

Manual del emprendedor



INTRODUCCIÓN

El autoempleo en España y en el resto de los países de la Unión Europea ya no es un fenómeno circunstancial, sino que es una nueva forma de actividad laboral consecuencia de los cambios que vienen produciéndose en el mercado de trabajo.

Para un adecuado desarrollo de la actividad como emprendedor hay que contar con buena información y una sólida formación que asegure a los promotores eficiencia y perdurabilidad de su iniciativa de negocio. Contar con instrumentos de apoyo así como la lucha, constancia y trabajo son los aspectos fundamentales para culminar con éxito la idea de negocio.

Por ello, entendemos que este Manual, ha de servir de instrumento eficaz de apoyo a todas aquellas personas que dirigen su esfuerzo a la creación de un negocio o empresa.

El propósito es ofrecer una herramienta, que permita un primer acercamiento a toda la información que necesita tener en cuenta el emprendedor y los pasos que hay que seguir para crear una empresa.

El Manual se enmarca en el ámbito de las actuaciones que gestiona **Fundosa Social Consulting (FSC)** destinadas a las personas con discapacidad, que tienen como objetivo el apoyo a emprendedores y promotores para la ejecución de proyectos de autoempleo o de creación de empresas de economía social en el marco del PROGRAMA OPERATIVO de “lucha contra la discriminación” cofinanciado por la Fundación ONCE y el Fondo Social Europeo.

Los servicios a emprendedores y promotores se establecen en una entrevista personal, en la cual se define el itinerario a seguir, Orientación → Formación → Asesoramiento; abarcan tanto las acciones dirigidas a la cualificación / formación de emprendedores, como el asesoramiento/consultoría en la elaboración de proyectos e inicio de actividad empresarial.

◆ **Seminarios y Sesiones de Iniciación/Orientación al autoempleo**, con el objetivo de informar, motivar y analizar el potencial emprendedor.

◆ **Workshops de Creatividad y de Formación de Emprendedores**, para generar y analizar ideas de negocio y realizar un primer diagnóstico de la viabilidad de la idea de negocio.

◆ **Asistencia técnica** para negocios de nueva creación, concebida como consultoría individual presencial para elaborar el plan de empresa y analizar la viabilidad del negocio.

◆ **Compañamiento** a los negocios en los trámites de constitución y puesta en marcha del negocio.

◆ **Consultoría de apoyo** para mantenimiento, ampliación o crecimiento de actividad asociado a generación de empleo y para reorientación y/o reflujo del negocio asociado a mantenimiento de empleo.

Por otro lado, destacar la importante función que cumple la subvención a fondo perdido que la Fundación ONCE concede, pieza relevante para la constitución de negocio. Para una información más detallada, consultar su página Web (www.fundaciononce.es)

Generar tu propia actividad, tu puesto de trabajo, requiere un gran esfuerzo personal y adoptar una mentalidad activa y resolutiva frente a los retos y dificultades.

Ya hemos tomado la decisión más importante de nuestra vida. Emprender puede ser nuestro futuro.

Presentación

Primera parte: El emprendedor, la idea y el proceso de emprender.

Capítulo 1. El emprendedor.

Capítulo 2. Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas.

Capítulo 3. Validación inicial de la idea de negocio o la vía de emprender.

Capítulo 4. El proceso de emprender.

Segunda parte: El plan de empresa.

Capítulo 5. Descripción del negocio.

Capítulo 6. Análisis del entorno.

Capítulo 7. Análisis de la empresa y del emprendedor.

Capítulo 8. Dafo.

Capítulo 9. Estrategias y objetivos.

Capítulo 10. Planes de acción.

- Plan comercial.
- Plan de operaciones.
- Plan de recursos humanos.
- Plan jurídico - fiscal.
- Plan económico - financiero.

Capítulo 11. Calendario.

Capítulo 12. El resumen ejecutivo.

Tercera parte: Orientación y apoyo al emprendedor.

- Proceso administrativo para emprender.
- Directorio de organismos e instituciones de apoyo al emprendedor.
- Bibliografía y páginas Web para uso de emprendedores.

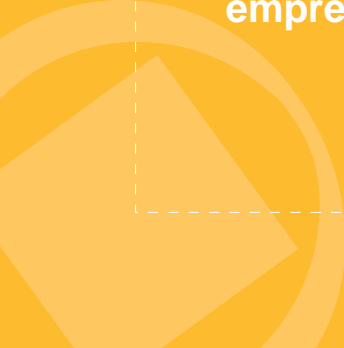
Separata

- Agradecimientos y testimonios.



Presentación

El **Manual del emprendedor** pues, está concebido como un soporte, como un apoyo, para las personas que se plantean la posibilidad de autoemplearse o crear una empresa y es un medio para ayudarles a reflexionar, de forma organizada, sobre los temas que se han de tener en cuenta para que **la idea de emprender se convierta en realidad.**



PRESENTACIÓN

En España, en la Unión Europea y en todo el mundo de la globalización el autoempleo, el trabajo por cuenta propia, es una enorme oportunidad para las personas que deciden ser sus propios jefes, ya lo decidan porque tienen la ambición de hacer realidad una idea, crear su propia empresa, ya porque sus características personales, conocimientos o experiencia hagan que su porvenir sea más atractivo si se autoemplean que si tratan de trabajar por cuenta ajena en una empresa o institución.

Sin embargo, emprender, autoemplearse y, más allá, crear la propia empresa, supone recorrer un camino, seguir un proceso, para el que las personas normalmente no estamos preparadas. Ni en la enseñanza obligatoria, en el bachillerato o en la universidad, se explica el autoempleo o se enseña a crear una empresa, qué hacer y cómo hacerlo.

Y, tampoco mientras se trabaja en una empresa se aprende a emprender, más bien se aprende a desempeñar, cada vez mejor, un trabajo o a hacer nuevos trabajos.

Por ello, y sobre todo por la preocupación de **Fundosa Social Consulting** de contribuir de forma permanente a la generación de autoempleo y a la creación de empresas, ha nacido este Manual del emprendedor con los siguientes objetivos muy concretos:

- Fomentar y motivar el espíritu emprendedor.
- Dinamizar los conocimientos y experiencias en el ámbito del autoempleo.
- Poner a disposición de los potenciales emprendedores una herramienta sencilla, al alcance de personas con pocos conocimientos previos, que les sirva de apoyo en el proceso de emprender y en la creación de su negocio.
- Facilitar, a las personas que realizan su actividad profesional en el marco del apoyo a potenciales o actuales emprendedores, un instrumento útil en la gestión diaria.
- Ofrecer, a quienes ya se han iniciado en el lanzamiento de sus negocios y a quienes, desde empresas o instituciones, apoyan la consolidación del autoempleo o de las nuevas empresas, orientaciones para el uso posterior de herramientas de mayor complejidad técnica para profesionalizar, progresivamente, la gestión empresarial de los emprendedores.

El Manual del emprendedor pues, está concebido como un soporte, como un apoyo, para las personas que se plantean la posibilidad de autoemplearse o crear una empresa y es un medio para ayudarles a reflexionar, de forma organizada, sobre los temas que se han de tener en cuenta para que la idea de emprender se convierta en realidad.

Orienta al emprendedor para que, según va leyendo y estudiando sus páginas pueda ir pensando en su propia realidad, elaborando su propia información, aclarando sus propios pensamientos y construyendo, al mismo tiempo, tanto la idea básica de emprender como el qué emprender y el Plan de Negocio para hacer realidad la posibilidad de autoemplearse o crear una empresa.

PRESENTACIÓN

Para hacer el mejor uso de este, el lector ha de hacer una lectura pausada, con un cuaderno al lado, e ir recogiendo las ideas que se le van ocurriendo, cumplimentando los cuadros que van apareciendo para estructurar la información, y revisar luego cuanto ha escrito en cada capítulo antes de pasar al siguiente.

El contenido del Manual se estructura en tres partes:

La Primera parte:

El emprendedor, la idea y el proceso de emprender, tiene el doble propósito de:

- **Facilitar a las personas que se han planteado la posibilidad de auto emplearse o crear una empresa, elementos para determinar si pueden y quieren realmente hacerlo o si la oportunidad está, en el fondo de su ser, fuera de su propósito vital.**
- **Aportar información para que el emprendedor pueda añadir a las que inicialmente pueda tener, otras posibles ideas de negocio para su autoempleo, y además, ofrecerle herramientas para que pueda realizar una primera evaluación seria, sobre la viabilidad práctica de cada idea de negocio antes de embarcarse en la etapa, más técnica, de hacer su propio Plan de Empresa.**

La Segunda parte:

El plan de empresa, está concebido como un guión, paso a paso, que puede seguir el emprendedor para transformar su idea inicial en un Plan práctico y realista que, una vez terminado, le permita afrontar, con posibilidades reales de éxito, el reto de hacer realidad su autoempleo o la creación de su propia empresa.

Por tanto, en esta parte se incluye la elaboración de los planes operativos, marketing, operaciones, jurídico y fiscal, de organización y recursos humanos y el plan financiero, que integran en un todo el proyecto del emprendedor para dar vida a su idea de negocio.

La Tercera parte:

Orientación y apoyo al emprendedor, incluye información de carácter práctico sobre los emprendedores, concretamente sobre:

- **Procesos y trámites para comenzar la actividad de autoempleo o la creación de la propia empresa.**
- **Directorio de organismos e instituciones de apoyo al emprendedor.**
- **Bibliografía y páginas Web para uso de emprendedores.**

Incorpora información sobre FSC, la Fundación ONCE y una breve reseña sobre los colaboradores que han intervenido en la elaboración y puesta a punto de este Manual.

El Emprendedor, La Idea y el Proceso de Emprender.

La primera parte del Manual, dedicada a la figura y a la persona del emprendedor, a la idea que este pueda tener para autoemplearse o crear una empresa y al proceso o camino que es preciso recorrer para llegar a emprender, tiene tres objetivos concretos:

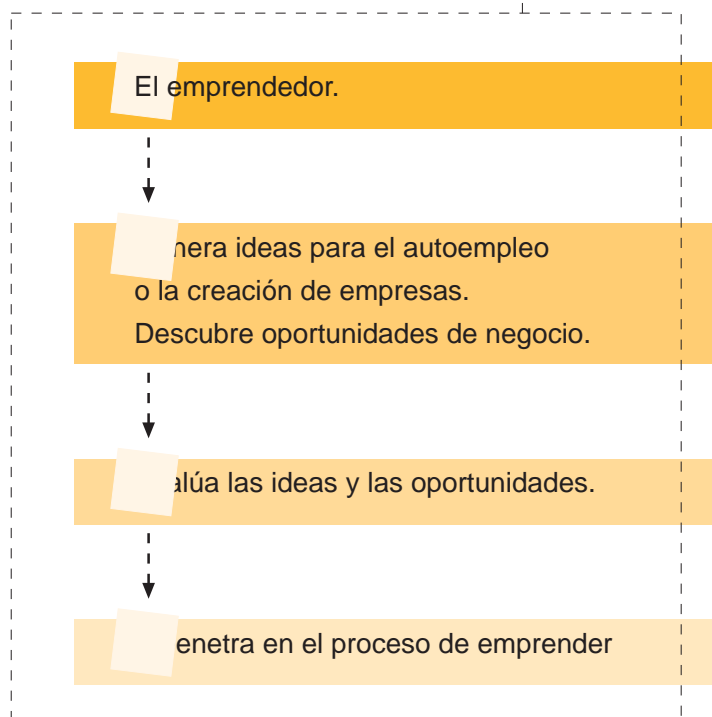
- Facilitar un marco de reflexión sobre las cuestiones, algunas de carácter personal, que es preciso tener en cuenta antes de dar los primeros pasos en el camino de emprender.
- Aportar medios para que el emprendedor que lo requiera pueda encontrar ideas para construir sobre ellas su propio negocio o, si ya tiene su propia idea, hacer una primera evaluación sobre la posibilidad real que tiene de llevarla a la práctica.
- Presentar al emprendedor, de forma clara y realista, el camino que hay que recorrer desde que se decide comenzar un proyecto de autoempleo hasta que este se convierte en realidad.

Esta primera parte del Manual tiene especial sentido porque el factor de éxito más importante del autoempleo es la persona, su ilusión, su realismo y su determinación.

Por ello se dedican los cuatro capítulos iniciales del Manual a facilitar al posible emprendedor elementos para que vea realmente si su ilusión es suficiente, si ha pensado en las circunstancias de su realidad y si estas le son propicias o adversas y, finalmente, si vale la pena embarcarse en el proyecto.

Se trata, en resumen, de que la persona que se ha planteado la posibilidad de emprender tenga elementos para decidir si quiere hacerlo, teniendo muy claro que si tiene éxito, su proyecto va a convertirse en fundamental para su futuro personal y profesional y que, si no tiene éxito, puede suponer un fracaso no solo económico sino hasta personal.

El contenido de esta primera parte responde al siguiente esquema:






1ª Parte

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Emprender.

Emprendedor es la persona que quiere trabajar para sí mismo, autoemplearse o crear una empresa y se pone en el camino, nunca sencillo, a veces largo y siempre incierto, de llegar a hacerlo.

No importan las razones por las que una persona se decide a emprender. El punto de partida, la base sobre la que se apoya todo emprendedor es su propia motivación, su voluntad de serlo.



CAPÍTULO 1: El Emprendedor.

Emprendedor es la persona que quiere trabajar para sí mismo, autoemplearse o crear una empresa y se pone en el camino, nunca sencillo, a veces largo y siempre incierto, de llegar a hacerlo.

No importan las razones por las que una persona se decide a emprender.

Puede ser porque tiene el sueño de ser empresario y quiere serlo, puede ser porque le resulta difícil lograr un contrato por cuenta ajena, porque quiere o no quiere cambiar de residencia o porque ya ha conocido lo que es trabajar en una empresa o institución y ahora quiere tener su propio negocio.

No importan, repetimos, las razones que mueven a las personas, solo importa que la persona que quiere emprender tenga las suyas propias y que a ella le justifiquen el desafío de emprender.

El punto de partida, la base sobre la que se apoya todo emprendedor es su propia motivación, su voluntad de serlo, que crea en su proyecto, y la constancia en el trabajo para lograr la meta.

En el emprendedor se manifiesta al máximo la sabiduría del dicho “al que algo quiere algo le cuesta”, si quiere poco le cuesta poco, si quiere mucho, le cuesta mucho.

Por ello, si alguien quiere autoemplearse, trabajar por cuenta propia en algo sencillo, con pocas aspiraciones, para solo una temporada, su proceso de emprender será corto y posiblemente fácil, pero si quiere trabajar por cuenta propia a lo largo de la vida, llegar a emplear a otras personas y crear su propia empresa, el proceso de emprender será proporcional a lo que se quiere conseguir.

Se dice que el emprendedor, para serlo, requiere de unas cualidades determinadas. Se suelen citar las siguientes:

- Confianza en uno mismo, resistencia ante la adversidad, constancia.
- Claridad mental, autocrítica. Ver los propios errores y los propios aciertos y aprender de ellos.
- Prudencia para no entrar en situaciones de las que no se pueda salir luego.

Realmente, son cualidades que en la sociedad en que vivimos se necesitan no sólo para trabajar por cuenta propia sino también por cuenta ajena, y no sólo para trabajar sino para poder vivir como un adulto que conduce su propia vida.

Estas cualidades están ampliamente difundidas entre la población que nos rodea, entre los adultos de nuestra generación.

Y se dice también que para ser emprendedor es preciso:

- Tener creatividad y capacidad de innovación, es decir que se te ocurran ideas nuevas y sepas ponerlas en práctica.
- Formación. Saber hacer, conocimientos y habilidades para trabajar en algo concreto, ya sea como profesional independiente ya como empresario del propio negocio.
- Financiación suficiente.

CAPÍTULO 1: El Emprendedor.

Y aquí nos encontramos otra realidad, ser de natural más o menos creativo no es importante ya que si nosotros tenemos ideas, muy bien, pero si aprendemos cómo se pueden generar ideas para el autoempleo o para crear empresas, y lo hacemos, es más que suficiente.

Nadie nace sabiendo y menos sabiendo de autoempleo o de empresas, pero si se tiene una buena orientación, un buen maestro o un buen manual, uno va aprendiendo y se va formando.

En cuanto a la financiación, es cierto que para autoemplearse hace falta dinero, hacen falta recursos, pero afortunadamente en la sociedad actual para una buena idea, para un buen proyecto, siempre hay alguien dispuesto a poner dinero.

En resumen, el emprendedor es la persona normal que se comporta como una persona normal y quiere autoemplearse, trabaja duro, es constante, aprende y aprovecha las oportunidades que existen en su entorno para dinamizar las ideas, formarse y tener financiación.

El perfil real del emprendedor es el de la persona que quiere serlo y pone los medios para conseguirlo. Aunque todo el mundo puede emprender, es conveniente que la persona que está pensando en la posibilidad de hacerlo tenga un buen conocimiento de dónde está su punto de partida, de cuáles de sus cualidades le van a servir de apoyo y de aquellas otras que debe adquirir para evitar el error de correr excesivo riesgo.

Como ejercicio inicial, ofrecemos un cuestionario para que las personas que lo deseen evalúen su potencial para tener éxito en el proceso de emprender, de autoemplearse o crear su propia empresa.

El perfil real del emprendedor es el de la persona que quiere serlo y pone los medios para conseguirlo.

Aunque todo el mundo puede emprender, es conveniente que la persona que está pensando en la posibilidad de hacerlo tenga un buen conocimiento de dónde está su punto de partida, de cuáles de sus cualidades le van a servir de apoyo y de aquellas otras que debe adquirir para evitar el error de correr excesivo riesgo.

Como ejercicio inicial, ofrecemos un cuestionario para que las personas que lo deseen evalúen su potencial para tener éxito en el proceso de emprender, de autoemplearse o crear su propia empresa.

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Emprender.

CAPÍTULO 1: El Emprendedor.

Questionario para el autoanálisis de las cualidades del emprendedor.

CONCEPTO	EVALUACIÓN (1 bajo, 5 alto)					OBSERVACIONES ¿Puede mejorar en este punto?
	1	2	3	4	5	
1. Ilusión por emprender						
2. Confianza en uno mismo						
3. Capacidad de trabajo						
4. Constancia						
5. Austeridad						
6. Responsabilidad						
7. Honestidad						
8. Autodisciplina						
9. Capacidad transmitir ilusión						
10. Conocimientos del negocio						
TOTAL						

CAPÍTULO 1: El Emprendedor.

Interpretación:

Si tiene en todos los epígrafes al menos un 3 y se superan los 35 puntos en el total, es posible comenzar a prepararse para emprender, y si cuando tenga terminado su Plan de Empresa, vuelve a hacer este cuestionario y llega a 45 puntos puede lanzarse a emprender con bastantes probabilidades de éxito.

Si desea realizar otras pruebas de autodiagnóstico, puede acudir a las páginas Web para emprendedores que se citan en la bibliografía de este Manual.

