

D
i
A
N **Ó** **S** **G**
T
l
C

**SOY EMPRENDEDOR,
¿SERÉ EMPRESARIO?**

PROYECTO DESARROLLADO POR:

Cámara
Málaga

cem
CONFEDERACIÓN
DE EMPRESARIOS
DE MÁLAGA

© del texto: CEM, 2012.

© de la edición: CEM, 2012.

COLABORA:



Edición Diciembre 2012, Málaga.
Reservado todos los derechos.

Índice

PRÓLOGO: Soy emprendedor, ¿seré empresario?	7
Mensaje del Presidente de la Confederación de Empresarios de Málaga. Mensaje del Presidente de la Cámara de Comercio de Málaga. Presentación de la Unidad de Creación de Empresas (Cámara de Comercio). Presentación de la Unidad de Creación de Empresas (CEM).	
CAPÍTULO I: Introducción.	15
CAPÍTULO II: ¿Por qué lo llaman motivo cuando quieren decir...?	19
Mueve las palancas de tu motivación.	
CAPÍTULO III: El kit del emprendedor.	29
¿Puedo ser yo un emprendedor? Tipología del emprendedor.	
CAPÍTULO IV: Acerca de tu idea: sé original.	45
¡Diferénciate de los demás!	
CAPÍTULO V: Confecciona tu propio plan de negocios.	53
Activa tu idea empresarial.	
CAPÍTULO VI: Financiación.	73
El abogado del Diablo: ¿preparado para negociar?	
CAPÍTULO VII: Pasos para Emprender.	81
Completa con éxito tu misión: "Entrepreneur XXI".	
CAPÍTULO VIII: Un día en Businesslandia.	87
Aprende jugando en el parque temático de los negocios.	
GLOSARIO.	98

**PRÓLOGO:
SOY EMPRENDEDOR,
¿SERÉ EMPRESARIO?**



Dicen que, en los negocios, la audacia es lo primero, lo segundo y lo tercero. Quizá más que la audacia, el entusiasmo sea vuestro mejor patrimonio, el de los jóvenes que hoy preparáis vuestro futuro con ilusión y con esfuerzo.

Pero la fuerza de voluntad, el deseo de superarse a uno mismo y descubrir nuevas y mejores formas de hacer las cosas, son cualidades que los emprendedores no pierden nunca, a pesar del tiempo o de las dificultades. Porque he de decir también que el camino de emprender no es sencillo: no se adapta a improvisaciones ni promete un éxito inmediato. Emprender, y ahí está una gran parte de su valor, es poner nuestra energía en un proyecto en el que creemos firmemente, y en el que logramos comprometer también a los demás, ya sean socios, proveedores, trabajadores o clientes.

Desde la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM), trabajamos a favor de las empresas y emprendedores de nuestra provincia, apoyando nuevas iniciativas y respaldando también el esfuerzo de aquellos negocios que, a través de los años, siguen prestando servicio a nuestra sociedad.

Sabemos que entre vosotros está la semilla de los emprendedores y empresarios



del futuro, de aquellos que tomarán el relevo para crear riqueza y desarrollo en nuestra tierra, que generarán oportunidades de empleo y que, con sus ideas y su perseverancia, nos descubrirán productos y servicios que hoy, seguramente, ni siquiera imaginamos.

Por ello, como Presidente de una organización que representa a emprendedores y empresarios des-

de hace más de 35 años, os animo a leer con detenimiento esta Guía que hoy se os presenta, en la que sin duda encontraréis consejos y orientación, pero que os ayudará también a haceros inevitables preguntas sobre vuestro propio futuro profesional.

Ánimo. Ser emprendedor implica aprendizaje constante, esfuerzo y, en muchos casos, cierto grado de sacrificio, pero también es una apuesta por uno mismo, por hacer realidad las propias ideas y por servir a los demás. Los conocimientos y las habilidades necesarias para ello podréis empezar a trabajarlos con esta Guía. El entusiasmo, que será el motor que mueva vuestros proyectos ahora y siempre, ya vive dentro de todos vosotros.

Javier González de Lara y Sarria

Presidente

CEM - Confederación de
Empresarios de Málaga

La Cámara Oficial de Comercio de Málaga, teniendo como fin esencial la representación, promoción y defensa de los intereses generales de nuestra economía provincial, tiene una especial sensibilización en cuanto respecta al apoyo, orientación o formación de emprendedores, que deciden poner en marcha su propia empresa o potenciar las que ya han logrado crear.



– Programas de apoyo a la Mujer Empresaria y Emprendedora.

– Apoyo en materia de innovación a través de los programas INNO-CAMARAS y ECOINNOVA.

– Formación y apoyo para la internacionalización de empresas, con Master especializados.

Iniciativas como esta siempre son bien recibidas, ya que vienen a dar respuesta a las necesidades de los futuros empresarios ante los nuevos retos que se les presentan, siendo uno de ellos muy generalizado el de conseguir una preparación que haga posible el más eficaz y positivo desarrollo de cualquier plan de negocio empresarial.

En este sentido, y como ya he comentado, la Cámara de Comercio de Málaga viene realizando un gran esfuerzo en esta materia, como queda patente con iniciativas y proyectos como nuestro propio Servicio de Creación de Empresas, a través del cual, se presta una especial atención al desarrollo de iniciativas como:

– La Formación en Creación y Consolidación de Empresas con los programas de la Fundación IN-CYDE.

– Sin olvidarnos, de las incubadoras de empresas que a través de sus Viveros gestiona la Cámara de Comercio de Málaga.

Todo esto se hace especialmente necesario en unos momentos llenos de dificultades como los que vivimos, en los que la economía necesita, más que nunca, la revitalización de las vocaciones emprendedoras y de que todos, a una, colaboremos para salir de esta situación lo antes posible y, si cabe, con un tejido empresarial más entusiasta y fuerte.

Es necesario insistir en la importancia que tiene fomentar la formación y el asesoramiento en aspectos tan decisivos como la gestión empresarial en sí misma, el desarrollo de iniciativas de autoempleo y la creación de empresas, para afianzar e impulsar la base empresarial malagueña, adaptándola y utilizando las nuevas tecnologías, que ya son impres-

cindibles en cualquier empresa que desee estar a la altura del siglo XXI.

La sociedad ha comprendido que su desarrollo está precisamente en sus capacidades de creación y consolidación de empresas, de ahí, la importancia de esta publicación que tiene por objetivo esencial, ayudar y dirigir hacia esas vocaciones emprendedoras y lograr el deseado desarrollo de empresas y de proyectos empresariales.

Nuestra Cámara de Comercio viene decididamente apostando por estas actuaciones en las que se combinan el dinamismo de los emprendedores con la sensibilidad de las instituciones para que las mismas puedan dar los mejores frutos en favor del desarrollo empresarial.

Como digo, en unos momentos de crisis económica como los que estamos viviendo, no podemos permitirnos dejar pasar ninguna oportunidad y, menos aún, cuando se trata de la formación en el camino del emprendimiento, como inversión de futuro en lo que será mañana el capital humano de nuestras empresas. Ello supone uno de los pilares fundamentales del éxito empresarial, generando nuevo conocimiento para el fortalecimiento y a modernización de nuestros sectores productivos.

Jerónimo Pérez Casero

Presidente

Cámara Oficial de Comercio, Industria
y Navegación de la Provincia de Málaga.



Desde la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de la Provincia de Málaga se ofrece el servicio gratuito de asesoramiento a la creación de empresas.

Desde este servicio se orienta a emprendedores que tengan definido pero no elaborado un proyecto empresarial.

El servicio se presta dando asistencia personalizada e individualizada una vez el emprendedor hay participado en las sesiones informativas de autoempleo/ creación de empresas.

FOMENTO DEL EMPRENDIMIENTO EN LA JUVENTUD / UNIVERSITARIOS

- Plan de empresa: se analiza todo lo que tiene que tener en cuenta un emprendedor para la realización del Plan de Empresa.
- Formas jurídicas de empresas: se analizan todas las posibilidades que da la legislación española para darle forma

jurídica a un proyecto empresarial.

- Trámites generales y específicos: todos los pasos que se deben dar para la puesta en marcha de la empresa tanto de forma general como los trámites específicos por tipo de actividad.
- Ayudas y subvenciones a las que puede optar el emprendedor.
- Servicio de alojamiento en Vivero de Empresas (Vivero Galia y Humilladero).
- Programa SPIN OFF Universidad.
- Estudio y proyectos de financiación (Gestión microcréditos MICROBANK).
- Programas de formación y asesoramiento en creación de empresas (Fundación INCYDE).
- Fomento de la creación de empresas en la escuela. Programa Mochilas.

Cámara
Málaga

Dirección: C/ Cortina del Muelle, 23.
Palacio de Villalcázar. 29015 Málaga.
Tel: 952 21 16 73
Email: info@camaramalaga.com

La **Confederación de Empresarios de Málaga (CEM)** es una organización compuesta por empresarios de la provincia creada para la coordinación, representación, fomento y defensa de los intereses de todas las empresas.

CEM se constituyó el 9 de septiembre de 1977, tras el consenso de los sectores económicos más importantes de la provincia de Málaga. CEM es independiente de la Administración, de los sindicatos y de los partidos políticos.

Los objetivos fundamentales de CEM son los siguientes:

- a) Fomentar y defender el sistema de libre iniciativa y la economía de mercado.
- b) Ayudar y promover el desarrollo económico y social de la provincia de Málaga y colaborar al mayor bienestar del conjunto del pueblo español.
- c) Apoyar a las Asociaciones, Federaciones y Empresas fomentando el espíritu de solidaridad entre sus miembros.
- d) Cooperar con las Administraciones y las organizaciones representativas de las restantes fuerzas sociales el país para conseguir el deseable crecimiento económico, en un entorno de paz social y el logro de una adecuada calidad de vida.

LA UNIDAD DE CREACIÓN DE EMPRESAS CEM

Dentro de la Confederación de Empresarios de Málaga se creó la Unidad de Creación de Empresas de CEM con el objetivo de promover el espíritu empresarial entre los jóvenes andaluces.

A día de hoy no sólo se ha alcanzado ese objetivo inicial, sino que la Unidad se ha consolidado como punto de referencia de prestación de servicios de asesoramiento para el autoempleo y la creación de empresas para muchos malagueños que han pasado por nuestras oficinas.

Desde su puesta en marcha se ha asesorado a más 10.000 emprendedores, de los cuales más de 800 se constituyen como empresa, y se han puesto a disposición del emprendedor de nuestra provincia numerosos servicios, entre los que debemos destacar: ayuda en la elaboración de proyectos de viabilidad, servicio de tutoría empresarial y asesoramiento sobre temas concretos tales como forma jurídica, trámites legales o información sobre ayudas e incentivos a poder solicitar, entre otros. Todo ello, en relación continua con otras entidades y organismos que en nuestro entorno trabajan con el mismo fin.

Cabe destacar que la Unidad de Creación de Empresas de CEM es también un Punto de Asesoramiento e Inicio de Tramitación (PAIT) para la creación de Sociedades Limi-

tadas Nueva Empresa (SLNE) y Sociedades Limitadas (SL) por vía telemática, dentro de la Red CIRCE (Centro de Información y Red de Creación de Empresas) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo. Así como se pueden realizar todos los trámites de alta del Régimen Especial del Trabajador Autónomo por vía telemática en nuestras oficinas.

Aunque la crisis ha afectado podemos sentirnos orgullosos de que Málaga sea la provincia más emprendedora de Andalucía. En CEM seguimos teniendo una gran afluencia de emprendedores que eligen nuestra unidad como un lugar donde se les da un asesoramiento de calidad y de plena confianza y en el que tienen la posibilidad de formar parte de nuestro **club de emprendedores**.

Las **líneas de actuación en materia de creación de empresas y autoempleo** son:

- Motivación y sensibilización. Organización de actividades orientadas al desarrollo de la iniciativa personal, la creatividad y las habilidades sociales.
- Orientación a emprendedores. Facilitar información y formación para potenciar la capacidad del emprendedor en la identificación de una idea de negocio, y trabajar para convertirla en una realidad empresarial.
- Apoyo técnico para el desarrollo de

proyectos de empresa. Ofrecer herramientas, de conocimiento y de gestión, para el desarrollo y puesta en marcha de proyectos empresariales.

- Apoyo al desarrollo empresarial. Proporcionar acompañamiento a los nuevos empresarios y ofrecer servicios orientados a la consolidación y mejora de su competitividad.

En definitiva, se trata de aportar **información y asesoramiento** en:

- La elaboración del plan de empresa en sus aspectos comercial, jurídico y económico-financiero.
- El análisis y certificación de la viabilidad económico-financiera de los proyectos empresariales.
- El desarrollo y puesta en marcha de los proyectos.
- La formación a emprendedores.



**CONFEDERACIÓN
DE EMPRESARIOS
DE MÁLAGA**

Dirección: C/ San Lorenzo, 20. 29001 Málaga.

Telf: 952 06 06 23

Email: uce@cem-malaga.es

I. Introducción



- Oye, ¿te acuerdas de Alejandro, nuestro compañero del módulo de electrónica? Ha salido en un programa de la televisión porque ha montado su propio negocio, ¡un pelotazo!, "I-PAN, (HAY PAN), la panadería tecnológica". Se le veía muy contento siendo su propio jefe, ése sí que vive bien y no nosotros...
- Ya te digo... No puedo ni imaginar lo que tiene que ser eso de ser su propio jefe y sobre todo no estar sujeto a un horario fijo.
- ¿Cómo lo habrá hecho? Alguna vez se me ha pasado por la cabeza pero no sé ni por dónde empezar, no sé si valdría yo para eso.



