por el Código Civil en materia de derechos y obligaciones.

Para ejercer la actividad se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detallen la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias de la comunidad de bienes. A excepción del caso se aporten bienes inmuebles o derechos reales, en que se exigirá escritura pública (ante notario).

#### **a. Ventajas.**

-El mantenimiento de la comunidad es voluntario, de manera que cualquiera de los comuneros puede pedir en cualquier momento la división de la cosa común.

-Su constitución es rápida y sencilla (sólo será necesaria la escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles).

-El nombre podrá ser cualquiera, acompañado de las letras C.B.

#### **b. Inconvenientes.**

Frente a terceros responderá la comunidad con todos sus bienes y si éstos no fueran suficientes,

responderán los comuneros con su patrimonio personal.

### **c. Fiscalidad.**

Las comunidades de bienes son reconocidas por la Ley General Tributaria como entes sin personalidad jurídica, pero con capacidad de obrar en el tráfico jurídico y por tanto sujetos pasivos sometidos, en su caso, a tributación.

Las comunidades de bienes tributarán por los siguientes conceptos:

**Impuesto de Actividades Económicas:** La Comunidad de Bienes actúa como una unidad. En este impuesto es la comunidad como tal quien debe darse de alta y no cada uno de los miembros cuando realice una actividad.

**Impuesto sobre Valor Añadido:** sobre este impuesto decir que respecto a la comunidad de bienes debe declararse de forma conjunta por toda la comunidad.

**Impuesto sobre la Renta:** las Comunidades de Bienes no tributan por el Impuesto de

Sociedades por no tener personalidad jurídica. Los rendimientos obtenidos por una comunidad de bienes en sus actividades serán imputados a los comuneros como rendimientos de actividades empresariales y por tanto sujetos al IRPF.

### ***Sociedad de Responsabilidad Limitada.***

La sociedad de responsabilidad limitada se presenta como una sociedad mercantil de tipo capitalista en la que el capital no inferior a 3005,06 €, está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones, y en la que la responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado, no respondiendo personalmente de las deudas sociales.

La Sociedad Limitada tiene personalidad jurídica, y es de carácter mercantil, cualquiera que sea la naturaleza de su objeto.

En este caso el nombre social se solicitará al Registro Mercantil Central mediante la certificación negativa de nombre, debiendo figurar necesariamente la indicación de Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) o Sociedad Limitada (SL).

***(Certificación negativa de nombre: Puesto que las Sociedades Limitadas deben inscribirse en el Registro Mercantil, y para diferenciar la Sociedad***

*de cualquier otra, se debe solicitar certificación “negativa” al Registro Mercantil Central de que el nombre que queremos darle a la empresa no exista ya.)*

El punto más importante a destacar de la Sociedad Limitada es el hecho que tiene como fin que los socios iniciales perduren en el tiempo, lo que nos lleva al hecho que: La condición de socio no pueda transmitirse libremente, existiendo el derecho de tanteo a favor de los socios restantes e incluso de la propia sociedad, que podrá adquirir la participación del socio saliente previa reducción del capital social. Y lo que impide por tanto, la entrada de un nuevo socio, sin el consentimiento unánime del resto de socios.

*(Derecho de tanteo: preferencia de cualquiera de los socios a la hora de quedarse la parte proporcional del socio que deja la empresa sobre cualquier otra persona que no sea socia)*

Actualmente el número mínimo de socios es uno, en cuyo caso se constituiría una Sociedad Limitada Unipersonal.

### **a. Ventajas.**

-La mayor ventaja de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, como su nombre indica, es la limitación de responsabilidad de los socios a las aportaciones realizadas al capital social, no involucrando su patrimonio personal en ningún momento.

-Junto a esto, en la práctica es mucho más viable negociar con entidades bancarias a través de una Sociedad Mercantil, que mediante la forma de empresario individual o comunidad de bienes.

119

### **b. Inconvenientes.**

-El coste de la creación de una Sociedad Limitada, ya sea en tiempo como en dinero, es más elevado que una Comunidad de Bienes.

No obstante, si se acude a las entidades de apoyo a los emprendedores su constitución en realidad no es tan elevada, puesto que el emprendedor se ahorra el coste de contratación de un gestor, debiendo disponer en este caso, del capital social mínimo, y el coste de la crea-

ción de la Sociedad, que entre pago de impuestos, notario etc... rondará los 500-600 euros.

También tenemos que tener claro en este punto, que el depósito bancario realizado, no es un dinero que se pierde, sino que es recuperable en todo momento por los socios de la Sociedad, si bien, se recomienda se utilice esta cantidad para lo que realmente es: capitalizar la sociedad, de modo, que se puede utilizar este dinero para ir pagando los primeros gastos mensuales de la empresa.

### **c. Fiscalidad.**

Las Sociedades Limitadas tributarán a través del Impuesto de Sociedades a un tipo impositivo a partir de enero de 2008 de un 30%.

Teniendo las pymes la ventaja de una reducción de este tipo cuando sean consideradas “empresas de reducida dimensión” en cuyo caso tributarán:

- Por la parte de base imponible entre 0 y 120.202,41 al 25%.
- Por la parte de base imponible restante, el 30%.

## **Órganos de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.**

Es importante en este punto citar como órganos de la Sociedad: la Junta General (constituida por todos los socios) y el Órgano de Administración: que podrá ser un Consejo de Administración, o uno/varios administradores.

El punto del órgano de Administración es importante a tener en cuenta cuando se trata de pequeñas empresas, en cuyo caso no tendría mucho sentido crear un Consejo de Administración (pues se estaría repitiendo la constitución de la Junta General), en cuyo caso se podrá optar entre:

**-Administrador único.** En el que se señala a un solo administrador como representante de la Sociedad.

**-Administradores solidarios.** En cuyo caso los socios con cargo de administrador solidario podrán actuar individualmente para realizar las funciones que tengan encomendadas.

**-Administradores mancomunados.** En cuyo

caso todos los administradores mancomunados deberán actuar conjuntamente para que su actuación sea válida.

¿Cuál es la forma más adecuada? Dependiendo de cada situación será más aconsejable acudir a una u otra forma de organización del Órgano de Administración. En general:

-De todas las formas de organización, el administrador único es la alternativa más ideal para las sociedades de dimensiones reducidas.

-La modalidad de administradores solidarios es muy frecuente en la práctica al fomentar la flexibilidad y la rapidez en la adopción de decisiones de gestión, aunque obviamente incrementa el riesgo de que se produzcan conflictos derivados de actuaciones de signo contrario por diversos administradores.

-Confiar la administración a varios administradores que actúen conjuntamente, aunque introduce cierta rigidez en el funcionamiento del órgano de administración, resulta ser una figura frecuente en la práctica en situaciones de dos a cinco socios con participaciones idénticas en el

capital que desean preservar en el órgano de gestión una facultad de control recíproco.

-Sin olvidar, que en cualquier momento la administración puede ser ejercida por un administrador externo, no socio de la empresa, y contratado para esta tarea.

## ***Alta de los Administradores en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.***

Además en este punto, también nos fijaremos en lo establecido en la Ley General de la Seguridad Social en relación a cuales de estos administradores deben darse de alta dentro del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos:

-En general, se dará de alta el socio administrador único, el socio administrador solidario que trabaje en la empresa, y todo socio administrador mancomunado, pero la Ley General de la Seguridad Social señala en relación a este punto, cuando se considera que se ejercen funciones de administración y dirección obligando al socio a darse de alta como autónomo en determinados casos:

De este modo la **Disposición Adicional 27 de la LGSS** señala como campo de aplicación del Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autónomos:

1. Estarán obligatoriamente incluidos en el Régimen Especial de la Seguridad Social de los trabajadores por cuenta propia o autóno-

mos quienes ejerzan las funciones de dirección y gerencia que conlleva el desempeño del cargo de consejero o administrador, o presten otros servicios para una sociedad mercantil capitalista, a título lucrativo y de forma habitual, personal y directa, siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto, de aquélla. Se entenderá, en todo caso, que se produce tal circunstancia, cuando las acciones o participaciones del trabajador supongan, al menos, la mitad del capital social.

Se presumirá, salvo prueba en contrario, que el trabajador posee el control efectivo de la sociedad cuando concurren algunas de las siguientes circunstancias:

125

1. Que, al menos, la mitad del capital de la sociedad para la que preste sus servicios esté distribuido entre socios, con los que conviva, y a quienes se encuentre unido por vínculo conyugal o de parentesco por consanguinidad, afinidad o adopción, hasta el segundo grado.
2. Que su participación en el capital social sea igual o superior a la tercera parte del mismo.
3. Que su participación en el capital social sea

igual o superior a la cuarta parte del mismo, si tiene atribuidas funciones de dirección y gerencia de la sociedad.

## **Sociedad Anónima.**

La sociedad anónima es una sociedad mercantil, de tipo capitalista, en la que el capital social se encuentra dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente, siendo el mínimo exigido de 60.101,21€ y en la que los socios no responden frente a las deudas sociales con su patrimonio personal.

De esta definición podemos destacar ya como características de la Sociedad Anónima, que a la vez se convierten en diferencias con la Sociedad Limitada:

- El capital social mínimo exigido es de 60.101,21€. Si bien a la hora de la constitución solo se exige que este desembolsado un 25% del mismo. (Cuando en la Sociedad Limitada se exige el desembolso del 100%).

- Estará dividido en acciones que pueden ser transmitidas libremente. El socio podrá vender su participación en la sociedad en todo momento sin tener los límites que hemos visto para la Sociedad Limitada.

-Las acciones podrán estar representadas por medio de títulos o anotaciones en cuenta. Algo que no sucede con las participaciones de la Sociedad Limitada.

-En relación a los órganos de administración, cuando la SA es una pequeña o mediana empresa se suele optar por la forma de administradores vistos con anterioridad: único, solidarios o mancomunados. Cuando ya nos hallamos ante una gran empresa se opta por designar un Consejo de Administración.

El resto de características son las propias de una Sociedad Mercantil: mínimo 1 socio, responsabilidad limitada de los socios a las aportaciones realizadas al capital social, el nombre será solicitado al Registro Mercantil Central mediante certificación negativa de nombre, y se acompañará de las siglas S.A. Tributará por el Impuesto de Sociedades etc...

La mayoría de las Sociedades Mercantiles españolas tienen la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, pero no deja de ser una buena opción la creación de Sociedad Anónimas cuando se traten de empresas de mayor envergadura tanto de actividad econó-

mica, pero sobre todo, de un volumen alto de socios.

Siendo que pueden salir a Bolsa las Sociedades Mercantiles en forma de Sociedad Anónima, y nunca las Sociedades Limitadas.

### **Sociedad Limitada Nueva Empresa.**

La Sociedad Limitada Nueva Empresa es una especialidad dentro de la forma jurídica de Sociedad Limitada, en la que se simplifican tanto los trámites necesarios para su constitución (de modo presencial o telemático) como sus obligaciones contables, concediéndosele también una serie de ventajas fiscales.

Muchos son los emprendedores que se han interesado por esta forma jurídica dada su rápida constitución (de 24 a 48 horas). Pero lo cierto, es que no todo son ventajas dentro de la SLNE, sino que más bien tiene muchos puntos negativos.

Junto a esto, tras la publicación de Decreto 1332/2006, de 21 de noviembre, ya se pueden constituir Sociedades de Responsabilidad Limitada por la vía telemática.