Finalmente, debemos añadir que estudios relevantes indican que los emprendedores con éxito habitualmente tienen especialmente desarrolladas, en mayor o menor grado, las siguientes características:

- Creatividad
- Capacidad de dirigir y motivar personas
- Capacidad de trabajo
- Resistencia a la frustración
- Capacidad de adaptación al cambio
- Capacidad para establecer relaciones interpersonales
- Apoyo familiar

Sin embargo, insistimos, **el emprendedor no nace, se hace**, y todas las características citadas, si hay ilusión, capacidad de trabajo y una inteligencia normal, se pueden aprender y desarrollar a lo largo del proceso de emprender, y potenciarlas a lo largo de toda la vida.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Pedro Ruiz del Árbol nos dice:

“La motivación principal para crear una empresa propia es, sobre todo, el deseo de ser tu propio jefe, el dueño del propio destino, de hacer realidad la propia idea. Adicionalmente, se encuentra el estímulo de conseguir seguridad personal, al margen de los avatares del trabajo por cuenta ajena y de las dificultades, ya sufridas, que existen en algunas empresas cuando la persona tiene una discapacidad”

Cristina Laorga Hernando, con absoluta seguridad, afirma:

“Hay que estar convencida de que quieres tener tu propio negocio, saber que hay que trabajar mucho, no desanimarse y pasar dos años no solo sin ganar dinero sino teniendo que ponerlo”

Pablo Rincón señala:

“Siempre he querido trabajar por cuenta propia. Es muy difícil adaptarse a trabajos por cuenta ajena con mis circunstancias”.

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Emprendimiento

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendimiento

El origen del éxito de todo emprendedor está siempre en la existencia de una oportunidad de negocio basada en una idea.

Son imprescindibles ambas cosas, la idea y la oportunidad de negocio.

Y para tener ambas se puede avanzar por dos caminos, el primero es tener una idea y comprobar que puede ser una oportunidad de negocio o primero buscar oportunidades de negocio y luego buscar la idea. Hay emprendedores que tienen una idea, en cuyo caso deben comprobar si esa idea es una oportunidad y los hay también que quieren emprender y buscan la idea para hacerlo. Ambos caminos son válidos.

DE DONDE SACAR LAS IDEAS

A veces las ideas surgen por “inspiración”. A todas las personas se les ocurren ideas, la mayor parte de las veces las dejan pasar y las olvidan, otras veces se piensa en ellas hasta que se convierten en algo propio, en un deseo, en una ilusión, en un motor de la necesidad de emprender. Pero, en todo caso, la “inspiración” puede ser el inicio; para que de fruto hay que poner mucho trabajo y reflexión para transformar la idea en oportunidad.

La primera condición que han de tener, las ideas, es ser adecuadas a la personalidad, las características, las habilidades, los gustos, los conocimientos y las aficiones del emprendedor. Una idea puede ser muy buena, pero si a la persona concreta no le gusta o requiere conocimientos que no tiene ni puede adquirir, es inútil. Una idea que apasiona sobre un tema que se conoce y que encaja en la propia personalidad, tiene todo el sentido.

Por ello, antes de ponerse a buscar la idea, el emprendedor puede reflexionar respondiendo a tres preguntas:

¿Cuáles son las cualidades que me han hecho tener éxito personal o profesional en el pasado y en el presente?	
Cualidades	Por qué razón

Qué conocimientos y habilidades me han ayudado a progresar hasta ahora?	
Conocimientos y habilidades	Por qué razón

¿Cómo puedo aplicar mis cualidades, conocimientos y habilidades para mi autoempleo o para crear una empresa?	
Cualidades, conocimientos y habilidades	Por qué razón

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Empezar.

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendedor.

Centrado en y consciente de sus cualidades, conocimientos y habilidades, en suma, en sus capacidades, el emprendedor está en condiciones de buscar la idea.

A veces el emprendedor tiene ya su propia inspiración, pero muchas veces, la inspiración hay que buscarla. Para encontrar ideas o matizar las que se tienen, un camino es reflexionar sobre:

- La experiencia profesional que se ha tenido. Necesidades que hemos visto en los clientes, mejoras en productos o servicios, nuevas formas de trabajar, otros enfoques.
- Los estudios realizados. Lo que sabemos y en lo que podemos profundizar para hacer algo nuevo, introducir cambios.
- Las aficiones personales. Lo que me gusta hacer para disfrutar y qué podría hacer para otros.
- Las propias habilidades que uso para mí mismo y qué podría hacer para otras personas o para las empresas.
- Los viajes, tanto por el propio país como por el extranjero. Lo que he visto, lo que hay o se hace fuera y que en mi entorno no existe o no se hace de la misma manera.
- Los cambios que vemos a nuestro alrededor, en nuestro entorno. Nuevos vecinos, cambios en la edad o en el nivel económico de nuestro entorno, nuevas necesidades de servicios.
- Las nuevas formas de vivir el ocio. Cambios en la cultura, el uso diferente del tiempo libre, nuevos gustos en la alimentación.
- Aplicaciones de las nuevas tecnologías. Posibilidades de usar Internet, trabajar en casa, tener contacto con un mundo muy amplio, ofrecer servicios a personas que, estando muy alejadas, lo necesitan.
- Las nuevas fuentes de energía no contaminantes y el medio ambiente. Lo que se puede y yo podría hacer en estos temas.
- Usos alternativos de productos, el reciclaje de muebles, el uso de juguetes como adornos.
- Estudiar y enterarte de las franquicias que existen en el mercado nacional o en el extranjero. Hay ideas muy buenas que aún no han llegado a nuestro entorno.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Antonio Pérez Potenciano, nos relata:

“La idea surgió poco a poco, con el apoyo y el ánimo de mi cuñado, mi mujer y el resto de la familia.

Yo trabajaba muy contento en una empresa en mi profesión de carpintero, pero un accidente me obligó a dejar este trabajo en 1992. Durante 12 años después del accidente trabajé en varias empresas, siempre con dificultades de diversa índole que me obligaban a continuos cambios y estaba siempre insatisfecho. Poco a poco se fue gestando la idea del taxi para tener un medio propio de ganarme la vida sin depender de otras personas”

María Elena Cimas García, relata su experiencia personal:

“La idea de emprender la venía pensando desde hacía tiempo. Soy una mujer activa y en mis condiciones no es fácil encontrar trabajo por cuenta ajena. Inicialmente pensé en una pseudo franquicia, pero al final lo descarté por tener pocas garantías de éxito. Luego, con los contactos que hice mientras avanzaba en el tema de la franquicia encontré la herbodietética y me encantó”

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Empezar.

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendedor.

Cumplimentar un cuadro puede ayudar al emprendedor a generar ideas:

CUADRO PARA LA BÚSQUEDA DE IDEAS		
FUENTE DE LAS IDEAS	TEMAS INTERESANTES DETECTADOS	POSIBLES IDEAS PARA MI NEGOCIO
1. La experiencia profesional que se ha tenido.		
2. Necesidades que hemos visto en los clientes.		
3. Nuestras aficiones personales.		
4. Los viajes que hemos hecho.		
5. Las nuevas formas de vivir el ocio.		
6. Los cambios que vemos a nuestro alrededor.		
7. Cambios en la cultura.		
8. Aplicaciones de las nuevas tecnologías.		
9. Usos alternativos a productos.		
10. Las nuevas fuentes de energía.		
11. El medio ambiente.		
12. Franquicias que puede haber.		

Es muy posible que al cumplimentar el cuadro, en la columna de posibles ideas aparezca varias veces la misma; eso es un buen indicio de que ahí hay algo sobre lo que vale la pena profundizar.

De las ideas que surjan, lo primero que ha de hacer el emprendedor es ver si le gustan; si le desagradan es mejor no considerarlas.

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Empezar.

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendedor.

Otra fuente de ideas es usar técnicas de creatividad, dos de las cuales, muy útiles, puede utilizarlas el emprendedor para, en su entorno familiar, en sesiones de trabajo con otros posibles emprendedores o con otras personas de su confianza, generar ideas de negocio. Veámoslas:

La Tormenta de Ideas:

Consiste en reunir a un grupo de personas, entre tres y siete, y plantear una pregunta; por ejemplo:

¿Qué se puede hacer para montar un negocio?, o ¿Qué podríamos hacer para trabajar por cuenta propia, para autoemplearnos?

Formulada la pregunta, sin pensar casi nada, los asistentes empiezan a decir lo que se les ocurre, sin comentar ni criticar las ideas de los demás, solamente aportando ideas aunque sean aparentes tonterías o temas imposibles.

Y se van anotando en una pizarra, en un papel sobre la mesa o en un ordenador. Muy deprisa para mantener un buen ritmo en la generación.

Lo importante es la cantidad, no importa la calidad de lo que se diga; ese es un tema que se verá más tarde.

Cuando el grupo ya no puede aportar más ideas o hay muchas, (en diez o quince minutos salen con frecuencia un montón), se detiene la sesión, se guardan las anotaciones y, al día siguiente se pasará a evaluar lo conseguido y a elegir las más interesantes o viables.

La Tormenta de Ideas Inversa:

Esta técnica parte del principio de que es mucho más sencillo destruir que construir.

Se procede de la misma forma que en la tormenta de ideas, pero la pregunta es opuesta:

¿Qué podemos hacer para no conseguir autoemplearnos?, ¿Qué hacer para que si abrimos una empresa nos salga todo mal?, o alguna similar, son preguntas se pueden plantear.

Sin comentar ni criticar, se van dando ideas. Salen muchas.

Cuando el grupo ya no tiene más ideas o se ha cansado de decir maldades, se saca la lista y se van poniendo en positivo las cosas que hayan aparecido. Luego, se guardan para evaluar al día siguiente.

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Empezar.

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendedor.

Evaluación inicial de las ideas:

Ya sea mediante la reflexión realizada individualmente, mediante las técnicas de las tormentas, ya por cualquier otro medio, es preciso hacer una evaluación inicial para elegir entre ellas.

Un mecanismo útil puede ser el siguiente:

De la lista de ideas que se han generado se eligen entre ocho y diez, (si hay alguna más que consideremos interesante, se puede subir el número), para evaluar por criterios, como muestra el siguiente cuadro:

Tabla de evaluación

CRITERIOS					
Idea	Novedad	Facilidad para aplicarla	Posibilidad de ganar dinero	Ilusión nos produce	Puntuación total
	Puntos de 1 a 5	Puntos de 1 a 5	Puntos de 1 a 5	Puntos de 1 a 5	
Idea A					
Idea B					
Idea C					
Idea N					

Los criterios aquí establecidos pueden ser matizados, pero, en principio, son suficientes para la selección de las ideas que más tarde se pueden transformar en oportunidades de negocio.

Operativamente el cuadro se cumplimenta de la siguiente forma:

- Se ponen las ideas preseleccionadas en la columna correspondiente, una debajo de otra.
- Se comienza por la Idea A y se valora, por sentido común, de 1 a 5, siendo el 1 la puntuación peor y 5 la mejor, en relación con el criterio **Novedad**. Luego se valora con relación al criterio **Facilidad**, se pasa más tarde al criterio Posibilidad de ganar dinero y finalmente se evalúa el criterio **Ilusión**, poniendo en la línea correspondiente a la Idea A la cifra que en cada caso hayamos decidido. Se termina la evaluación de la Idea A sumando las cantidades de cada criterio y poniendo el resultado en la columna Puntuación total.
- Se procede más tarde de igual manera con la Idea B y luego la C hasta que se llegue a la N.
- Se comparan las cantidades que figuran en la columna Puntuación total y, en principio, se eligen las ideas de mayor puntuación.

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendedor.

OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Las oportunidades de negocio pueden salir del estudio de las ideas que nos hayan llegado por “inspiración”, de las que hayamos generado mediante los mecanismos expuestos en las páginas anteriores o de cualquier otra forma.

Pero también pueden salir del estudio de los sectores en los que hay, en cada momento, mayores oportunidades de negocio y de concentrarse en estos para buscar ideas realmente interesantes para el autoempleo o la creación de empresas.

Fuentes de información para conocer en el momento actual oportunidades de negocio son:

Franquicias:

La franquicia es un sistema de distribución basado en la cooperación entre dos partes independientes, El franquiciador, que aporta al franquiciado su marca o nombre comercial, métodos y procedimientos de trabajo, formación, y apoyo comercial y técnico y este, que se obliga a dirigir el negocio dentro del marco de las reglas fijadas por el franquiciador.

La gran ventaja del sistema de franquicias para el emprendedor es que cuando empieza su propia empresa lo hace a partir de un modelo que tiene ya éxito probado y en el que la forma de trabajar, una vez conocida, es menos compleja de asumir que la gestión de un negocio independiente.

Además, está estudiado que, si el franquiciado elige bien su franquicia, la probabilidad de éxito es muy alta ya que menos del veinte por ciento de los franquiciados fracasan en su proyecto.

Hay información detallada sobre posibles franquicias en España y en el mundo en publicaciones escritas y, sobre todo, en Internet.

El emprendedor interesado en el tema debe saber además que una de las formas de autoempleo y creación de empresas con mayor éxito actualmente en el mundo, es la franquicia, y que hay infinidad de posibles franquicias.

Obviamente, antes de contratar una franquicia, el emprendedor ha de realizar su propio plan de empresa ya que sin el puede incurrir en enormes errores.

- **Asociaciones empresariales, cámaras de comercio españolas y extranjeras en España, agencias de desarrollo, mujeres y jóvenes empresarios.**

Ofrecen, a los emprendedores, información sobre posibles oportunidades de negocio y los contactos necesarios para poder estudiar la viabilidad, en cada caso, de entrar en ellas.

- **Publicaciones diarias, la prensa económica, y revistas especializadas**, como es el caso de Expansión, Cinco Días, Actualidad Económica o la revista Emprendedores tienen secciones que ofrecen también oportunidades de negocio.

CAPÍTULO 2: Cómo descubrir oportunidades de negocio y generar ideas para el autoempleo o la creación de empresas: el emprendedor.

• Y, siempre en Internet

Navegando por Internet, a partir de las solas palabras **emprender, creación de empresas, franquicias, oportunidades de negocio**, podemos encontrar páginas y páginas en las que lo único difícil es dar con algo que encaje en las características, e intereses del emprendedor.

Por otro lado, existe información actualizada, en fuentes oficiales que se pueden encontrar con facilidad en Internet, incluso con el detalle de cada provincia, sobre los sectores con mayores oportunidades de negocio. En todo caso, en general se puede decir que en un gran número de regiones de España, los sectores económicos en los que aparecen mayores oportunidades son:

- **Servicios profesionales relacionados con el hogar:** carpintería, fontanería, electricidad, tapicería, y equivalentes, incluido el bricolaje.
- **Servicios relacionados con la tercera edad y personas dependientes:** Cuidado, compañía y similares.
- **Mascotas y animales de compañía:** Cuidado sanitario, acompañamiento, guarda, alimentación y equivalentes.
- **Actividades relacionadas con el tiempo libre:** Monitoreo de actividades de entretenimiento, guías y acompañamiento de turistas.
- **Actividades creativas de apoyo a empresas:** Diseño gráfico, diseño industrial, multimedia y otros tipos de diseño.
- **Apoyo al sector inmobiliario o de la construcción:** Si bien es cíclico y hay períodos de baja actividad, en distintos lugares se requiere personal o empresas subcontratadas para oficios en construcción, desde el manejo de grúas hasta soladores, electricistas, fontaneros o simples peones. Además, trabajo de intermediación en ventas y vendedores a comisión.
- **Servicios avanzados a empresas:** desde apoyos en estudio de procesos, externalización de actividades muy especializadas, apoyos comerciales o de marketing y equivalentes.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Cristina Laorga Hernando, sobre su idea para emprender nos dice:

“Era lo único que sabía hacer. Es importante trabajar en lo que una sabe. El asesoramiento en temas de minusvalías y subvenciones, en el año 1992 eran temas menos conocidos que ahora y para mí una oportunidad de trabajar en lo mío”.

Pedro Ruiz del Árbol, al hablar sobre cómo se gestó su idea, nos relata:

“La idea de lanzar esta empresa surge poco a poco, es fruto de mi experiencia como profesional en una empresa del sector. La idea se va gestando progresivamente, y en mi caso ha contribuido mi esposa, que además de animarme en el proyecto es buena conocedora, por su profesión, del sector”.

En todo caso, el emprendedor, al final de su análisis ha de tener una idea de negocio, ha de poder decir seriamente:

“tengo una idea que es una oportunidad, me ilusiona y voy a trabajar para hacerla realidad”

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Empezar.

CAPÍTULO 3: Validación inicial de la idea de negocio o la vía de emprender.

Questionario **B** para la evaluación de la idea u oportunidad de negocio.

CUESTIÓN	EVALUACIÓN				
	De 1 a 5 puntos				
	1	2	3	4	5
Nuestro producto o servicio es claramente innovador					
Nuestro producto o servicio es diferencial frente a la competencia					
Nuestro producto o servicio satisface necesidades claras					
Sabemos que nuestro producto o servicio es atractivo para los clientes					
Nuestro producto o servicio es para clientes que pueden pagarlo					
Nuestro producto o servicio está en un sector en alza					
Conocemos el sector en que operaremos					
Conocemos a nuestros clientes potenciales					
Sabemos producir o prestar muy bien el servicio					
Nos gustan el producto o servicio y nuestros clientes potenciales					
Total Puntos					
TOTAL					

Interpretación del cuestionario:

Si los puntos que se consiguen superan un total de 40 se puede seguir avanzando; si se está entre 30 y 40 es necesario profundizar en el estudio de la oportunidad y si menos de 30 puntos, hay que cambiar de oportunidad.

PRIMERA PARTE

El Emprendedor, la Idea y el Proceso de Emprender.

CAPÍTULO 3: Validación inicial de la idea de negocio o la vía de emprender.

Un tercer instrumento para evaluar la idea o la oportunidad consiste en:

- Consultar a personas de confianza en el sector.
- Consultar a expertos de confianza en temas comerciales.
- Consultar a los directores de dos o tres bancos.

Si los resultados de las tres evaluaciones son correctos estamos en condiciones de avanzar, podemos empezar a construir nuestro Plan de empresa.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Antonio Pérez Potenciano:

“Hay que contar con la familia ya que ella tiene mucho que aguantar. La familia es lo más importante”.

Pablo Rincón:

“Hace falta mucha ilusión, si es posible el local propio, el apoyo de la familia y poder esperar para ganar dinero”.

María Elena Cimas García:

“Que guste mucho y tener ilusión. Hay que asegurar el colchón económico y estar dispuestos a resistir. El apoyo familiar es muy importante”.



CAPÍTULO 4: El proceso de emprender.

Emprender es un reto en el que es posible conseguir el éxito. De hecho, un 15% de los negocios emprendidos se consolida y supera los 5 años de vida, y, en el caso de las franquicias el éxito sube hasta el 80%.

Bien es verdad que entre el 65% y 70% en general y el 20% de las franquicias mueren antes de cumplir 3 años.

Las razones del éxito y del fracaso son las mismas:

- Si se ha hecho un buen Plan de Negocio, se puede triunfar; si no hay Plan o este es malo, el fracaso está asegurado.
- Si el emprendedor está preparado puede tener éxito; si no lo está el desastre es más que probable.
- Si se ha previsto y asegurado la financiación, se puede avanzar; si falta la financiación, se ha puesto, desde el principio, la semilla del final.
- Si existe un buen estudio del producto o servicio y de su demanda, hay camino por delante; si no se ha hecho, el fracaso es muy probable.
- Si el emprendedor está dispuesto, de verdad, a dedicar mucho tiempo y esfuerzo al trabajo, está en el buen camino; si se ha hecho emprendedor para pasar una temporada hasta que pueda conseguir un trabajo por cuenta ajena, es seguro que no triunfará.

Este Manual para el Autoempleo ha sido elaborado para ayudar al emprendedor en el proceso de autoemplearse o crear la propia empresa, aportando herramientas para asegurar en lo posible los factores de éxito y prevenir errores que puedan tirar por la borda el esfuerzo, el dinero y, sobre todo, la ilusión de ser profesionalmente independiente o de tener la propia empresa.