- Hijo mío, yo lo que te digo es que con tu carrera, tu preparación, el tiempo que llevas de estudios y los cursos que has realizado, tiene que haber en esta ciudad una empresa que te contrate.
- Ya, mamá, ¿y qué quieres que haga?. A mí lo que realmente me gustaría es tener mi propia empresa y poder hacer lo que me motiva, sin tener que trabajar para nadie, pero es que no me veo yo siendo empresario y buscando clientes por las calles, con lo difícil que está todo.



¿Te sientes identificado con alguno de estos dos casos? ¿Te gustaría tener la opción de trabajar en aquello que te gusta y para lo que te has preparado y no sabes cómo? Seguro que casi el 99% de las respuestas a estas preguntas apuntan al "sí".

Permítenos ante todo darte la bienvenida a esta breve guía del emprendedor, realizada en gran medida para poder orientarte en tu recorrido a la hora de abordar tu propio negocio.

Es necesario que sepas, estimado amigo, que desafortunadamente no existen fórmulas mágicas que te faciliten la tarea en la creación de tu propia empresa, al igual que tampoco nadie te asegurará el éxito de la misma.

Pero, por favor, no te entristezcas ni te desanimes en el camino. Si sientes que verdaderamente posees madera de emprendedor, lo que realmente necesitas, querido lector, es darte una oportunidad a ti mismo y utilizar esta herramienta de diagnóstico del emprendedor. ¿Y qué contiene? Te preguntarás.

Te invitamos a que continúes el viaje por este manual y te daremos las pautas, advertencias y claves para que puedas llevar a cabo tu sueño: Crear tu propio negocio.



II. ¿Por qué lo llaman motivo cuando quieren decir...?

II. ¿Por qué lo llaman motivo cuando quieren decir...?

¿Has tenido, en términos laborales, un impulso del tipo ser tu propio jefe, planificar las vacaciones a tu antojo, continuar con la jornada de 8 a 15h durante el período de invierno, realizar el trabajo desde casa sin tener que desplazarte en coche para ahorrar en gasolina y dedicar más tiempo a tu familia, revisar un informe mientras escuchas a tu grupo de música favorito? ¿Cuántas veces habremos recurrido a eso de: "¡ay! si yo tuviera mi propia empresa"?

Te animamos a que **analices, expongas y clasifiques tus motivos para emprender:**

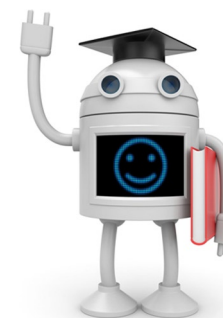
Muy Serios	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Serios	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Poco Serios	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

¿Te parece un argumento de peso crear una empresa por algunos de los impulsos anteriormente nombrados?

¿Qué pasaría si a las primeras de cambio te encuentras con una respuesta satisfactoria que haga desaparecer esos motivos? (Tu jefe te concede esas añoradas vacaciones que deseabas, o te sube el salario que tanto te mereces...)

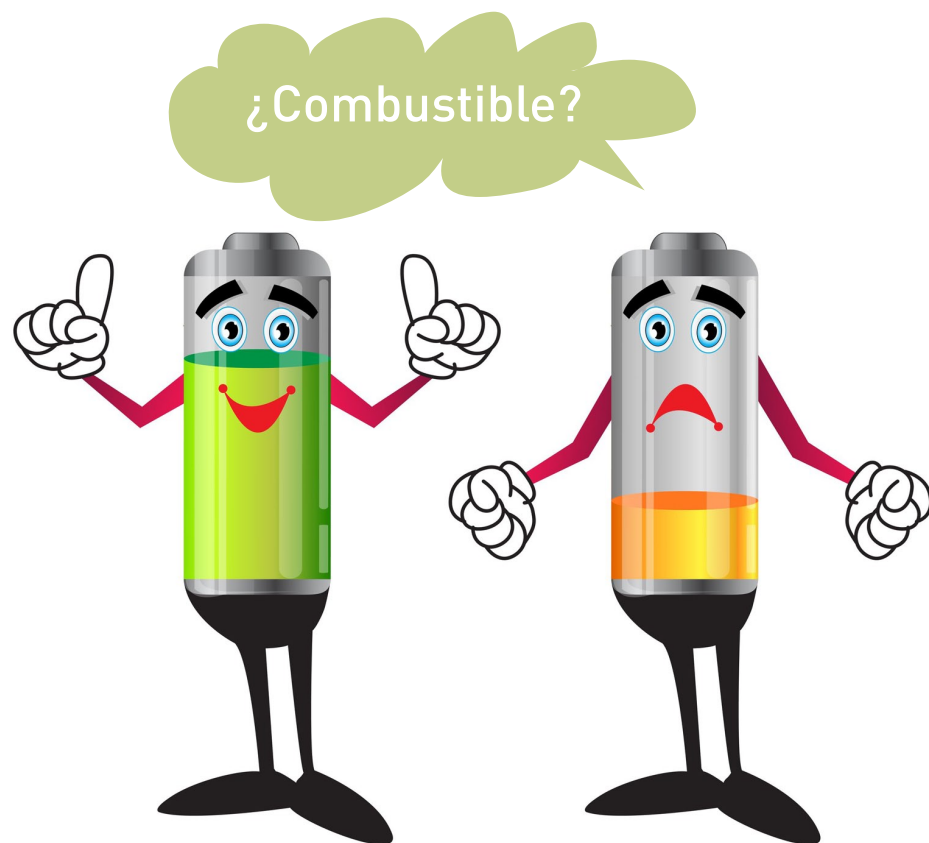
¿Te verías obligado a renunciar a tu propósito?

No te engañes, una cosa es el arrebato que podríamos definirlo como una fuerza inherente a toda persona, y otra muy diferente es la causa o motivación que será la que te ayude a levantarte cada mañana y te acompañará en toda tu andadura profesional. **¿Por qué?** Pues porque aquí entran en juego valores como la auto-superación, el reto, la ilusión, y tareas tan estimulantes como el desarrollo de nuestra personalidad, en el que se perfilarán y moldearán las futuras visiones de nuestro negocio, y con eso, no hay quien pueda.



Querido lector, el impulso como tal, tiene poca validez en cuanto a emprender se refiere ya que no podemos basar nuestro negocio en todos los anhelos y frustraciones que nos han ido acompañando durante nuestra trayectoria laboral, ya que eso tendría los días contados en cuanto a pervivencia empresarial.

Piensa que cuando montes tu propio negocio vas a poder organizarte tú mismo el tiempo, definir prioridades, buscar la forma en que mejor combines tu vida personal y la empresa... Por ello, piensa en el nombre del "combustible" que te hará levantarte todas las mañanas con ilusión y escríbelo en la figura en el lugar indicado.



No te desconciertes si no has sido capaz de dar respuesta a la pregunta anterior y por un momento has pensado en cerrar el manual y continuar con las oposiciones o entregando C.V. Seguro que conoces a algún compañero, amigo, familiar, y son los menos, que desde muy temprana edad, tenían una vocación muy definida en su vida, como pueden ser los futbolistas, músicos, y pintores, que poseen un talento que por

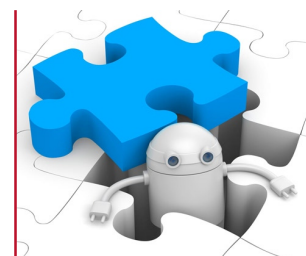
una razón u otra un día se manifiesta, y que luego acompaña a todas partes a quien lo posee.

Os vamos a desvelar algo: a la mayoría de las personas no se nos diferencia por una cualidad especial, y mucho más aún, ¿a cuántos niños de 5 años cuando les preguntas que quieren ser de mayor te contestan sin dudar "¡Empresariooo!"?

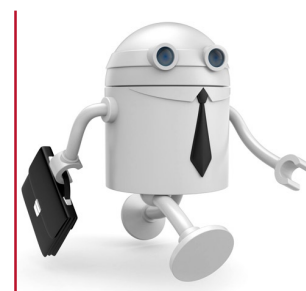
Pero lo que si es relevante, es que te des cuenta de aquello que incrementa tu motivación, y tu ilusión. Si lo desconoces, ámate a buscarlo.



• **Atrévete a preguntar a tu profesor, jefe, incluso a un amigo, qué opinan de ti:** A menudo, otras personas pueden convertirse en descubridores de talentos o habilidades que permanecían ocultos para ti mismo. Es posible que no lo hagas por miedo a la crítica, pero valora que es una oportunidad gratuita de aprendizaje. "Creo que puedes ser un líder, no lo desaproveches, organizar una fiesta puede hacerte popular, pero tienes capacidad para mucho más".



• **Prueba cosas nuevas:** atrévete a explorar nuevos caminos que hasta la fecha habían permanecido inexplorados para ti. Puede ocurrir que de repente te veas aprendiendo una nueva habilidad más rápidamente de lo que es común: ésta es una prueba irrefutable de que hay un talento dormido ahí detrás. "Vendí más cajas de mantecados que nadie para el viaje de fin de curso, y además ¡me gané 500 euros!"



• **Persigue tus anhelos:** en ocasiones, y cuando eres joven, puedes notar que una fuerza cuyo origen desconoces te empuja y te anima a iniciar algún pasatiempo o actividad que a menudo no cristaliza por multitud de razones inhibitoras que has ido adquiriendo en tu entorno. Educación, sociedad, entran en juego para no hacer lo que realmente quieres. "Déjate de montar ninguna empresa, eso es muy complicado, lo que tienes que hacer es sacarte unas oposiciones y a vivir".

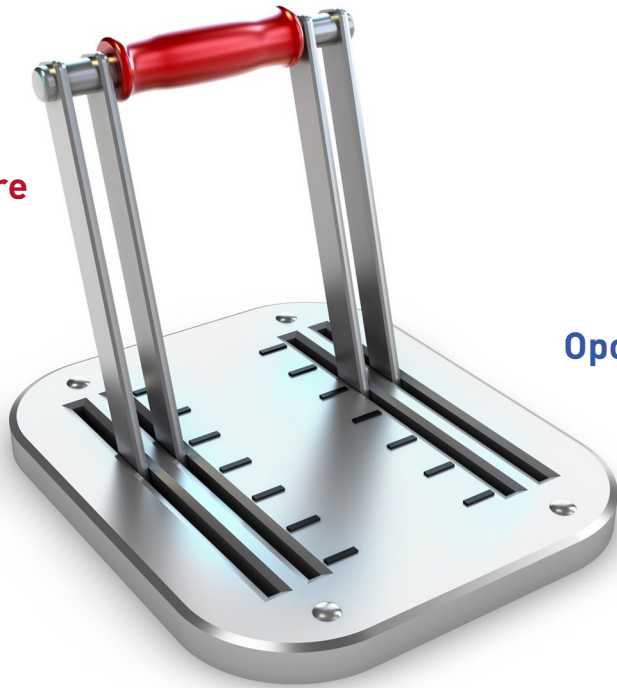


• **Analiza tus reacciones:** No hay duda de que de una manera espontánea puedes analizarte y fijarte en cómo reaccionas ante personas, eventos, situaciones concretas. Identifica cuál es la reacción que te sale de dentro de forma inmediata, sin haber tenido tiempo para pensar. "Tengo facilidad para los idiomas, y me lo paso de escándalo hablando con los extranjeros".

Espero que hayas descubierto tu “combustible”, pero ahora debes arrancar, no vale con que me demuestres buenas intenciones. Tienes que moverte, ponerte en marcha y para eso hay que tener **R-I-T-M-O**... Pero RITMO positivo.

RITMO +

Riesgo
Incertidumbre
Tristeza
Miedo
Obstáculo



Reto
Iniciativa
Triunfo
Meta
Oportunidad

RITMO -

Inspirado en:
The Motivated Mind, Jason M. Gracia (2004).

El RITMO (Negativo) te paraliza, te detiene, en mayor parte debido a miedos estúpidos, e inseguridades que has ido adquiriendo a lo largo de los años. No solo eso, tiene un efecto hipnótico sobre ti, provocando lo que se llama “placer en la inacción” o “RITMO (-)”. “Ufff, ya lo haré mañana”, “qué pereza me da ir a que me informen”, “para qué molestarme, si tampoco me van a solucionar nada...”

- Identifica cuáles son esas situaciones y haz una lista.
- Analiza las causas y en especial las historias, excusas y experiencias que están detrás.
- Los supuestos placeres derivados de la inacción debes reducirlos vía compromisos.

	RITMO (-)	CAUSAS	COMPROMISO	FECHA COMPROMISO	ESTADO COMPROMISO
1 Ejemplo	Tengo ideas interesantes, pero veo que trabajar para mí es un imposible.	No tengo referencias de empresarios en mi familia, ni en amigos. Me da miedo.	Llama por teléfono o apúntate vía email a un evento de jóvenes empresarios.	Fíjate en las agendas de eventos y asiste mensualmente.	OK /NO OK (¿Por qué?)
2					
3					
4					
5					

EL RITMO (Positivo) te alimenta, te produce satisfacción personal, y al mismo tiempo te obliga a superarte, responsabilizarte y comprometerte con tu meta. También te provocará lo que se llama **“dolor en la acción”** o **“RITMO (+)”**. “¡Mañana presento el proyecto fin de carrera y estoy de los nervios por tener que hablar en público!”.

- Identifica cuáles son esas situaciones y haz una lista.
- Descúbrelos vía experimentación.
- Adopta compromisos que te hagan sufrir si no los cumples.