El objeto social propio de las SLNE es muy amplio, cabiendo todas o algunas de las siguientes actividades, que se transcribirán literalmente en los estatutos: *“la actividad agrícola, ganadera, forestal, pesquera, industrial, de construcción,*

*comercial, turística, de transportes, de comunicaciones, de intermediación, de profesionales o de servicios en general."*

Al tratarse de una especialidad de la Sociedad Limitada, se aplican las normas de la Sociedad Limitada en lo no regulado especialmente para la SLNE. Pero las particularidades establecidas en concreto para la SLNE no han sido bien recibidas. En general, las críticas que se pueden realizar a esta forma jurídica son:

- Imposibilidad que personas jurídicas sean socias.
- Imposibilidad que haya administradores externos, solo pudiendo serlo los socios.
- Imposibilidad de tener Consejo de Administración, pudiendo optar tan solo por administrador/es único, solidarios o mancomunados.
- Objeto social demasiado amplio.
- No hay posibilidad de modificar los Estatutos de la Sociedad.
- Número máximo de socios en la constitución de 5.
- Capital máximo de 120.000, provocando que si se amplía a más de esta cantidad se tenga que cambiar de forma jurídica.

No obstante, esto no implica que en determinadas ocasiones, de acuerdo al tipo de negocio, la urgencia en su creación debido a algún negocio a la vista, o lo que se pretende realizar dentro de la empresa, sea una forma jurídica tan buena como otra cualquiera, pudiendo siempre en un futuro cambiar la forma jurídica de esta SLNE a una Sociedad Limitada común (o incluso a otra forma jurídica distinta de ésta).

En cuanto a las ventajas de esta forma jurídica, junto a la rápida constitución podemos citar:

La SLNE ha permitido desde el inicio realizar una contabilidad simplificada, pero con la entrada de la nueva legislación sobre contabilidad, esta ventaja también se aplica a cualquier empresa “de reducida dimensión” con independencia de la forma jurídica.

Junto a esto siempre se ha hablado de sus beneficios fiscales, pudiendo aplazar el pago de los primeros impuestos, medida que puede ser un apoyo a la hora de la constitución de una Sociedad, si bien, debemos tener en cuenta, que este aplazamiento genera intereses de demora.

En cuanto a los impuestos y pagos que se pueden aplazar en la constitución y primeros años de la SLNE:

- Respecto del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, podrá realizarse aplazamiento por el plazo de un año desde la constitución.
- Por lo que se refiere al Impuesto de Sociedades, aplazamiento de las deudas tributarias del Impuesto sobre Sociedades correspondientes a los dos primeros períodos impositivos concluidos desde su constitución. El primer año por 12 meses y el segundo año por 6 meses.
- Conectado con este punto, la sociedad no tendrá la obligación de realizar los pagos a cuenta correspondientes a los dos primeros ejercicios. Puesto que si se aplaza la deuda no existe obligación de realizar pagos a cuenta de las mismas.
- En cuanto al Impuesto de la Renta de las Personas Físicas, aplazamiento o fraccionamiento de las cantidades derivadas de retenciones o ingresos a cuenta que se devenguen el primer año desde su constitución.

## ***Sociedad Laboral.***

La sociedad laboral es una sociedad en la que al menos, el cincuenta y uno por ciento del capital social pertenece a los trabajadores que prestan en ella sus servicios retribuidos en forma directa, personal y cuya relación laboral es por tiempo indefinido.

Pudiendo adoptar la forma de Sociedad de Responsabilidad Limitada, en cuyo caso el capital mínimo de constitución será de 3.005,06 euros, o la forma de Sociedad Anónima, en cuyo caso el capital mínimo de constitución será de 60.101,21 euros, debiendo estar desembolsado en el momento de la constitución, al menos el 25%.

Como el resto de Sociedades Mercantiles, los socios cuentan con la ventaja de la responsabilidad limitada a las aportaciones realizadas al capital social. Tiene carácter mercantil cualquiera que sea su objeto social y el capital, constituido por las aportaciones de los socios, se encuentra dividido en acciones o participaciones (de acuerdo a si es SA o SL).

Junto a esto, el nombre social será solicitado mediante certificación negativa de nombre al Registro Mercantil Central, debiendo figurar necesariamente la indicación de Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral (SLL) o Sociedad Anónima Laboral (SAL).

**Fondo Social de Reserva:** Además de las reservas legales o estatutarias que procedan, las SL están obligadas a constituir un Fondo Especial de reserva, que se dotará con el 10% del beneficio líquido de cada ejercicio. Este fondo solo podrá destinarse a la compensación de pérdidas en caso de que no existan otras reservas disponibles suficientes para ello.

135

### **a. Ventajas.**

La mayor ventaja de las Sociedades Laborales es que están encuadradas dentro de las denominadas “Empresas de Economía Social”, de este modo, entre otras ventajas podemos ver:

- Quienes creen una SLL o una Cooperativa y tengan derecho a cobrar la prestación por desempleo pueden cobrar “el pago único del desempleo”.

- Estar encuadrado dentro del régimen de trabajadores de la SS excepto en el caso de administradores retribuidos o vinculados a las sociedad mediante contrato de Alta Dirección.
- Exenciones y bonificaciones de las operaciones societarias de constitución, transmisiones patrimoniales etc...

## **Cooperativas.**

El concepto de la sociedad cooperativa se recoge en su normativa como aquella sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para la realización de actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático; conforme a los principios formulados por la alianza cooperativa internacional, en los términos resultantes de la cooperativa

Esta definición se puede comentar, menos jurídicamente, como: empresa que asocia voluntariamente a personas físicas que a través del trabajo y capital realizan cualquier actividad económica lícita, con el objeto de proporcionar a sus socios trabajo en las mejores condiciones laborales.

Las Cooperativas pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios, pero el único que nos interesa en este momento, es la clasificación de Cooperativas de acuerdo a las actividades que realicen:

- Cooperativas de Trabajo Asociado
- Cooperativas de Consumidores y Usuarios
- Cooperativas de Viviendas
- Cooperativas Agrarias
- Cooperativas de Explotación Comunitaria de la Tierra
- Cooperativas de Servicios
- Cooperativas del Mar
- Cooperativas de Transportistas
- Cooperativas de Seguros
- Cooperativas Sanitarias
- Cooperativas de Enseñanza
- Cooperativas de Crédito

La Cooperativa tiene personalidad jurídica propia, el capital social está constituido por las aportaciones sociales de los socios, siendo el mínimo de 3.005,06 euros, la responsabilidad de los socios está limitada a las aportaciones realizadas al capital social y la denominación incluirá siempre la indicación de Sociedad Cooperativa (S.Coop.)

Los puntos importantes a destacar dentro de la Cooperativa son:

- Mínimo de 3 socios para su constitución.
- Los socios podrán elegir entre el Régimen General y el RETA, opción que deberá establecerse en los Estatutos, de modo común para todos, y que se deberá mantener sin variación durante 5 años como mínimo.
- Las Cooperativas tienen un régimen especial propio. Pudiendo distinguir entre Cooperativas protegidas y Cooperativas especialmente protegidas. Tributando en general dentro del Impuesto de Sociedades bajo un tipo impositivo inferior al de la SL y SA.
- En este caso la denominación se solicitará en la Sección Central del Registro de Cooperativas.

### 4.3. Otras formas de negocio. La franquicia.

#### *¿Qué es una franquicia?*

Una franquicia es un sistema de comercialización basado en la colaboración estrecha y continua entre empresas que, aunque son jurídica y financieramente distintas, están ligadas por un contrato.

En virtud de este acuerdo, y a cambio de una serie de contraprestaciones económicas, la empresa franquiciadora cede a la empresa franquiciada el derecho a explotar una marca, al tiempo que presta su ayuda para poner en marcha el negocio y explotarlo convenientemente.

En la redacción del contrato de franquicia participan principalmente dos agentes:

#### **1. Franquiciador.**

Aporta sus conocimientos y experiencia respecto a un concepto empresarial cerrado, probado y rentable.

- Aporta su “saber hacer” o “know how”.
- Es propietario de unos derechos legales sobre las marcas, logotipos y emblemas de los productos que vende.

## **2. Franquiciado.**

Aporta la inversión inicial necesario para poner en marcha el negocio y su esfuerzo personal para dirigirlo correctamente.

- Cuenta con el perfil adecuado para hacerse responsable de los recursos humanos, medios técnicos y las obligaciones financieras para poner en marcha el negocio y asegurar su continuidad.
- Está preparado para asumir las directrices políticas que el franquiciador define.

Si lo que buscamos es quedarnos una franquicia lo mejor es informarse bien de todas las que existen dentro del sector de negocio en el que nos queremos mover, para esto lo mejor es acudir a revistas especializadas en franquicias, y Ferias del Sector de la Franquicia, donde se pueden comparar en directo las ventajas y desventajas de cada una de las Franquicias.

### *Las claves del negocio de la franquicia.*

Los aspectos que caracterizan a la franquicia son los siguientes:

#### **1. Cesión de un derecho.**

El franquiciador permite que el franquiciado utilice la identidad corporativa de su negocio: marcas, nombres comerciales, rótulos... el derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado a utilizar el distintivo o la marca de los productos o servicios.

La marca es uno de los elementos fundamentales de la franquicia. De hecho, el valor de una franquicia es proporcional a su notoriedad entre los consumidores.

#### **2. Transmisión del “saber hacer”.**

Se trata del conjunto de conocimientos y prácticas referidos a la gestión y explotación de su negocio que el franquiciador transmitirá al franquiciado.

#### **3. Independencia jurídica de las partes.**

Si bien cuentan con una identidad común, franquiciador y franquiciado son unidades independientes con su propia personalidad jurídica.

#### ***4. La exclusión geográfica.***

La zona de exclusividad la establece el franquiciador y puede abarcar desde unas pocas manzanas a una comunidad autónoma completa, en función de la política comercial del franquiciador. Es importante remarcar que estos límites se deben incorporar en el contrato para defender los intereses del franquiciado.

#### ***5. Asistencia permanente del franquiciador.***

La formación debe empezar antes de iniciar la puesta en marcha de la actividad y continuar una vez que ésta comience. El franquiciador contará con la infraestructura, los equipos, instalaciones y recursos humanos necesarios para formar a sus franquiciados.

#### ***6. Las contraprestaciones económicas.***

El franquiciado paga a la central franquiciadora un derecho de entrada o canon, que se abona al formalizar el contrato y unos royalties sobre las ventas o las compras que va realizando.

#### ***7. La obligación de cumplir las normas.***

El franquiciado se somete al tipo de gestión de las principales variables de negocio impuesto por la política diseñada por el franquiciador,

quien garantiza así el mantenimiento de su propia identidad corporativa. Puede abarcar cuestiones como la política de producto o precios, e incluso la selección de personal.

## *El contrato de franquicia.*

El contrato es el pilar básico de la actividad comercial en régimen de franquicia, de hecho, se trata de un requisito indispensable, sin relación contractual no hay franquicia.

El contrato de franquicia debe regirse por los siguientes principios:

- Establecerá sin ambigüedad y de forma pormenorizada las obligaciones, responsabilidades, derechos y deberes de franquiciador y franquiciado.
- Contendrá todas las bases de la colaboración entre los sujetos de la franquicia desde un plano igualitario. En este sentido, cuanta más información tenga el candidato a franquiciado acerca del funcionamiento de la franquicia, mayores posibilidades tendrá de negociar con el franquiciador el contenido del contrato.
- Deberá prever todas las situaciones y problemas que puedan llegar a producirse a lo largo de la relación contractual y que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.

- Es un contrato de cooperación entre dos partes que se encuadra dentro de los sistemas de asociación, de unión entre las partes, aunque manteniendo cada una de ellas su independencia jurídica.

Montar un establecimiento en franquicia puede suponer una gran inversión en dinero y tiempo, por lo que es preciso minimizar los riesgos. Antes de firmar el contrato es muy importante estudiarlo a fondo, sin olvidar lo reflejado en la letra pequeña y los anexos: zona de exclusividad, suministros, precios, canon de entrada y royalties...