El Manual es un instrumento para que el emprendedor disponga de una herramienta para construir, a su propia medida, el **Plan de Empresa** de su negocio. Por ello le servirá para:

- Reflexionar sobre cada paso que tenga que dar para crear su negocio, pensar, estudiar alternativas, cometer errores sobre el papel y estar seguro de lo que tendrá que hacer cuando comience a poner en marcha su nueva actividad profesional o empresa.
- Disponer de un documento para presentar y discutir con inversores, instituciones o entidades financieras y conseguir la financiación que precisará para el negocio.
- Tener un medio de control para saber, cuando lance la nueva empresa, si va por el camino correcto o tiene que corregir el rumbo.

CAPÍTULO 4: El proceso de emprender.

Por ello se recomienda seguir, con el mayor cuidado y detalle, el proceso de emprender y la elaboración del Plan de Empresa, que tiene los siguientes pasos:

1. **Descripción del Negocio**, incluye una visión global de lo que se quiere hacer, de lo que se pretende ofrecer al cliente y lo que se quiere conseguir.
2. **Análisis del entorno**, que implica conocer la realidad global que nos rodea y el mercado en el que se va a trabajar.
3. **Análisis del emprendedor**, para conocer cómo es la propia persona a efectos de emprender, y las cualidades con las que cuenta para afrontar el reto.
4. **Análisis DAFO**, que es el estudio de las debilidades y fortalezas en relación con las amenazas y oportunidades que existen en el entorno global y en el mercado, para tener plena conciencia de las posibilidades reales para actuar.
5. **Definición de estrategias y objetivos**, a la luz del análisis DAFO se avanzará fijando las líneas de acción futura y los objetivos a conseguir.
6. **Plan de Acción**, que es el detalle de las actividades que se han de realizar para alcanzar los objetivos marcados, y que está dividido en cinco planes concretos:
 - Plan de Marketing.
 - Plan de Operaciones.
 - Plan de Recursos Humanos.
 - Plan Jurídico - Fiscal.
 - Plan Económico - Financiero.
7. **Calendario para el lanzamiento**, que consiste en un cronograma detallado de lo que hay que hacer concretamente para poner en marcha la propia actividad como profesional independiente o comenzar a funcionar como empresa. También tendrá incluido el calendario para los primeros meses de la actividad.
8. **Resumen ejecutivo**, su contenido será el resumen de los anteriores puntos:
 - Descripción del Negocio.
 - Análisis del entorno.
 - Análisis del emprendedor.
 - Análisis DAFO.
 - Definición de estrategias y objetivos.
 - Plan de Acción.
 - Calendario para el lanzamiento.

CAPÍTULO 4: El proceso de emprender.

Este Resumen servirá de apoyo en las reuniones que se tengan con entidades de crédito, instituciones y empresas, para obtener financiación, conseguir subvenciones, interesar a posibles socios o comenzar a relacionarse e interesar a clientes potenciales del negocio.

A lo largo de los sucesivos capítulos, si se lee el Manual con ánimo de elaborar el propio Plan, el emprendedor podrá dar los pasos necesarios para su construcción, desde el comienzo, analizando la idea de negocio hasta llegar al calendario a seguir para lanzar la nueva actividad profesional y, también, vital.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Cristina Laorga Hernando:

“Es vital creer en la idea; el que quiere puede. Hice el Plan de Empresa con todo detalle y mucho cuidado; todo estaba previsto. Lo único que no había era clientes aunque sí el plan para conseguirlos.

Hay que hacer énfasis en el plan financiero y para eso el emprendedor necesita apoyo de profesionales”

Antonio Pérez Potenciano:

“Para decidirme a emprender lo pensé mucho, había que meter mucho dinero, pedir créditos y arriesgarse. Hice el Plan de Empresa en Fundosa. Fue muy importante para tener una idea clara de donde me estaba metiendo y despejar las dudas. Lo más importante de todo fue la ayuda para hacer el estudio económico y tener claras las consecuencias de empezar con el negocio del taxi”






2ª Parte

El Plan de Empresa

El **Plan de Empresa** que el emprendedor debe realizar para asegurar la viabilidad de su futuro negocio, y cuyo contenido genérico se ha presentado ya en el capítulo anterior.

Tiene el propósito de ofrecer al emprendedor interesado un medio que le permita transformar su idea inicial en un Plan concreto para hacer realidad su proyecto de emprender con las mayores posibilidades de éxito.



SEGUNDA PARTE

El plan de empresa.

La segunda parte del Manual está dedicada al Plan de Empresa que el emprendedor debe realizar para asegurar la viabilidad de su futuro negocio, y cuyo contenido genérico se ha presentado ya en el capítulo anterior.

Tiene el propósito de ofrecer al emprendedor interesado un medio que le permita transformar su idea inicial en un Plan concreto para hacer realidad su proyecto de emprender con las mayores posibilidades de éxito.

Cuatro son los objetivos concretos:

- Facilitar al emprendedor una guía, paso a paso, del proceso que ha de seguir para transformar su idea de negocio inicial en un proyecto viable.
- Aportar un esquema estructurado de todas y cada una de las grandes actividades que se han de realizar, para construir un Plan viable.
- Facilitar orientaciones claras y sencillas sobre cómo enfocar y trabajar correctamente los temas concretos que afectan a la realidad de la futura actividad profesional del emprendedor.
- Asegurar que el emprendedor que sigue y aplica correctamente las indicaciones contenidas en este Manual, dispone de un Plan de Empresa técnicamente correcto y, en consecuencia, de un proyecto normalmente viable.

El énfasis que en este Manual se dedica al Plan de Empresa se justifica por el hecho de que en el complejo entorno competitivo de la sociedad actual, solamente es posible tener éxito si además de trabajar con ilusión e intensidad, se tiene un plan serio, riguroso y previo sobre lo que se quiere conseguir, qué hacer, por qué, cómo y cuándo hacerlo, de forma que el emprendedor tenga el menor número de sorpresas y que estas, si se producen, sean gratas o al menos poco ingratas.

El Plan de Empresa se presenta en esta segunda parte, de acuerdo con el orden lógico en que debe actuar el emprendedor que quiere construir su propio plan. Consta de ocho capítulos.

Los capítulos 5 a 9, recogen las partes más generales del Plan, **la descripción del negocio, análisis del entorno, análisis de la empresa y del emprendedor y DAFO**; de alguna manera pretenden a enfocar lo que se quiere hacer.

El capítulo 10, el más largo del manual, hace referencia a los **planes de acción**, es decir, al cómo, en concreto, se van a hacer las cosas en todos los aspectos de la actividad profesional o de la nueva empresa: **los planes comercial, de operaciones, recursos humanos, jurídico y fiscal y económico financiero**.

El capítulo 11 incluye el **calendario** que el emprendedor debe preparar, con las fechas concretas, de cuantas actividades relacionadas con su Plan ha de realizar para poner en marcha su nuevo negocio.

Finaliza esta parte del manual con el capítulo 12, el **resumen ejecutivo** que, como su nombre indica, es un resumen del Plan de Empresa que contiene lo más importante del mismo y que se construye con la finalidad de disponer de un medio para presentar el plan de empresa a posibles inversores, entidades de crédito, instituciones de apoyo al emprendedor u otras personas que puedan ser importantes para el proyecto o estar interesadas en el mismo.

CAPÍTULO 5: Descripción del negocio.

El Negocio es la idea, es la actividad que queremos desarrollar, es lo que queremos hacer.

Es de vital importancia tener muy claro desde el principio que la actividad a realizar, sea crear, aportar, dar, vender, etc, ha de ser siempre para los demás, para satisfacer necesidades de otras personas, nunca es hacer algo para nosotros mismos.

Lo más importante de la actividad profesional o de las empresas está fuera de ellas, esta fuera del profesional, son los clientes.

Para describir el propio negocio conviene dar repuesta a las cuestiones que se plantean en el siguiente cuadro:

CUESTIÓN	RESPUESTA	OBSERVACIONES
1. Qué quiero hacer para los demás.		
2. Qué necesidades de los demás quiero satisfacer.		
3. A qué clientes quiero dirigirme.		
4. Qué productos o servicios voy a ofertar.		
5. Cómo se las arreglan ahora sin mi oferta.		
6. Qué tiene mi producto de especial, nuevo u oportuno.		
7. Qué otra cosa es importante para mí.		

Si las respuestas a estas cuestiones son claras y convencen, se está en condiciones de avanzar. Si existen dudas también se debe avanzar, ya que según se progresa en el Plan de Negocio las cosas se van viendo con mayor precisión, se van matizando y perfeccionando.

Por ello no hay que preocuparse si lo que aquí se ha escrito hay que cambiarlo un poco, un mucho o incluso todo, cuando se redacte el documento final del propio Plan.

CAPÍTULO 5: Descripción del negocio.

En todo caso, ahora se está en condiciones de empezar a detallar las ideas sobre:

El **producto o servicio** a ofrecer a los clientes, el mercado y la competencia, en unas pocas frases:

Mi producto o servicio es:

Mi mercado es:

Mi competencia es:

CAPÍTULO 5: Descripción del negocio.

Para terminar este punto, una reflexión:

Lo aquí escrito son las ideas fundamentales del negocio, pero hay que recordar que el negocio de cada emprendedor es lo que este piensa hacer para los demás; la empresa es lo físico, la organización es el medio para hacer el negocio.

Por ello, primero hay que tener claro el negocio y luego pensar en la estructura para llevarlo a cabo. El Plan de Empresa es, al final, el compendio de lo que queremos hacer y del cómo hacerlo.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Pablo Ruiz del Árbol:

“Lo diferencial del negocio es la especialización. La competencia en el nicho elegido es todavía pequeña y hay espacio para posicionarse si se hace un buen trabajo”.

María Elena Cimas García:

“Lo diferencial en este negocio es adaptarse al cliente, estar dispuesta a que tengan lo que necesitan rápidamente. Tener los productos que hay que tener y vincular al cliente con simpatía y servicio”.

Antonio Pérez Potenciano

“Lo diferencial es ofrecer al cliente honradez y trabajo. Tratar al cliente lo mejor que puedes y siempre estar buscando a quien llevar en el taxi”.



CAPÍTULO 6: Análisis del entorno.

El análisis del entorno incluye estudiar y conocer el mapa de cuanto sucede en el exterior, los accidentes del terreno en el que se va a desarrollar el negocio.

Se han de ver en ese territorio las dificultades que pueden existir, los caminos que se pueden encontrar y las oportunidades que es viable aprovechar para avanzar hacia el éxito.

Sin un buen plano es imposible orientarse en una ciudad desconocida, por ello se va a trabajar en la construcción del mapa del entorno.

El mapa, si el propio entorno es complejo y cambiante y nuestra actividad puede producir cambios significativos, ha de ser muy detallado. Si el entorno es más estable y nuestra actividad va a incidir poco en el entorno, el mapa puede ser mucho más sencillo, pero en todo caso, siempre ha de tener dos grandes apartados: **El entorno general y el del mercado concreto del emprendedor:**

Del entorno general se deberá saber:

- **Datos sociales y culturales:** El idioma, las costumbres, la educación, las formas de pensar de la población que vive en el territorio. Es distinto estar en España que en Alemania, y es diferente Galicia de Murcia. Debemos pensar cómo es la gente para acercarnos a ella de la forma adecuada.

En mi caso, los datos sociales y culturales más importantes son:

- **Datos económicos:** La zona es pobre o rica, hay dinero para consumir o este no se gasta y se ahorra. Hay dinero para financiar las empresas o es escaso. La economía es alegre o triste y qué puede pasar en los próximos años. Evidentemente es distinto pensar en Extremadura que en Valencia a la hora de plantear nuestro negocio.

En mi caso, los datos económicos más importantes son:

CAPÍTULO 6: Análisis del entorno.

- **Datos tecnológicos:** Hay que saber si es sencillo encontrar tecnología (máquinas modernas, ordenadores, comunicaciones, etc.) y personas que saben usarlas y a qué precios. Es muy distinto pensar en Madrid que pensar en Ceuta para desarrollar muchas actividades.

En mi caso, los datos tecnológicos más importantes son:

- **Datos jurídicos y legales:** Aquí hay que conocer los requisitos legales que hay que cumplir para actuar en el negocio y cómo se pueden cumplir. Es distinto actuar en España que en Marruecos, diferente en Cataluña o Andalucía, y en Torrelodones las normas municipales no son iguales que en Mérida; en cada sitio hay normas propias que nos pueden influir.

En mi caso, los datos jurídicos y legales más importantes son:

- **Datos demográficos:** Cuánta población hay, qué edades, cuántas mujeres y hombres, inmigración, etc. Puede tener gran importancia para plantear nuestro negocio. Es distinto si hay muchos jóvenes o es una población de gente mayor, si predominan los inmigrantes de la Unión Europea o estos proceden de Bolivia, Ecuador o Marruecos.

En mi caso, los datos demográficos más importantes son:

CAPÍTULO 6: Análisis del entorno.

Para conocer los datos generales del entorno hay buenas fuentes de información. La mejor de ellas Internet, donde se pueden encontrar, con mucha facilidad, páginas oficiales de ministerios, comunidades autónomas, ciudades y pueblos de España o de países extranjeros.

Del **Mercado** hay que conocer:

- **Datos generales del mercado y del sector** en que se piensa entrar: En este punto se indagará sobre:
 - **Tamaño del mercado**, si es grande o pequeño, si es estable, crece o está estancado.
 - **Segmentos**, es decir, los bloques en que se pueden agrupar los clientes. Por ejemplo, empresas o particulares, jóvenes o mayores, etc.
 - **Competencia**: En este punto hay que saber qué empresas o profesionales están ya trabajando en el sector al que queremos llegar, si son muchos o pocos, si tienen o no un buen producto, si son apreciados o no lo son, cuál es la especialidad de cada uno, lo que hacen bien o hacen mal, si ganan o pierden, si crecen o retroceden. Saber además si es fácil que entren nuevos competidores o es complicado penetrar porque hay barreras.
 - **Proveedores**: Quién podrá suministrar en ese mercado los productos y servicios que se van a necesitar para desarrollar las actividades. Y saber si son fuertes o débiles, si se les puede exigir mucho o se dependerá necesariamente de ellos. Saber si es posible comprar a otros o estoy ante un monopolio. Esta información es importante para centrar la actuación futura.

En resumen, al final del estudio el emprendedor tendrá la información resumida en cuatro cuadros de apoyo:

Los datos más importantes de mi mercado son:

Los sectores de mi mercado son:

Y yo pienso actuar en el sector de:

CAPÍTULO 6: Análisis del entorno.

La competencia en mi mercado está integrada por estas empresas (o profesionales):

Cada una de estas empresas (o profesionales) se caracteriza por:

Los proveedores en mi mercado son:

Y de ellos lo más importante es:

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Pablo Rincón:

“La idea inicial nace con el apoyo de mi hermano, que ve que se ha cerrado la única librería del barrio y entre los dos pensamos que esto es una oportunidad ya que tenemos un local propio, que es bueno para el negocio de librería, papelería, prensa etc.”.

María Elena Cimas García:

“Me preocupa un poco el barrio, que es de gente mayor con no demasiado dinero, pero hay productos para todos”.

Antonio Pérez Potenciano

“Me fui preparando y durante la preparación vencí obstáculos de la administración. Para sacar el carné me obligaron a examinarme dos veces, la primera con un vehículo normal y la segunda con otro sin dirección asistida”.

CAPÍTULO 7: Análisis de la empresa y el emprendedor.

Lo más importante de cualquier proyecto que quiera emprender una persona es ella misma, la propia persona, sus capacidades, sus puntos fuertes y sus debilidades.

Es absoluta realidad que en las personas siempre hay virtudes y defectos, aspectos positivos y negativos y que, aunque todos procuremos mejorar, hay que convivir con nosotros mismos, compensando con lo bueno lo menos bueno. Pero, para hacer un buen trabajo que va a exigir una enorme dedicación, es preciso conocer los puntos de partida, cómo somos, qué tenemos, y tomar decisiones sobre el camino por el que cada uno puede avanzar con éxito.

En el proceso de emprender, la persona emprendedora es la clave, por eso ella misma ha de saber en qué puede apoyarse para hacer realidad el reto de autoemplearse o crear una empresa, y tiene que analizar sus capacidades.

Hay que recalcar que no es necesario tener todas las capacidades y que tampoco es preciso tenerlas en grado sumo; lo importante es saber cuáles se tienen y cómo están de desarrolladas, para que una vez las conozcamos, en relación con nuestro objetivo de emprender, sepamos con lo que contamos, lo que tenemos que complementar y cuáles son las limitaciones con las que hemos de convivir.



SEGUNDA PARTE

El plan de empresa.

CAPÍTULO 7: Análisis de la empresa y el emprendedor.

El cuestionario que sigue a continuación ayudará a conocer las capacidades con las que se cuenta para emprender y las vías para mejorar:

Cualidades	Niveles (1 bajo, 5 alto)					Observaciones	Posibilidad de compensación con otra cualidad
	1	2	3	4	5		
1. Cualidades generales							
• Energía							
• Entusiasmo							
• Constancia							
• Inteligencia							
• Dotes de mando							
2. Capacidades técnicas							
• Habilidad comercial							
• Conocimiento del sector							
• Conocimiento de los equipos							
3. Capacidad de gestión							
• Capacidad de autodirección							
• Conocimientos de gestión							
• Habilidades para el mando							
4. Capacidad financiera							
• Recursos disponibles							
• Capacidad para obtener financiación							
5. Reputación personal							
• Relaciones personales							
• Imagen personal							
6. Otras capacidades							
•							

CAPÍTULO 7: Análisis de la empresa y el emprendedor.

Interpretación de los resultados

Es deseable que el emprendedor inicie su camino con, al menos, un 3 en la mayor parte de las preguntas y que vea cómo puede hacerlas crecer hasta un 4 o más, pero si tiene alguna con menos de tres puntos ha de reflexionar para ver cómo puede compensar los puntos débiles con los fuertes.

También puede pasar que las personas no seamos demasiado objetivas con nosotras mismas, por ello sería interesante pedir a alguien de confianza que cumplimente este cuestionario sobre nosotros; sería muy útil para ver mejor nuestros puntos fuertes y aquellos otros en los que hemos de mejorar.

Análisis de la empresa

En el caso de que se estuviera trabajando en el Plan de Negocio de una empresa ya en marcha, habría que hacer un análisis similar, aunque más detallado, para conocer las capacidades de la empresa para afrontar el futuro.



CAPÍTULO 8: DAFO.

La técnica de análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es un eficaz instrumento que permite diagnosticar la situación, el punto de partida del emprendedor en su entorno interno y en relación con el marco externo en que va a actuar para estar en condiciones de establecer sus objetivos y las estrategias para alcanzarlos.

El DAFO permite reconocer los puntos fuertes y los puntos débiles que tiene el emprendedor, las amenazas que le pueden afectar y las oportunidades que se abren en su camino hacia el éxito.

Por ello, se analizan las Debilidades y Fortalezas del emprendedor y las Amenazas y Oportunidades que este tiene como consecuencia de las características y situación del entorno.

El desarrollo del DAFO implica trabajar en los sucesivos apartados:

DEBILIDADES: Se trata de detectar las características o circunstancias que existen en el proyecto o en el emprendedor mismo que pueden ser obstáculos en el camino.