	CAMBIA A RITMO (+)	EXPERIMENTA	SENSACIÓN	SOLUCIÓN ADOPTADA	COMPROMISO
1 Ejemplo	Tengo ideas interesantes, pero veo que trabajar para mí es un imposible.	Habla con otros emprendedores que han empezado hace poco, que te expliquen como les va.	Regular, me cuesta relacionarme en frío.	Habla con la Unidad de Creación de Empresas y que te presenten a algún emprendedor de tu sector.	Si no haces esa llamada, te quedas sin móvil un día. Total, si no lo utilizas, ¿para qué lo quieres?
2					
3					
4					
5					

Curiosidad: ¿Sabías que hay un gimnasio que gracias a una aplicación móvil de geolocalización, detecta si sus socios han asistido o no a su sesión, cobrando una cantidad simbólica a los que tienen falta, y repartiendo el importe a su vez con aquellos que son más constantes y atienden sus compromisos?

Te recomendamos que apuntes, indicando la fecha, aquellas reflexiones, ocurrencias, observaciones, etc, que te vengan a la mente mientras lees el capítulo. En un futuro, te servirá para observar la evolución de tus pensamientos referentes al proyecto.

A photograph of a stack of several books with white pages and colorful spines (red, blue, yellow) on a white surface. In the foreground, there are some blurred documents or papers. The text 'III. El Kit del Emprendedor' is overlaid on the right side of the image.

III. El Kit del Emprendedor

III. El Kit del Emprendedor

El Kit del emprendedor no lo podrás encontrar ni en pequeñas ni en grandes superficies, ni siquiera en Teletienda. Extraño, ¿no te parece?

Cada uno de los utensilios de los que está provisto este Kit puedes hallarlo en la cabeza de cada emprendedor. Así pues las ideas de las cuales podrás valerte serán:

Cualidades del emprendedor.

Tipología del emprendedor.

Acerca de tu idea: sé original.

Diferénciate de los demás.

Activa tu idea empresarial.

El abogado del diablo: ¿preparado para negociar?

Completa con éxito tu misión.

Disfruta en el parque temático de los negocios.



III.1. ¿Puedo ser yo un Emprendedor?

El primer pensamiento que puede asaltarte antes de abordar tu negocio es:

¿Qué cualidades debe tener un emprendedor?

¿Las poseo yo?

Para empezar te proponemos que realices un ejercicio de auto conocimiento. Hay que ser consciente de que posiblemente te enfrentes a situaciones desconocidas anteriormente por ti, y que muchas de ellas (en algunos casos) tendrán una resolución desfavorable. Por eso es importante saber cuáles son tus puntos fuertes y tus limitaciones.

Una metodología muy utilizada en la puesta en marcha de proyectos empresariales y elaboración de planes de empresa es el llamado **Diagrama DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)**. A la hora de definir las piensa que la primera y la tercera son de carácter intrínseco y la segunda y la cuarta de carácter extrínseco.

Trabaja sobre estos cuatro puntos, por favor incide en ellos y plantea tus propias soluciones. Haz un ejercicio de sinceridad y no te preocupes, a todo se le puede dar solución como veremos más adelante.

Para ayudarte a su resolución, utilizarás el no tan popular **Diagrama CAPE (Contrarrestar, Aprovechar, Potenciar y Eliminar)**.

DEBILIDADES	1)		ELIMINAR	1)	
	2)			2)	
	3)			3)	
	4)			4)	
AMENAZAS	1)		CONTRARRESTAR	1)	
	2)			2)	
	3)			3)	
	4)			4)	
FORTALEZAS	1)		POTENCIAR	1)	
	2)			2)	
	3)			3)	
	4)			4)	
OPORTUNIDADES	1)		APROVECHAR	1)	
	2)			2)	
	3)			3)	
	4)			4)	

Muchos son los textos que indican las cualidades del emprendedor: tenacidad, responsabilidad, resistencia psíquica y física... Pero entre todas éstas, nuestra guía ha creído conveniente reunir las en tres:

VISIÓN: Capacidad de liderazgo (te ayudará para saber a dónde dirigirte).

RECORRIDO-TRANSICIÓN: Habilidades para la venta y las relaciones sociales (encontrar los recursos necesarios para conseguir guiar tu propia empresa).

MISIÓN: Ser buen gestor y tener la capacidad necesaria para la planificación y organización de tus recursos.



Te advertimos que es realmente difícil que una sola persona reúna estas tres particularidades, créenos, y si verdaderamente estás convencido de que las posees, nuestra enhorabuena, abandona todo lo que tengas entre manos y acude sin demora a explotar todo tu potencial, pues el mundo se estaría perdiendo a otro Bill Gates.

Pero, si a lo mejor alguno de vosotros no se ha visto reflejado en las características mencionadas anteriormente y a lo mejor te estás planteando eliminar esta guía de tu disco duro, ¡detente!, ¡no lo hagas!

Como dice la expresión, en la vida hay que hacer las cosas tres veces, la primera para perder el miedo, la segunda para saber si te gusta lo que haces y la tercera para disfrutarlo.

¿Eres la persona que planifica siempre los trabajos en grupo con los compañeros?

¿Vendiste muchas papeletas para la tómbola de navidad?

¿Te gusta hacer partícipe a todos de lo que estás haciendo?



Identifica las aptitudes que puedas poseer y complementa tus carencias con el grupo humano que conforma el activo más importante de una empresa.

Por lo tanto, esta guía tiene la convicción clara de que potencialmente todos vosotros podéis ser emprendedores y futuros empresarios, pero no te sientas abrumado por esta afirmación. No se trata de que esto se convierta en un ejercicio de temeridad, ya que efectivamente no todos tenemos las mismas circunstancias y más aún: **“No todos podemos emprender de la misma forma”**.

Observa el siguiente ejemplo:

Una persona que trabaja en un centro de enseñanza de español para extranjeros, se encuentra en las siguientes circunstancias:

- Adora su trabajo y la enseñanza.
- Es la profesora mejor cualificada de la escuela.
- Sus alumnos repiten año tras año por la calidad de su trabajo.
- Recibe un sueldo que no se ajusta a sus necesidades.
- Ha recibido ofertas de otros centros que no mejoran las condiciones de su contrato.
- No conoce el negocio de las escuelas de idiomas.
- Recibió una herencia y dispone del dinero para iniciar la actividad por su cuenta.

¿Debería abrir su propio centro de enseñanza?

Analizando lo expuesto anteriormente, si se decidiera finalmente por esta opción el siguiente paso lógico sería la búsqueda de un local con un número determinado de salas para organizar los grupos de alumnos, cuya tutela no podría asumir al 100%, contratando profesores para dicha tarea.

Deberá entablar contacto con los agentes en los países de origen que facilitan la llegada de alumnos a las escuelas de destino, con el correspondiente pago de comisión. Deberá planificar las acciones de marketing, las actividades del alumnado, ofrecer servicios de valor añadido como los paquetes de alojamiento...

En definitiva, organizar, planificar, y gestionar su propio negocio alejándose de la enseñanza que es la labor que le motiva profesionalmente.

¿Sería por tanto más adecuado que en lugar de empezar una empresa, se diera de alta como trabajadora autónoma y ofreciera sus servicios a varios clientes importantes que haya podido conocer mientras desarrollaba su labor trabajando para otra escuela, con los que logrará obtener unos ingresos mensuales elevados y dedicarse por entero a lo que tanto le gusta y desea?

En el caso primero, el emprendedor se va alejando de su profesión para dedicarse plenamente a gestionar su estructura de autoempleo (como veremos más adelante) y en el segundo caso se dedica a la enseñanza que es lo que le gusta por entero.

Realiza un ejercicio de reflexión y en base a tus talentos, mira que es lo más conveniente en tu caso.



III.2. Tipología del Emprendedor

Quizás te estarás preguntando qué significa eso de la tipología del emprendedor. Pues bien, antes de sacarte de dudas realizaremos varias observaciones al respecto.

En primer lugar, es necesario saber diferenciar el concepto empresario del concepto emprendedor.

Comencemos, pues, por el emprendedor. Éste parte de una idea y poco a poco intenta construir un modelo de negocio asociado que dé brillo a esa idea. Para que funcione correctamente tendrá que generar una cartera de clientes, tendrá que tomar las decisiones y optar por las acciones a realizar, gestionará equipos de personas y ocasionará con el tiempo su propio proceso de trabajo. Para ello, se valdrá de alguna o todas las características indispensables expuestas anteriormente.

Hasta ahora todo lo que hemos explicado hace referencia al emprendedor, pero ¿qué hay del empresario? ¿Cómo podemos distinguirlo?

El empresario es la persona capaz de transformar, en base a un conjunto de aptitudes y actitudes, una idea de negocio en una realidad empresarial. Créeme, existen animales empresariales (en el buen sentido) capaces de dotar de un modelo a casi cualquier idea por muy mediocre que pueda parecer en un principio.

Una vez aclarados los términos pasemos pues a hacer, de forma amena, una clasificación de los diferentes tipos de emprendedores que suelen darse en el mundo de los negocios.



- **Emprendedor “Antoñita la fantástica”:** Llamado así por vivir en un mundo aparte que no se corresponde en absoluto con el real. ¡¡Con este negocio nos forramos!!
- **Emprendedor “Chiquito”:** Dícese de aquel emprendedor que no termina de definir su modelo de negocio porque nada le parece adecuado y es demasiado crítico con él mismo, siempre quiere dar otro matiz a lo que hace y esto ralentiza su propio proceso. “No puedor, no puedor”.
- **Emprendedor “Gollum”:** Aquel que no da información sobre sus proyectos (innovadores o no) por miedo a que se los roben. “¡Es mío, mi tesooooo!”
- **Emprendedor “Síndrome de la caja de mantecados”:** Es aquel incapaz de vender la típica caja de mantecados para el viaje fin de estudios, pero que tiene el firme propósito de crear su propia empresa. “¡Mamá, ¿se la vendes a tus amigas?”
- **Emprendedor “Tío Gilito”:** Con sobrinos o sin ellos, este emprendedor está provisto de la cantidad monetaria necesaria para formar su negocio pero carece de lo más importante, la idea y el modelo de negocio asociado que le hará trabajar en él. “Ser millonario es un trabajo mucho más agradecido que cargar cajas”.
- **Emprendedor “Willy Fog”:** Su fotografía está impresa en todas las compañías “Low-cost” de aerolíneas del país por ser el cliente del mes. Se caracteriza por querer implantar todas las ideas innovadoras que ha visto en los diferentes lugares en los que ha estado. “Son ochenta días son, ochenta nada más...”

Si crees pertenecer a uno de estos arquetipos, no te preocupes, es normal. Son etapas por las que, de alguna u otra manera el emprendedor va pasando, y, quién sabe, tal vez después de leer esta práctica guía acabas con las cosas tan claras que nos haces ampliar este apartado con otro nuevo modelo de emprendedor.



Ahora, de una manera más rigurosa te proponemos que realices el siguiente cuestionario para que evalúes en qué punto de la carrera te encuentras.

Para ello, has de puntuar de “0” a “6” grados cada una de las 60 frases que siguen a continuación.

La puntuación “6” significa que la frase describe muy exactamente tu personalidad y la “0” quiere decir que no se corresponde con tus características. Encontrarás un primer diagnóstico en base a los puntos conseguidos según los grados de las respuestas, al final del presente capítulo.

Primer bloque:

	6	5	4	3	2	1	0
1. Me gusta hacer las cosas a mi manera.							
2. Tiendo a rebelarme contra mis profesores.							
3. Tengo la reputación de ser muy cabezota.							
4. Me gusta tomar la iniciativa, ser proactivo.							
5. Disfruto estando solo.							
6. Estoy acostumbrado a ser el líder del grupo.							
7. Me gusta la responsabilidad, no me pesa.							
8. Odio pedir ayuda.							
9. Me encanta tenerlo todo controlado.							
10. Para mí, la libertad personal es vital.							

Segundo bloque:

	6	5	4	3	2	1	0
11. Soy muy tenaz.							
12. Terminó mis trabajos aunque supongan mucho trabajo.							
13. Me esfuerzo y sacrifico en lo que haga falta para terminar mis tareas.							
14. Cuando un proyecto me interesa, necesito dormir menos.							
15. Si se ha de hacer una tarea, lo hago aunque no me resulte muy agradable.							
16. Tengo capacidad para concentrarme en mis deberes.							
17. Siempre tengo claro mis objetivos a la hora de conseguir algo.							
18. Las actividades que pienso, las realizo.							
19. Analizo en qué me he equivocado y pienso en ello.							
20. Tengo muchas ganas y necesidad de hacer cosas.							

Tercer bloque:

	6	5	4	3	2	1	0
21. No me es complicado encontrar diferentes soluciones para un mismo problema.							
22. En ocasiones enfoco los problemas como retos personales.							
23. Tengo ideas nuevas, diferentes, en ocasiones locas.							
24. El cambio de centro educativo supone un trastorno para mí.							
25. Soy muy curioso y me intereso por el funcionamiento de las cosas.							
26. Mi intuición nunca me falla.							
27. Soy creativo, siempre veo nuevas utilidades o usos en los objetos comunes.							
28. Soy receptivo/a a las nuevas ideas.							
29. Tengo una imaginación desbordante.							
30. Me divierte experimentar con nuevas formas de hacer las cosas.							