- Ventajas e inconvenientes de la franquicia.
- Conseguir información para crear una franquicia.

## FINANCIACIÓN

147

*La guía del Emprendedor. De la idea a la empresa*



## 5.1. Financiación para la puesta en marcha.

### *Las necesidades de financiación.*

Realizado el plan de empresa y calculada la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa, uno de los principales problemas con los que se encuentra un emprendedor viene relacionado con la capacidad financiera para iniciar el negocio, siendo que en muchos casos no dispone de todo el capital necesario para poner en marcha su idea de negocio.

149

Las necesidades de financiación se pueden cubrir de alguna de las siguientes formas:

- ***Aportación de los titulares de la empresa.***

Cantidades obtenidas en el mercado financiero que deben devolverse (préstamo o deuda)

- ***Financiación en capital.***

- ***Autofinanciación***, generada por la propia actividad de la empresa (mediante amortizaciones

del inmovilizado o mediante el incremento de reservas con beneficios no retribuidos).

• ***Subvenciones o ayudas.***

La elección de la fuente de financiación u otra depende de una serie de factores o condicionantes como:

***1. Cantidad máxima a financiar***

No se elegirá la misma fuente de financiación si se trata de financiar una maquinaria de alto coste o si se trata de una necesidad puntual de tesorería de la empresa.

***2. Plazo de amortización.***

Tratándose de financiación ajena, se refiere a aquel periodo en el cual es posible la devolución de las cantidades exigibles.

***3. Existencia o no de un periodo de carencia.***

Plazo inicial de no exigibilidad de la deuda.

***4. Coste.***

En el coste suelen incluirse:

- Los intereses, que representan, estrictamente

hablando, el precio a pagar por la financiación recibida.

- Las comisiones de estudio, apertura...
- Otros gastos colaterales como por ejemplo los gastos de formalización.

### ***5. Periodo de tramitación.***

El plazo podrá ser en muchas veces decisivo a la hora de optar por diversas fuentes de financiación.

### ***6. Riesgo***

Se refiere a la mayor o menor probabilidad de devolución de los fondos obtenidos en las fechas previstas y las consecuencias que la no devolución acarrearía (pérdida de bienes o derechos ofrecidos en garantía, responsabilidad del avalista...)

### ***7. Garantías exigidas.***

Pueden ser de distintos tipos: real, personal o mixta. Dentro de cada categoría, cabe hablar además de garantías más o menos complejas (prendas, hipotecas, avales...)

### ***8. Variabilidad de la ganancia o de los flujos de renta obtenidos.***

Si la inversión a efectuar necesita un plazo determinado de años para que comience a producir renta, será mas adecuada una fuente de financiación que se ajuste a esta circunstancia, por ejemplo un periodo de carencia acorde a los plazos previstos.

### ***9. Incidencia en la imagen de la empresa.***

Por ejemplo su repercusión sobre una posible venta de la empresa y, por tanto, en la capacidad de obtener beneficios.

## ***Líneas principales de financiación.***

Todos los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial son conscientes que tienen que aportar recursos financieros propios a la empresa. A pesar de esta evidencia, existen muchos casos de emprendedores que se sienten poco inclinados a aportar sus recursos para financiar su proyecto empresarial y que prefieren recurrir a la financiación bancaria o a la financiación externa.

Hasta el momento, los emprendedores utilizaban generalmente 2 vías de financiación:

153

***1. La primera consiste en acogerse a la financiación bancaria.***

2. La segunda solución tradicional a la falta de capital es la que coloquialmente se conoce como *family, friends and fools*. Estas personas aportan sus recursos al proyecto y se convierten en socios de la nueva empresa motivadas por la relación de confianza que se establece con los emprendedores.

Pero en los últimos años, en nuestro país han surgido un conjunto de herramientas financieras así como herramientas en capital, (como los Business Angels y las Empresas de Capital Riesgo) muy extendidas en otros países, y que presumiblemente se seguirán desarrollando en un futuro más cercano

## ***Financiación bancaria.***

Dentro de la financiación bancaria podemos hablar de varios tipos de opciones:

### ***Préstamo bancario.***

Mediante el préstamo bancario la entidad financiera concede a la empresa una cantidad de dinero, obligándose esta al pago de un interés y a la devolución del nominal de acuerdo con un contrato de amortización previamente pactado.

Ventajas:

- Permite el disfrute de la totalidad de efectivo desde el momento inicial.
- Tiene un uso universal.
- En general, todos los gastos del préstamo son deducibles en el IS o IRPF.
- Junto a esto, los intereses y las comisiones están exentos de IVA.

### ***Crédito bancario.***

Cuando el empresario se encuentra con insuficiencia de liquidez suele acudir a créditos bancarios a corto plazo.

Mediante este contrato las entidades financieras ponen a disposición de su cliente una cantidad determinada, debiendo éste pagar por la que utilice (aunque las entidades que cobran un interés también por la cantidad no dispuesta). Los instrumentos más utilizados son:

- Cuenta de crédito
- Póliza de crédito

Las principales características del crédito bancario son:

- Financian a las empresas en los fondos solicitados dentro de los límites establecidos en la firma del contrato.
- Se pagan intereses sobre el capital dispuesto, generalmente por trimestres vencidos.
- Se pueden renovar las veces que se desee una vez finalizado.
- Son operaciones a corto plazo.

Ventajas:

- Los intereses solo se aplican sobre la cantidad efectivamente dispuesta.
- Tiene un uso muy amplio al permitir concertar-

se a largo y corto plazo (bajadas de tesorería, lanzamiento de nuevas actividades...)

- Los gastos derivados del crédito son deducibles en el IS o IRPF

En cuanto al tratamiento fiscal, los gastos del crédito son considerados gastos deducibles en el IS, y están exentos de IVA los intereses y las comisiones bancarias aplicadas.

### ***Créditos ICO.***

Son beneficiarios de esta línea, aquellas personas físicas que por carecer de garantías e historial crediticio tengan dificultades de acceso a la financiación por los canales habituales del sistema financiero. Así como empresas que necesiten financiación. Podemos encontrar toda la información sobre las líneas existentes de financiación en: [www.ico.es](http://www.ico.es).

### ***Leasing.***

Modalidad de financiación de elementos del activo fijo material, tanto muebles como inmuebles, consistente en el alquiler inicial de aquéllos por parte de la sociedad de leasing a una

empresa, pagando la empresa unas cuotas de arrendamiento. Además incluye la posibilidad de compra del correspondiente elemento mediante el ejercicio de la opción de compra.

### ***Renting.***

Modalidad de arrendamiento financiero a medio y largo plazo para bienes de uso duradero.

La empresa de renting pone a disposición del arrendatario un bien en régimen de alquiler, haciéndose cargo de la gestión y el mantenimiento del bien arrendado. La cuota abonada por la empresa arrendataria incluye:

- Amortización del valor bien.
- Intereses.
- Gastos ligados al buen funcionamiento.

A su término no suele ofrecer la opción de compra del bien, pero en su lugar posibilita

- La renovación del contrato sobre el mismo bien.
- La renovación del contrato sobre el modelo más actual.

## La Financiación en Capital.

Estas herramientas son tres:

- **Las redes de business angels**, organizaciones que agrupan inversores privados informales interesados en aportar recursos financieros en nuevos proyectos empresariales.
- **Los fondos de capital riesgo**. Se trata de instrumentos utilizados por administraciones, entidades financieras y corporaciones industriales para tomar participación en proyectos empresariales de gran envergadura.
- **Los préstamos participativos**, que constituyen una modalidad de préstamo que por sus características y su regulación legal se convierte *de hecho* en una vía de financiación en fondos propios.

Conviene dejar claro que estas formas de financiación, especialmente las redes de business angels y los fondos de capital riesgo, están sobre todo destinadas a los proyectos empresariales que tengan previsiones de beneficios relevan-

tes a medio y largo plazo, ¿Por qué? Pues porque este tipo de socios renuncian a la recuperación periódica de su capital y al cobro de un interés a cambio de poder obtener una importante plusvalía con la venta de sus participaciones a medio y/o largo plazo.

## *Los Business Angels.*

Los business angels son inversores individuales, normalmente empresarios o directivos de empresa, que aportan, a título privado, su capital, así como sus conocimientos técnicos y su red de contactos personales, a los emprendedores que quieren poner en marcha un proyecto empresarial o a las empresas que se encuentran en el inicio de su actividad,

Con el objetivo de obtener una plusvalía a medio plazo y con la esperanza de seleccionar un proyecto empresarial de gran éxito. Las inversiones oscilan habitualmente entre los 25.000 euros y los 250.000 euros.

161

¿Qué tiene de especial esta figura? Pues que a parte de los recursos financieros aportados, que hacen posible la ejecución del plan de negocio presentado, los business angels aportan sus conocimientos y su experiencia personal, en relación con el producto o servicio, el mercado, la gestión de la empresa... y su red de contactos empresariales y personales, facilitando así la relación de la empresa con su entorno: clientes

potenciales, competidores, proveedores, entidades financieras, administración, etc.

Con su aportación de capital, los business angels se convierten en socios de la compañía, a todos los efectos, si bien su participación suele ser de carácter minoritario con lo que el equipo promotor mantiene el poder de decisión.

## *Entidades de Capital Riesgo.*

Los fondos de capital riesgo son instrumentos financieros diseñados para estructurar la toma de participaciones por parte de administraciones, entidades financieras o corporaciones industriales en nuevos proyectos empresariales o en empresas que deben afrontar un proceso de crecimiento o reestructuración.

Esta toma de participación en el capital de la empresa suele tener un carácter minoritario, de modo que el poder de decisión permanezca en manos de los emprendedores, y con un horizonte temporal, a veces predeterminado y habitualmente entre cinco y diez años, ya que el objetivo de los fondos es obtener una importante plusvalía con la venta de las participaciones a medio o largo plazo, ya sea a los socios originales o a terceros.

La participación de un fondo de capital riesgo en una empresa genera gastos de estudio y estructuración de la operación, razón por la cual difícilmente se analizan operaciones inferiores a 500.000 euros, lo que limita esta vía de financia-

ción a tan sólo unos pocos proyectos empresariales.

Adicionalmente, a la aportación de los recursos financieros a la empresa, los fondos de capital riesgo suelen ofrecer un servicio de asesoramiento y apoyo gerencial que aporta solvencia y credibilidad ante terceros.

## **Préstamos Participativos.**

A pesar de que el préstamo participativo se regula como una operación de préstamo, sus singulares características legales y financieras lo convierten en una figura híbrida entre los recursos propios y los recursos ajenos.

¿Cuáles son estas características?

- **Consideración como fondos propios:** tan sólo a efectos de reducción de capital social o liquidación de la sociedad como consecuencia de pérdidas, los préstamos participativos serán considerados patrimonio contable.
- **Consideración de deuda subordinada:** en el orden de prelación de créditos, se situarán por detrás de los acreedores comunes; en este caso el préstamo participativo tiene la consideración contable de pasivo exigible.
- **Intereses deducibles:** una característica importante de este tipo de préstamo recae en el hecho de que la totalidad de los intereses, tanto de la parte fija como de la parte partici-

pativa, son deducibles en el Impuesto de Sociedades.

- **Amortización anticipada:** en caso que se considere realizar una amortización anticipada del préstamo, habrá un incremento de los fondos propios en la misma cuantía que la amortización anticipada.

Actualmente, los préstamos participativos son concedidos por entidades vinculadas a la Administración (de capital público o mixto) y por sociedades de capital riesgo.

## 5.2. Ayudas y Subvenciones.

### *¿Existen ayudas públicas para financiar proyectos empresariales?*

Aunque es cierto que el número y el peso económico de las ayudas ha aumentado en los últimos años, es preciso tener en cuenta las advertencias de los expertos sobre su utilización y es: que debemos considerar la ayuda como un respaldo a un esfuerzo que realiza el empresario o el emprendedor.