Por ejemplo:

- Desconocemos el sector.
- Tenemos pocos recursos.
- Nuestra formación en el área comercial es baja.

Para determinar las debilidades se han de estudiar las notas que el emprendedor ha ido elaborando en su lectura de las páginas anteriores, tanto sobre el proyecto como sobre él mismo (análisis del emprendedor o de la empresa) y a partir de ese estudio redactar el cuadro de debilidades:

Mis debilidades son:

CAPÍTULO 8: DAFO.

FORTALEZAS: Se trata de detectar las características o circunstancias que existen en el proyecto o en la persona, que pueden favorecer o facilitar la acción futura.

Por ejemplo:

- Conocemos profundamente el sector.
- Tenemos una tecnología muy avanzada.
- Nuestra red de contactos es muy amplia.

Para determinar las fortalezas también hay que estudiar lo escrito anteriormente sobre el proyecto y sobre la propia persona (análisis del emprendedor o de la empresa) y redactar el cuadro de fortalezas:

Mis fortalezas son:

AMENAZAS: Se trata de detectar las situaciones o circunstancias que existen en el entorno general o en el propio mercado que pueden afectar negativamente como consecuencia de las propias debilidades.

Por ejemplo:

- Pueden aparecer productos sustitutivos que nosotros no tenemos a nuestro alcance.
- El mercado esta cayendo y nosotros no tenemos capacidad de reducir precios o carecemos de mercados alternativos.
- La competencia puede abrir nuevos establecimientos lujosos y el que tenemos previsto nosotros es de lo más normal.

Para determinar las amenazas, como en los casos anteriores, se ha de reflexionar sobre el entorno en general y el mercado concreto y mirarlo a la luz de las propias debilidades, que es por donde se pueden recibir los ataques. Por este camino se redacta el cuadro de amenazas:

Mis amenazas son:

CAPÍTULO 8: DAFO.

OPORTUNIDADES: Se trata de detectar las situaciones o circunstancias que existen en general y en el propio mercado y que es posible aprovechar en función de las fortalezas. Por ejemplo:

- Los productos que hay en el mercado están anticuados y nosotros podemos aprovechar nuestra tecnología para presentar productos nuevos.
- Los precios de los productos en el mercado son muy altos y nosotros, por tener muy bajos costes, podemos ir con precios más baratos.
- Los establecimientos de la competencia están anticuados y nosotros, como vamos a abrir uno nuevo, lo podemos hacer más moderno.

Para determinar las oportunidades se sigue el mismo procedimiento; mirar el entorno en general y el mercado a la luz de las propias fortalezas, que es donde están las vías para avanzar con éxito en el proyecto. Por este camino se redacta el cuadro de oportunidades:

Mis oportunidades son:

Teniendo ya analizado el DAFO, se incorpora a la siguiente matriz, resumen de la situación:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	OPORTUNIDADES

CAPÍTULO 8: DAFO.

Este cuadro resumen del DAFO puede orientar la elección de las estrategias del proyecto del emprendedor. En una primera aproximación, un resumen de las posibles estrategias que se pueden adoptar según los casos sería:

- **Estrategia defensiva:** Nos pueden atacar en nuestras debilidades, nos tenemos que preparar para la defensa.
 - **Estrategia adaptativa:** Hay oportunidades, pero tenemos que prepararnos, tenemos que adaptarnos.
 - **Estrategia reactiva:** Hay amenazas pero tenemos fuerzas para afrontarlas, reaccionaremos cuando se presenten.
 - **Estrategia ofensiva:** Tenemos ventajas, podemos competir bien y crecer, actuaremos al ataque.
- Finalizado el análisis DAFO, conociendo ya nuestra propia situación y la del entorno, se puede comenzar a construir el futuro del negocio: Estrategias, objetivos, planes y calendario para el lanzamiento del proyecto.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Antonio Pérez Potenciano

“Hay que contar con la familia ya que ella tiene mucho que aguantar. La familia es lo más importante”.

Cristina Laorga Hernando:

“Solo se puede triunfar si estás convencida de que tus ideas van a triunfar”.

María Elena Cimas García:

“Te tiene que gustar mucho y tener ilusión, hay que asegurarse el colchón económico y estar dispuestos a resistir. El apoyo familiar es muy importante”.

CAPÍTULO 9: ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.

Las estrategias son las líneas generales de acción previstas por el emprendedor, o la empresa en su caso, que fijan las líneas maestras del cómo actuar para conseguir las metas deseadas.

Algunos ejemplos pueden ilustrar el concepto de estrategia:

- Como profesional de la ebanistería me especializaré en la restauración de muebles antiguos.
- Como profesional de la electricidad trabajaré en la atención rápida de averías y no hacer obras para nuevos edificios.
- Como agencia de viajes me especializaré en viajes de novios.

Otros ejemplos, en temas distintos a la orientación comercial, podrían ser:

- Para crecer siempre usaré autofinanciación y nunca créditos bancarios.
- Nuestra estrategia es estar próximos a los clientes finales, por eso nuestro crecimiento se hará mediante la apertura de establecimientos de venta y no haciendo mayores centros de fabricación propios.
- Nuestra estrategia es avanzar a través del liderazgo local, por ello concentraremos nuestros esfuerzos en zonas geográficas determinadas y sólo iremos a otras cuando hayamos consolidado nuestro liderazgo en las anteriores.

Evidentemente, con el paso del tiempo, si el emprendedor es constante en el respeto a las líneas estratégicas, los clientes actuales y potenciales tendrán una imagen muy clara del profesional o de la empresa y se verán atraídos por esa imagen o posicionamiento cuando deseen satisfacer sus necesidades.

Ahora, es el momento para que el emprendedor marque algunas de sus principales estrategias, especialmente en el ámbito de su actividad comercial y atención al cliente:

Las principales estrategias para mi negocio son:

CAPÍTULO 9: ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS.

Conocidas ya las estrategias se pasa a los objetivos, que son las metas cuantificadas que se pretenden conseguir en un tiempo determinado.

El emprendedor, la empresa, pueden fijarse objetivos en múltiples ámbitos; sin embargo es imprescindible, en la formulación del plan de negocio, marcar:

- **Objetivos de venta:** Qué y cuánto voy a vender.
- **Objetivos de rentabilidad:** Qué beneficios voy a obtener, cuánto voy a ganar.
- **Objetivos sociales:** Qué voy a aportar a la sociedad que me rodea (puede ser algo intangible o no mensurable en términos cuantitativos).

Los objetivos han de ser pocos, muy claros, alcanzables, estar cuantificados y ser para un tiempo determinado, si no reúnen estos requisitos sirven para poco ya que no orientarían de forma determinante la voluntad de conseguirlos.

Hagamos ahora nuestra primera formulación de objetivos:

OBJETIVOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
• Objetivos de ventas			
• Objetivos de resultados			
• Objetivos sociales			

Finalizado este paso, el emprendedor está preparado para entrar en el detalle de cómo llevar a la práctica sus deseos de emprender o crear la propia empresa, es decir, para preparar el Plan de Actuación, que estará integrado por los Planes de Marketing, Operaciones, de Recursos Humanos, Jurídico - Fiscal y Económico - Financiero.

Pero, antes de cerrar este tema, una observación importante:

Es muy probable que, una vez el emprendedor haya avanzado en sus planes de acción, se de cuenta de que ha de cambiar o ajustar alguna estrategia o debe alterar los objetivos aquí previstos. No importa. Una de las funciones del Plan de Negocio es que se pueden ver errores en el proceso de elaboración del plan y se pueden arreglar antes de iniciar la actividad profesional en autoempleo o de comenzar con la nueva empresa. Es mejor equivocarse sobre el papel, antes de empezar y poder rectificar, que hacerlo en la realidad.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

El Plan de Actuación es el detalle de la táctica que conducirá al emprendedor a su propósito de autoemplearse o crear su propia empresa.

Debe tener una proyección mínima de tres años y rara vez superar los cinco.

El plan de actuación esta integrado por cinco planes operativos que deben estar coordinados entre sí y cuyos principales contenidos se formulan a continuación. Son:

PLAN DE MARKETING

- Descripción del mercado donde vamos a vender.
- Descripción del producto o servicio que vamos a ofrecer.
- Política de precios; los precios que vamos a ofrecer a nuestros clientes.
- Política de comunicación; cómo vamos a estar en contacto con los clientes actuales y potenciales.
- Plan de ventas, qué, cuándo, cuánto, dónde, a qué precios, etc. En resumen, todo lo relacionado con las ventas de nuestro negocio.
- Presupuesto y acciones de marketing.

PLAN DE OPERACIONES

- Compras
- Procesos de producción; cómo producir, tanto si son bienes materiales como si son servicios.
- Distribución; el cómo van a llegar los productos o servicios al cliente.
- Equipos y tecnología necesarios para el proceso.
- Capacidad de producción que se requerirá.
- Estrategia para el crecimiento de la producción cuando sea necesario.

PLAN DE RECURSOS HUMANOS

- Equipo directivo y socios si los hubiera.
- Organización.
- Plantilla necesaria.
- Puestos de trabajo que se requieren y qué va a hacer cada uno.
- Sistemas de retribución que se van a utilizar.
- Contratos de trabajo que se harán al personal.

PLAN JURÍDICO - FISCAL

- Forma jurídica que se va a usar en el proyecto, sea esta la de persona física o jurídica.
- Régimen fiscal al que estará sometido el negocio.
- Seguridad social, el régimen general o especial que elegiremos.
- Contratos que se han de hacer para asegurar la actividad, desde alquileres hasta franquicias o seguros.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

PLAN ECONÓMICO - FINANCIERO

- Plan de inversiones, todos los recursos materiales y tecnológicos que vamos a necesitar con su cuantificación correspondiente y el momento en que hemos de tenerlos operativos.
- Plan de financiación, de dónde va a salir el dinero necesario para el proyecto, con su correspondiente calendario.
- Tesorería necesaria a lo largo del tiempo.
- Balance y cuenta de resultados, documentos resumen que aseguran un conocimiento preciso de la evolución económica de nuestro proyecto.

Elaborar estos planes es un camino que puede ser largo ya que exige mucha dedicación, pero es imprescindible, no solo para conseguir financiación, si esta fuera necesaria, o para poder dar al cliente la tranquilidad de que estará atendido, sino y sobre todo, para que el propio emprendedor tenga una guía a la que acogerse cuando esté enfrascado en el día a día sin tener tiempo para pensar demasiado.

Por ello en este Manual para el Autoempleo seguiremos viendo cómo avanzar, paso a paso en la construcción de nuestro Plan de Negocio.

Empezaremos por el Plan de Marketing.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Cristina Laorga Hernando

"Hice mi plan de empresa con todo detalle y enorme cuidado, todo estaba previsto. Lo único que no había era clientes aunque sí el plan para conseguirlos.

Hay que hacer énfasis en el plan financiero y para eso el emprendedor necesita apoyo de profesionales".

Antonio Pérez Potenciano

"Para decidirme a emprender lo pensé mucho, había que meter mucho dinero, pedir créditos, arriesgarse.

Hice el Plan de Empresa en Fundosa. Fue muy importante para tener una idea clara de donde me estaba metiendo y despejar las dudas. Lo más importante de todo fue la ayuda para hacer el estudio económico y tener claras las consecuencias de empezar con el negocio".

María Elena Cimas García

"He recibido el apoyo de FSC, para hacer el Plan. Me dijeron que tenía que asegurarme el colchón económico para resistir. Eso fue muy importante".

Pedro Ruiz del Árbol

"Estudié y preparé un Plan de Empresa usando la Guía de Emprendedores de la Comunidad de Madrid, más tarde encontré el apoyo de FSC y maticé el Plan.

El Plan era, por una parte demasiado optimista, ya que contaba con un cliente potencial que luego no llegó, pero por otra parte era prudente ya que no echaba las campanas al vuelo por tener el primer cliente.

En todo caso ha cubierto los costes fijos del primer año".

Pablo Rincón:

"Fue importante contar con FSC para hacer el Plan. Me dieron ideas importantes, como por ejemplo hacer el estudio de mercado del barrio, me proporcionaron contactos de proveedores y me hicieron ver las cosas con realismo".

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

10.1. PLAN DE MARKETING

A modo de introducción

El sentido profundo del Plan de Marketing es asegurar que el negocio a emprender es viable, que antes de empezar existan seguridades de que el camino a recorrer es correcto y no se va a entrar en una trampa sin salida.

Lo más importante de la empresa está fuera de ella, es el mercado, son los clientes y la forma de llegar a ellos para vender el producto o servicio.

El motor de la empresa son las ventas que se van a lograr. Los clientes que habrá que captar y fidelizar son la fuente de los ingresos que van a permitir pagar a los proveedores, a los empleados, a los inversores que han creído en el proyecto y al emprendedor mismo.

El Plan de Marketing es la garantía del éxito.

El contenido del Plan va a incluir una revisión del entorno, la investigación del mercado y la definición de los componentes de lo que se denomina el marketing - mix, que son el producto o servicio, la política de precios, la distribución, la fuerza de ventas a utilizar y la comunicación que tendremos con el cliente y el mercado.

El siguiente cuadro resume el contenido del Plan de Marketing:

CLIENTES	Edad, localización, necesidades, etc.	Gama de productos o servicios a ofrecer.	PRODUCTO
COMPETENCIA	Competidores actuales y potenciales, su oferta.	Costes de producción, distribución y otros.	PRECIOS
PROVEEDORES	Localización y poder de negociación.	Canales de distribución y venta directa.	DISTRIBUCIÓN
		Publicidad, promoción, relaciones públicas.	COMUNICACIÓN

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

• PLAN DE MARKETING

Avanzaremos mediante la elaboración de varios cuadros que irán recogiendo la información que ya esté disponible o que se debe buscar para integrar en el esquema de actuación:

1. REVISIÓN DE LA SITUACIÓN DEL ENTORNO

Cientes

Tipo de cliente	Localización	Sus necesidades	Su razón para comprarnos

Una parte de esta información ya está elaborada al trabajar en el comienzo del Plan de Negocio, sin embargo es posible que sea necesario ampliarla con nuevos estudios que aporten datos adicionales del mercado.

Competidores

Competidores	Localización	Su oferta	Su vinculación con el cliente
Actuales			
Potenciales			

Es importante revisar en este momento la información disponible, ampliarla en lo posible y ser muy objetivos en el análisis de los datos.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Proveedores

Tipo de cliente	Localización	Sus necesidades	Su razón para comprarnos

Este punto es especialmente relevante ya que de los proveedores depende tanto la seguridad y calidad de la actividad de producción como también influyen en las necesidades de financiación. Por ello es necesario el rigor a la hora de cumplimentar el cuadro. La única forma de conocer estos datos con razonable seguridad es preguntar a los propios proveedores.

2. CONSTRUCCIÓN DE NUESTRO MARKETING MIX

En este punto estamos ante la toma de decisiones cruciales que van a afectar al día a día del negocio; iremos por pasos:

Nuestro producto o servicio

Concepto	Producto A	Producto B	Producto C
Nombre o marca			
Características técnicas			
Aspectos diferenciales frente a los de la competencia			
Necesidades que cubre			
Ciclo de vida			
Posibles clientes			
Otra información relevante			

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Al cumplimentar este cuadro se debe tener presente que:

- El nombre del producto o la marca es importante porque es el primer recuerdo a fijar en los clientes para favorecer el proceso de compra o fidelización. Por ello hay que pensarlo cuidadosamente, procurando que sea sencillo, de fácil recuerdo y sugerir algo agradable o neutro.
- Las características técnicas (materiales, forma, colores, manejo, etc.) son importantes por cuanto afectarán al proceso de fabricación y a los costes. Por ello debe estar muy bien estudiado.
- Los aspectos diferenciales frente a los productos o servicios de la competencia deben analizarse cuidadosamente ya que van a afectar a la estrategia de venta y a la fijación de los precios.
- Las necesidades que el producto cubre deben pensarse también ya que lo importante del producto es lo que este hace por el cliente y nadie compra algo que no necesita.
- Los posibles clientes deben incluirse en este punto porque al aparecer en el cuadro existe la garantía de que no es un producto “pensado en el aire” sino algo que va a ser útil para clientes determinados.
- En cuanto a otra información relevante, aquí hay que incluir los temas que el emprendedor piense que es preciso considerar y que no se han incorporado en anteriores epígrafes.

Política de precios

En este apartado, extremadamente importante, se redactará todo lo relativo a los precios de productos o servicios. Para ello los criterios más correctos son:

- Conocer los productos de la competencia. Supone saber el precio al que venden a los clientes, los descuentos que otorgan, el tiempo al que cobran. Esta información solo se puede conseguir de los propios clientes, por ello hay que visitar a personas que la puedan dar de primera mano.
- Definir si se va a trabajar a precios menores para competir con el precio o si se irá a otros más altos porque nos vamos a posicionar en un segmento más alto o tenemos algo diferencial.
- Tener en cuenta los costes de producción para asegurar que se logra el margen suficiente; nunca se debe vender sin ganar dinero, aunque sea poco.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Cumplimentar el siguiente cuadro puede ayudar:

Productos	Condiciones para clientes A			Condiciones para clientes B		
	Precio Venta	Descuentos	Otros	Precio Venta	Descuentos	Otros
Competencia 1						
Competencia 2						
Competencia 3						
Nuestro Pro. 1						
Nuestro Pro. 2						

Conviene no olvidar que los precios por unidad son menores, cuanto mayor es el pedido que hace el cliente y eso debe ser tenido en cuenta. Al final, cuando llegue el pedido hay que calcular la relación del volumen del pedido con el margen que produce. Por ello se pueden dar mejores precios cuando los pedidos del cliente son mayores.

En todo caso también hay una regla que hay que tener presente, “a clientes similares hay que darles condiciones similares” si no se hace así se puede sembrar la desconfianza del mercado y, a plazos no muy largos, perder clientes importantes para el emprendedor.

Distribución

La forma de llegar hasta el cliente, para vender los productos es vital para el negocio.

Se puede hacer directamente, el vendedor vende el producto al cliente e incluso le hace la entrega del mismo, o se puede hacer a través de los canales de distribución que integran a mayoristas y minoristas, que llegan al consumidor final, o a centrales de compras que aprovisionan a diversos establecimientos.

También las empresas pueden establecer una mezcla de sistemas y usar simultáneamente diversos canales.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

En el caso de emprendedores que no van a crear inicialmente una empresa de gran dimensión, un sencillo cuadro puede ayudar:

Tipo de clientes	% de ventas.	Canal de Distribución	Observaciones
Cientes tipo A			
Cientes tipo B			
Cientes tipo C			

En la primera columna incluirá el tipo de clientes, por ejemplo si son empresas, pequeñas tiendas o usuarios finales. En la segunda el porcentaje de las ventas que se estima tener en cada tipo de clientes. En la tercera el canal, es decir el camino que se va a utilizar, si la venta directa, el canal mayorista, Internet u otro que pudiéramos emplear. La columna observaciones es para añadir temas relevantes que se deba recordar en el plan o en el desarrollo del negocio futuro.

Fuerza de Ventas

Para vender, lo normal es que sea necesaria la acción de personas, los vendedores, que entrarán en relación con los clientes y conseguirán de ellos pedidos. Solamente las empresas que trabajan exclusivamente a través de la acción comercial que supone vender por catálogo, oferta directa en programas de radio, tele venta o Internet prescinden de la acción de vendedores, aunque no siempre.

Por ello, el emprendedor ha de reflexionar sobre el papel de las personas que van a vender en su negocio. Y, sobre todo, pensar en las cualidades, conocimientos y habilidades que han de tener sus vendedores para actuar de forma efectiva ante los clientes.