Cuarto bloque:

	6	5	4	3	2	1	0
31. Cuando me decido, nada me detiene.							
32. Si existe algo que no hay forma de hacer, yo encontraré la manera de solucionarlo.							
33. Estoy dispuesto/a a asumir sacrificios temporalmente para conseguir posibles beneficios a largo término.							
34. Me atrevo con cualquier situación. No tengo miedo a lo nuevo.							
35. Soy una persona con determinación.							
36. Generalmente, estoy motivado/a. No me inunda la desgana.							
37. Soy muy tenaz y persistente, hasta que no lo consigo, no paro.							
38. Soy optimista y positivo. ¡Siempre positivo, nunca negativo!							
39. Soy formal con los compromisos. No dejo tirado a nadie.							
40. Soy una persona ambiciosa.							

Quinto bloque:

	6	5	4	3	2	1	0
41. A veces siento que estoy estancado. Mi vida es monótona.							
42. Disfruto descubriendo nuevas formas de hacer que sean poco usuales.							
43. Tengo mucha necesidad de experiencias y cosas nuevas.							
44. Vivo al máximo, a tope.							
45. Las personas que asumen riesgos tienen más probabilidades de salir adelante que las que no se arriesgan.							
46. Asumo los riesgos.							
47. Me entrego respecto en aquello que me agrada.							
48. Me gustaría apostar por una buena idea, aunque no fuese del todo segura.							
49. Estoy dispuesto a afrontar el fracaso con tal de ampliar mis horizontes.							
50. Con tal de aprender cosas nuevas, frecuentemente entro en temas sobre los que no tengo conocimiento alguno.							

Sexto bloque:

	6	5	4	3	2	1	0
51. Mi autoestima es elevada, como la de Cristiano Ronaldo.							
52. Tengo resistencia emocional, no me afecta que me den calabazas.							
53. Estoy seguro de mi mismo.							
54. Me veo con capacidad de afrontar cualquier situación.							
55. Siento que voy delante de otras personas, soy muy sofisticado/a.							
56. Confío plenamente en mis posibilidades.							
57. En cualquier situación, las circunstancias no me dominan.							
58. Cuando me comprometo con alguien no fallo, aunque la noche antes saliera de fiesta con los amigos/as.							
59. Me gusta aceptar riesgos, y que mi vida cambie constantemente.							
60. Tengo un potencial enorme.							

	6	5	4	3	2	1	0
Suma el número de contestaciones dadas a cada grado:							

Obtención de puntos:

Número de contestaciones dadas al grado 6 X 6 = ____ puntos (a)

Número de contestaciones dadas al grado 5 X 5 = ____ puntos (b)

Número de contestaciones dadas al grado 4 X 4 = ____ puntos (c)

Número de contestaciones dadas al grado 3 X 3 = ____ puntos (d)

Número de contestaciones dadas al grado 2 X 2 = ____ puntos (e)

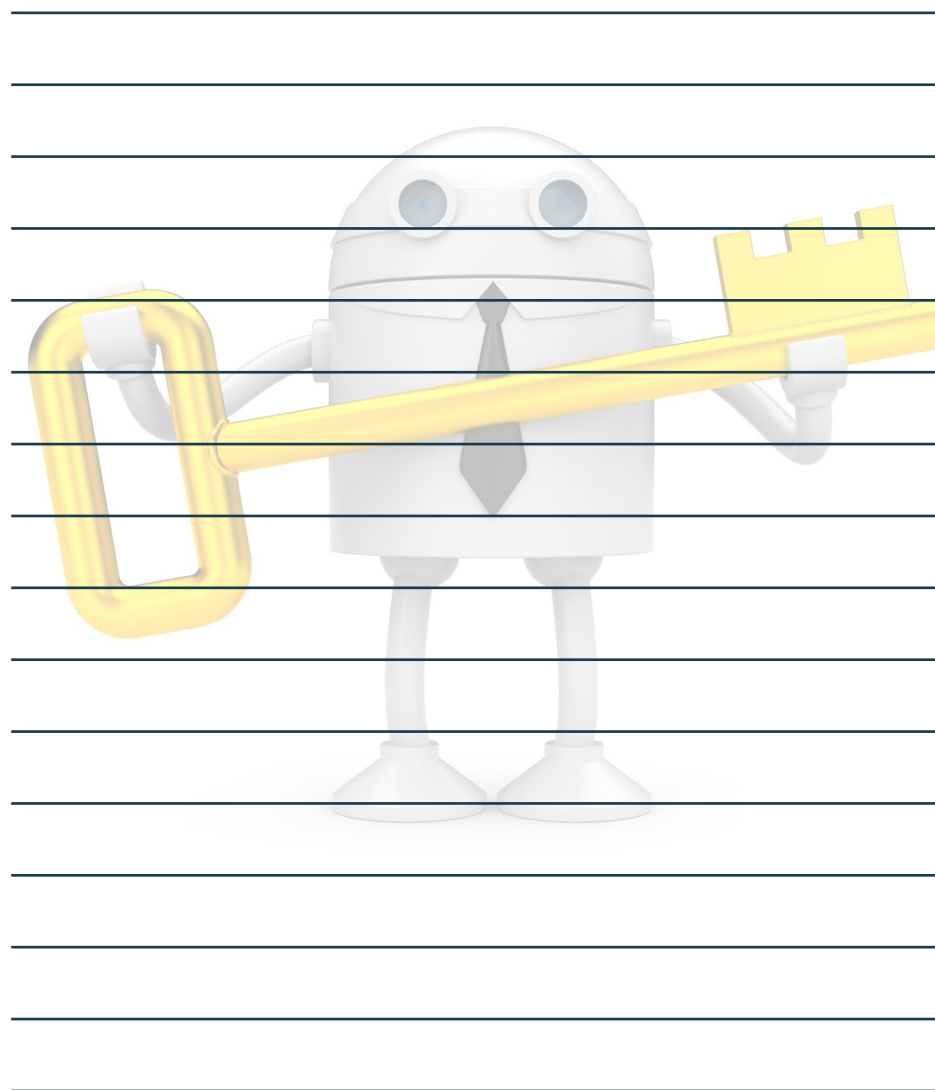
Número de contestaciones dadas al grado 1 X 1 = ____ puntos (f)

Para obtener la puntuación total sume los puntos obtenidos en cada grado (a+b+c+d+e+f) de puntuación total del test.

INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

PUNTUACIONES	COMENTARIOS
320- 360	Te consideras una persona con las características de independencia, iniciativa y disciplina que necesita un/a emprendedor/a de éxito. Cuando decides hacer una cosa, no paras hasta conseguirla. Si optas por la autoocupación, tiene -en su opinión- las características de personalidad que le llevarán al éxito. No descuides tus puntos débiles y trabaja sobre ellos. Los valores de esfuerzo y superación te guiarán en tu empeño.
280-319	Aunque estés convencido de que tienes buenas habilidades para triunfar con tu propio negocio, convendría que te abrocharas el cinturón antes de despegar. Trabaja intensamente sobre la estructura de negocio mediante las herramientas que te hemos propuesto e incrementa tu autoconocimiento sobre el negocio, en tanto te aventuras a desarrollar tu proyecto emprendedor.
210- 279	De acuerdo, tienes potencial. Tómate tiempo para desarrollarte. Lee intensamente, asiste a talleres de desarrollo empresarial y habla con jóvenes empresarios para descubrir nuevos caminos y visiones del negocio.
120-209	Precaución. Necesitas más empuje, autodisciplina y confianza para poder tirar adelante tu propio negocio. Mira la baja puntuación del test como un desafío para reforzar aquellos elementos de tu personalidad que necesitarás para autoocuparte exitosamente. Ánimo, con tesón podrás alcanzar las metas.
0-119	Te animamos a que desarrolles tu creatividad, capacidad de asumir el riesgo, aumentar su empuje y autodisciplina, realizando los ejercicios que te planteamos en nuestra guía. Hay que trabajar más duro en algunos aspectos.

Te recomendamos que apuntes, indicando la fecha, aquellas reflexiones, ocurrencias, observaciones, etc, que te vengán a la mente mientras lees el capítulo. En un futuro, te servirá para observar la evolución de tus pensamientos referentes al proyecto.



A large stack of white papers is piled high on a yellow stand. The papers are slightly offset, creating a textured, layered appearance. The background is a soft, light blue gradient. The text is overlaid on a white, rounded rectangular box at the bottom right of the image.

IV. Acerca de tu idea:
sé original

IV. Acerca de tu idea: sé original

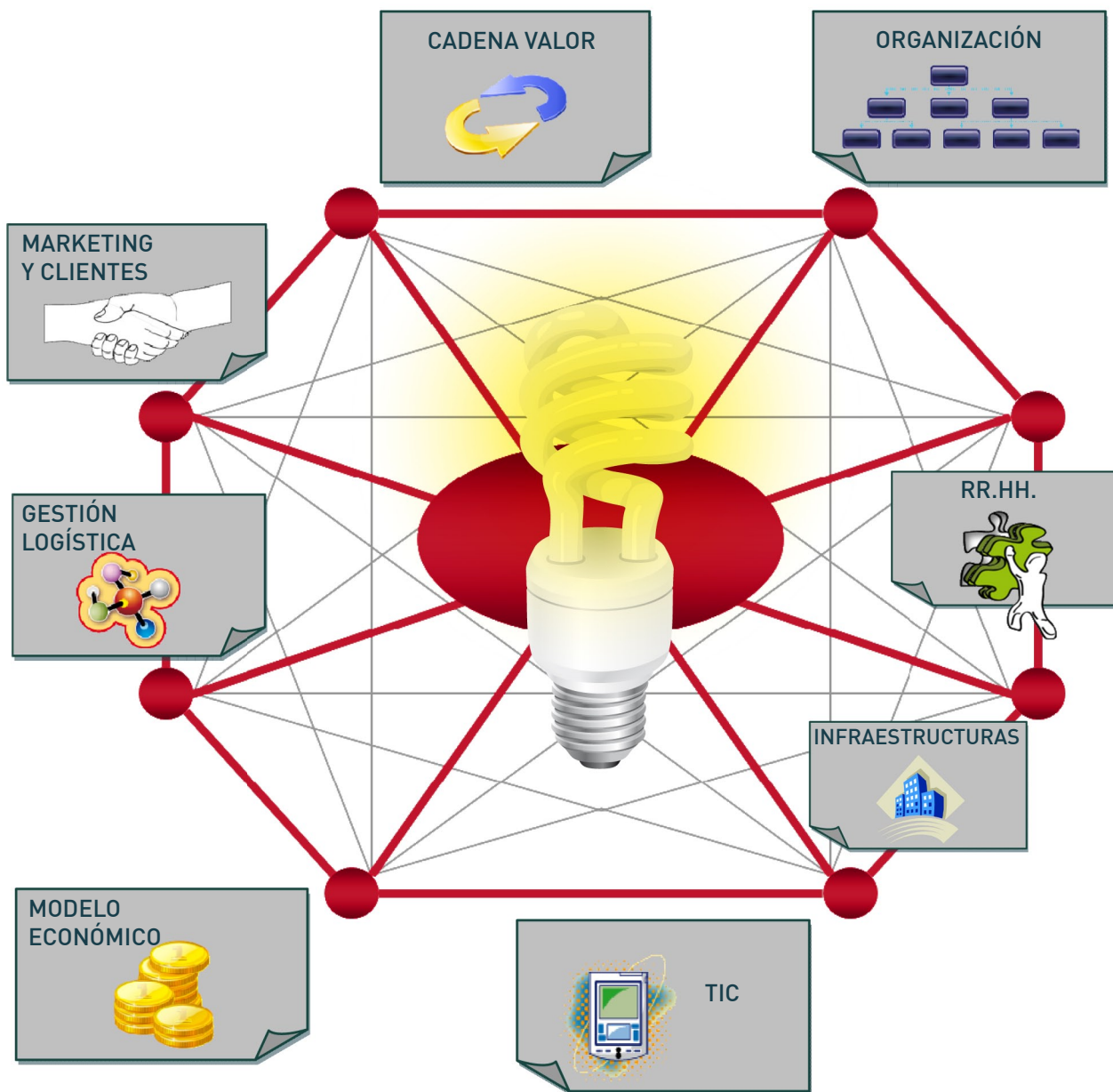
A menudo los emprendedores se obsesionan con su idea y basan el éxito en la originalidad que pueda tener ésta, sin tener en cuenta su viabilidad a efectos comerciales, por ejemplo, la fijación del coste y el precio. Te advertimos que esto da lugar a un planteamiento equivocado.

Lee atentamente el ejemplo que te proponemos:

- Buenos días, soy Elisardo Gómez y venía porque esta mañana desayunando he tenido la visión de crear mi propia empresa. Verá usted, para empezar, me conformaría con un dinero para comprar globos, expendedores de helio, etc. ¿Para qué quiero yo helio, se estará preguntando? Pues porque mi negocio se va a llamar "El Globibus Transporte Escolar S.A".
- Muy bien Sr. Gómez, ¿podría ver el proyecto?
- Pues, me temo que no va a ser posible porque la inspiración me ha venido hace un par de horas, tomando café, pero le pido señor banquero que por nada del mundo le cuente la idea que he tenido a nadie.

Lo que le sucede a Don Elisardo es lo más habitual del mundo, como sospecharás nadie está juzgando si "El Globibus Transporte Escolar S.A" es una idea descabellada o no, por qué no piensas mejor en cómo vas a dar soporte a esa idea, qué forma le vas a dar para que brille, qué mecanismos vas a poner en marcha para que funcione, para que sea viable, tanto técnica como económicamente... (El modelo de negocio asociado a esa idea).

De momento, lo que tienes es una bombilla apagada (Tu idea). Si quieres que se encienda tienes que dotarla de forma, de estructura, y no sólo eso: podemos asegurarte que, ideas muy sencillas y simples gestionadas adecuadamente pueden llegar a ser muy rentables. Detente por un momento y observa la siguiente figura.