Un punto muy importante a tener en cuenta a la hora de realizar nuestro proyecto es que actualmente en España ya no es posible crear una empresa esperando que la Administración haga el esfuerzo financiero. Las subvenciones se cobran siempre después de haber realizado la inversión y nunca cubre en 100% de la misma. Quien quiere crear su empresa, debe crearla sin esperar una subvención por su creación, si luego viene nos será un apoyo, pero nada más.

¿Qué es una ayuda o una subvención? Tanto las ayudas como las subvenciones pueden ser muy variadas, no teniendo porqué consistir exclusi-

vamente en una aportación a fondo perdido de la Administración, pudiendo hablar entre otras opciones:

### ***1. Subvención a fondo perdido.***

Cantidad fija (normalmente un porcentaje sobre la inversión realizada) que se entrega a la empresa o emprendedor sin necesidad de ser devuelta.

Este podría ser el caso de la subvención por creación de empresas del IVAJ que otorga un máximo del 30% de la inversión realizada para la creación de la empresa.

### ***2. Cantidad fija.***

Cuando el organismo entrega una cantidad siempre igual, según sus baremos, con independencia de la cantidad global invertida.

Este podría ser el caso de la subvención autonómica por autoempleo, que otorga la misma cantidad a todos aquellos emprendedores que cumpliendo los requisitos establecidos pongan en marcha su propia empresa.

### ***3. Subvenciones de punto de interés.***

Para financiar una parte de los intereses derivados de un préstamo solicitado a un banco.

#### ***4. Ayuda a los costes laborales.***

Reducción de los pagos de la Seguridad Social por los trabajadores contratados en determinadas características. Como puede ser las bonificaciones de la Seguridad Social en las cuotas de trabajadores en casos de contratación de minusválidos, mujeres, parados de larga duración...

#### ***5. Reducción de impuestos.***

Estableciéndose beneficios fiscales para determinadas entidades, por ejemplo empresas de reducida dimensión que tributan dentro del Impuesto de Sociedades al 30%, cuando el resto lo hacen al 35%.

## **¿Cuáles son los beneficiarios generales de las subvenciones en la actualidad?**

Cada una de las Administraciones Públicas puede utilizar una tramitación diferente, y tener un beneficiario muy diverso. Pero si analizamos con detenimiento todas las subvenciones activas procedentes de las entidades locales, nacionales y europeas, es bastante sencillo definir un perfil ideal de empresa candidata a percibir una ayuda pública.

### **1. Pequeña y mediana empresa**

Ser PYME ofrece una clara ventaja al solicitar determinadas ayudas, llegando a ser incluso en otras un requisito imprescindible para obtenerla.

### **2. Con producto propio.**

Tienen más posibilidades todas las empresas que hayan desarrollado un producto innovador, preferentemente en su propio departamento de I+D.

### **3. Del sector industrial.**

Se valora más que se trate de una empresa que no se limite a realizar actividades comerciales,

sino que centre su actividad en un proceso productivo o de asistencia técnica a la producción.

#### ***4. Con vocación internacional.***

Es importante que se trate de un proyecto con ciertas posibilidades, al menos a medio o largo plazo de comercializar el producto o desarrollar su actividad en mercados internacionales. (Sobre todo en caso de empresas ya constituidas).

#### ***5. Con capacidad de crecimiento.***

Las PYMES con más posibilidades de aumentar su estructura (activos fijos) y su capital humano (contratación de empleados) tienen prioridad sobre proyectos menos ambiciosos.

#### ***6. Al día en sus obligaciones legales.***

Debe ser una empresa que se adapte a las leyes en materia de medio ambiente, energía y calidad y que se encuentre al corriente de sus obligaciones tributarias con Hacienda y laborales con la Seguridad Social.

#### ***7. Cultura cooperativa.***

También es importante que la firma esté dispuesta a colaborar con empresas españolas y de la UE.

## ***Pasos a tener en cuenta a la hora de solicitar subvenciones.***

Antes de comenzar la tramitación, el emprendedor debe estudiar todas las ayudas que se adapten a su proyecto y preparar la documentación necesaria en la forma y plazo establecidos.

En este punto aconsejamos intentar “adaptar” nuestro proyecto a las subvenciones existentes, y no “crear” un proyecto para poder optar a las subvenciones existentes.

172

### ***1. Fase de Análisis.***

Una vez que el promotor tiene preparado su proyecto debe analizar todas las subvenciones a las que pueda tener acceso.

### ***2. Elaborar el expediente.***

El siguiente paso será preparar el expediente de solicitud intentando adaptarlo a los requisitos legales establecidos en cada convocatoria.

### ***3. Estudiar la cantidad subvencionable.***

Aunque existen subvenciones fijas, la mayoría de las ayudas van dirigidas a completar la finan-

ciación de un proyecto de inversión o gasto. En estos casos, se concede una parte porcentual determinada del total de la inversión, pero el resto se debe financiar por el emprendedor o empresario.

#### **4. ¿Qué ocurre cuando se concede?**

En este caso el promotor tiene varias alternativas:

- Si presenta garantías suficientes: puede recibir el pago fraccionado y por anticipado de las subvenciones concedidas.
- Fraccionar la ejecución del proyecto a su conveniencia, estableciendo para ello un calendario de inversiones que debe notificar al órgano gestor de la subvención.
- Solicitar un crédito puente, crédito a corto plazo con una bonificación del tipo de interés, que se concede al inversor por el mero hecho de ser beneficiario de una subvención.

### **5. Cumplir lo acordado**

En el documento de resolución, el organismo comunica al promotor las condiciones de la ayuda: plazo máximo de ejecución, compromiso de creación de puestos de trabajo, etc... y dentro del plazo establecido legalmente, el promotor debe aceptar, rechazar o recurrir esta resolución.

Una vez que el inversor ha aceptado la ayuda, el organismo que la gestiona se encargará de controlar que el proyecto se ajuste a las condiciones establecidas en la resolución. Su incumplimiento dará lugar a la pérdida total o parcial de los beneficios de la misma.

Y con este punto acaba el ciclo propio del procedimiento de una subvención. No obstante, evidentemente no se puede generalizar en estos puntos, puesto que luego cada Administración Pública tiene una forma de funcionamiento diferente.

## TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

175





## 6.1. Constitución de formas jurídicas.

### *La Constitución del Empresario Individual*

Como hemos estado viendo cada una de las formas jurídicas tiene sus propios pasos de constitución, más ágiles o más lentos, dependiendo de si se trata por ejemplo de un empresario individual, una comunidad de bienes o una sociedad mercantil.

En cuanto a los trámites para ejercer la actividad como empresario individual, no existe ningún trámite previo que condicione la adquisición del carácter de empresario individual, si bien la persona que desee constituirse como tal deberá:

#### ***1. Darse de alta en el Impuesto de Actividades Económicas***

El Impuesto de Actividades Económicas grava de forma directa la realización de cualquier tipo de actividad económica, tanto a personas físicas como jurídicas. Actualmente el alta en este Impuesto no tiene coste, y consiste en darse de alta en aquellos epígrafes correspondientes a todas las actividades económicas que se van a desarrollar dentro del marco de la empresa.

De este modo, existe un listado de epígrafes numéricos en el cual se define detalladamente cada una de las actividades que se pueden realizar, y el empresario se dará de alta en las correspondientes a su actividad empresarial.

## ***2. Hacer la Declaración Censal de Inicio de Actividad.***

Mediante el modelo 036 deben presentar declaración de alta en el censo de obligados tributarios las personas o entidades que vayan a desarrollar en territorio español el ejercicio de una o varias actividades empresariales o profesionales.

El CIF del empresario individual será su propio NIF, y el nombre fiscal de la empresa será el nombre y apellidos del empresario individual.

## ***3. Darse de alta en la Seguridad Social.***

## ***4. Inscripción en el Registro Mercantil***

La inscripción en el Registro Mercantil es potestativa para los empresarios individuales, con excepción del naviero, para quien es obligatorio.

Pudiendo realizarse todos estos pasos en una misma mañana en cualquier Ventanilla Única Empresarial, con el DNI y cartilla bancaria para la domiciliación de la Seguridad Social.

## ***La Constitución de la Comunidad de Bienes.***

### ***1. Contrato de Constitución de la Comunidad.***

La Comunidad de Bienes se constituye a través de un contrato privado estableciendo los socios, capital mínimo aportado (que como hemos comentado, no existe un mínimo establecido), domicilio de la empresa, objeto social etc...

La Comunidad de Bienes solo estará obligada a realizar Escritura Pública de constitución únicamente en el caso que se aporten bienes inmuebles o derechos reales por los socios en el momento de constitución.

### ***2. Solicitud del C.I.F. Declaración Censal.***

Sirve para identificar a la Comunidad a efectos fiscales. En un principio se otorga un CIF provisional para empezar a funcionar, debiendo canjearlo por el definitivo en un plazo de 6 meses.

### ***3. Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.***

Este impuesto grava la constitución, aumento de capital, fusión, transformación o disolución de una sociedad. Debiendo pagarse un 1% del

capital social que en el contrato se ha establecido para la empresa.

#### ***4. Alta en el Impuesto de Actividades Económicas***

En principio es necesaria un alta en este impuesto distinto por cada actividad y por cada local abierto al público.

#### ***5. Alta en la Seguridad Social:***

Hay que dar de alta a la comunidad de bienes en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedad profesional o si se prefiere en una Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo:

- Los trabajadores de una comunidad de bienes deben darse de alta en la Seguridad Social en el Régimen General, sin embargo los comuneros que aporten trabajo a la comunidad, deben darse de alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos.
- Los que aportan solamente capital no se computan como trabajadores y por tanto no deberán darse de alta.
- Si bien señalar que siempre por lo menos uno

de ellos deberá estar dado de alta salvo en el caso que se contrate un gerente por cuenta ajena.

De este modo, como regla general, al menos uno de los socios estará dado de alta como autónomo (de este modo se equipara en cierta medida al administrador único de las Sociedades Mercantiles), y el resto: puede estar dado de alta como autónomo, estar dado de alta en el Régimen General, o simplemente aparecer como socio capitalista.

La constitución de la Comunidad de Bienes también es muy rápida acudiendo a cualquier Ventanilla Única Empresarial, no teniendo por que pasar esta constitución de una semana.

## ***La Constitución de las Sociedades Mercantiles: Limitada, Anónima y Laboral.***

Debemos destacar que desde la Asociación de Jóvenes Emprendedores se realiza seguimiento, acompañamiento en determinados pasos, coordinación y asesoramiento en todas las dudas y problemas que le pueda surgir al emprendedor.

Aunque tras la publicación del Decreto 1332/2006, de 21 de noviembre, ya se pueden constituir Sociedades de Responsabilidad Limitada por la vía telemática, en Valencia esta tramitación todavía no está disponible.

183

Por lo tanto los pasos que habría que realizar para la constitución de una Sociedad Mercantil serían:

### ***1. Obtención de Certificación Negativa de la Denominación del Registro Mercantil Central (RMC).***

Puesto que las Sociedades Mercantiles deben estar inscritas en el Registro Mercantil, y para evitar que el nombre de una Sociedad sea igual al de otra el primer paso para la creación de una

Sociedad Mercantil es la solicitud de la certificación negativa de nombre al RMC.

A través del RMC ([www.rmc.es](http://www.rmc.es)) se puede realizar la solicitud vía telemática, solicitando 3 posibles nombres para nuestra empresa, a lo que se nos contestará concediendo uno de ellos cuando dicho nombre no exista ya (*de ahí que se llame: certificación negativa de nombre*). En el caso que los 3 nombres solicitados ya existan, deberemos realizar una nueva solicitud con 3 nuevos nombres distintos a los anteriores.