En el caso de que el emprendedor piense realizar él mismo la actividad de vender, que es lo normal en el caso de emprender trabajos profesionales o pensar en un negocio sin empleados, cuanto sigue en este epígrafe hay que tenerlo en cuenta aunque no sea necesario estudiarlo con profundidad.

Siempre hay que pensar en las visitas comerciales que será preciso hacer, las rutas a establecer, y los costes que va a tener la acción de la venta, aunque el vendedor sea el propio emprendedor.

Evidentemente, en el caso de establecimientos abiertos al público que no requieren vendedores fuera del establecimiento, los aspectos a considerar son más sencillos.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Completar los cuadros siguientes ayudará al emprendedor en la definición de su fuerza de ventas:

Puesto de trabajo	Actividades a realizar	Requisitos de la persona

Para cumplimentar el cuadro, hay que tener en cuenta que:

- Puede haber varios puestos, por ejemplo encargado, vendedor o ayudante.
- En las actividades, definir si todos han de hacer lo mismo o cosas diferentes (uno atender a hombres, otro a mujeres y otro atender la caja, por ejemplo).
- En los requisitos hay que incluir si deben ser hombres o mujeres o si es indiferente, saber algún idioma, tener conocimientos previos de venta o del negocio, disponibilidad de horarios, etc.

Y es necesario que, si esta actividad la va a realizar el propio emprendedor, también cumplimente el cuadro, sobre todo para que tenga conciencia de todo lo que va a tener que hacer y de las cualidades en las que debe hacerse fuerte.

Comunicación

En Comunicación integramos las Relaciones Públicas, la Publicidad Convencional, y la Publicidad Editorial.

• Relaciones Públicas

Son las acciones de contacto personal que realiza el emprendedor o las personas que este decida, para dar a conocer su empresa y crear o hacer crecer su imagen y conseguir un ambiente favorable para su negocio en el entorno en que trabaja o quiere trabajar. No persiguen ganar ventas de manera directa e inmediata.

El emprendedor, aunque trabaje solo, siempre debe hacer relaciones públicas ya que pueden ser muy efectivas y pueden no tener un coste tan alto como otras acciones de comunicación.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Mi plan inicial de relaciones públicas implica:

◆ Hablar con: , el día.....
para decirle que:
y conseguir que:.....

◆ Hablar con: , el día.....
para decirle que:
y conseguir que:.....

- ◆ **Publicidad** convencional son los folletos, trípticos, anuncios o similares que se entregan o envían a los posibles clientes o se insertan, pagando, en radio, televisión o Internet.

◆ ¿Tengo un folleto que explica lo que es mi producto, mi servicio y mi empresa para usar en la venta o entregarlo a los clientes, adecuado?

si no por qué

◆ Voy a usar octavillas, folletos o anuncios para buzonear por las casas o entregar en las calles?

si no por qué

◆ Voy a poner anuncios en radio, televisión, Internet o en otras partes?

si no por qué

Publicidad editorial está integrada por las apariciones de la empresa o de los productos en radio, televisión o Internet sin tener que pagar por ello. Normalmente es el fruto de acciones de relaciones públicas bien estudiadas y planificadas o de las acciones de gabinetes de comunicación. Evidentemente tiene un enorme valor para la imagen de la empresa y también puede generar ventas.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

El emprendedor debe preguntarse si existe la posibilidad, algún medio a su alcance para acceder a este tipo de oportunidad, y si fuera posible, entonces responder a la siguiente cuestión:

◆ Para aparecer en televisión, en radio o Internet mi plan es:

◆ Y el contenido de mi intervención versará sobre:

◆ Mi presencia continuada en los medios de comunicación avanzará de la siguiente manera:

.....

No cabe duda de que si en un programa de radio local se habla de un profesional o de un establecimiento es casi seguro que se consiguen oportunidades para fidelizar a los actuales clientes, crear otros nuevos, vender más o mejorar nuestra imagen.

A las anteriores formas de comunicación se suma el marketing relacional, que está integrado por acciones directas de acercamiento y comunicación muy personalizadas con clientes de la empresa a los que queremos fidelizar. Se parte de tres premisas: la primera es que es mucho más sencillo y más barato fidelizar a un cliente que captarlo; la segunda es que el cliente que tiene una relación personalizada con la empresa tiende a ser fiel; y la tercera es que los clientes fieles traen nuevos clientes. Por ello, desde el principio de su actividad, aun sin necesidad de avanzar en las modernas técnicas de este marketing, el emprendedor tiene que pensar:

Para fidelizar a mis clientes voy a:

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

El Plan de Ventas

En todo caso, como culminación del Plan de Marketing es necesario hacer el Plan de Ventas que orientará la acción.

Un esquema puede ayudar:

RESUMEN DEL PLAN DE VENTAS													
Concepto	Ventas mensuales en €												
	Ener	Febre	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Septi	Octub	Novie	Dicie	Total
TOTAL													

En la columna Concepto situaremos cada producto o servicio, los clientes, las zonas, los vendedores u otra clasificación para dividir nuestra acción, y en el resto de las columnas pondremos las cifras que pretendemos vender en cada mes del año, siendo la última el acumulado del ejercicio.

Adicionalmente se puede ampliar el contenido del cuadro añadiendo otros conceptos, por ejemplo, las cantidades a vender, en nuevas columnas.

Las posibilidades de incluir datos de ventas en cuadros son ilimitadas. El emprendedor habrá de definir sus propias necesidades e intereses.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Plan de Acciones de Marketing y de Apoyo a Ventas

Es conveniente acompañar el Plan de Ventas con el Plan de Acciones de Marketing y de apoyo a ventas, que podría resumirse en un cuadro de características similares al que a continuación se presenta:

PLAN DE ACCIONES DE MARKETING Y DE APOYO A VENTAS													
Concepto	Fechas de las acciones												
	Ener	Febre	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost	Septi	Octub	Novie	Dicie	Total
Publicidad: • •													
Promociones: • •													
Relaciones Públicas: • •													

10.2. PLAN DE OPERACIONES

Este Plan es el segundo que hay que hacer, ya que después de terminar el Plan de Marketing se ha de programar detalladamente cómo se fabricará el producto o el servicio a prestar y cómo lo vamos a entregar físicamente al cliente.

El Plan de operaciones hay que hacerlo tanto para fabricar productos como para producir servicios, en ambos casos hay que:

- “hacer cosas”
- “de alguna manera”
- “usando unos medios”
- “en un algún sitio”
- “alguna persona”
- “en un tiempo”
- y “se entregarán a alguien”

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Por mucho que se sepa de un tema es imprescindible pensar detalladamente lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Es imprescindible porque así hay seguridad de hacerlo bien, se tendrán todos los recursos y, especialmente estará claro cuánto va a costar y en qué tiempo se puede entregar al cliente.

Avanzaremos ordenadamente en la construcción del Plan de Operaciones comenzando por:

Compras

En primer término, no se debe comprar nada que no sea imprescindible. Los recursos son siempre escasos y el dinero debe cuidarse para ofrecer mejores precios, pagar mejor o, simplemente, gastar menos y ganar más.

En segundo término, no se debe comprar nada hasta que no haya seguridades de que existen los clientes y hay pedidos.

Por ello, primero hay que vender los productos o servicios y luego vendrán las instalaciones y los suministros normales. Por esto es preciso hacer un cuadro inicial para el Plan de Compras:

APROVISIONAMIENTOS PARA PRODUCIR ANTES DE TENER NUESTRAS INSTALACIONES					
Qué nos puede pedir el cliente	Cómo lo vamos a producir	Qué vamos a comprar	Cuanto vamos a tardar	Cuánto nos va a costar	Observaciones

Este cuadro busca tener un plan preparado para conseguir que el producto o servicio se pueda entregar en fecha al cliente mediante su fabricación por terceros o su producción por el emprendedor “en su garaje”, “los locales de un amigo”, el propio local u otras alternativas.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Una vez haya una cierta garantía de que se puede tener clientes viene la utilidad de disponer, desde el principio, del siguiente cuadro:

APROVISIONAMIENTOS PARA PRODUCIR ANTES DE TENER NUESTRAS INSTALACIONES						
Concepto	Requerimientos	Modalidad	Proveedores	Fechas	Coste	Observaciones
Locales						
Instalaciones						
Maquinaria y equipos						
Otros						

Al cumplimentar el cuadro debe tenerse en cuenta que:

- Los conceptos incluidos son una orientación de mínimos. Cada emprendedor añadirá los que en su caso sean relevantes.
- Los requerimientos de cada concepto deben estar detallados, no es lo mismo tener que disponer de un almacén de diez que de cuarenta metros, ni es lo mismo una instalación eléctrica para soportar ordenadores personales que otra que va a suministrar energía a maquinaria.
- La modalidad de la adquisición debe ser la “menos comprometida” para el emprendedor; es mejor alquilar que comprar. Si algo deja de ser necesario es preferible haberlo tenido en alquiler a que sea en propiedad.
- Los proveedores han de estar localizados y deben gozar de prestigio, lo mejor es que estén homologados dentro de las normas ISO. Si se compra a un proveedor “malo” y eso genera dificultades en el producto o servicio al cliente, es probable que el emprendedor adquiera también mala fama.
- Las fechas son cruciales y hay que tener en cuenta que estas son, al menos tres, la del pedido, la de la entrega y la de pago.
- Tener claro lo que va a costar y cuándo habrá que pagar es fundamental para los posteriores resultados y es imprescindible para luego hacer el Plan Financiero.
- En el concepto Observaciones se incluirán otros temas que el emprendedor considere significativos.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Una vez concluido el cuadro anterior hay que entrar en la estimación de los aprovisionamientos normales para la actividad:

CUADRO DE APROVISIONAMIENTOS					
Concepto	Proveedor	Cantidades	Fechas	Coste	Observaciones

Al cumplimentar este cuadro hay que tener a la vista el Plan de Marketing ya que cuanto se compre será para asegurar los pedidos y, adquiriendo lo menos posible, en función de los consumos que requiera el mantenimiento de la estructura mínima necesaria para el trabajo del emprendedor o de la empresa.

Producción

Aquí se trata de registrar en detalle todo el proceso para producir el bien o el servicio.

Un cuadro puede ayudar:

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
Actividades	Descripción	Medios	Personas	Tiempo	Coste

El emprendedor incluirá ordenadamente las actividades correspondientes al proceso de fabricación del producto o servicio y, esto es relevante, incluirá en su Plan tantos cuadros como procesos pueda tener, que deben ser cuanto menos mejor y lo más parecidos entre sí dentro de lo posible para facilitar el trabajo y tener los menores costes.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Capacidad de producción y criterios de expansión

Los datos incluidos hasta ahora en el plan se corresponden con las previsiones del Plan de Marketing, pero ahora es necesario hacer previsiones por si fuera necesario ampliar la capacidad instalada. Esto se puede hacer cumplimentando los siguientes cuadros.

Incremento de la capacidad	Filosofía básica	Coste	Fecha estimada

En el incremento de la capacidad se sitúan las cantidades de producción adicionales a las que en el momento se pueden producir.

La filosofía básica puede ser producir todo o hacer que la producción la hagan otros, en todo o en parte.

Los costes de la ampliación de la capacidad son importantes porque afectarán a los ajustes que habrá que hacer al Plan de Marketing, al igual que lo es el tiempo requerido para dar satisfacción a los clientes si se producen aumentos en la demanda hasta ahora no previstos.

Calendario

El calendario pondrá fin al Plan de Operaciones. Es conveniente elaborarlo en forma de cronograma, de acuerdo al siguiente cuadro:

Actividad	Punto crítico	Fechas	Responsable	Observaciones

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

10.3. PLAN JURÍDICO - FISCAL

Los temas jurídicos y fiscales son de naturaleza compleja y el emprendedor que va a iniciar su actividad profesional deberá recabar el apoyo de especialistas, un abogado, un consultor, pueden ser las personas adecuadas. Sin embargo hay temas que siempre se han de tener en cuenta a la hora de tomar decisiones, que son fundamentales y que se enmarcan en los planes Jurídicos y son los siguientes:

PLAN JURÍDICO

Forma jurídica

A la hora de iniciar su desafío, el emprendedor debe decidir la forma jurídica que va a adoptar de entre dos grandes opciones:

- Trabajar como persona física, en cuyo caso responderá con todo su patrimonio de las obligaciones que acarree su actividad profesional o de la nueva empresa. En este caso los trámites legales son muy sencillos y de muy poco coste.
- Trabajar como persona jurídica, con responsabilidad limitada a los bienes que integre en la sociedad que habrá de constituir y con trámites legales más complejos y costosos.

Algunos criterios nos pueden ayudar a decidir:

Puede trabajar como persona física el emprendedor que:

- No va a tener socios y va a ser él el único responsable de su negocio.
- No va a contratar personal o va a tener muy pocas personas a su cargo.
- No va a asumir riesgos económicos que puedan arrastrar a la ruina su economía y la de su hogar.
- En el sector en que opera y en la actividad que va a trabajar está “socialmente admitido” y es lo normal que se trabaje como profesional autónomo, por ejemplo un médico, farmacéutico, carpintero, electricista o consultor independiente.
- También se puede trabajar como persona física si son varios socios (el marido y la mujer o varias personas que están dispuestas a trabajar juntas arriesgando todo lo que tienen en el negocio).

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Deben trabajar como persona jurídica los emprendedores o las empresas que:

- Incorporen varios socios al negocio, ya pongan las mismas cantidades de dinero o diferentes.
- El emprendedor o sus socios no quieren comprometer todo su patrimonio en el negocio.
- El sector en que se piensa trabajar exige, formal o informalmente que sus proveedores sean “sociedades”, por ejemplo cuando es imprescindible disponer de homologaciones ISO para poder vender a las empresas.
- La cantidad de dinero que se va a invertir o el volumen económico del negocio es importante y la forma jurídica de sociedad hace más sencillas las operaciones con entidades financieras, proveedores o clientes.

En todo caso es momento de recordar que para tener un nombre comercial o una marca no es necesario ser una sociedad. Cualquier persona puede usar y registrar en su caso, nombres o marcas para su actividad o sus productos y servicios.

Para trabajar como persona física el emprendedor solo deberá:

- Darse de alta como autónomo en el Régimen Especial de autónomos de la Seguridad Social y, si va a contratar personal solicitar el número para cotizar por sus trabajadores.
- Si va a constituir una Comunidad de Bienes con su mujer u otras personas, hacer un contrato privado o público, darse de alta todos en el mismo Régimen de Autónomos de la Seguridad Social y solicitar, si les hace falta, número para cotizar.

Para trabajar como persona jurídica el emprendedor deberá:

Elegir el tipo de Sociedad que va a constituir, que puede ser:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa.
- Sociedad Anónima.
- Sociedad Anónima Laboral.
- Sociedades Cooperativas.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Las principales características de estos tipos de sociedades, que puede considerar el emprendedor para su elección del tipo de sociedad que más le pueda interesar, se resumen en el siguiente cuadro.

Personalidad	Forma	Número mínimo de socios	Capital mínimo	Responsabilidad
Personas Físicas	Empresario individual	1	No se exige	Ilimitada
	Comunidad de Bienes	2	No se exige	Ilimitada
	Sociedad Civil	2	No se exige	Ilimitada
Personas Jurídicas	Sociedad de Responsabilidad Limitada	1	3.000,06 €	
	Sociedad Anónima	1	60.101,06 €	Limitada al Capital aportado
	Sociedad Limitada Laboral	1	3.000,06 €	Limitada al Capital aportado
	Sociedad Anónima Laboral	3	60.101,06 €	Limitada al Capital aportado
	Sociedad Cooperativa	3	3.000,06 €	Limitada al Capital aportado

Tres recomendaciones para el emprendedor a la hora de elegir la forma jurídica:

- La fórmula social más adecuada es la que tenga los menores costes y complejidad en su constitución y posterior funcionamiento y más ventajas fiscales pueda reunir en función del negocio que se va a emprender.
- En principio, lo menos complejo son las sociedades de responsabilidad limitada y, al principio puede ser una buena solución la Sociedad de Responsabilidad Limitada Nueva Empresa, que cuando la empresa esté consolidada podría pasar a ser una Limitada normal o una Anónima si fuera conveniente.
- Antes de tomar una decisión se debe acudir siempre a un abogado experto en la materia para solicitar su consejo.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

PLAN FISCAL

En este aspecto el emprendedor siempre tendrá que contar con un asesor fiscal, que puede ser el mismo gestor que se ocupe de los temas de su contabilidad, de los datos administrativos y de las nóminas y seguros sociales del personal.

En todo caso el emprendedor ha de tener en cuenta dos principios fundamentales:

- Los impuestos hay que pagarlos en su momento porque si no es así siempre hay que terminar pagándolos con recargos. La actividad económica está tan regulada y fiscalizada que la Administración siempre tiene información para exigir los impuestos.
- Hay que conocer muy bien el entramado impositivo para pagar justo lo que hay que pagar, ni más ni menos, y eso es labor de especialista.

En cuanto a los impuestos que el emprendedor habrá de tener especialmente en cuenta son:

- El IVA, impuesto sobre el valor Añadido, es una cantidad que va añadida al precio de compra que el empresario paga a sus proveedores y que añade a su precio de venta en la factura que hace a su cliente, entregándose la diferencia a la Agencia Tributaria.

Las cantidades que se pagan o cobran por IVA oscilan desde el 16%, que es el porcentaje normal hasta el 7% o el 3% de algunos sectores, existiendo raros casos en que el IVA no se aplica. Nosotros deberemos saber qué IVA tendremos que cargar a nuestros clientes.

En cuanto a la forma de liquidar el IVA, es decir, la forma en que se paga a Hacienda, existen dos modalidades básicas: el sistema de módulos, mediante el que se calcula una cantidad fija para el establecimiento independientemente de cuánto hayan sido las ventas del mismo o un sistema general en el que se paga por pura diferencia.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Por supuesto, es una locura que el emprendedor piense vender sin IVA a sus clientes o pagar sin este impuesto a sus proveedores.

- Retenciones a cuenta correspondientes al Impuesto sobre el Rendimiento de las Personas Físicas (IRPF), son las cantidades que el empresario descuenta en los sueldos de sus empleados o en el suyo propio, para entregarlo “a cuenta”, periódicamente a Hacienda.
- El Impuesto de Sociedades también hay que pagarlo. Y en este tema es igualmente importante tener un asesor fiscal ya que los beneficios dependen de criterios contables que el asesor fiscal debe aplicar cuidadosamente en función de la evolución y requerimientos de nuestra empresa, ya que estos criterios pueden subir o bajar los beneficios y con ellos la cuantía del Impuesto de Sociedades.
- Impuesto sobre el Rendimiento de las Personas Físicas (IRPF), El emprendedor que actúa como persona física, como autónomo, tiene que tener muy claro que en su declaración de la renta, el IRPF, habrá de incluir los gastos y los ingresos de su negocio y ello al final puede suponer una cifra muy importante que tendrá que pagar a Hacienda.
- El Impuesto sobre el Patrimonio del empresario persona física estará afectado también por el patrimonio dedicado o adscrito a su negocio.
- Hay otros impuestos que se pagan a lo largo del año de forma regular, como pueden ser los impuestos municipales o los correspondientes a actos jurídicos o financieros que están sometidos a impuestos o tasas específicas. Y quien sabe de estos temas es siempre el especialista.