Fíjate en los ejes principales que comunican los vértices del octógono con la idea. Son los “cables” o “acometidas eléctricas” que alimentan a la bombilla. También es cierto que dependiendo de la actividad a la que te dediques, uno de estos ejes tendrá más importancia que otros, es decir, si te dispones a abrir una empresa de servicios (abogado, ingeniero, etc) y no tienes ninguna necesidad de almacenaje de stock, al cortar ese “cable”, tu estructura seguiría funcionando con normalidad. Pero fíjate en que cada uno de los ítems ubicados en los vértices está vinculado con los demás por unos conectores más finos (coloreados en gris en la figura), de tal modo, que cuando tomes una decisión sobre uno de ellos comprobarás con estupefacción que ejerce un impacto sobre el resto de las áreas.

Clarifiquemos lo dicho anteriormente: la contratación de un nuevo recurso o persona para tu empresa influirá en el organigrama, y en las infraestructuras, ya que será la propia empresa la que le suministre de un equipo informático y mobiliario para que realice sus tareas. Todo esto tendrá una repercusión positiva, consiguiendo una mejora en la atención a tus clientes, conformando su cadena de valor.

Más aún: observa en los siguientes párrafos, como una idea, a priori mediocre, puede convertirse en un rentable modelo de negocio sólo innovando en uno de dichos vértices.

En cuanto al modelo económico se refiere, las compañías aéreas de bajo coste cambiaron la estrategia de precios tal y como se venía conociendo, en un sector tradicionalmente protocolario, de modo que decidieron que podían hasta en algunos casos regalar el billete y cobrar por cualquier otro concepto como, facturación de equipajes, tarjetas embarque, tómbolas en vuelo, transfer, tickets de tren y autobús y/o comida.



La automatización en los almacenes mediante sistemas de radiofrecuencia RFID supone una mejora de los procesos internos y del control de mercancías, de modo que ya existen supermercados donde el cliente pasa a través de un arco que automáticamente recoge la información contenida en las etiquetas, enviándola a un servidor central y generando la factura sin que éste tenga que sacar un solo objeto de su cesta.

Hasta hace relativamente poco tiempo cuando nos referíamos al concepto de “bar” a todos se nos venía a la mente un espacio físico localizado en una calle con una ubicación y su infraestructura. En la ciudad alemana de Colonia, en el año 2007, una empresa empleó un simple sistema Cardan utilizado para transmitir el movimiento entre ejes que no son paralelos. Le adaptaron un chasis, unos pedales, unas butacas, una barra de bar, unos grifos de cerveza y hoy disponen de una red de “bicibar” con capacidad para 10 ó 15 personas, en 30 ciudades europeas y en países de habla germana. Como imaginas el que lleva la dirección no consume alcohol.



Si hacemos referencia a las Tecnologías de la Información, éstas han supuesto un revulsivo en todos los ámbitos de nuestra vida, el comercio electrónico, los trámites online.

En cuanto a los clientes y servicios, hoy día existen empresas que han innovado cambiando el tradicional público objetivo al que se destinaban sus productos, por otro cliente final. Sirva como ejemplo la línea de helados para perros.

Hay empresas que han obtenido su éxito por una innovación en la cadena de valor, entendida ésta como la personalidad o el sello particular que la distingue. Hay una heladería en la ciudad de Budapest que al margen de la calidad de su materia prima, te ofrece el producto, o el cucurucho en este caso, de una forma muy original.

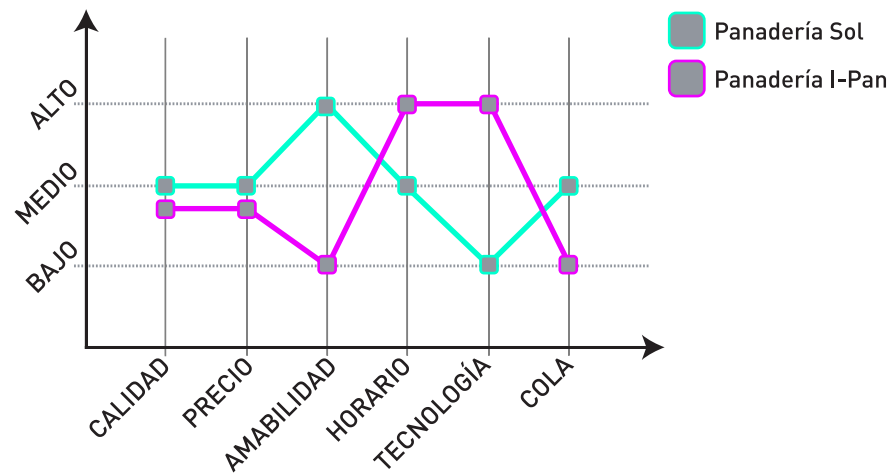
En lugar de poner una bola de helado en el barquillo, utilizan una pequeña espátula y la habilidad de la heladera, para ofrecerte un helado con la forma de una perfecta rosa. Y no solo eso, si dejas propina, una preciosa joven te lanzará un piropo.

A un emprendedor se le ocurrió que podía hacer algo más por los disminuidos psíquicos, que el simple hecho de tenerlos inactivos, reflexión que les llevó a crear una granja donde fabrican productos lácteos de muy alta calidad, integrando en la actividad laboral a las personas que pertenecen a dicho colectivo, de manera que al otorgarles la responsabilidad y el compromiso, favorecen su adaptación al entorno social y laboral.

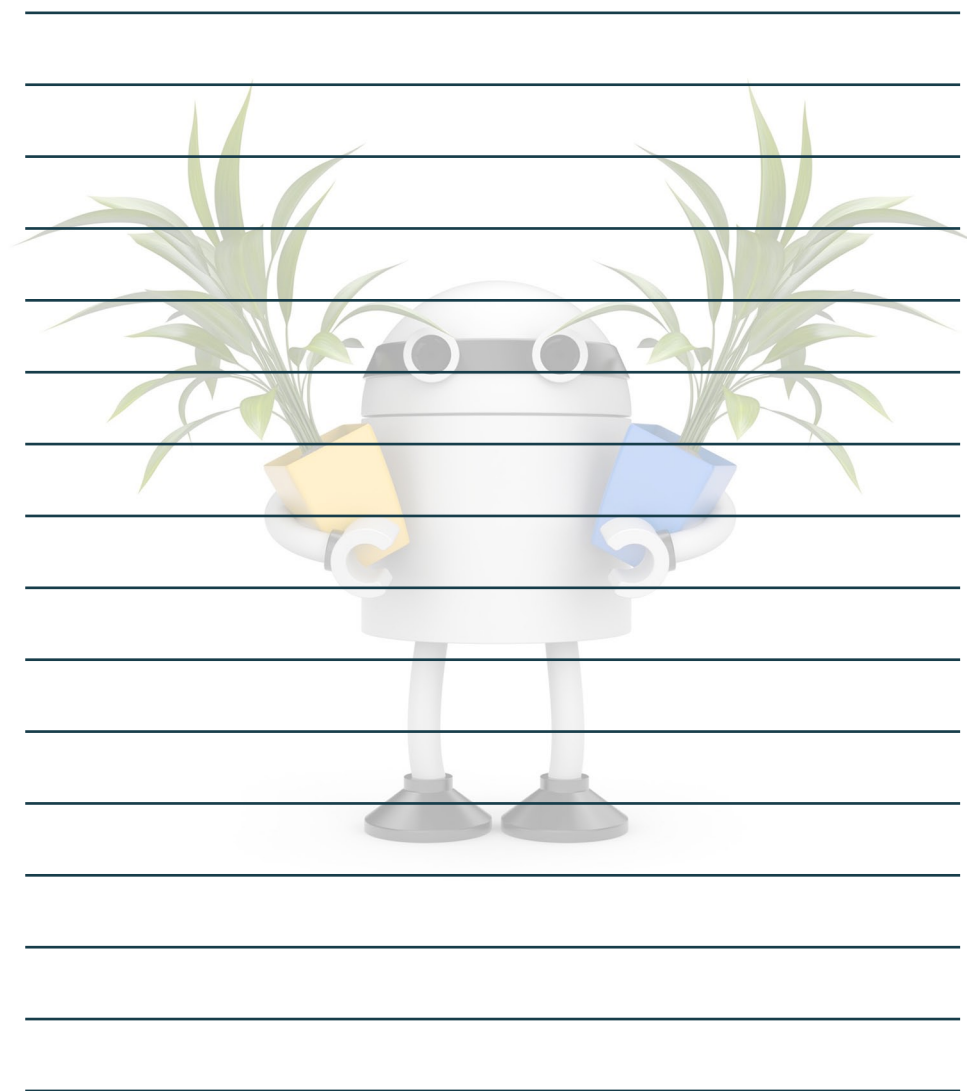
A continuación, vamos a mostrarte de manera visual, una herramienta que te va a ayudar a innovar y plasmar tu proyecto de diferente forma que la competencia.

1. El presente ejercicio se basa en el uso de un instrumento de innovación. Se trata de que obtengas las características que tú, como usuario, has detectado relativas al negocio objeto de tu estudio.
2. A continuación, elaboras un gráfico, y en el eje y (vertical) lo escalas cualitativamente (bajo, medio y alto). Mientras que en el eje x (horizontal) anotas las especificaciones que has detectado como usuario.
3. A continuación, valoras cada una de ellas mediante la escala que te he comentado en el punto anterior.
4. Finalmente, se trata de unir los puntos y obtener una gráfica lineal.
5. Ya dispones de la gráfica de tu competencia y observa que si continuas analizando otras empresas del mismo sector, lograrás gráficas similares, en algunos casos, paralelas. Es decir, se trata del "mismo" negocio.
6. Ahora deberás fijarte en tu propia concepción de la empresa y ver que nuevas características puedes incluir para lograr una gráfica diametralmente diferente a la de tus competidores.

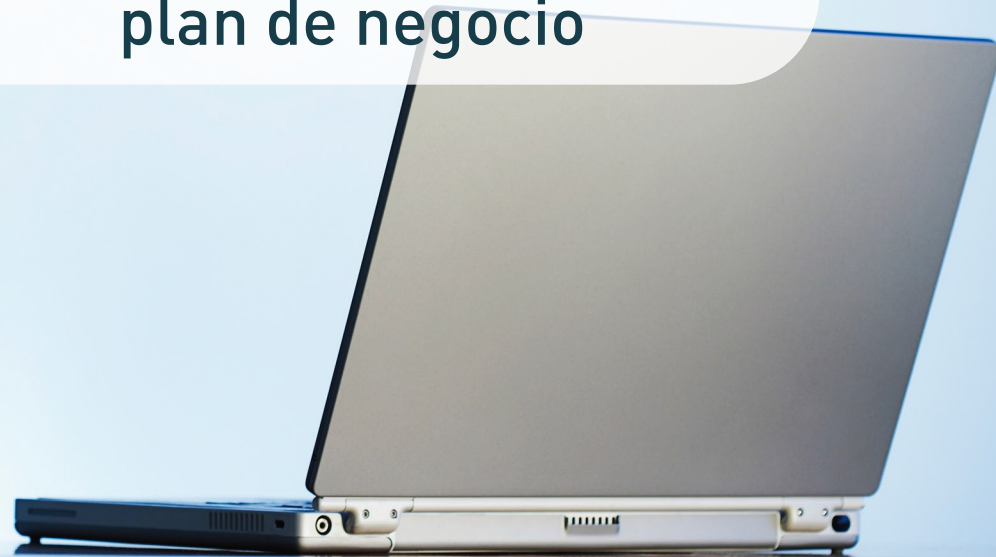
Te adjuntamos un ejemplo:



Te recomendamos que apuntes, indicando la fecha, aquellas reflexiones, ocurrencias, observaciones, etc, que te vengan a la mente mientras lees el capítulo. En un futuro, te servirá para observar la evolución de tus pensamientos referentes al proyecto.



V. Confecciona tu propio plan de negocio



V. Confecciona tu propio plan de negocio

Existen algunos autores que expresan que un plan de negocio u “hoja de ruta” de la empresa posee poca utilidad práctica, debido a que el emprendedor ha de tener las cosas muy claras para que su modelo de negocio evolucione tal y como lo tenía confeccionado. También es cierto que cuando uno entra en la dinámica laboral no dispone del tiempo necesario para actualizarlo y el plan que tanto nos había costado elaborar se convierte en un elemento decorativo. Desde nuestro punto de vista y visión de la realidad podemos aseverar que dicha hoja de ruta debe ser confeccionada por múltiples motivos que expondremos a continuación:



- **Expresión del modelo de negocio:** Deberás plasmar la manera en la que quieres que se desarrolle tu negocio concretando los recursos económicos, humanos, físicos y el tiempo necesario para ello.
- **Mejora la imagen corporativa:** Muestra de manera rápida y ordenada a clientes y posibles inversores la fotografía de la empresa.
- **Visión estructurada del negocio:** Desarrolla el modelo de negocio de manera organizada, coherente, planificada en un documento. Mejora los canales o vías para su gestión, ya que es el cimiento con el que se empezará a trabajar.
- **Conocimiento de mercado:** Ayuda a conocer a nuestros clientes actuales o potenciales con el análisis de mercado y dirigir las fuerzas de ventas hacia ellos.
- **Incorporación RR.HH.:** Establece las normas básicas del trabajo, los beneficios de trabajar para una empresa, y las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la plantilla.
- **Potencia el crecimiento de la empresa:** Mejora el proceso de desarrollo y crecimiento de la empresa con la actualización e incorporación de nuevos servicios a la cartera de clientes.
- **Facilita y planifica la gestión:** Define un modelo conceptual que apoye a la toma de decisiones y a la gestión de la empresa mediante el seguimiento de los objetivos y las líneas estratégicas a seguir.
- **Acceso a ayudas e incentivos:** Los Organismos Públicos sólo otorgan incentivos, alojamiento en viveros de empresas, asesoramiento gratuito a aquellas empresas que pueden demostrar que tienen definido un plan de viabilidad.