En este punto es importante tener en cuenta los criterios establecidos por el Registro Mercantil para entender que existe una “identidad de nombres” de modo que no solo consideran como idénticos a dos nombres iguales, sino que en muchos casos el emprendedor se ha encontrado en la situación que aún no existiendo ninguna empresa cuya denominación sea idéntica a la que solicita, como tiene palabras propias de otro nombre social de otra empresa, la solicitud le ha sido denegada, debiendo realizar una nueva solicitud.

Un consejo para no estar solicitando certificados de denominación sin conseguir un nombre, es que dentro de la web del RMC existe la posibilidad de consultar la disponibilidad o no de los nombres que queremos solicitar, de modo, que a priori podemos saber si esos nombres nos los van a poder conceder o no. (Debiendo tener en cuenta lo señalado anteriormente, el hecho nos ponga que el nombre está disponible no significa que nos lo vayan a dar con seguridad porque puede existir uno tan parecido que el RMC considere adecuado concederlo.)

Coste aproximado del certificado: 18€, coste de la consulta 1.71€. Desde la solicitud del certificado hasta su recepción pasa una semana.

185

El certificado tiene una vigencia de 2 meses, pero el nombre solicitado queda reservado durante 15 meses, de modo que si pasan 2 meses desde la concesión del nombre, deberá solicitarse su renovación para poder acudir a la Notaría. La solicitud de renovación se realizará remitiendo una carta al RMC solicitando su renovación y adjuntando el certificado caducado.

## **2. Certificado de depósito bancario**

De 3005,06€ mínimo en caso de Sociedad Limitada, 60.101,21 € mínimo en caso de Sociedad Anónima (debiendo estar totalmente suscrito y desembolsado, como mínimo en un 25% en el momento de la constitución)

Depósito que será realizado a nombre de la sociedad, el documento bancario entregado por el banco deberá especificar que la sociedad se encuentra en constitución, DNI de los socios, y porcentaje que aportan.

186

Deberá solicitarse un certificado de haber efectuado el ingreso a la entidad bancaria en la que se haya materializado dicho depósito.

El ingreso deberá realizarse antes de acudir al Notario para la firma de la Escritura de Constitución y presentar el certificado ante el notario en el momento de la constitución.

A tener en cuenta: el capital social debe ser una cantidad par, de modo que al dividirlo las participaciones nunca lleven decimales.

### ***3. Redacción de Estatutos***

Casi todas las Notarías tienen ya estatutos universales para la creación de Sociedades, de modo, que no es necesario que el emprendedor los redacte, sino que aporte a la notaría los datos necesarios que les soliciten (datos de los socios, domicilio de la empresa, objeto social, nombre social, participaciones de los socios, etc...).

### ***4. Escritura de Constitución.***

En la Notaría se realizará el mismo día la firma de los Estatutos y de la Escritura de Constitución de la Sociedad. Documentación a aportar por los socios: certificado negativo de nombre, certificado bancario, DNI de los socios.

El único punto a tener en cuenta: en este día los socios ya deben haber decidido quienes van a ser los administradores de la sociedad, punto que se reflejará en ambos documentos, y momento a partir del cual el administrador/es ya tienen potestad para actuar como tal.

En un par de días como máximo desde la firma

ya se podrán recoger tanto los Estatutos como la Escritura de Constitución.

### ***5. Obtención del CIF provisional.***

### ***6. Liquidación del ITPAJD.***

Correspondiente al 1% del capital social.

### ***7. Sólo para Sociedades Laborales: Inscripción en el Registro de Sociedades Laborales.***

Para obtener la calificación de «sociedad laboral» y la consiguiente inscripción en el Registro Administrativo de Sociedades Laborales, la sociedad de nueva constitución deberá acompañar a la solicitud una copia autorizada y una copia simple de la escritura de constitución, en la que conste expresamente la voluntad de los otorgantes de fundar una sociedad laboral.

### ***8. Inscripción en el Registro Mercantil***

Para ello deberá aportarse la primera copia de la escritura de constitución, el CIF provisional, y el pago del ITPAJD.

Debe depositarse 120€ en el Registro Mercantil para la inscripción, y luego se devuelve al emprendedor la parte que le corresponda en cada caso. Teniendo un plazo de 15 días hábiles a partir de los cuales se podrá recoger la inscripción.

### ***9. Obtención del CIF definitivo.***

Una vez inscrita la Sociedad en el Registro Mercantil se solicitará el paso del CIF provisional a definitivo.

### ***10. Inicio de Actividad. Impuesto de Actividades Económicas.***

A tener en cuenta: el inicio de actividad en el caso de Sociedades Mercantiles (a excepción de la SLNE) se puede aplazar el tiempo que se estime conveniente, máximo 6 meses. Durante este periodo los administradores no estarán obligados a darse de alta como autónomos.

### ***11. Alta en la Seguridad Social.***

Los administradores correspondientes deberán darse de alta en la Seguridad Social. El resto de

socios podrán ser capitalistas o estar contratados bajo el régimen general (siempre y cuando no ejerzan labores de dirección y gerencia de acuerdo a lo que hemos comentado de lo establecido en la LGSS).

En caso de que la empresa vaya a tener trabajadores: se dará de alta como centro de trabajo, alta de los trabajadores etc...

### **12. Libros Sociales.**

Que deberán estar legalizados:

- Libro de actas
- Libro de socios
- Libro de reclamaciones.

## *La Constitución de la Sociedad Limitada Nueva Empresa.*

La constitución se deberá realizar en escritura pública, y el notario estará obligado a expedir la primera copia autorizada de la misma en el plazo de 24 horas.

Nota característica de la SLNE es que los trámites acelerados de creación de la misma permiten su constitución en un plazo de 48 horas. Pudiendo optar por una tramitación directa o telemática. En caso de optar por una tramitación telemática los trámites a seguir serían:

- Cumplimentación del Documento Único Electrónico a través de un PAIT (Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación)
- Solicitud y obtención de la denominación social a través de un PAIT.
- Depósito del Capital Social
- Otorgamiento de escritura pública
- Solicitud de CIF provisional
- Liquidación o solicitud de aplazamiento del ITPAJD
- Inscripción en el Registro Mercantil
- Solicitud de CIF definitivo
- Retirada por los interesados de la documentación.

## **Cooperativas.**

Las sociedades cooperativas adquieren personalidad jurídica con la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro de Sociedades Cooperativas. Los trámites a seguir, (excepto en las cooperativas de crédito y seguros), son los siguientes:

### ***1. Obtención de Certificación Negativa de la Denominación.***

Se solicita en el Registro de Sociedades Cooperativas que es el órgano competente para expedir las certificaciones sobre la existencia o no de entidades inscritas con idéntica denominación que otra que se pretenda constituir.

La denominación debe incluir necesariamente las palabras "Sociedad Cooperativa" o su abreviatura "S. Coop." Una vez expedido el correspondiente certificado, la denominación queda reservada a favor del solicitante por un periodo de seis meses, pudiendo ser ampliado por otros dos meses si la sociedad ha iniciado el periodo de constitución.

### ***2. Elaboración de los Estatutos Sociales y Escritura de Constitución.***

Los Estatutos es la norma elaborada por los

promotores de la cooperativa, en el ejercicio de la autonomía de la voluntad, respetando la normativa vigente, regula la organización interna y el funcionamiento de cada cooperativa.

Una vez confeccionados los estatutos, serán aprobados por Asamblea General y antes de su elevación a escritura pública, los promotores pueden solicitar del Registro de Sociedades Cooperativas su calificación previa, para ver si se ajustan a lo dispuesto en la legislación cooperativa.

Todos los promotores, es decir la totalidad de socios fundadores de la proyectada sociedad, deben otorgar la Escritura Pública. La Cooperativa se constituirá mediante escritura pública, en el plazo de 2 meses, a contar desde la celebración de la Asamblea Constituyente o desde la calificación previa de los Estatutos Sociales.

- *Solicitud de CIF Provisional y pago del ITPAJD.*
- *Solicitud de inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas.*
- Una vez inscrita en el registro, la sociedad adquiere personalidad jurídica.
- *Resto de pasos: CIF definitivo, altas en la Seguridad Social etc.*

## 6.2. Otros posibles pasos para la constitución.

### - *Licencias de actividad y de obras.*

Junto a los pasos propios de la creación de la forma jurídica, en ocasiones pueden ser necesarios otros, como por ejemplo en el caso se vaya a abrir un local, o si es necesario hacer reformas...o incluso si lo que se va a producir es un cambio en la titularidad o la actividad del negocio.

Si vas a abrir un local es importante que como paso previo a todo lo comentado empieces consultando al Ayuntamiento sobre las posibilidades de que el local que tienes pensado pueda albergar el negocio deseado. ¿De que te valdría comprar o alquilar el local si luego no puedes poner el negocio que pensabas? Además, como hemos comentado, este punto también nos servirá para saber si el local que buscamos ya cumple los requisitos, o hay que invertir en él para adaptarlo a la normativa correspondiente.

## **- Licencia de actividades e instalaciones (Apertura)**

Es una licencia municipal que acredita la adecuación de las instalaciones proyectadas a la normativa urbanística vigente y a la reglamentación técnica que pueda serle aplicable. Sólo debe solicitarse cuando va a abrirse un local.

Las actividades se dividen en Inocuas (aquellas que no producen molestias ni daños y que son más fáciles de conseguir y más baratas) y Calificadas (aquellas que pueden resultar molestas, insalubres, nocivas y peligrosas, y que por lo tanto son más difíciles de conseguir y más caras)

**Plazo:** Antes de abrir el local. Una vez concedida la actividad debe comenzar dentro de los 6 meses siguientes a la concesión de la licencia. No obstante, podremos iniciar la actividad una vez solicitada la licencia aunque todavía no nos la hayan concedido.

En el caso nos estemos quedando un traspaso, será importante comprobar que el negocio que nos quedamos cumple con toda la normativa, más de un emprendedor se ha quedado un

negocio y con posterioridad ha descubierto que no tenía la licencia de actividad en regla.

### **- Licencia de obras**

Es la necesaria para efectuar cualquier tipo de obras en un local, nave o establecimiento. Por lo tanto si no se va a abrir local o no se van a hacer obras, no será necesaria.

Podemos hablar de dos tipos de licencia:

- Licencia de obra menor. Obras de acondicionamiento menor de los locales.
- Licencia de obra mayor. Cuando afecten a estructura, distribución o aspecto exterior del edificio.

Debiendo tener en cuenta que en determinados municipios la realización de obras de acondicionamiento menor de locales, no están sujetas a la obtención de Licencia de Obras.

En este último caso bastará una comunicación previa, junto con la presentación de los siguientes documentos: Planos de situación, descripción de las obras y valoración de las mismas.

Plazo: Antes de realizar las obras. Una vez concedida la licencia las obras pueden ejecutarse hasta 6 meses después de la fecha de concesión.

## ***Cambio en las licencias de titular o actividad.***

### **-Cambio de titularidad de un negocio**

La titularidad de un negocio, con licencia de apertura concedida, puede cambiarse mediante un acto comunicado, siempre y cuando el mismo se encuentre en funcionamiento o lo haya estado en los seis meses anteriores a la fecha en que se pretende realizar el cambio.

Plazo: Antes de empezar la actividad el nuevo titular. La actividad de este debe comenzar dentro de los seis meses siguientes al cambio de titularidad.

### **-Cambio de actividad (sólo para actividades inocuas)**

La posibilidad de cambiar de actividad mediante un acto comunicado, dependerá de la reglamentación de cada Ayuntamiento.

Plazo: Antes de empezar la nueva actividad. Debe comenzar dentro de los seis meses siguientes al cambio de actividad.