Una recomendación adicional:

En función de los datos del Plan de Marketing, el de Operaciones, de Recursos Humanos, el propio Plan Jurídico y Fiscal, el emprendedor habrá de tener un cuadro del pago de sus impuestos, con su calendario, ya que puede afectar a su tesorería de forma importante. Este cuadro se consigue en cualquier Delegación de Hacienda, o más fácil, con cualquier gestor.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

10.4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Las personas son elemento crucial para el éxito del emprendedor y de la empresa. De la habilidad del emprendedor para rodearse y mantener a su lado a personas capaces, adecuadas a su negocio e integradas en el proyecto empresarial depende el éxito inicial y, sobre todo, la continuidad en el medio y largo plazo.

En no pocos casos, proyectos muy similares en todo algunos tienen éxito y otros no llegan a consolidarse por el acierto o desacierto en la gestión de los recursos humanos que haya hecho el emprendedor.

Por ello avanzaremos en los temas fundamentales del Plan de Recursos Humanos que ha de tener en cuenta el emprendedor, y que son dos:

- Temas de **organización**, que incluyen todo lo relacionado con los puestos de trabajo, la plantilla, la estructura organizativa, la selección y la contratación de personal.
- Los temas **jurídicos y administrativos de las relaciones laborales** y de la seguridad social.

ORGANIZACIÓN

El emprendedor, al igual que la empresa, ha de preparar su Plan de Recursos Humanos, conocido ya su Plan de Marketing, su Plan de Operaciones y el Plan Jurídico, aunque en su proyecto se plantee trabajar él solo o con muy pocas personas. Procederá de la siguiente forma:

- ◆ **Definir qué puestos de trabajo y cuántas personas (plantilla)** van a hacer falta para llevar a la práctica los planes que hemos preparado y cómo van a relacionarse entre sí.

Para ello usaremos el siguiente cuadro:

Puestos de trabajo y plantilla de la empresa				
Áreas del negocio	Puestos	Aspectos clave	Número de personas	Observaciones
Área Gerencial				
Área de Marketing				
Área de Operaciones				
Área Administración				
Resto de las áreas				

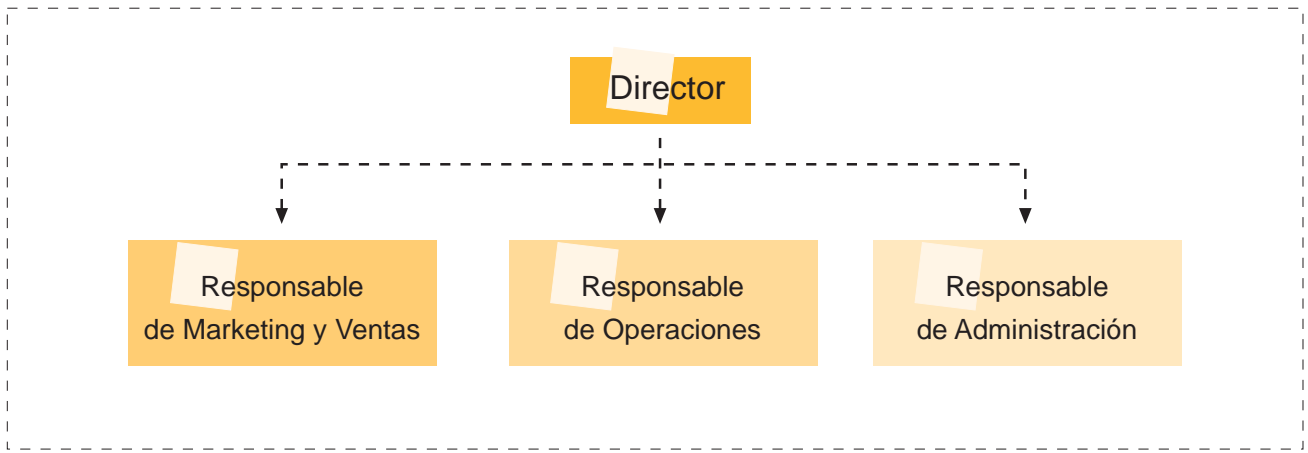
CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Para cumplimentar el cuadro anterior, el emprendedor puede usar las siguientes indicaciones:

- **En la primera columna**, las áreas del negocio, deberá situar las que él vaya a usar, que normalmente se pueden agrupar de la forma que se presentan en el cuadro.
 - En el Área Gerencial debe ponerse él mismo si va a dirigir la empresa o quien vaya a hacerlo y añadir, si fueran necesarios, otros puestos (ayudante, secretaria, etc.); cuantos menos mejor.
 - En el Área de Marketing los puestos que se requieran, desde el Director o Responsable hasta los vendedores si estuvieran previstos en el Plan de Marketing.
 - En el Área de Operaciones todas las personas que van a trabajar en ellas, desde las personas que compran o fabrican hasta quien controla la calidad.
 - En el área de Administración, los puestos que fueran necesarios y que se añadirán aquí cuando se tengan los datos del Plan Económico Financiero que se hará más tarde.
 - En el resto de las Áreas, si las hubiera, se pondrán los puestos requeridos.
- **En puestos** se escribirá el nombre que va a tener el puesto, Director, vendedor, ayudante, etc.
- **En aspectos** clave se incluirán aquellos puntos que el emprendedor considere más importantes.
- **En número de personas** hay que poner cuántas personas en la organización tendrán el puesto, es decir, cuántos puestos iguales hay. Puede ser que este apartado tenga un 0 si las labores del puesto las va a hacer una gestoría externa.
- **En observaciones**, el emprendedor añadirá lo que estime conveniente.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

2. **La organización** es la forma en que se van a relacionar los puestos de trabajo, quién manda sobre quién y quién se relaciona con quién.
- Debe ser lo más sencilla posible, cuantos menos jefes y más coordinados entre sí, mejor. El emprendedor puede usar cualquier modelo organizativo, pero puede serle útil uno funcional según se representa.



En función de sus propios criterios, este es el momento en que el emprendedor debe pensar y definir su propio organigrama.

Organigrama del emprendedor:

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

3. Política de retribuciones. El emprendedor ha de pensar en la cuantía de lo que va a pagar a su personal y de lo que se va a pagar a sí mismo, y los criterios para hacerlo.

Hay dos normas fundamentales: la primera es que ha de pagar lo suficiente para que las personas quieran trabajar en el negocio y la segunda que lo que pague a cada persona esté en armonía con lo que hace y con lo que se paga al resto de los trabajadores.

- El criterio más razonable, y que parece dar los mejores resultados, es pagar una cifra fija y unos incentivos por el buen trabajo realizado.
- Las formas de hacerlo son diversas, pero los gestores las conocen y es conveniente preguntarles.

4. Selección de personal. En este aspecto, el emprendedor ha de ser cuidadoso. Debe incorporar a las personas adecuadas para los puestos que necesite y no colocar a las personas que tiene cerca en los puestos que pueda.

Para seleccionar a alguien, el emprendedor puede orientarse con el siguiente cuadro:

Cuadro base para selección de personal				
Puesto a cubrir:			Fecha:	
Principales responsabilidades	Principales funciones	Conocimientos requeridos	Habilidades necesarias	Experiencia requerida
Localización	Retribución	Coste	Dónde reclutarlo	Observaciones

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Parte de los datos de este cuadro están en los elaborados anteriormente, Se debe tener prudencia y procurar tener varios candidatos para el puesto, analizar sus trayectorias profesionales, mantener entrevistas con ellos y pedir informes, para asegurarnos de que han demostrado ya las actitudes y aptitudes que necesitamos o si pueden adquirirlas.

En cuanto a la retribución, habrá que determinarla en función de la política de retribuciones y el coste, que puede estimarse en un 34% adicional al sueldo, que es el coste estimado de la seguridad social. Es necesario ponerlo para recordar con exactitud lo que va a costar cada persona al negocio, sin olvidar otros posibles costes adicionales que se pudieran tener, por ejemplo seguros de vida o accidente, coches, bonos de comida, etc.

En cuanto a Observaciones es interesante incluir aquí el tipo de contrato que se ofrecerá al candidato.

5. La contratación, es la culminación de la selección, es la incorporación de la persona a la empresa.

En este tema solo dos observaciones:

- Hay que cumplir, al igual que si despidiéramos a alguien, con todos los trámites legales y por ello es conveniente tener una persona que sepa de esto en la empresa o, en la empresa pequeña, mejor una gestoría que se ocupe y responsabilice de estos asuntos.
- Cuando la persona llega, aunque la empresa sea muy pequeña, durante un tiempo hay que atenderla, enseñarla y facilitar su relación con el resto de la plantilla; por muy buena que sea la persona nadie lo sabe todo y cada empresa tiene sus propias peculiaridades que las personas que vienen del exterior desconocen.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

TEMAS JURÍDICOS Y ADMINISTRATIVOS DE RECURSOS HUMANOS

En este epígrafe llamamos la atención del emprendedor para que, sabiendo lo que hay que hacer, no lo haga solo, vaya de la mano de un especialista para no cometer errores. Este especialista es un Gestor.

Lo que tiene que saber y tener en cuenta el emprendedor, para consultarlo al gestor y luego hacer la previsión de su ejecución en el calendario de la puesta en marcha de la actividad profesional, o de la empresa, es lo siguiente:

- Alta en Seguridad Social de la nueva empresa o del emprendedor como autónomo y en el INEM para poder contratar personal.
- Altas de los empleados en Seguridad Social.
- IRPF o impuesto de Rendimiento de Trabajo Personal, que se incluirá en las nóminas.
- Confección y pago de nóminas para pagar al personal y documentos adicionales para presentar en organismos oficiales y gestiones en las instituciones de crédito.

Es importante señalar que, en el caso del emprendedor con discapacidad y de empleados en esta situación, existen condiciones más favorables en estos puntos que se pueden consultar en la Tercera Parte del Manual.

10.4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Observación inicial

Como observación inicial a este epígrafe, una referencia al tema de las subvenciones.

Las subvenciones pueden ser una ayuda útil, en el comienzo de la actividad profesional del emprendedor, pero de ninguna manera se puede basar en ellas ni el comienzo ni la continuidad del proyecto.

Existen subvenciones, y estas son accesibles especialmente para personas que pertenecen a colectivos sociales que tienen, en conjunto, mayores dificultades para el autoempleo, como son las personas con discapacidad, mujeres o mayores (en la tercera parte del Manual se encuentra información sobre subvenciones), pero las cuantías no son siempre suficientes para iniciar el negocio, los trámites no son sencillos y el tiempo que transcurre desde que se solicitan hasta que se reciben es largo.

Por ello, a la hora de hacer el Plan Económico Financiero hay que contar lo menos posible con las subvenciones y partir de las posibilidades reales del emprendedor para disponer de recursos propios, familiares o de terceros y, sobre todo, de la viabilidad comercial y económica del proyecto del emprendedor.

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

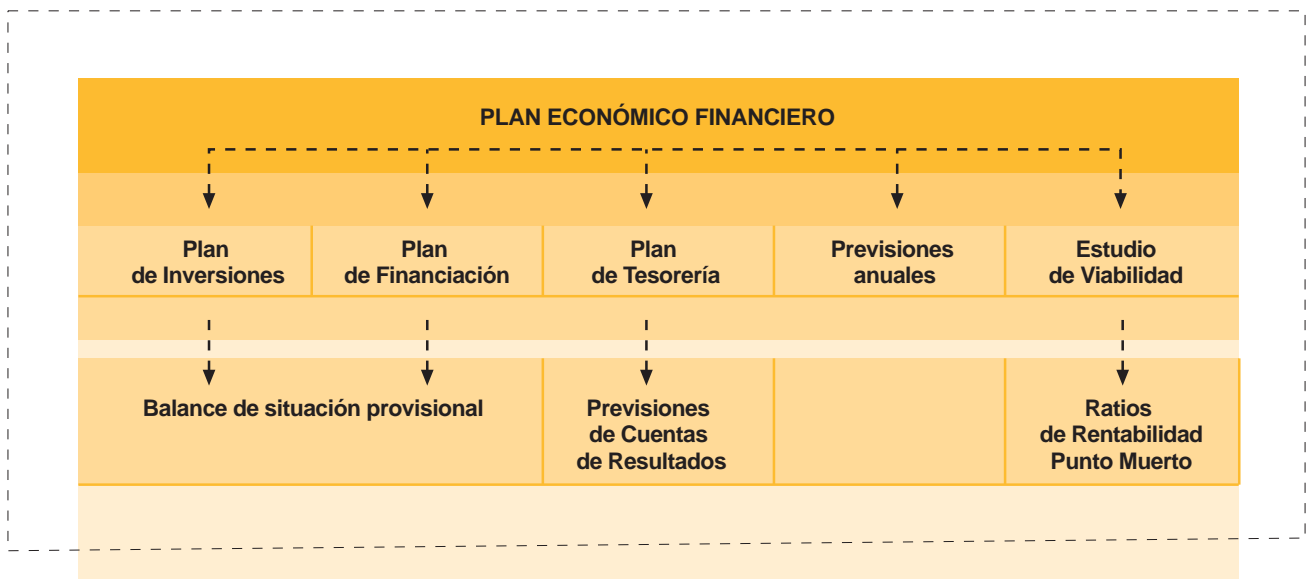
CUADROS RESUMEN

El Plan Económico Financiero que ha de preparar el emprendedor es la expresión cuantificada de cuanto ha previsto en el resto de los planes de acción.

Supone la expresión en dinero de cuanto hemos previsto anteriormente y refleja la viabilidad o no viabilidad del Plan de Empresa.

Dada la complejidad técnica que supone preparar este plan, presentamos los cuadros imprescindibles que ha de tener el emprendedor y que, deseablemente, debe contar en la preparación de los mismos con el apoyo de un experto.

Resumen de Plan Económico Financiero



CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Esquema del Plan de Inversiones

PLAN DE INVERSIONES	
CONCEPTO	EUROS
Gastos amortizables	
Terrenos	
Edificios	
Instalaciones	
Maquinaria y herramientas	
Mobiliario y equipo	
Elementos de transporte	
Equipos informáticos	
Otro inmovilizado	
	TOTAL
Capital circulante	
	TOTAL

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Esquema de Fuentes de Financiación

FUENTES DE FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	EUROS
Recursos Propios: Capital	
TOTAL	
Recursos ajenos: Préstamos hipotecarios Préstamos personales a largo plazo Leasing Renting Préstamos personales a corto plazo Créditos oficiales Subvenciones Otra financiación ajena	
TOTAL	
TOTAL	

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Plan de Tesorería

PLAN DE TESORERÍA				
CONCEPTO	Periodo 1	Periodo 2	Periodo 3	Periodo 4
INGRESOS:				
TOTAL				
PAGOS:				
TOTAL				
TESORERÍA Ingresos - Pagos				
TESORERÍA ACUMULADA				

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS	
CONCEPTO	EUROS
Ingresos de Explotación (1) Gastos de Explotación (2)	
RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (1) - (2)	
Ingresos Financieros (3) Gastos Financieros (4)	
RESULTADOS FINANCIEROS (3) - (4)	
RESULTADO ORDINARIO (Resultados de Explotación + Resultados Financieros)	
Ingresos Extraordinarios (5) Extraordinarios (6)	
RESULTADO EXTRAORDINARIO (5) - (6)	
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (Resultados ordinarios + Resultados extraordinarios)	
IMPUESTOS	
RESULTADO NETO	

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

Estructura del Balance

ESTRUCTURA DEL BALANCE					
ACTIVO			PASIVO		
CIRCULANTE	Disponible	<ul style="list-style-type: none"> • Caja • Bancos 	CIRCULANTE	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Materias P • Otros.
	Realizable	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes • Efectos a cobrar 		Acreedores	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios • Otros
	Existencias	<ul style="list-style-type: none"> • Pro. terminad. • Pro. no termin. • Materias primas 		Efectos a pagar y créditos a corto	<ul style="list-style-type: none"> • Papel com. • Créditos
INMOVILIZADO	Material	<ul style="list-style-type: none"> • Terrenos • Inmuebles 	FIJO	Exigente a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Cr. Hipot. • Obligaciones • Créd. L.P.
	Financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Créditos • Fianzas • Valores 			
	Inmaterial	<ul style="list-style-type: none"> • Concesiones • Patentes 		Recursos Propios	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Reservas • Resul. ejercicio
	Gastos amortizables	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos primer establec. 			

CAPÍTULO 10: PLAN DE ACTUACIÓN.

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

Cristina Laorga Hernando

“Debería haber alguna facilidad para conseguir dinero con facilidad y en poco tiempo para los emprendedores; todo es muy lento y puede desesperar al emprendedor o hacerle perder oportunidades como el caso de unas clientes mías que tienen el riesgo de no poder tomar la oportunidad de un pequeño restaurante porque es casi seguro que no les va a dar tiempo a conseguir el dinero para la fianza y el alquiler”.

María Elena Cimas García

“Destacar mucho que me avisaran de que tenía que asegurarme el colchón económico para resistir”.

Pedro Ruiz del Árbol

“Es muy difícil el tema de la financiación. Con las subvenciones no se logra nada. Pueden ser una ayuda cuando lleguen, pero no llegan a tiempo y no se puede contar con ellas como base para emprender. El apoyo familiar es el único realmente importante”.

CAPÍTULO 11: CALENDARIO

En este apartado se trata simplemente de fijar el calendario de todas las actividades que el emprendedor ha de realizar para poder lanzar y poner en marcha el Plan de Actuación.

Para hacerlo es necesario tener a la vista todos los planes elaborados anteriormente para asegurar que todos los aspectos significativos se incorporen al Calendario.

Un posible esquema para el Calendario, que incorpora algunos elementos de apoyo podría ser el siguiente.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL PLAN DE NEGOCIO								
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	Semana calendario						
		1	2	3	4	5	6	7
Actividades relacionadas con el Plan de Marketing:								
Actividades relacionadas con el Plan de Operaciones:								
Actividades relacionadas con el Plan de Recursos Humanos								
Actividades relacionadas con el Plan Jurídico - Fiscal:								
Actividades relacionadas con el Plan Económico - Financiero								
Otras actividades importantes para el emprendedor								

CAPÍTULO 12: EL RESUMEN EJECUTIVO

El **Resumen Ejecutivo** es la carta de presentación, es el documento que el emprendedor usará en todas las reuniones con posibles socios, instituciones crediticias, empresas de capital - riesgo, clientes potenciales y entidades que pueden aportar subvenciones a su proyecto.

Su **contenido esquemático** es prácticamente la síntesis del **Plan de Negocio**, siendo importante una adecuada presentación, muy clara y muy sencilla, para su óptima y rápida comprensión por parte de las personas interesadas, y si fuera necesario hacer una presentación oral, es interesante hacerla con el apoyo de unas páginas en Power Point.

Un posible esquema de Resumen Ejecutivo, puede ser el siguiente:

1ª Página

Portada

- Nombre completo del emprendedor y de la empresa, si procede.
- Lugar y fecha de redacción del documento.
- Dirección completa, con inclusión de teléfonos de contacto y correo electrónico.

2ª Página

Objeto

- Breve descripción del negocio.
- Propósito del emprendedor.
- Fecha de comienzo de la actividad.

3ª Página

Datos del emprendedor

- Nombre.
- Formación y experiencia profesional.
- Preparación específica para desarrollar el proyecto.

4ª Página

Productos o servicios

- Breve descripción.
- Clientes y mercados.
- Aspectos diferenciales.

CAPÍTULO 12: EL RESUMEN EJECUTIVO

5ª Página

DAFO

- Debilidades.
- Fortalezas.
- Amenazas.
- Oportunidades.