El esquema del Plan de Negocio muestra una visión completa del concepto de la empresa que queremos transmitir, cubriendo 6 ejes esenciales:



1. RESUMEN EJECUTIVO: Es la primera toma de contacto con nuestra empresa, por lo que debes mostrar una visión global y atractiva para las posibles reuniones que te puedan surgir con un futuro inversor o socio capitalista. Debes especificar de manera resumida los aspectos más relevantes de tu negocio. Por ello, aunque debe ocupar el primer capítulo del documento, debe ser redactado y elaborado en último lugar.

Datos básicos de la empresa: Nombre, ubicación, fecha de inicio de actividad, forma jurídica elegida, número de trabajadores previstos.

Breve historia de la empresa hasta la fecha: Señala quiénes son los socios/as fundadores/as, las motivaciones y motivos que te llevaron a emprender, productos y/o servicios iniciales, así como una breve descripción del sector de donde provienen los socios.

Definición del modelo de negocio: Evita hablar de la idea de negocio por sí sola y detalla el modelo de negocio con que va a ser dotada así como las innovaciones implícitas en ella misma.

Misión y visión de la empresa: Expresa cómo es tu empresa ahora mismo, lo que será en plazo medio plazo de 5 años y plantéate qué vas a hacer durante ese tiempo para llegar a su meta.

Público objetivo y descripción del valor del producto para ese público: Tamaño del mercado actual y esperado.

Factores diferenciales y posicionamiento en el mercado: Cuál es tu valor añadido dentro del sector y las innovaciones tanto en producto y/o servicio como en modelo de negocio.

Fase actual de desarrollo del producto o servicio: Indica cuál es el período del ciclo en el que se encuentra el producto/servicio en el mercado (inicio, crecimiento, maduración, declive).

Inversión necesaria y financiación: Indica los recursos económicos necesarios diferenciando entre inversión y gasto, los recursos económicos con los que cuentas, aclarando el origen de los mismos (propios, ajenos, bancarios...).

Breve descripción del equipo de profesionales que está al frente del negocio: Experiencia profesional, formación.

2. PRODUCTO / SERVICIO: Con la descripción del producto o servicio explicas la idea fundamental de tu negocio, haciendo especial hincapié en el éxito asegurado del mismo. Debes describir el producto y/o servicio con una perspectiva de cliente, resaltando los valores clave que éste va a considerar y que inclinará hacia la elección del mismo.

ACTIVIDAD	Denominación y definición breve de los productos y/o servicios de la empresa, descripción básica, necesidades que cubre, características diferenciales y estrategia del producto.
DESCRIPCIÓN	Funcionalidades básicas, características técnicas y cualidades más significativas.
VALOR AÑADIDO	Representa el carácter diferenciador de nuestros servicios y/o productos respecto de la competencia. Tanto para el cliente como para los proveedores
MERCADO	Cobertura de necesidades del cliente que satisface, aprovechamiento de los huecos dejados por la competencia y estrategia de aumento de cuota de penetración en la zona.

Algunas indicaciones:

- En 30 segundos debes poder explicar con claridad cuáles son los productos y/o servicios que ofreces.
- En 1 minuto comenta cuáles son las diferencias con respecto a tu competencia.
- No ofrezcas una cartera de servicios amplia aunque luego en la práctica puedas atender dichas demandas.
- No confundas tu profesión con el negocio de la empresa.

3. ORGANIZACIÓN Y RR.HH.: Demuestra que la empresa cuenta con un equipo organizado, con experiencia, capacidad y motivación para impulsar y hacer crecer el negocio. El capital humano es la base y la fuerza motora de cualquier empresa por lo que se debe demostrar que ésta lo posee.

ORGANIGRAMA	Deberás facilitar la flexibilidad de la organización, y habrá de ser adaptable tanto a nuevas circunstancias que haya que afrontar como al crecimiento esperado que se prevé. Evita siempre la bicefalia para asumir el control de la empresa.
EQUIPO DIRECTIVO	Datos personales, perfil, experiencia para sacar adelante el proyecto, motivaciones personales, habilidades gestoras, habilidades demostrables para la venta y capacidad de liderazgo.
PERFILES LABORALES	Se deben tener en cuenta tres elementos como son, la descripción del puesto y su ubicación, las funciones y responsabilidades y las habilidades y cualificación necesaria.
POLÍTICA RR.HH.	Contemplar la contratación, la retribución, horarios, incentivos, evaluación de desempeño, desarrollo carrera profesional, formación y coberturas bajas.
PLAN EXPANSIÓN	Necesidades de personal y perspectivas de crecimiento: planificación a 3 años vista en términos de plazo, cantidad, puestos, gastos y recursos adicionales previstos.

Algunas indicaciones:

- Es una de las partes más valoradas por los inversores, de forma que puede ser más importante el quién del proyecto que el qué. Cooperar con otras empresas, busca socios capitalistas e inversores así como la participación de equipos de investigación de la Universidad si tu proyecto lo requiere.
- Es difícil convencer a un inversor de que un emprendedor cumple con las habilidades de liderazgo, gestión de la empresa y aptitudes de venta al mismo tiempo, por ello sé sincero contigo mismo y propón y cuantifica soluciones para aquellos puntos en los que te veas menos preparado.

4. MERCADO: Te permitirá conocer cómo está el sector, quiénes son tus clientes potenciales y tus competidores. Como complemento, utiliza las metodologías que hemos comentado anteriormente.

ASPECTOS GENERALES	Descripción del mercado, tamaño del mercado (volumen de ventas, rentabilidad, etc). Consolidación del sector (crecimiento, maduración, decrecimiento). Evolución y tendencias. Factores claves del éxito (socio-económico, demográfico, etc). Demanda potencial y real del mercado, futura/prevista y participación.
CLIENTES POTENCIALES	Segmentación de clientes. Tamaño de mercado. Principales factores de crecimiento. Predicción cuota mercado (%) por zona geográfica. Rentabilidad esperada. Segmento de mercado más atractivo. Factores claves de compra para los consumidores.
ANÁLISIS COMPETIDORES	Descripción de competidores: localización y datos generales. Comparación con estos en base a: volumen de ventas, precios, crecimiento, cuota de mercado, posicionamiento, líneas de productos, segmentación de clientes y canales distribución. Fortalezas y debilidades. Ventajas respecto a tus competidores.
BARRERAS DE ENTRADA	Análisis de las barreras presentes y futuras de entrada al mercado. Viabilidad de acceso. Impacto fortaleza del servicio o producto. Riesgos de mercado y factores externos concurrentes que pudieran poner en peligro la evolución prevista.

Algunas indicaciones:

- Evita copiar datos sin sentido de la red, deja el ordenador a un lado y participa en encuentros, jornadas, ponencias del sector, y no tengas miedo a hablarle a otros de tu negocio.
- Si no dispones de los conocimientos necesarios para hacer un buen análisis de mercado, piensa en tus gastos mensuales y en la inversión necesaria, a partir de ahí, dimensiona el porcentaje necesario para que tu negocio sea viable, las acciones que llevará a cabo para lograr el objetivo y compárala con otras empresas del sector.

5. MARKETING: Fija las estrategias comerciales que te permitan alcanzar las cifras de facturación previstas en el análisis económico-financiero.

ESTRATEGIA DE PRECIOS	El objetivo que se consigue cumplimentando este apartado es comunicar qué precios vamos a aplicar, definir cómo vamos a fijarlos, exponer y ajustar cuál es la estrategia que tenemos pensado seguir.
PLANIFICACIÓN DE LAS VENTAS	Documenta fundamentalmente los objetivos que te has fijado en cuanto a ventas así como las principales partidas que configuran el presupuesto comercial.
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	Se deberá perfilar cómo (y a través de qué canal-es) vas a aproximar a tus clientes finales los productos o servicios que comercialicemos.
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	Definir las técnicas de promoción propiamente dichas que pienses implementar y también los soportes publicitarios que se vayan a emplear, así como las acciones de comunicación y relaciones públicas que vayas a poner en marcha para favorecer el crecimiento del negocio.
IMAGEN DE MARCA	Dejar muy claro qué imagen queremos proyectar de nuestra empresa a la comunidad de negocios (proveedores, competencia, inversores...) y cómo vamos hacer para mantenerla.

Algunas indicaciones:

- Si no tienes clientes debes saber de antemano que no tienes empresa.
- No desprecies jamás el plan de marketing ya que constituye uno de los pilares fundamentales de la empresa.
- Si no eres capaz de vender contempla soluciones alternativas como la contratación de un comercial.

6. PLAN ECONÓMICO: Debe ser el soporte en cifras de las ideas y estrategias definidas en el plan de negocio, para ello se desarrollarán proyecciones financieras anuales y modelos de cálculo que ayuden a realizar las previsiones iniciales sobre las que se sustenten las mismas.

INVERSIÓN INICIAL	Refleja las necesidades de inversión para el arranque de la actividad. (No confundir con el gasto). Las inversiones forman parte de la empresa más de un ciclo financiero.
FINANCIACIÓN PREVISTA	Estudia el aporte de dinero necesario para iniciar tu negocio. No olvides cuantificar los gastos generales mensuales necesarios para el funcionamiento de la misma.
PREVISIÓN DE TESORERÍA	Planificación de los pagos y cobros especificados por meses durante el primer año como mínimo. Un negocio sobre el papel rentable a largo plazo puede no serlo por los picos de tesorería negativos en el inicio.
PUNTO DE EQUILIBRIO	Muestra el momento temporal en que se igualan los ingresos y los gastos y la empresa empieza a generar flujos de caja positivos. La tendencia de los inversores es alcanzar dicho punto lo más rápido posible.

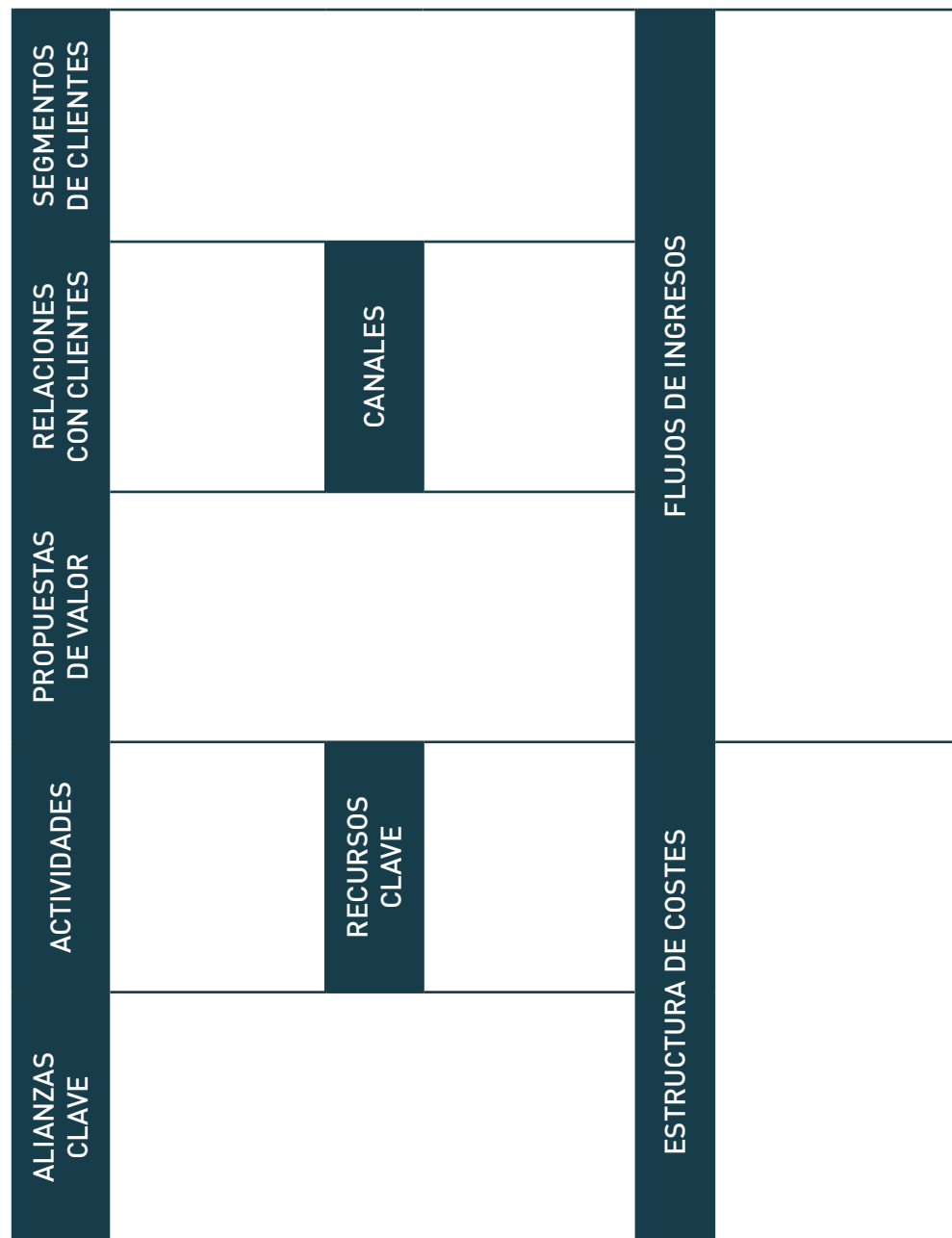
Algunas indicaciones:

- Hay empresas que pasan meses perfilando el producto y sin embargo deciden el precio del mismo en una mañana. Dedicar el tiempo que sea necesario para calcular el coste y el precio de tu producto / servicio.
- Cuando mantengas reuniones con posibles inversores o socios capitalistas, nunca debes confundir inversión con gasto, tu interlocutor puede entender que no tienes las ideas claras. Algunos ejemplos de elementos de inversión son: equipos de procesos de información, vehículos (en propiedad), mobiliario, programas de gestión... No queremos convertirte en contable, pero lee un Plan General Contable y consulta los cuadros donde vienen definidos la estructura financiera de una empresa y tenlo a mano antes de ir a cualquier reunión.
- Alcanzarás el equilibrio desde la perspectiva financiera cuando puedas satisfacer a su vencimiento todas las obligaciones de pago sin verse alterado el normal funcionamiento del negocio.