## *Inscripción de la Empresa en la Seguridad Social.*

### **-Inscripción de la Empresa en la Seguridad Social.**

Sólo debe hacerse cuando va a contratarse algún trabajador. De esta manera se inscribe la empresa en la seguridad social que asigna al empresario un Código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.

Plazo: Antes de que el trabajador comience su actividad

199

### **-Comunicación de Apertura del centro de trabajo**

Deben realizarla aquellas empresas que procedan a la apertura de un nuevo centro de trabajo o reanuden la actividad después de efectuar alteraciones, ampliaciones o transformaciones de importancia.

### **-Solicitud del Libro de Visita**

El libro de Visita es obligatorio para todas las empresas, con independencia de su forma jurídica, aunque no tengan trabajadores a su cargo y debe presentarse ante una posible Inspección de Trabajo. Debe tenerse uno por cada centro de trabajo.

### **-Solicitud del Libro de Reclamaciones.**

También es obligatoria en toda empresa la posesión del libro de reclamaciones para el caso algún cliente quiere realizar una reclamación.

## ***Libros obligatorios.***

### **A. Libros contables.**

Todo empresario deberá llevar una contabilidad ordenada, adecuada a la actividad de su empresa que permita un seguimiento cronológico de todas sus operaciones, así como la elaboración periódica de balances e inventarios. Llevará necesariamente, sin perjuicio de lo establecido en las leyes o disposiciones especiales, un libro de inventarios y cuentas anuales y otro libro diario.

### **B. Libros sociales.**

201

Además de los libros obligatorios desde el punto de vista contable, existen otros libros que son obligatorios para las sociedades mercantiles, entre los que podemos destacar:

#### ***1. Libro de actas.***

En caso de sociedades mercantiles.

#### ***2. Libro de registro de acciones nominativas.***

Si se trata de SA, comanditarias o por acciones o anónimas laborales.

### **3. Libro de registro de socios.**

Para las SL

### **4. Libro de registro de contratos celebrados entre la sociedad y el socio único.**

Para las SL Unipersonales.

## **C. Libros fiscales.**

### **1. Impuesto de Sociedades.**

Los sujetos pasivos de este impuesto deberán llevar:

- Libro de inventarios y cuentas anuales
- Libro diario.

### **2. Impuesto sobre el Valor Añadido**

- Libro de inventarios y cuentas anuales
- Libro diario
- Libro de registro de facturas expedidas.
- Libro de registro de facturas recibidas.
- Libro de registro de bienes de inversión.
- Libro de registro de determinadas operaciones intracomunitarias.
- Libros de registro especial de recibos emitidos por los adquirentes de bienes o servicios a los sujetos pasivos del régimen especial de agricultura.

### **IRPF**

Existen contradicciones entre los libros que debe llevar un empresario según hablemos de legislación mercantil o fiscal.

Mercantil: Libro diario, libro de inventario y de cuentas anuales.

Fiscal: Libro diario, libro de inventario y de cuentas anuales y libros de IVA (cuando les corresponda).



## CONSEJOS A EMPRENDEDORES

205



Consejos

*La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*



## 7.1. Algunos consejos aportados por empresarios.

*Si volvieras a empezar a poner en marcha un negocio ¿Qué error no cometerías respecto a la primera vez?*

El principal error que no cometería es el de confiar en mí por encima de todo. Trataría desde el primer momento de apoyarme en varios pilares:

- Un buen plan de negocio, que me permitiera reflexionar acerca de mi proyecto, con una visión a largo plazo, y con la premisa de considerar siempre el peor escenario.
- Un buen equipo, no tiene ningún valor empezar un proyecto creyendo que uno va a poder acometerlo solo, debe contar con apoyos externos, ya sea como socios o como profesionales externos, pero debe siempre contar con personas que puedan analizar la situación desde otra perspectiva y complementar aquellas deficiencias que todo emprendedor tiene.
- Un buen apoyo financiero, que permita no solo arrancar el proyecto, sino desarrollarlo y conso-

lidarlo a pesar de las dificultades iniciales.

-Contaría, desde el primer día, con una importante red de apoyo, como lo es AJEV, que sin duda aporta no solo apoyo al inicio, sino que otorga la autorización necesaria en todo proyecto que empieza y especialmente en un escenario tan cambiante.

En conclusión, la soledad no es buena compañera en la fase inicial de un proyecto, y quizá el trabajo en equipo y con equipo es la gran diferencia entre un proyecto que nace con vocación de crecer y desarrollarse y otro que nace con el mero deseo de perpetuarse en el tiempo.

*¿Cuáles son los consejos que le darías a un emprendedor que comienza ahora su aventura empresarial?*

Que a la ilusión con la que comienza debe añadirle paciencia por sí algo al principio no sale como creía; que todos los inicios son difíciles, que en AJEV seguro que te ayudan en sus momentos de dudas que son muy parecidas a las dudas que todos hemos tenido al empezar. AJEV ayuda al emprendedor a no sentirse solo.

Esto es como aprender a andar, al principio todo parece fácil y posible pero la realidad te hace caer una y otra vez, y hay que volver a intentarlo y abrir las puertas que a veces son auténticos muros...Sabiendo que es lo que queremos, cual es nuestro público, qué canales elegimos de venta o distribución y centrarnos en tiempo y en esfuerzos. Y, por supuesto, no dejarlo de intentar, con constancias y sin precipitarnos.

## *¿Porqué asociarme a una organización empresarial?*

Lo más importante del asociacionismo empresarial es el no sentirse solo. Un empresario prácticamente vive en su empresa y se asoma al exterior, normalmente, de forma individual. Una asociación como AJEV abre la posibilidad de encontrarse con otros como él, de compartir experiencias muy similares y de encontrar posibles socios o acuerdos comerciales.

Entre otras cosas, en una asociación empresarial existe la posibilidad de aprender, de reciclarse sobre el propio negocio, sobre economía en general, herramientas para dirigir mejor, para optimizar recursos, para mejorar y conocer las posibilidades de mercado interior y exterior, para viajar a otros países donde hacer negocio o, simplemente, aprender de las cosas que hacen otros. Múltiples posibilidades abiertas a las demandas y necesidades de los propios asociados.

Además no podemos olvidar que una asociación es más poderosa en términos de negociación a la hora de buscar acuerdos con entidades

de crédito o con administraciones públicas que cada empresario por separado.

Recomiendo a los empresarios que empiezan que se asocien para poder crecer mejor y, desde luego, hacerlo en AJEV, a ser posible, mucho más que una organización empresarial cualquiera en donde, además de todo lo dicho, encontrará un montón de amigos.

## *Crisis ¿Oportunidad de negocio?*

La creación de empresas es altamente dependiente del entorno económico general y es evidente que actualmente estamos atravesando una crisis que está frenando la actividad empresarial.

Los datos así lo reflejan: el número de sociedades mercantiles creadas en 2007 decayó un 3.9% respecto al 2006 según datos del INE.

La crisis económica, dificultades en la concesión de líneas de financiación para la empresa, un menor espíritu aventurero.... existen muchas razones para justificarlo, pero lo único cierto es que la capacidad emprendedora en España fue menor en 2007 que en años anteriores: se crean menos empresas y aumentan los impagos.

Aún teniendo en cuenta el panorama, momentos como el actual son buenos para emprender, básicamente porque se eliminan competidores, pero si en tiempos de bonanza se debe analizar bien el mercado, ahora se debe ser más prudente y exigente con el proyecto: elegir la forma societaria idónea, la financiación, los socios,

conocer al mercado y los clientes o estar atentos a los cambios son sólo algunos de los aspectos que los emprendedores deben tener presentes.

Hay que tener muy claro si esta desaceleración va a suponer o no una menor capacidad de comercialización del producto y/o servicio, reducción en el número de clientes o una demanda contraída de otros.

Las necesidades de los clientes en tiempos de incertidumbre cambian. Por eso es importante saber cómo enfocar el negocio para satisfacerlas. Ofrecer un mayor plus de calidad en los servicios y productos es fundamental.

*¿Podría hacer por mí mismo mi planificación estratégica, o necesitaría contratar a alguna empresa especializada?*

Una vez puesta en marcha la empresa, el plan de empresa creado no debe dejarse olvidado en un cajón, sino que debe ser actualizado año a año con las nuevas perspectivas y estrategias de la empresa (crecer en clientes y crecer en facturación no siempre tiene porque ser lo mismo ni realizarse utilizando el mismo método).

Para responder a esta pregunta debemos prestar atención a la formación específica que posee el emprendedor. En cualquier caso, si el emprendedor dispone de pocos conocimientos tendrá que recurrir a la ayuda de profesionales expertos en la materia.

Por otra parte y aunque el emprendedor tenga ciertas nociones, o incluso suficientes conocimientos como para redactar su plan de estrategia empresarial, recomendamos que tenga en cuenta solicitar cualquier ayuda que le facilite una visión externa del proyecto.

Otra posibilidad, tanto para aquellos emprede-

dores poco formados en planificación, como para los que sí están formados, es acudir a las numerosas organizaciones que prestan apoyo a los emprendedores: centros de empresa, Asociaciones como AJEV, Cámaras de Comercio etc...la principal ventaja radica en el menor coste que acudir a una empresa privada especializada., o incluso en la gratuidad de los servicios.



## UN EJERCICIO PRÁCTICO EL TEST DEL EMPRENDEDOR

217

*La guía del Emprendedor. De la idea a la empresa*



## *El Test del Emprendedor. 100 preguntas para autoanalizarse.*

El inicio de cualquier actividad empresarial exige una evaluación de aptitudes. En primer lugar, para determinar la propia valía personal y, en segundo lugar, para conocer las posibilidades de éxito en el mercado del producto que se quiere fabricar o del servicio que se quiere ofrecer.

Aquí adjuntamos un pequeño test para ver cuáles son las cualidades con las que contamos como emprendedores, así como poder observar cual es el grado de desarrollo de nuestra idea de negocio.

Los aspectos que se pueden considerar a la hora de evaluar las cualidades de la idea que se pretenden desarrollar, y la capacidad para ello, pueden ser numerosos y variados.

Se plantean a continuación, una serie de cuestiones, divididas en cinco grandes temas:

1. Capacidad personal.
2. La empresa.
3. El producto o servicio a fabricar o a vender.
4. La forma de fabricar u ofrecer el producto o servicio.
5. La forma de vender el producto o servicio.

**- Forma de analizar un cuestionario.**

En primer lugar, se deberán contestar las primeras 22 preguntas que se refieran a la capacidad personal para emprender un negocio. Continúe con el resto, pero no mezcle las puntuaciones.

Los apartados B,C,D y E tienen una valoración independiente del anterior, a cuyas preguntas se debe contestar únicamente con un SÍ o un NO.

### - Capacidad personal.

Conteste a las siguientes preguntas:

*¿Por qué quiere crear una empresa? (Seleccione tres respuestas)*

- 1) Conozco el producto o servicio que podría fabricar o vender con éxito y que me permitirá poner en práctica mis ideas.
- 2) Es lo que siempre he visto en mi entorno familiar.
- 3) Para estar al frente de una organización y/o dirigir un grupo.
- 4) Por afán de independencia económica.
- 5) Para conseguir un patrimonio personal.
- 6) Me gusta el aspecto creador de la empresa.
- 7) Creo que se puede ganar más dinero que estando a sueldo.
- 8) No me gusta ser empleado.
- 9) No hay otra forma de colocarse.
- 10) Por prestigio social.

*Anteriormente ha trabajado en...*

- 11) El sector público.
- 12) El sector privado.
- 13) No he trabajado hasta ahora.

*¿El negocio era de su propiedad o tenía en él una participación importante?*

- 14) Sí.
- 15) No.