6ª Página

Estrategias y objetivos

- Principales estrategias.
- Objetivos a corto y medio plazo.
- Ventas.
- Resultados económicos.

7ª Página

Plan de Marketing

- Productos o servicios.
- Precios.
- Distribución.
- Apoyos de marketing.

Plan Económico Financiero

- Inversiones.
- Tesorería.
- Cuentas de Pérdidas y Ganancias.
- Balances.

9ª Página

Conclusión

- Utilidad del proyecto en el entorno social.
- Afirmación seria de la convicción del emprendedor de que su plan para emprender será un éxito seguro.
- Agradecimiento a las personas o entidades a quienes se presenta el Plan.

3ª Parte

Orientaciones y Apoyo al Emprendedor

La Tercera parte del Manual tiene el **propósito de ofrecer** a las personas que se plantean **la oportunidad del autoempleo** o están ya en la vía de emprender

Su finalidad es que el emprendedor tenga un esquema sencillo y completo de lo que tiene que hacer para comenzar a trabajar ya en su proyecto.

TERCERA PARTE

Orientaciones y apoyo al emprendedor.

Este apartado del Manual tiene el propósito de ofrecer a las personas que se plantean la oportunidad del autoempleo o están ya en la vía de emprender, algunas orientaciones sobre aspectos prácticos que son importantes para iniciar su proyecto y que **resumimos en tres epígrafes**:

- **Proceso administrativo para emprender.** Incluye los pasos, de carácter administrativo, necesarios para dar comienzo a la nueva actividad como profesional autónomo o para la constitución y puesta en marcha de una sociedad. Su finalidad es que el emprendedor tenga un esquema sencillo y completo de lo que tiene que hacer para comenzar a trabajar ya en su proyecto.
- **Directorio de organismos e instituciones de apoyo al emprendedor.** Aquí se encuentran las direcciones, ordenadas por comunidades autónomas, de los principales organismos e instituciones a los que puede acudir el emprendedor.
- **Bibliografía y relación de páginas Web de interés para los emprendedores.**



TERCERA PARTE

Orientaciones y apoyo al emprendedor.

PROCESO ADMINISTRATIVO PARA EMPRENDER.

Una vez finalizado su Plan de Empresa, y asegurada su financiación, el emprendedor ha de dar una serie de pasos que, tanto en el caso de que el proyecto sea de el autoempleo en calidad de profesional autónomo, como para crear una nueva empresa, se presentan a continuación.

Profesional autónomo:

TRÁMITES	
ORGANISMO	GESTIONES
Hacienda	<ul style="list-style-type: none">• Alta en la declaración censal del comienzo de actividad (modelo 036).• Etiquetas identificativas.
Tesorería General de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none">• Alta en el régimen especial de trabajadores Autónomos.• Inscripción de la empresa y afiliación de trabajadores (si los fuera a haber).
Instituto Nacional de Empleo (INEM)	<ul style="list-style-type: none">• Sellar los contratos de trabajo (si hay trabajadores).
Ministerio de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Comunicar la apertura de centro de trabajo.• Registrar el libro de matrícula (si hay trabajadores) y el libro de visitas.• Solicitar el calendario laboral.
Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar licencia de obras (si es necesaria).• Solicitar licencia de apertura si hay establecimiento para actividades comerciales, industriales o servicios.
Registro de Patentes y Marcas	<ul style="list-style-type: none">• Si vamos a usar alguna marca o nombre comercial, o si tenemos un producto susceptible de patente.
Comunidad Autónoma	<ul style="list-style-type: none">• Aunque no es lo normal, pueden requerirse en alguna comunidad autónoma otros trámites.

TERCERA PARTE

Orientaciones y apoyo al emprendedor.

Sociedad limitada o anónima

TRÁMITES	
ORGANISMO	GESTIONES
Registro Mercantil Central	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar el nombre de la empresa a nombre de uno de los socios.
Entidad financiera	<ul style="list-style-type: none">• Certificado de haber depositado el capital social mínimo.
Notaría	<ul style="list-style-type: none">• Constitución de la empresa.
Hacienda	<ul style="list-style-type: none">• Pago Impuesto AJD (Actos jurídicos documentados).• Solicitud CIF.
Registro Mercantil	<ul style="list-style-type: none">• Inscripción de la empresa
Tesorería General de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none">• Inscripción de la empresa.• Alta de los trabajadores.• Alta del directivo (emprendedor) en el régimen especial de trabajadores autónomos.• Inscripción de la empresa y afiliación de trabajadores (si los fuera a haber).
Instituto Nacional de Empleo (INEM)	<ul style="list-style-type: none">• Sellar los contratos de trabajo (si hay trabajadores).
Ministerio de Trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Libro de matrícula y libro de visitas y calendario laboral.• Comunicación de apertura del centro.
Ayuntamiento	<ul style="list-style-type: none">• Solicitar licencia de obras (si es necesaria).• Solicitar licencia de apertura si hay establecimiento para actividades comerciales, industriales o servicios.
Registro de Patentes y Marcas	<ul style="list-style-type: none">• Si vamos a usar alguna marca o nombre comercial, o si tenemos un producto susceptible de patente.
Comunidad Autónoma	<ul style="list-style-type: none">• Aunque no es lo normal, pueden requerirse en alguna comunidad autónoma otros trámites.

DIRECTORIO DE ORGANISMOS E INSTITUCIONES DE APOYO AL EMPRENDEDOR.

Se incluye a continuación el directorio de las páginas Web de un significativo número de instituciones que de una u otra forma pueden aportar apoyos al emprendedor:

- **Instituciones que operan en el territorio de todo el Estado.**
- **Instituciones que operan en las comunidades autónomas.**

Instituciones que operan en el territorio de todo el Estado.

Consejo Superior de Cámaras de Comercio

<http://www.cscamaras.org/>

Dirección General de Política de la Pyme

<http://www.ipyme.org>

Instituto de Crédito Oficial (ICO)

<http://www.ico.es>

Instituto Nacional de Empleo

<http://www.inem.es>

Instituto Nacional de Estadística (INE)

<http://www.ine.es>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

<http://www.mtas.es/>

Servicio de información sobre discapacidad

<http://sid.usal.es/default.asp>

Oficina de Patentes y Marcas

<http://www.oepm.es>

Seguridad Social

<http://www.seg-social.es>

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

ANDALUCIA

Junta de Andalucía. Creación de empresas

http://www.andaluciajunta.es/aj-cat-html?p=/Perfil/Empresa/&s=/Perfil/Empresa/Creacion_De_Empresas/

Cámaras de Comercio:

Almería

Conde Ofalia, 22 Entlo
04001 Almería
Tel. 950.234.433. Fax. 950.234.850
Internet: <http://www.camaralmeria.com/>
Correo electrónico: informatica@camaralmeria.com

Cádiz

Antonio López, 4.
11004 Cádiz
Tel. 956.010.000. Fax. 956.250.710
Internet: <http://www.cscamaras.es/cadiz>
Correo electrónico: sgcadiz@camaras.org

Córdoba

Pérez de Castro, 1
14003 Córdoba
Tel. 957.296.199. Fax. 957.202.106

Granada

Paz, 18
18002 Granada
Tel. 958.536.152. Fax. 958.536.292
Internet: <http://www.camerdata.es/granada>
Correo electrónico: ccigranada@camerdata.es

Huelva

Sor Ángela de la Cruz, 1
21003 Huelva
Tel. 959.245.900. Fax. 959.245.699
Internet: <http://www.camarahuelva.com>
Correo electrónico: registro.camarahuelva@nexo.es

Jaén

Bernabé Soriano, 32, 2º
23001 Jaén
Tel. 953.253.202. Fax. 953.240.738

Málaga

Cortina del Muelle, 23. Palacio de Villalcazar
29015 Málaga
Tel. 952.224.035. Fax. 952.229.894
Internet: <http://www.camaramalaga.com>
Correo electrónico: registro@camaramalaga.com

Sevilla

Plaza de la Contratación 8
41004 Sevilla
Tel. 954.211.005. Fax. 954.225.619.
Internet: <http://www.cscamaras.es/sevilla>
Correo electrónico: ccinsevilla@camaradesevilla.com

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

ARAGÓN

Asociación de empresarias de Aragón

<http://www.arame.org/emprender.asp>

Club virtual emprender en Aragón

<http://www.emprender-en-aragon.es/defaultescuela.html>

Instituto Aragonés de Fomento

<http://www.iaf.es/>

Cámaras de Comercio:

Huesca

Santo Ángel de la Guarda, 7

22005 Huesca

Tel. 974.244.631. Fax. 974.229.644

Internet: <http://www.ccihuesca.camerdata.es>

Correo electrónico: ccihuesca@camaras.org

ASTURIAS

Sociedad regional de promoción

<http://www.srp.es/interior.asp?MP=4>

Portal de Emprendedores

<http://www.autonomoastur.net/autonomos/autonomos/emprendedores/aviso-legal.html>

Sociedad regional de promoción

<http://www.srp.es/interior.asp?MP=4>

Cámaras de Comercio:

Avilés

Pl. de Camposagrado, 1

33400 Avilés - Asturias

Tel. 985.544.111. Fax. 985.541.528.

Internet: <http://www.cscamaras.es/aviles>

Correo electrónico: ccinaviles@cambras.org

Teruel

Amantes, 17

44001 Teruel

Tel. 978.618.191. Fax. 978.618.192

Internet: <http://www.camarateruel.com>

Correo electrónico: sgc@camarateruel.com

Zaragoza

Isabel Católica, 2

50071 Zaragoza

Tel. 976.306.161. Fax. 976.357.945

Correo electrónico: cci@camarazaragoza.com

Gijón

Doctor Fleming s/n

33203 Gijón - Asturias

Tel. 985.180.180. Fax. 985.180.106

Correo electrónico: ccingijon@camerdata.es

Oviedo

Quintana, 32

33009 Oviedo - Asturias

Tel. 985.207.575. Fax. 985.207.200

Internet: <http://www.camara-ovi.es>

Correo electrónico: correo@camara-ovi.es

Portal de Emprendedores

<http://www.autonomoastur.net/autonomos/autonomos/emprendedores/aviso-legal.html>

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

BALEARES

Govern de les Illes Balears

<http://www.caib.es/fcont.htm>

Confederación de Asociaciones empresariales de Baleares

<http://www.caeb.es/>

Ventanilla Única Empresarial Palma de Mallorca

C/ Estudi General, 7. 07001 Palma de Mallorca. Tel. 971.721.234. Fax. 971.71.91.48

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vuemallo.htm>

Correo electrónico: mallorca@ventanillaempresarial.org

Cámaras de Comercio

Mallorca, Ibiza y Formentera

Estudio General, 7

07001 Mallorca

Tel. 971.710.188. Fax. 971.726.302

Menorca

Miguel Verí, 3 - A

07703 Mahón - Menorca

Tel. 971.363.194. Fax. 971.368.416

Correo electrónico: camaracomercio@infotelecom.es

CANARIAS

Gobierno de Canarias

<http://www.gobcan.es/>

Ventanilla Única Empresarial Sta. Cruz de Tenerife

Pza. de la Candelaria, 1. 38003 Sta. Cruz de Tenerife.

Tel. 922.533.764. Fax.922.533.766.

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vuteneri.htm>

Correo electrónico: tenerife@ventanillaempresarial.org

Ventanilla Única Empresarial Las Palmas de Gran Canaria

C/ León y Castillo, 24. 35003 Las Palmas de Gran Canaria.

Tel. 928.391.045. Fax. 928.432.222

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vupalmas.htm>

Correo electrónico: laspalmas@ventanillaempresarial.org

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

CANARIAS

Cámaras de Comercio:

Las Palmas

León y Castilla, 24

35003 Las Palmas

Tel. 928.391.040. Fax. 928.362.350

Internet: <http://www.camaralp.es>

Correo electrónico: comunicacion@camaralp.es

Sta. Cruz de Tenerife

Pl. Candelaria, 6

38003 Sta. Cruz de Tenerife

Tel. 922.245.384. Fax. 922.245.270

Internet: <http://www.cscamaras.org/tenerife>

Correo electrónico: ccintenerife@camaras.org

CANTABRIA

Gobierno de Cantabria

<http://www.gobcantabria.es/>

Gobierno de Cantabria. Empleacantabria

<http://www.empleacantabria.com/>

CENTRORECURSOS/creacionempresas.htm

Organización Empresarial de Cantabria

<http://www.apemecac.es/>

El Servidor de la Empresa en Cantabria

<http://www.ceocant.es/>

Cámaras de Comercio:

Cantabria

Pl. de Velarde, 5

39001 Santander

Tel. 942.318.000. Fax. 942.314.310

Torrelavega

Ruiz Tagle, 6

39300 Torrelavega - Cantabria

Tel. 942.890.162. Fax. 942.884.083

Correo electrónico:

coci.torrelavega@infonegocio.com

CATALUÑA

Generalitat de Catalunya. Departamento de Trabajo

http://www.gencat.net/treball/ambits/autoocupacio/index_es.html

Barcelona Activa

http://www.barcelonactiva.es/index_e.html

Cámaras de Comercio:

Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de Cataluña

Avda. Diagonal, 452-454

08006 Barcelona

Tel. 934.169.457. Fax. 934.169.521

Internet: <http://www.cambrescat.es>

Correo electrónico: consell@cambrescat.es

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

CATALUÑA

Cámaras de Comercio:

Barcelona

Avda. Diagonal, 452
08006 Barcelona
Tel. 902.448.448.

Girona

Gran Vía Jaume I, 46
17001 Girona
Tel. 972.418.500. Fax. 972.418.501
Internet: <http://www.cambra.gi>
Correo electrónico: girona@cambrescat.es

Lleida

Anselm Clavé, 2
25007 Lleida
Tel. 973.236.161. Fax. 973.247.467
Internet: <http://www.cambrescat.es>
Correo electrónico: lleida@cambrescat.es

Tarragona

Avda. Pau Casals, 17
43003 Tarragona
Tel. 977.219.676. Fax. 977.240.900

CASTILLA LA MANCHA

Portal de la Junta de Castilla la Mancha

http://www.jccm.es/portal_desarrollo/atencion_ciudadana/ventanilla_unica_empresa-ides-idweb.html

Portal FECMES

<http://www.fecmes.es/Portal/autoempleo/guia/guiaenlaces.asp>
Castilla la Mancha clm innovación
<http://www.clminnovacion.com/emprendedores/default.htm>

Federación Empresarial de Castilla la Mancha de Economía Social

<http://www.fecmes.es/>

Cámaras de Comercio:

Albacete

Tesifonte Gallego, 22
02002 Albacete
Tel. 967.590.093. Fax. 967.235.345

Ciudad Real

Lanza, 2. 13004 Ciudad Real
Tel. 926.274.444. Fax. 926.253.813
Internet: <http://www.camerdata.es/ccicreal>
Correo electrónico: ccicreal@camerdata.es

Cuenca

Calderón de la Barca, 30
16001 Cuenca
Tel. 969.222.351. Fax. 969.228.923
Correo electrónico: ccicuenca@escamaras.org

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

CASTILLA LA MANCHA

Cámaras de Comercio:

Guadalajara

Mayor, 28
19001 Guadalajara
Tel. 949.247.032. Fax. 949.247.245
Internet: <http://www.cscamaras.es/guadalajara>
Correo electrónico: secretaria.ccigual@camaras.org

Toledo

Pl. de San Vicente, 3
45001 Toledo
Tel. 925.280.111. Fax. 925.280.004
Internet: <http://www.ccitoledo.camerdata.es>
Correo electrónico: ccitoledo@camaras.org

CASTILLA LEON

Junta de Castilla y León:

<http://www.emprendiendo.com/>

Ventanillas únicas:

Burgos

C/ San Carlos, 1. 09003 Burgos. Tel. 947.256.750. Fax. 947.276.520
Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vuburgos.htm>
Correo electrónico: burgos@ventanillaempresarial.org

Valladolid

Avda. Ramón Pradera, s/n (Feria de Muestras). 47008 Valladolid Tel. 983.381.434. Fax. 983.378.492.
Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vuevalla.htm>
Correo electrónico: valladolid@ventanillaempresarial.org

Zamora

C/ Pelayo, 6. 49014 Zamora. Tel. 980.535.896. Fax. 980.535.896
Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vuzamora.htm>
Correo electrónico: zamora@ventanillaempresarial.org

Cámaras de Comercio:

Consejo Regional de Cámaras de Comercio e Industria de Castilla y León

Pl. San Juan Bautista de la Salle, 2 Entpl.
47006 Valladolid
Tel. 983.374.859. Fax. 983.374.969

Ávila

Eduardo Marquina, 6
50001 Ávila
Tel. 920.211.173. Fax. 920.255.159

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

CASTILLA LEÓN

Cámaras de Comercio:

Burgos

San Carlos, 1, 1º
09003 Burgos
Tel. 947.201.844. Fax. 947.263.626
Internet: <http://www.camaraburgos.com>
Correo electrónico: correo@camaraburgos.com

León

Fajeros, 1
24002 León
Tel. 987.224.400. Fax. 987.222.451
Correo electrónico: ccileon@camerdata.es

Palencia

Pl. Pío XII, 7
34002 Palencia
Tel. 979.165.051. Fax. 979.730.970
Internet: <http://www.cocipa.es>
Correo electrónico: general@cocipa.es

CEUTA

Cámara de Comercio:

Muelle Cañonero Dato s/n

51001 Ceuta
Tel. 956.509.590. Fax. 956.509.589
Correo electrónico: sgeneralceuta@camaras.org

Salamanca

Pl. de Sexmeros, 2
37001 Salamanca
Tel. 923.211.797. Fax. 923.280.146
Internet: <http://www.cocicyl.es>
Correo electrónico: infocomer@interbank.es

Segovia

Fernán García, 1, 1º
40002 Segovia
Tel. 921.432.300. Fax. 921.430.563.
Correo electrónico: camarasegovia@camerdata.es

Soria

Venerable Carabantes 1C - 1º
42003 Soria
Tel. 975.213.944. Fax. 975.228.619
Internet: <http://www.cocicyl.es> -
<http://www.camarasoria.com>
Correo electrónico: ccisoria@soriainter.net

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

EXTREMADURA

Federación Empresarial de Castilla la Mancha de Economía Social

<http://www.fecmes.es/>

Fomento de Emprendedores Extremadura

<http://www.bme.es/emprendedores/>

Confederación de Organizaciones Empresariales de la Provincia de Badajoz

<http://www.coeba.es/>

Cámaras de Comercio:

Badajoz

Avda. Europa, 4
06004 Badajoz
Tel. 924.234.600. Fax. 924.243.853
Correo electrónico: ccibadajoz@camerdata.es

Cáceres

Pl. Doctor Durán, 2
10003 Cáceres
Tel. 927.627.108. Fax. 927.627.109
Correo electrónico: correo@camaracaceres.com

GALICIA

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Galicia

<http://www.bicgalicia.es/documentos/especial/cinco/webs.htm>

Invest Compostela

http://invest.maiscompostela.com/ligazons/interior.php?txt=in_ligazons&lg=cas

Instituto Galego de Promoción Económica de Galicia

<http://www.igape.es/>

Cámaras de Comercio:

A Coruña

C/ Alameda, 30-32, 1º
15003 A Coruña
Tel. 981.216.074. Fax. 981.2225.208
Internet: <http://www.camerdata.es/coruna>
Correo electrónico: ccincorma@camaras.org