Algunas indicaciones generales a la hora de redactar el plan de negocio:

- Utiliza un formato atractivo, presentación formal, esmerada, elegante y de apariencia profesional.
- Desarrolla un plan a 3 años mínimo y a 5 como máximo.
- Estructura, ordena y dótalo de coherencia para que pueda ofrecer una visión integral del conjunto del proyecto.
- Añade contenidos comprensibles, detallados, claros y precisos, sin redundancias (intenta no superar las 40 páginas).
- Redacta de forma persuasiva y entusiasta y adecúalo al contexto de negocio objeto del plan (sin incurrir en una excesiva utilización del argot específico del sector en el que se ubique).
- Posee una actitud objetiva, rigurosa y realista.
- Verifica finalmente que todos los apartados están completos y que los datos extraídos en el resumen ejecutivo coincidan con los desarrollados en el cuerpo del plan.
- Cualquier plan del mundo es susceptible de variar, mutar y cambiar e incluso no llegar a parecerse después de 5 años en nada al original. Ténlo presente.
- Estudia la normativa legal y técnica aplicable a tu producto o servicio, esto le dará crédito a la hora de negociar con los inversores.
- El plan de negocio tiene que guardar una relación entre todas sus partes, es decir, se puede explicar en números lo que haya redactado con letras en el resto de partes del documento y viceversa.

De acuerdo. A continuación, te pedimos que ordenes mentalmente toda la información que has ido recopilando en los puntos anteriores y pruebes a rellenar el siguiente diagrama.



¿Ha sido fácil? La figura anterior se denomina Lienzo o Canvas, y es la mejor manera que puedo mostrarte para que organices toda la documentación obtenida sin que te pierdas entre los folios y folios que conforma el fichero word del plan de negocio.



Si te asaltan las dudas, lo has cumplimentado con poca seguridad en las respuestas o bien simplemente lo desconoces, debes parar aquí y plantearte soluciones serias para dichos apartados. Si no sabes por dónde empezar, prueba a dar respuestas a las siguientes preguntas:

Sobre el Segmento de Clientes:

¿A quién le estás creando valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

¿Tienes que segmentar, por sexo, edad, poder adquisitivo..?

¿Dónde se mueve tu nicho de mercado?

Propuesta de valor:

¿Qué valor le entregamos al cliente?

¿Qué problema de nuestros clientes estamos solucionando?

¿Qué tipología de producto o servicio estamos entregando a cada segmento de cliente?

¿Qué necesidad estamos satisfaciendo?

Características.

Novedad.

Puesta en escena.

Personalización.

Obtención de resultados.

Diseño.

Marca/Estatus.

Precio.

Reducción de costos.

Reducción de riesgos.

Accesibilidad.

Conveniencia/Usabilidad.

Canales:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de clientes?

¿Cómo estamos llegando a ellos?

¿Cómo están nuestros canales integrados?

¿Cuáles funcionan mejor?

¿Cuáles son más eficientes en costo/beneficio?

¿Cómo nos estamos integrando a la rutina de nuestros clientes?

Tipos de recursos:

- Físicos.
- Intelectuales (patentes de marca, copyrights, bases de datos).
- Humanos.
- Financieros.

Fases del canal:

1. ¿Cómo hacemos conocidos los productos y servicios de nuestra empresa?
2. Evaluación: ¿Cómo ayudamos a nuestros clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?

3. Compra: ¿Cómo facilitamos a nuestros clientes adquirir nuestros productos y servicios?

4. Entrega: ¿Cómo llegamos con nuestra propuesta de valor a nuestros clientes?

5. Post Venta: ¿Cómo proveemos la post-venta a nuestros clientes?

Relación con los clientes:

¿Qué tipo de relación espera cada segmento de clientes que establezcamos y mantengamos con ellos?

¿Cuáles hemos establecido?

¿Qué coste tiene establecer y mantener esa relación?

¿Qué tan costosas son?

Ejemplos:

- Asistencia personalizada.
- Asistencia personalizada dedicada.
- Auto-servicio.
- Servicios automáticos.
- Comunidades (online, de práctica, club).
- Co-creación.

Flujo de ingresos:

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Qué están pagando actualmente?

¿Cómo están pagando?

¿Cómo preferirían pagar?

¿Cómo contribuye cada flujo de ingreso al total de ingresos?

Tipos:

- Venta de activos.
- Cobro por uso.

- Suscripción.
- Alquiler/Leasing.
- Licencia.
- Publicidad.

Precios fijados:

- Lista de Precios.
- Dependiente de la característica del producto.
- Dependiente del segmento de clientes.
- Dependiente del volumen.

Precios dinámicos:

- Negociación (regateo).
- Gestión del precio.

Recursos clave:

¿Qué recursos clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Nuestros canales de distribución? ¿La relación con el cliente?

¿Los flujos de ingreso?

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de clientes?

¿Cómo estamos llegando a ellos?

¿Cómo están nuestros canales integrados?

¿Cuáles funcionan mejor?

¿Cuáles son más eficientes en costo/beneficio?

¿Cómo nos estamos integrando a la rutina de nuestros clientes?

Tipos de recursos:

- Físicos.
- Intelectuales (patentes de marca, copyrights, bases de datos).
- Humanos.
- Financieros.

Actividades clave:

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿La relación con el cliente?

¿Flujos de ingreso?

Categorías:

- Producción.
- Solución de problemas.
- Plataforma/Network.

Aliados /Partners clave:

¿Quiénes son los partners?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave requerimos de nuestros partners?

¿Qué actividades clave realizan nuestros partners?

- Motivación para la alianza.
- Optimización y economías.
- Reducción del riesgo y la incertidumbre.
- Adquisición de recursos y actividades específicas.

Estructura de Costes:

¿Cuáles son los costes más relevantes inherentes al modelo de negocio? ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Cuáles recursos clave son los más caros? ¿Qué están pagando actualmente?

¿Cuáles son las actividades más caras? ¿Cómo están pagando?

¿Cómo preferirían pagar?

¿Cómo contribuye cada flujo de ingreso al total de ingresos?

VI. Financiación



VI. Financiación

Antes de empezar este apartado sería necesario dejar claros algunos puntos que consideramos de vital importancia a la hora de abordar nuestra empresa.

En primer lugar, ten siempre en cuenta que nunca debes lanzarte a emprender sin financiación, es decir, sin el dinero. En este caso, te recomendamos que reorientes tu idea en caso de que fuera necesario. Dedícate en cuerpo y alma a encontrar posibles socios capitalistas, inversores y sociedades capital riesgo. Además, ten en cuenta que existen múltiples vías y soluciones como son los premios destinados a empresas y las llamadas 3F: "Friends, Family and Fools" (Amigos, Familia e Imprudentes). Piensa que es muy habitual en otras culturas, pero que deberás dejar registro firmado de la operación y respetar los términos del acuerdo al que lleguéis.

En segundo lugar, cree en tí mismo y respalda tu negocio con tu patrimonio por pequeño que éste sea, ya que si no aportas nada, no puedes pedirle a nadie que invierta en tu proyecto y que asuma el riesgo por ti.

Por tanto, considera ESENCIAL una correcta y adecuada financiación si pretendes llevar a cabo la idea de negocio. Indica el porcentaje que será aportado por ti y por tus socios así como la cantidad concedida por las entidades bancarias, contando con la dificultad que entraña que un banco te preste el dinero que necesitas.

Aunque honestamente hablando, imagínate que te encuentras en la posición de algunas entidades bancarias.

¿Actuarías también del mismo modo?

Resulta impensable que los organismos bancarios garanticen seguridad cuando un individuo se presenta con una idea expuesta de viva voz.



¿Recuerdas el ejemplo de Don Elisardo?

(El mismo Señor entra de nuevo a su banco habitual con otra actitud)

- Buenos días, Soy Elisardo Gómez y venía porque voy a constituir mi propia empresa: El Globibus Transporte Escolar S.A.

Mire, en este dossier que aquí les dejo podrán encontrar toda la documentación necesaria por si desean ustedes consultar algo, en el proyecto participan un grupo de investigación de la Universidad y una empresa de transportes ha entrado con un capital del 15%, además de ello, estamos en trámites con el consorcio de transportes y hay varios contratos firmados con centros de enseñanza que incluyo en los anexos de la documentación.

La inversión es de 100.000 € en maquinaria y tenemos estimado un plazo de recuperación de la misma de aquí a un año. Además hemos contratado el asesoramiento de una consultora para la fase inicial.

- Muy bien, Don Elisardo, déjelo ahí si es tan amable, y no se preocupe que me encargaré personalmente de estudiar su propuesta ya que me resulta muy interesante...



Deberás tener en cuenta, cuando contrates un instrumento financiero con una entidad bancaria, como puede ser un préstamo, que al margen de los intereses que te pidan, tendrás que contemplar en tus previsiones, si quieres que te firmen la operación, añadir el coste de los "extras" que deberás contratar, éstos son: seguros de coche, seguros de vida, planes de pensión, acciones, domiciliación de tu nómina, un aval, etcétera.

Volviendo a nuestro ejemplo, ¿ves la diferencia existente entre ambas situaciones?

Don Elisardo del segundo caso ha realizado un buen trabajo no sólo a la hora de elaborar su plan de empresa, sino que además se ha rodeado de colaboradores de contrastada solvencia.

En este caso, el Señor Gómez podrá obtener financiación de alguna de las fuentes que nombramos aquí:

- Ahorros.
- Aportación de capital de terceros (socios, "familia", "amigos" aunque estas dos últimas opciones puedan resultar más cómodas y ventajosas no son las más recomendables, ya que en algún caso un préstamo monetario de sus propios familiares puede dar lugar a conflictos innecesarios). En caso de elegir esta opción, redactar por escrito un contrato en el que se especifiquen todas las condiciones de la devolución del mismo.
- Sociedades capital riesgo.
- Microcréditos.
- Fondos ICO.
- Capitalización del desempleo o solicitud del pago único para iniciar una actividad empresarial.
- Business angels.
- Premios de empresas que convocan los diferentes organismos y entidades.

Si decides seriamente llevar a cabo la creación de tu propia empresa, deberás saber cuantificar el dinero que necesitas al mes para perdurar en esta apasionante tarea.



Y aunque tu plan de empresa necesariamente debe contar con el salario que obtendrás con tu propio trabajo, es muy probable que en más de una ocasión el tiempo que habías estimado con el fin de recuperar poco a poco tu inversión se vea truncado a causa de pagos atrasados entre tus clientes, por ejemplo.