*¿Qué puesto ocupaba?*

- 16) Cargo directivo.
- 17) Mando intermedio.
- 18) Operario.

*¿Hay alguien en su familia, o entorno de amistades, que haya sido o sea empresario y haya probado esta idea?*

- 19) Sí.
- 20) No.

*¿Ha recibido alguna enseñanza sobre cómo llevar una empresa?*

- 21) No, pero tengo experiencia práctica.
- 22) He recibido formación teórica, pero no tengo experiencia.
- 23) He recibido formación teórica y tengo experiencia práctica.

24) No tengo experiencia práctica ni formación teórica, pero creo que la misma actividad empresarial me iría enseñando.

*En una empresa de deben tomar a menudo decisiones sobre la marcha. Esto es algo que...*

25) Me preocupa.

26) No me preocupa.

*¿Está acostumbrado a asumir responsabilidades?*

27) Me gusta encargarme personalmente de las cosas.

28) Me responsabilizo si hace falta, pero prefiero que sea otro el responsable.

*¿Ha tenido personas bajo su dirección en alguna actividad, aunque ésta no haya sido empresarial?*

29) Sí

30) No.

### *¿Cuántas personas?*

- 31) De 1 a 10.
- 32) De 11 a 30.
- 33) Más de 30.

### *Las cosas de una empresa ¿deben estar bien ordenadas y organizadas?*

- 34) Me gusta tener un plan y seguirlo pase lo que pase.
- 35) El plan es necesario pero hay que ser flexible.
- 36) Lo principal en un negocio es actuar, el orden es secundario.

### *Un empresario ¿debe ser una persona constante?*

- 37) Sí, los asuntos hay que seguirlos hasta el final.
- 38) Generalmente acabo lo que comienzo, a menos que se complique.
- 39) Llegado el momento, creo que es mejor delegar en otras personas.

*¿Ha ahorrado suficiente dinero como para emprender el negocio?*

- 40) Sí.
- 41) No, pero puedo conseguirlo fácilmente.
- 42) No, pero hay muchas ayudas oficiales que podría solicitar. Realmente no sé cuánto puede costar.

*¿Le gusta el trabajo en equipo?*

- 43) Es gratificante y creativo.
- 44) Entorpece la toma de decisiones.

*¿Puede confiar la gente en lo que dice?*

225

- 45) Sí, pueden. No digo cosas que no pienso.
- 46) Actúo en función de las circunstancias, sobre todo si el otro no es capaz de darse cuenta de la diferencia.

*¿Le importa viajar?*

- 47) Sí.
- 48) No.

***¿Conoce algún idioma extranjero?***

49) Sí.

50) No.

***¿Qué piensa de los socios?***

51) Puede ser conveniente asociarse con otra persona.

52) Los socios sólo dan problemas.

***Estar al día de las novedades que se producen en el mundo empresarial.***

53) Es conveniente.

54) Es imprescindible.

55) Conozco bien el sector y poco es lo que me pueden enseñar.

***¿Cree que es oportuno consultar a alguien sobre su proyecto de creación de la empresa?***

56) No, porque podrían copiarne la idea.

57) Sí, porque cualquiera puede darme una idea.

58) Sí, porque puedo estar equivocado y mi proyecto no ser tan bueno.

*La obtención de un beneficio derivado de su actividad...*

- 59) Es un objetivo prioritario.
- 60) Evidentemente, emprendo la actividad empresarial para ganar dinero, pero no me obsesiona.
- 61) Me conformo con lo suficiente para vivir.

*¿Su salud es buena?*

- 62) Sí.
- 63) No.

### Valoración de las respuestas

El valor que se ha estimado para cada una de las respuestas de este primer apartado, es el siguiente:

| Nº | puntos | Nº | puntos |
|----|--------|----|--------|
| 1  | 4      | 33 | 5      |
| 2  | 1      | 34 | 2      |
| 3  | 2      | 35 | 4      |
| 4  | 3      | 36 | 1      |
| 5  | 3      | 37 | 2      |
| 6  | 2      | 38 | 0      |
| 7  | 3      | 39 | 1      |
| 8  | 3      | 40 | 5      |
| 9  | 0      | 41 | 2      |
| 10 | 1      | 42 | 2      |
| 11 | 1      | 43 | 0      |
| 12 | 3      | 44 | 2      |
| 13 | 0      | 45 | 2      |
| 14 | 5      | 46 | 3      |
| 15 | 0      | 47 | 1      |
| 16 | 5      | 48 | 0      |
| 17 | 3      | 49 | 3      |
| 18 | 1      | 50 | 3      |
| 19 | 2      | 51 | 0      |
| 20 | 0      | 52 | 2      |
| 21 | 3      | 53 | 0      |
| 22 | 2      | 54 | 2      |
| 23 | 5      | 55 | 3      |
| 24 | 0      | 56 | 0      |
| 25 | 0      | 57 | 0      |

|    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 26 | 2 | 58 | 2 |
| 27 | 3 | 59 | 4 |
| 28 | 0 | 60 | 4 |
| 29 | 3 | 61 | 2 |
| 30 | 0 | 62 | 1 |
| 31 | 1 | 63 | 3 |
| 32 | 2 |    |   |

- Hasta 25 puntos, usted debe intentar mejorar este resultado.

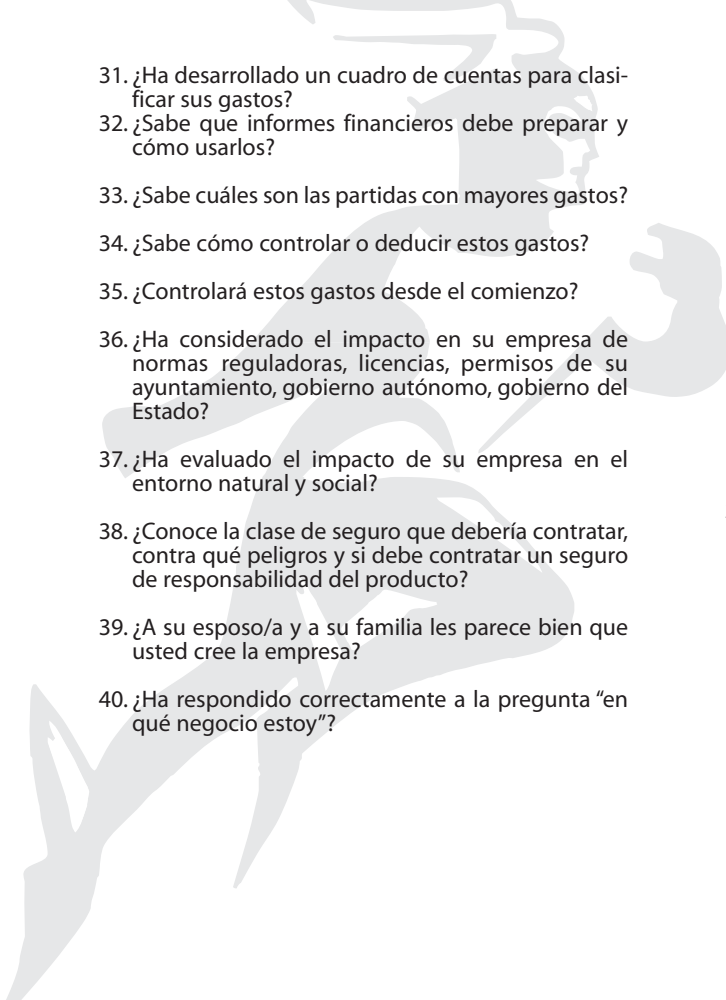
- Entre 25 y 40, puede usted animarse ya que cuenta con las características necesarias. Sin embargo, sería conveniente que complementara sus conocimientos o se uniera a una persona que ya los tenga.

- Si obtiene más de 40 puntos, está usted bien dotado para ser empresario, aún así no debe olvidarse de que el mundo cambia rápidamente y debería estar muy bien informado acerca de todos los campos que afecten al mercado empresarial.

## B) LA EMPRESA

Conteste Sí o No a las siguientes preguntas:

- 1 ¿Sabe cuánto dinero le haría falta para crear su empresa?
- 2 ¿Cuenta con suficiente dinero propio o ajeno para crear su empresa?
- 3 ¿Ha considerado la necesidad de un socio que aporte dinero y/o conocimientos técnicos?
- 4 ¿Sabe qué fuentes de financiación le pueden ayudar a financiar su empresa en el caso de que se agote su propio capital inicial?
- 5 ¿Conoce cuál será la forma jurídica que adoptará su empresa: sociedad anónima, sociedad cooperativa, sociedad limitada, trabajador autónomo, etc.?
- 6 ¿Sabe qué normas legales debe observar su empresa?
- 7 ¿Se ha asociado legal, financiera y contablemente sobre sus planes para la nueva empresa?
- 8 ¿Ha estudiado cuál será su estructura administrativa, es decir, con cuántos departamentos contará y, sobre todo, qué funciones desarrollará cada uno de ellos?
- 9 ¿Ha considerado en un informe qué debe hacer por sus clientes, proveedores y empleados para ayudarles a entender el objetivo de su empresa?

- 
31. ¿Ha desarrollado un cuadro de cuentas para clasificar sus gastos?
  32. ¿Sabe que informes financieros debe preparar y cómo usarlos?
  33. ¿Sabe cuáles son las partidas con mayores gastos?
  34. ¿Sabe cómo controlar o deducir estos gastos?
  35. ¿Controlará estos gastos desde el comienzo?
  36. ¿Ha considerado el impacto en su empresa de normas reguladoras, licencias, permisos de su ayuntamiento, gobierno autónomo, gobierno del Estado?
  37. ¿Ha evaluado el impacto de su empresa en el entorno natural y social?
  38. ¿Conoce la clase de seguro que debería contratar, contra qué peligros y si debe contratar un seguro de responsabilidad del producto?
  39. ¿A su esposo/a y a su familia les parece bien que usted cree la empresa?
  40. ¿Ha respondido correctamente a la pregunta “en qué negocio estoy”?

## C) EL PRODUCTO O EL SERVICIO

Conteste Sí o No a las siguientes preguntas:

41. El producto/servicio que piensa usted ofrecer, ¿tiene alguna cualidad específica que claramente lo diferencia de otros ya existentes en el mercado?
42. Si es un producto diferenciado, ¿incorpora alguna novedad técnica o de uso?
43. ¿Es un producto patentable?
44. ¿Conoce las normas legales a las que se debe ajustar en lo que concierne a derechos de autor, marcas y nombres comerciales, etc.?
45. Si su producto o servicio no es bueno u original, ¿ha verificado usted si existen otras empresas que produzcan el mismo o similar producto o servicio?
46. ¿Ha intentado averiguar si van bien en su zona y en el resto del país?
47. ¿Ha discutido o comentado su idea con un técnico en el campo en el cual usted va a trabajar?
48. ¿Conoce el despiece exacto de su producto o servicio?
49. ¿Conoce la forma de fabricarlo o venderlo?
50. ¿Cumple las normas legales de comercialización u homologación, tanto en los mercados nacionales como internacionales?