Lugo

Avda. Ramón Ferreiro, 18
27002 Lugo
Tel. 982.224.311. Fax. 982.244.301
Internet: <http://www.camaralugo.com>
Correo electrónico: ccinlugo@camerdata.es

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

GALICIA

Cámaras de Comercio:

Orense

Avda. de la Habana, 30 bis
32003 Orense
Tel. 988.233.116. Fax. 988.233.088
Internet: <http://www.camaras.org/ourense>
Correo electrónico: cciourense@camaras.org

Vigo

Velázquez Moreno, 29 3º
36202 Vigo - Pontevedra
Tel. 986.446.295. Fax. 986.435.659
Internet: <http://www.camaravigo.com>
Correo electrónico: cccinvigo@camerdata.es

Pontevedra

Jardines de Vicenti, 4 2º-Edif. Las Palmeras
36001 Pontevedra
Tel. 986.866.303. Fax. 986.862.643
Internet: <http://www.camaras.org/pontevedra>
Correo electrónico: ccinpontevedra@camaras.org

LA RIOJA

Gobierno de La Rioja. Agencia de Desarrollo Económico

<http://www.ader.es/>

Cámara de Comercio:

La Rioja

Portales, 12
26001 Logroño - La Rioja
Tel. 941.248.500. Fax. 941.239.965
Correo electrónico: camararioja@camararioja.com

MADRID

Comunidad de Madrid. Portal de emprendedores

http://www.madrid.org/cs/Satellite?pagename=Emprendedores/EMPR_HOME/EMPR_HomeTemplate

Madrid Emprendedores

<http://www.madridemprendedores.com/>

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

MADRID

Ventanilla Única Empresarial:

Madrid

Pza. de la Independencia, 1. 28001 Madrid. Tel. 902.181.191. Fax. 915.383.776

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vumadrid.htm>

Correo electrónico: madrid@ventanillaempresarial.org

Cámara de Comercio:

Huertas, 13

28012 Madrid

Tel. 915.383.500. Fax. 915.383.788

Internet: <http://www.camaramadrid.es>

Correo electrónico: grp1@camaramadrid.es

Cámara de Madrid. Foro de Emprendedores

<http://www.camaramadrid.es/SEDE/foroemprendedores/Default.asp>

MURCIA

Ventanilla Única Empresarial

Murcia

Pza. San Bartolomé, 3. 30004 Murcia. Tel. 968.229.434. Fax. 968.229.435

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vumurcia.htm>

Correo electrónico: murcia@ventanillaempresarial.org

Cámaras de Comercio:

Cartagena

Pl. Castellini, 5 y 7, 1º

32201 Cartagena - Murcia

Tel. 968.507.050. Fax. 968.122.692

Internet: <http://www.cocin-cartagena.es>

Correo electrónico: admin@cocin-cartagena.es

Murcia

Pl. San Bartolomé, 1

30004 Murcia

Tel. 968.229.416. Fax. 968.229.425

Internet: <http://www.cocin-murcia.es>

Correo electrónico: secretariat@cocin-murcia.es

NAVARRA

Navactiva. El portal de empresas de Navarra

<http://www.navactiva.com/web/es/>

Empleo Navarra

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Empleo+y+Economia/Empleo/Empresa/Creacion+de+empresas/

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

NAVARRA

Asociación de la Industria de Navarra

<http://www.ain.es/>

Ventanilla Única Empresarial:

Pamplona

C/ General Chinchilla, 4. 31002 Pamplona.

Tel. 948.077.060. Fax. 948.077.081

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vunavarr.htm>

Correo electrónico: navarra@ventanillaempresarial.org

Internet: <http://www.ventanillaempresarial.org/ventanillaempresarial/vunavarr.htm>

Correo electrónico: navarra@ventanillaempresarial.org

Cámaras de Comercio:

Navarra

General Chinchilla, 4

31002 Pamplona - Navarra

Tel. 948.077.070. Fax. 948.077.080

Internet: <http://www.camaranavarra.com>

Correo electrónico: informacion@camaranavarra.com

PAIS VASCO

Gobierno Vasco. Portal para emprendedores y pymes del País Vasco

<http://www.enpresadigitala.net/castellano/index.jsp>

Cámaras de Comercio

Álava

Eduardo Dato, 38

01005 Álava

Tel. 945.141.800. Fax. 945.143.156

Internet: <http://www.camaradealava.com>

Correo electrónico: general@camaradealava.com

Guipúzcoa

Ramón María Lili, 6

20002 San Sebastián

Tel. 943.272.100. Fax. 943.293.105

Internet: <http://www.camaraguipuzkoa.com>

Correo electrónico: dg@camaraguipuzkoa.com

Bilbao

Alameda Recalde, 50

48008 Bilbao - Vizcaya

Tel. 944.706.500. Fax. 944.436.171

Internet: <http://www.camaranet.com>

Correo electrónico: info@camaranet.com

TERCERA PARTE

Orientaciones y apoyo al emprendedor.

Instituciones que operan en las comunidades autónomas

COMUNIDAD VALENCIANA

IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana)

<http://www.impiva.es/>

Cámaras de Comercio

Consejo de Cámaras de Comercio de la Comunidad Valenciana

Pl. Alfonso el Magnánimo, 12

46003 Valencia

Tel. 963.534.072. Fax. 963.534.073

Internet: <http://www.infocamaras.com>

Correo electrónico:

consejocamarascv@camaravalencia.com

Alicante

San Fernando, 4

03002 Alicante

Tel. 965.201.133. Fax. 965.201.457

Correo electrónico: webmaster@camara-alc.es

Castellón

Avda. Hermanos Bou, 79

12003 Castellón

Tel. 964.356.500. Fax. 964.356.510

Internet: <http://www.camaracs.es>

Valencia

Poeta Querol, 15

46002 Valencia

Tel. 963.103.900. Fax. 963.516.349

Internet: <http://www.camaravalencia.com>

Correo electrónico: info@camaravalencia.com

BIBLIOGRAFÍA Y PÁGINAS WEB DE INTERÉS GENERAL

Bibliografía

CREACIÓN DE EMPRESAS. GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS EMPRESARIALES. Ediciones Pirámide. Año 2000

CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE UNA EMPRESA. Ministerio de Economía, Dirección General de Política de la Pyme. Año 2001

COMO CREAR Y HACER FUNCIONAR UNA EMPRESA. CONCEPTOS E INSTRUMENTOS, M. de los Ángeles Gil Estallo. ESIC Editorial. 5 edición. Año 2000

EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO. GUÍA DE PLANES DE NEGOCIO. Rafael Alcázar Rodríguez. McGraw - Hill. 3 edición. México, Año 2006

TERCERA PARTE

Orientaciones y apoyo al emprendedor.

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS, Thierry Casillas y José Manuel Martí. Colección EOI Empresa. 3 edición. Año 2006

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS, Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid. Año 1.999

GUÍA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS. Instituto Madrileño de Desarrollo (Imade). Año 2000

Página web

SUBVENCIONES EN LA RED

http://www.ayudas.net/Programa_Emprendiendo7129BT1ERP14O1PQ.htm

- Ayudas e Incentivos de la Administración
<http://www.ipyme.org/sie/ayud.htm>
- Confederación Empresarial
http://www.ceim.es/acople_g/index_ayudas.htm
- Ayudas de ámbito nacional y para la Comunidad Valenciana
<http://www.fcae.ua.es/afc/>
- Guía de financiación comunitaria
<http://www.guiafc.com>

BANCO MUNDIAL DE LA MUJER

<http://www.autoempleomujer.com/>

DIRECTORIO DE UNIVERSIA PARA EMPRENDEDORES

http://empleo.universia.es/contenidoshtml/emprendedores/indexdecontenidos_emprendedores.htm

LA CAIXA, PORTAL DEL EMPRENDEDOR

http://www.emprendedorxxi.es/html/creacion_idea.asp

5CAMPUS EMPLEO CREACIÓN DE EMPRESAS, EMPRENDEDORES, AUTOEMPLEO

<http://ciberconta.unizar.es/enlaces/mejor/TraCre/INICIO.HTML>

CEIN IDEAS DE NEGOCIO. APORTACIÓN DE IDEAS Y SECTORES EMERGENTES

<http://www.cein.es/web/es/servicios/ideasnegocio/servicios/5723.php>

CEIN Digital

<http://www.cein.es/>

TERCERA PARTE

Orientaciones y apoyo al emprendedor.

Página web

COMO ENCONTRAR IDEAS DE NEGOCIO

<http://www.gestiopolis.com/Canales4/Wald/85.htm>

ICO. LINEA ICO PARA EMPRENDEDORES

<http://www.ico.es/web/contenidos/0/171/index>

BANCAJA, OBRA SOCIAL. EMPRENDEDORES

<http://obrasocial.bancaja.es/emprendedores/emprendedores.aspx>

CREACIÓN DE EMPRESAS

<http://www.creaciondempresas.com/>

ENLACES CON 22 PÁGINAS WEB DE INTERÉS PARA EMPRENDEDORES

http://www.barcelonanetactiva.com/aplic/bd/ba_li_01.nsf/F_Web?OpenForm&Idi=ES&Tipo=Cat&Cat=19

EMPRENDEDORES NEWS

<http://www.emprendedoresnews.com/>

- Emprendedoras

<http://www.emprendedoras.com/>

- Guía para la creación de empresas

<http://www.injef.com/revista/empresas/indice.htm>

- Guía 2001Emprendedores

<http://www.guia2001emprendedores.com/>

- Infoemprendedores

<http://www.infoemprendedores.com/>

- El Portal de las Pymes

<http://www.pymeland.com/cv/index.asp>

- Portal de Negocios

<http://www.netgocio.com/>

- Red GEA

<http://www.mtas.es/mujer/gea/bienvenida.html>

NEURONA. EMPRENDEDORES

<http://www.neurona.com/emprendedores-creacion-de-empresas.html>

SOY ENTREPRENEUR

<http://www.soyentrepreneur.com/contenidos/home.html?setcookie=1&setresolucion=2>

FINANZAS. COM

<http://www.finanzas.com/pymes/default.asp>

Separata

Agradecimientos y Testimonios

En este Programa se contempla una línea de actuación destinada a la cualificación y apoyo a emprendedores y promotores con discapacidad para la ejecución de **proyectos de autoempleo o de creación de empresas de economía social**.

Agradecimientos y Testimonios

Nuestro agradecimiento a los emprendedores que nos han ofrecido su testimonio como referencia para futuros emprendedores y han colaborado en la elaboración de este manual. También nuestra felicitación por haber conseguido poner en marcha la actividad y afrontar con éxito la difícil tarea de crear su propio puesto de trabajo.

Pablo Rincón del Río

LOS MOLINOS. Negocio de librería con venta de prensa en Alcalá de Henares (Barrio de La Rinconada). Constituido en Junio de 2007.

María Elena Cimas García

CIMASANA. Herbodietética situada en el barrio de La Elipa. Constituido en Mayo de 2007.

Pedro Ruiz del Árbol

HCC. Consultoría de comunicaciones enfocada al sector sanitario. Tiene habilitado el despacho en su domicilio particular en Moralzarzal. Constituido en Febrero de 2007.

Cristina Laorga Hernando

ASESORÍA LAHORG. Asesoría contable y fiscal. Situada en La Avenida de la Albufera. Experiencia previa en el negocio. Constituida en Octubre de 2007.

Antonio Pérez Potenciano

TAXISTA. No contaba con experiencia previa en la actividad, su discapacidad le obligó a cambiar de trabajo y encontró salida en el negocio del taxi. Constituido en Abril de 2005.

TESTIMONIOS DE EMPRENEDORES

Cristina Laorga Hernando:

“La verdad es que estoy bien, satisfecha, no solo laboral sino personalmente. Con clientes que se han convertido en amigos, que confían en mi y son leales. Puedo citar personas que habiendo estado fuera de España, al regresar vuelven a trabajar con mi asesoría.

Es una experiencia extraordinaria. Veo el futuro con optimismo, y puedo vivir de mi negocio.

Incluso colaboro frecuentemente con una empresa dedicada a realizar estudios sobre el comportamiento laboral de la mujer y el apoyo a esta”..

Antonio Pérez Potenciano:

“Estoy realmente satisfecho conmigo mismo y con mi familia. La familia es lo más importante.

Trabajo duro. Todavía tengo que pagar una parte importante de la inversión que hice para comprar la licencia y pagar el vehículo, pero desde el primer día tengo buenos ingresos.

Aunque la competencia es muy fuerte, siendo muy honrado y una persona decente, con el apoyo de la familia, saldré adelante”.

Agradecimientos y Testimonios

TESTIMONIOS DE EMPRENDEDORES

María Elena Cimas García

“Estoy contenta y animada, he visitado a los propietarios de los comercios de la zona para darme a conocer; me han dicho que hay que tener paciencia pero que poco a poco, aunque el barrio es de gente mayor, te vas haciendo camino.

Se que hay que tener paciencia y yo tengo mucha. El local es mío y tengo mucho apoyo familiar, todos me han apoyado en la idea y están conmigo.

Estudio mucho, hay información interesante que proporcionan los proveedores y pienso hacer cursos a partir de otoño sobre los productos que vendo para poder asesorar a los clientes.

Fue importante el apoyo de FSC en el proceso de conocer proveedores, saber del negocio, hacer las previsiones económica y algunos contactos”.

Pedro Ruiz del Árbol

“Estoy muy contento, especialmente porque aunque la consecución de clientes es compleja, he logrado penetrar en el sector y tengo actividad regular, puedo presentar referencias y cuento con un equipo serio de colaboradores y proveedores para afrontar nuevos contratos.

Tengo la preocupación constante de tener que crecer y competir en un mercado espacialmente duro. Pero se que hay que trabajar a largo plazo y estoy dispuesto a resistir para conseguir el éxito.

Tengo por delante al menos dos años de trabajo duro para consolidar el negocio, pero estoy en el camino correcto y cuento con un fuerte apoyo de mi mujer”.

Pablo Rincón

“Estoy muy animado. Ya tengo bastantes clientes y cada día vienen más aunque en verano por la tarde no tenga tantos.

Me esmero por atender y voy pidiendo las cosas que los clientes solicitan y que todavía no he traído. Pienso que hay que dar tiempo al tiempo. He preparado algo de publicidad, tengo a la familia que apoya mucho y soy conocido y apreciado en el barrio desde que era un niño.

Lo más importante es atender muy bien al cliente, conocerle, ser amable y ser muy honrado”.



Andalucía

CENTRO TERRITORIAL

Pabellón Fundación ONCE
Leonardo da Vinci 13
Isla de la Cartuja
41092 Sevilla
Tel.: 954 460 395 • Fax: 954 461 217
Amparo Cruz Vázquez

OFICINAS TÉCNICAS

Cuarteles 8, 1ª planta
29002 Málaga
Tel.: 952 346 615 • Fax: 952 360 349

Plaza del Carmen s/n
18009 Granada
Tel.: 958 222 067 • Fax: 958 225 230

Dr. Manuel Ruiz Maya, 8.
14004 Córdoba
Tel.: 957 237 931

Polvera, 26
11404 Jerez de la Frontera Cádiz
Tel.: 956 337 379

General O'Donnell 24-26 Planta baja
52001 Melilla
Tel.: 952 685 919 • Fax: 952 684 909

Aragón

CENTRO TERRITORIAL

Fray Luis Amigó 2, Local
50006 Zaragoza
Tel.: 976 258 225 • Fax: 976 379 514
Carmelo Huerta Lausín

OFICINAS TÉCNICAS

La Rioja
Doctores Castroviejo 24, 1º C
26003 Logroño
Tel.: 941 236 490 • Fax: 941 263 055

Navarra

Aralar, 3
31002 Pamplona
Tel.: 948 206 311 • Fax: 948 206 312

Asturias

CENTRO TERRITORIAL

Palacio Valdés, 15 - 1º F y G
33002 Oviedo
Tel.: 985 204 388 / 985 203 425 • Fax: 985 205 635

Canarias

CENTRO TERRITORIAL

Prolongación Ramón y Cajal 3
Edificio Salesiano, Local 11
38003 Santa Cruz de Tenerife
Tel.: 922 273 366 • Fax: 922 273 262
Emma Fernández Manrique

OFICINA TÉCNICA

Avda. Rafael Cabrera 3
35002 Las Palmas de Gran Canaria
Tel.: 928 433 468 • Fax: 928 370 344

Castilla y León

CENTRO TERRITORIAL

Pza. Juan de Austria 7, 1º H
Edificio Mira del Río
47006 Valladolid
Tel.: 983 223 822 / 983 223 676 • Fax: 983 223 796
Begoña Grijalvo Rebollo

OFICINA TÉCNICA

Avda. de los Reyes Leoneses 14, 3º C
Edificio EUROPA
24008 León
Tel.: 987 220 565 • Fax: 987 230 858

OFICINAS CENTRALES
Bernardino Obregón 26
28012 Madrid
Tel.: 914 688 500 • Fax: 914 688 559

Castilla la Mancha

CENTRO TERRITORIAL

Travesía Salto del Caballo 1
45003 Toledo
Tel.: 925 212 455 • Fax: 925 214 208
Manuel Camuñas Benítez

Cataluña

CENTRO TERRITORIAL

Enrique Granados 86-88
08008 Barcelona
Tel.: 932 384 949 • Fax: 934 150 130
Nuria Sanz Ruiz

OFICINA TÉCNICA

Islas Baleares
Foners 7, 3ª planta, Locales 5-6
07006 Palma de Mallorca
Tel.: 971 777 552 • Fax: 971 469 460

Cantabria

CENTRO TERRITORIAL

Fernández de Isla 14 B, 5ª planta
39008 Santander
Tel.: 942 232 424 • Fax: 942 371 325
Mª Angeles Martínez Santamaría

OFICINA TÉCNICA

Pais Vasco. Vizcaya

Santiago de Compostela, 12-3º D. "Edificio Miribilla"
48003 Bilbao
Tel.: 946 790 117 • Fax: 944 165 681

Comunidad Valenciana

CENTRO TERRITORIAL

Pasaje Ventura Feliú15, Entresuelo-dcha.
46007 Valencia
Tel.: 963 809 999 • Fax: 963 807 979
Carlos Laguna Asensi

OFICINA TÉCNICA

Alicante

Avda. Conde de Lumiares 15, Entreplanta-Izqda.
03010 Alicante
Tel.: 965 241 727 • Fax: 965 916 174

Extremadura

CENTRO TERRITORIAL

John Lenon, 26 bajo
06800 Mérida [Badajoz]
Tel.: 924 301 561 / 924 300 955
Fax: 924 313 892 / 924 207 021

Galicia

CENTRO TERRITORIAL

Laverde Ruiz 4, Bajo
15702 Santiago de Compostela [A Coruña]
Tel.: 981 554 483 / 981 554 825 • Fax: 981 560 766

OFICINAS TÉCNICAS

Avda. Arteixo 11, Bajo Izqda.
15004 A Coruña
Tel.: 981 145 109 • Fax: 981 258 318

Príncipe 22, 2ª planta, Local 41
36202 Vigo [Pontevedra]
Tel.: 986 441 255 • Fax: 986 223 724

Madrid

CENTRO TERRITORIAL

Marqués de Ahumada 7, 1ª planta
28028 Madrid
Tel.: 917 131 550 • Fax: 913 550 071
Olga Navarro Tremiño

Murcia

CENTRO TERRITORIAL

Pza. de San Agustín 1, A - 2º
30005 Murcia
Tel.: 968 286 288 • Fax: 968 286 289
Joaquín Barberá Blesa