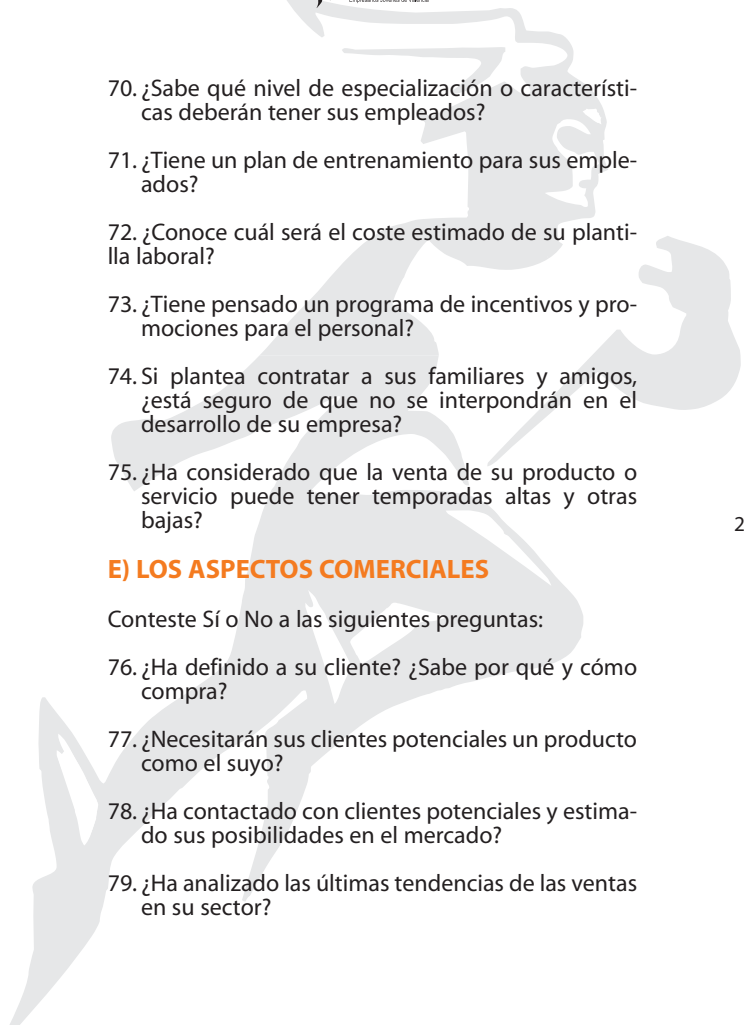
51. ¿Sabe cuánto costará fabricarlo/venderlo?
52. ¿Conoce el volumen de ventas necesario para cubrir costes?
53. ¿Será capaz de generar nuevas ideas o ampliaciones a su línea de producto o servicio?

#### **D) FORMA DE FABRICAR U OFRECER EL PRODUCTO O SERVICIO**

Conteste Sí o No a las siguientes preguntas:

54. ¿Ha estudiado cuántas fases o pasos componen el proceso productivo que deberá realizar para la obtención de su producto o la venta de su servicio?
55. ¿Sabe si el proceso productivo estará estructurado para la fabricación/ venta sobre pedido o será autónomo?
56. ¿Sabe usted si va a poder fabricar todas las piezas, o ha pensado adquirirlas a otros fabricantes?
57. ¿Va a ofrecer un servicio completo o contará con la colaboración de otras empresas o servicios?
58. ¿Ha sopesado los pros y los contras de la ubicación elegida para su empresa?
59. ¿Ha previsto las posibilidades de expansión de la misma?

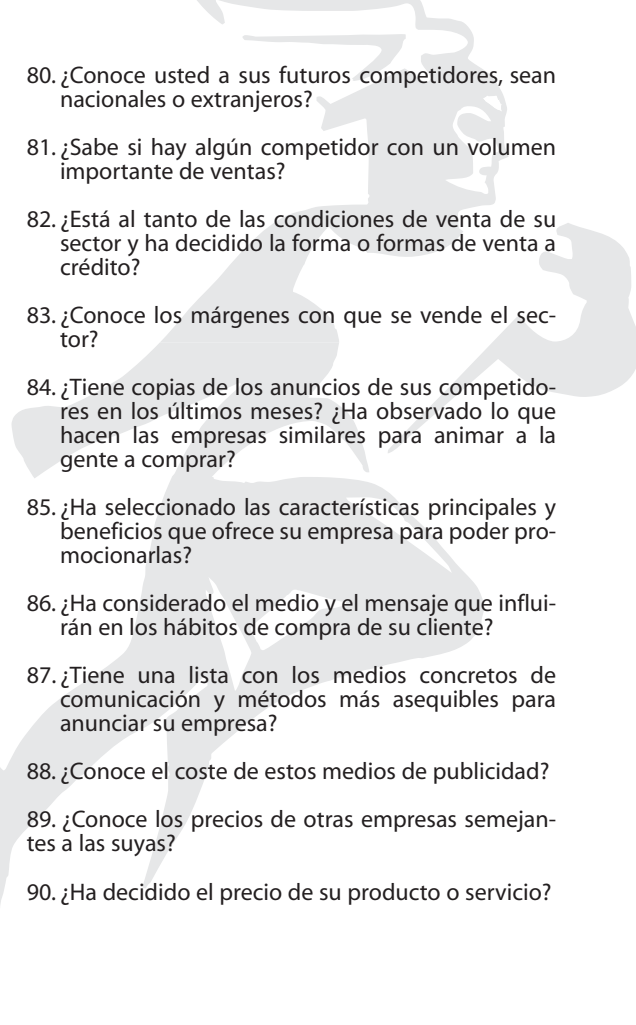
60. ¿Ha hecho un croquis a escala del área de trabajo para considerar tanto el desplazamiento de trabajadores y mercancías como, en su caso, de clientes?
61. ¿Conoce cuáles serán los gastos de adecuación que requiere la localización de su empresa?
62. ¿Ha considerado las posibilidades de edificación, compra, alquiler o leasing en la adquisición del local y analizado otras localizaciones?
63. ¿Sabe qué maquinaria utilizará y cuál será su coste?
64. ¿Conoce los gastos fijos de mantenimiento del local y de la maquinaria?
65. ¿Ha analizado con cuidado los pros y los contras de cada fuente de suministro?
66. ¿Ha investigado otras fuentes de suministro, no disponibles localmente pero contactables?
67. ¿Tiene un plan de control de existencias que le indique cuándo es el momento de hacer nuevos pedidos y en qué cantidad?
68. ¿Sabe cuánto crédito le darán proveedores y acreedores?
69. ¿Ha estimado cuánto personal necesitará en su proceso de fabricación y, del total, qué parte será fijo y qué parte eventual?

- 
70. ¿Sabe qué nivel de especialización o características deberán tener sus empleados?
  71. ¿Tiene un plan de entrenamiento para sus empleados?
  72. ¿Conoce cuál será el coste estimado de su plantilla laboral?
  73. ¿Tiene pensado un programa de incentivos y promociones para el personal?
  74. Si plantea contratar a sus familiares y amigos, ¿está seguro de que no se interpondrán en el desarrollo de su empresa?
  75. ¿Ha considerado que la venta de su producto o servicio puede tener temporadas altas y otras bajas?

## **E) LOS ASPECTOS COMERCIALES**

Conteste Sí o No a las siguientes preguntas:

76. ¿Ha definido a su cliente? ¿Sabe por qué y cómo compra?
77. ¿Necesitarán sus clientes potenciales un producto como el suyo?
78. ¿Ha contactado con clientes potenciales y estimado sus posibilidades en el mercado?
79. ¿Ha analizado las últimas tendencias de las ventas en su sector?

- 
80. ¿Conoce usted a sus futuros competidores, sean nacionales o extranjeros?
  81. ¿Sabe si hay algún competidor con un volumen importante de ventas?
  82. ¿Está al tanto de las condiciones de venta de su sector y ha decidido la forma o formas de venta a crédito?
  83. ¿Conoce los márgenes con que se vende el sector?
  84. ¿Tiene copias de los anuncios de sus competidores en los últimos meses? ¿Ha observado lo que hacen las empresas similares para animar a la gente a comprar?
  85. ¿Ha seleccionado las características principales y beneficios que ofrece su empresa para poder promocionarlas?
  86. ¿Ha considerado el medio y el mensaje que influirán en los hábitos de compra de su cliente?
  87. ¿Tiene una lista con los medios concretos de comunicación y métodos más asequibles para anunciar su empresa?
  88. ¿Conoce el coste de estos medios de publicidad?
  89. ¿Conoce los precios de otras empresas semejantes a las suyas?
  90. ¿Ha decidido el precio de su producto o servicio?

91. ¿Ha considerado las reacciones de la competencia ante cualquiera de sus políticas de precios?
92. ¿Ha considerado la relativa importancia de cada segmento de l mercado y las diferentes políticas de precio?
93. ¿Ha investigado las normas sobre precios para comprobar que no viola ningún código?
94. ¿Es su precio suficiente para obtener un beneficio en cada uno de los productos que usted vende?
95. ¿Sabe cuál es su margen en cada producto?
96. ¿Conoce cuáles serán sus canales de distribución del producto: mayoristas, minoristas, venta directa, etc.?
97. ¿Ha diseñado una estrategia de ventas para comercializar su producto en el mercado local, nacional e incluso extranjero?
98. ¿Ha comentado las estrategias de marketing básicas para su empresa con un experto en marketing?
99. ¿Ha diseñado el sistema de garantías sobre el producto o servicio, y el servicio posventa o de mantenimiento?

### *Valoración de las respuestas de los apartados B, C, D y E*

Como ya se ha indicado, las preguntas de los apartados B, C, D y E se deberían contestar con un Sí o un No. Por cada pregunta contestada con un Sí anótese un punto. Cuento cuántos puntos ha conseguido.

- Si no ha llegado a 25 puntos: pruebe a replantearse su idea de negocio para evitar incurrir en un riesgo demasiado alto.
- Si está entre 26 y 40 puntos: ¡Espere! Tiene usted algunas lagunas que no ha solucionado. Piénselo de nuevo y complete su información antes de empezar.
- Entre 41 y 60 puntos: ¡Adelante! Empiece, pero no olvide que le faltan cabos por atar. Tenga en cuenta que es mejor prever ahora los acontecimientos, antes de que se conviertan en problemas desagradables.
- Si ha obtenido más de 60 puntos: ¡Enhorabuena! Su empresa tiene muy buena pinta. Siga así, genere riqueza, todos lo necesitamos.





## 9. Links de interés y Bibliografía.

### *Administraciones y Organismos Públicos*

[www.aeat.es](http://www.aeat.es)  
[www.mtas.es](http://www.mtas.es)  
[www.inem.es](http://www.inem.es)  
[www.gva.es](http://www.gva.es)  
[www.ivaj.es](http://www.ivaj.es)  
[www.ico.es](http://www.ico.es)  
[www.impiva.es](http://www.impiva.es)  
[www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)  
[www.rmc.es](http://www.rmc.es)  
[www.registradoresdevalencia.org](http://www.registradoresdevalencia.org)

241

### *Organizaciones Empresariales y Patronales.*

[www.ceoe.es](http://www.ceoe.es)  
[www.cev.es](http://www.cev.es)  
[www.camaravalencia.com](http://www.camaravalencia.com)  
[www.cepymev.es](http://www.cepymev.es)  
[www.cierval.es](http://www.cierval.es)  
[www.feriavalencia.com](http://www.feriavalencia.com)

## *Creación de Empresas*

[www.ajevalencia.org](http://www.ajevalencia.org)

[www.ceaje.com](http://www.ceaje.com)

[www.obrasocial.bancaja.es/emprendedores/](http://www.obrasocial.bancaja.es/emprendedores/)

[www.ceei.net](http://www.ceei.net)

[www.enisa.es](http://www.enisa.es)

[www.e-empresarias.net](http://www.e-empresarias.net)

[www.vue.es](http://www.vue.es)

[www.mytic.es](http://www.mytic.es)

[www.competic.es](http://www.competic.es)

[www.eoi.es](http://www.eoi.es)

[www.emprendedorxxi.es](http://www.emprendedorxxi.es)

[www.creaciondempresas.com](http://www.creaciondempresas.com)

[www.crear-empresas.com](http://www.crear-empresas.com)

## *Revista Inicia AJEV*

## *Revista Emprendedores*

## *Curso Esine Creación de Empresas*





**Notas:**

[illegible]





**Notas:**

[illegible]