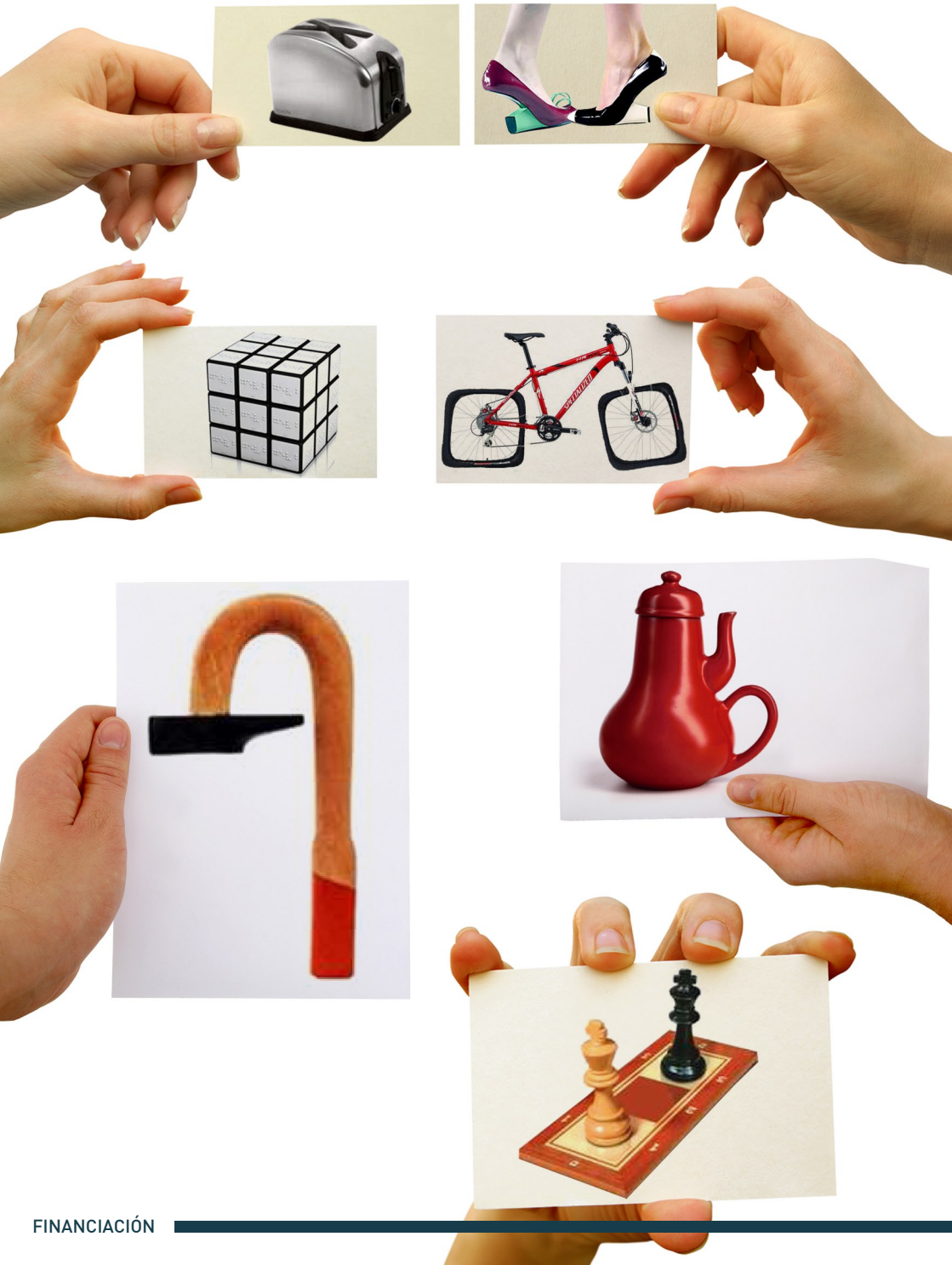
Así pues, te recomendamos que busques ese colchón económico en unos ahorros, en la prestación por desempleo, en la indemnización que te hayan dado por finalizar en tu antigua empresa, etc...ya que te será muy útil en las situaciones anteriormente mencionadas.



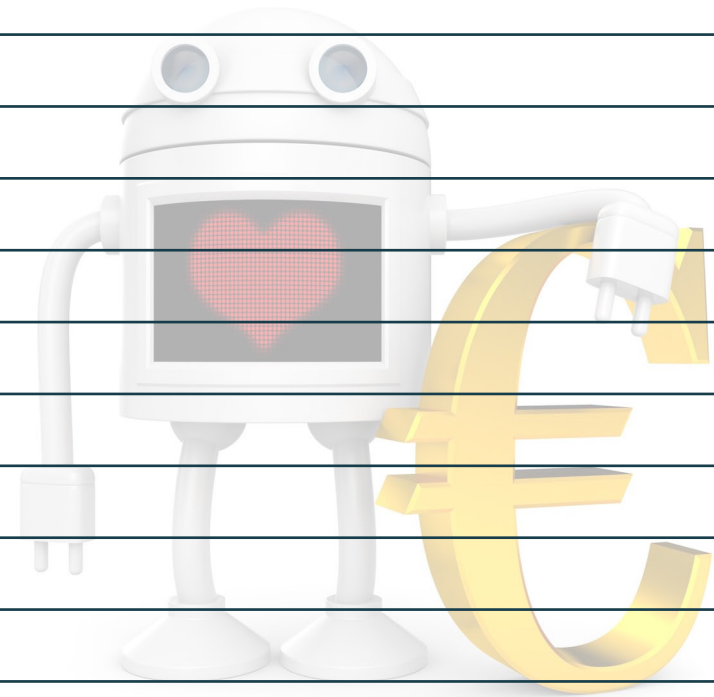
Te proponemos un **sencillo juego de Role Play**, consistente en la presentación de una serie de objetos inútiles e inverosímiles, que deberás defender en público, al mismo tiempo que te grabas con una cámara. Intenta convencer al resto de compañeros de los motivos por los que deberían adquirir dicho producto. El tiempo estimado que dedicarás a vender cada producto deberá ser entre 1 y 2 minutos.

El fin de este ejercicio no es clasificar, ni puntuar si has hecho una buena defensa del mismo, sino establecer con el resto de asistentes una discusión dónde todos podáis opinar, observaros, dar vuestro punto de vista, y rediseñar el discurso mejorándolo para un segundo intento.

En ocasiones, "vender" tu negocio a tus inversores, a un banco, introducir un nuevo producto o servicio en el mercado, constituye uno de los retos más difíciles que como emprendedor tendrás que superar, por ello es vital que construyas un discurso atractivo y lo vendas adecuadamente.



Te recomendamos que apuntes, indicando la fecha, aquellas reflexiones, ocurrencias, observaciones, etc, que te vengán a la mente mientras lees el capítulo. En un futuro, te servirá para observar la evolución de tus pensamientos referentes al proyecto.





VII. Pasos para Emprender

VII. Pasos para Emprender

En internet se pueden encontrar numerosas páginas web dedicadas a los trámites que hay que seguir para constituir una sociedad. Un famoso buscador nos ofrece aproximadamente 71.000.000 resultados (0,30 segundos).

Por ello, hacemos una llamada a la acción, y en lugar de quedarte parado delante de tu ordenador, mirando páginas webs, te retamos a concertar tu primera reunión con la unidad de creación de empresas de la Confederación de Empresarios de Málaga (CEM) y/o la Cámara de Comercio de Málaga, en los números de teléfono 952 06 06 23 / 952 21 16 73, y te orientaremos, tanto en la tramitación como en la elección de la forma jurídica a adoptar y los diferentes instrumentos de ayuda existentes.

Por nuestra parte, te sugerimos un ejercicio práctico para que uses la lógica y el sentido común: imagina que eres miembro de la tripulación del EntrepreneurXXI, aeronave que ha de dirigirse a la cara iluminada de la Luna para encontrarse con los ocupantes de la base lunar Freelance 2012 y sustituirlos.

Debido a dificultades mecánicas, el cohete especial ha tenido que alunizar a unos 350Km de la base, que era el lugar de reunión. Gran parte del equipo se ha

visto dañado a causa de este alunizaje forzado.

Como lo más importante es sobrevivir a esta catástrofe, dirigiéndote urgentemente a la base espacial, resulta vital elegir entre los objetos que hay que llevarse, aquellos que resultaron más necesarios durante la expedición de 350 Km.

A continuación, figura una lista de los 15 objetos que han quedado intactos después del alunizaje.

Hay que colocarlos por orden de importancia, para ayudar a que la tripulación elija lo mejor posible. Coloca el nº 1, en la casilla del objeto que te parezca el más importante de todos para la supervivencia de la tripulación y para alcanzar la base espacial en las mejores condiciones.

A continuación, coloca el nº 2 en la casilla del objeto más importante de los que quedan, a continuación el nº 3, y así sucesivamente hasta el número 15, que será el objeto menos importante, en tu opinión.

La solución está justo debajo del cuadro, al revés, pero me consta que no la necesitarás.

OBJETOS	ENUMERA DEL 1 AL 15 POR ORDEN DE IMPORTANCIA
1 BOTE NEUMÁTICO CON BOTELLAS DE CO2	
1 CAJA DE CERILLAS	
2 BOMBONAS DE OXÍGENO DE 50L	
1 MALETÍN DE PRIMEROS AUXILIOS CON JERINGAS PARA INYECCIONES	
1 MAPA ESTELAR DE LAS CONSTELACIONES LUNARES	
BENGALAS DE SEÑALES (ARDEN EN VACÍO)	
1 BRÚJULA MAGNÉTICA	
20 LITROS DE AGUA	
30 METROS CUADRADOS DE SEDA DE PARACAIDAS	
2 PISTOLAS DEL 45	
1 LATA DE LECHE EN POLVO	
1 APARATO PORTÁTIL DE CALEFACCIÓN	
1 RECEPTOR Y EMISOR DE FM CON ENERGÍA SOLAR	
20 METROS DE CUERDA DE NAYLON	
1 LATA DE ALIMENTOS CONCENTRADOS	

FUENTE: DGPYME (2003): "Ejercicio de la Nasa", *El Espíritu Emprendedor: Motor de Futuro*.
Ministerio de Economía. Madrid: 52 - 54.

Solución: Objetos Nasa Empresarial:
1. 2 Bombonas de Oxígeno de 50L.
2. 20 litros de agua.
3. 1 Mapa estelar de las constelaciones lunares.
4. 1 lata de alimentos concentrados.
5. 1 receptor y emisor de FM con energía solar.
6. 20 metros de cuerda de nylon.
7. 1 maletín de primeros auxilios con jeringas para inyecciones.
8. 30 metros cuadrados de seda de paracaídas.
9. 1 bote neumático con botellas de CO2.
10. Bengalas de señales (arden en vacío).
11. 2 pistolas del 45.
12. 1 lata de leche en polvo.
13. 1 aparato portátil de calefacción.
14. 1 brújula magnética.
15. 1 caja de cerillas.

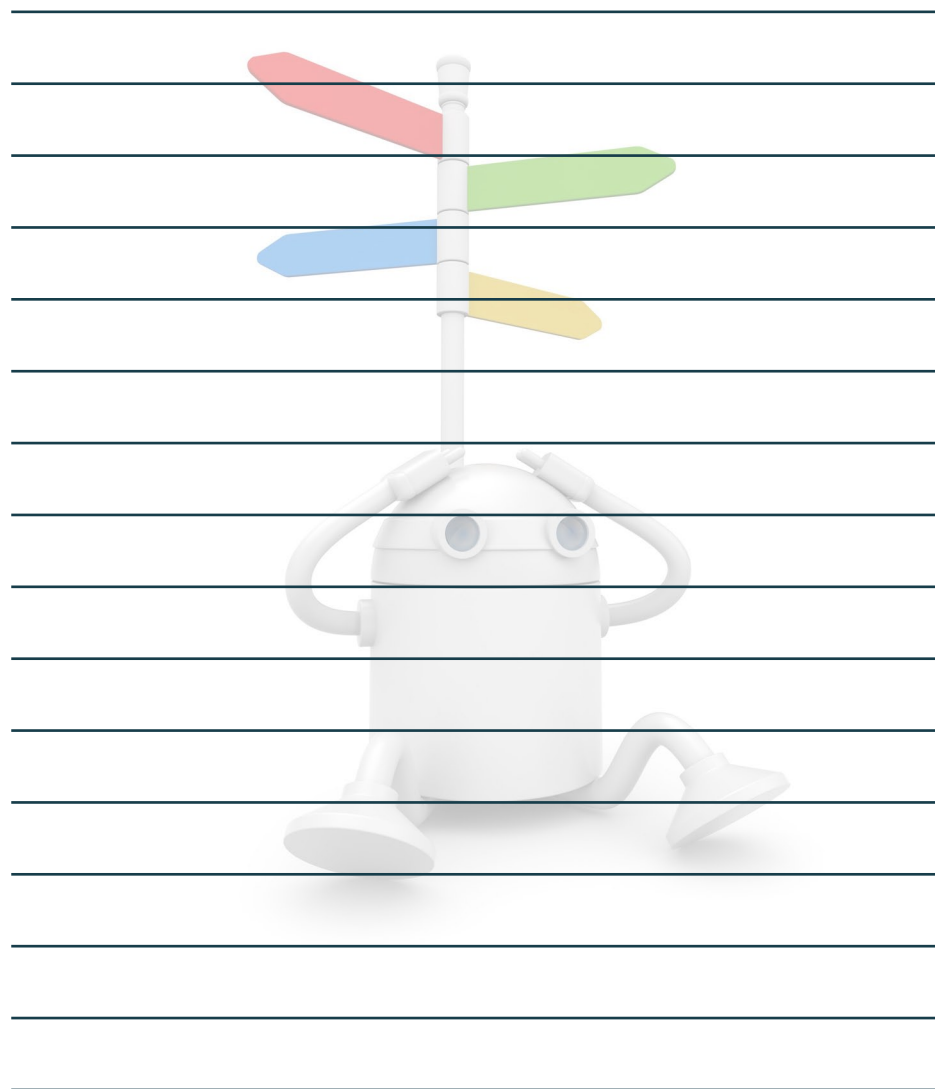
Si has sobrevivido a una misión interplanetaria, el siguiente ejercicio te resultará pan comido. Es hora de aterrizar, ahora te encuentras en la Tierra, planificando tu proyecto empresarial, y a estas alturas dispondrás de mucha información en tu cabeza que deberás clasificar si quieres tener éxito. Por lo tanto, enumera del 1 al 15, los pasos que componen el itinerario a seguir en tu aventura empresarial. Igualmente, la solución está justo debajo del cuadro, al revés, aunque sigues sin necesitarla, ¿verdad?

PASOS A SEGUIR	ENUMERA DEL 1 AL 15 POR ORDEN DE IMPORTANCIA
CONTAR CON SUBVENCIONES E INCENTIVOS PARA MONTAR LA EMPRESA.	
FORMA JURÍDICA.	
DARSE DE ALTA EN HACIENDA Y EN LA SEGURIDAD SOCIAL.	
EMPRENDEDOR.	
SEGUIR O ABANDONAR EL PROYECTO.	
IDEA DE NEGOCIO.	
REALIZACIÓN DEL PROYECTO POR UNA ASESORÍA.	
ANÁLISIS DAFO (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES).	
VALORACIÓN DE LA IDEA.	
RECURSOS HUMANOS.	
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.	
PLAN DE MARKETING Y DE COMUNICACIÓN.	
ESTUDIO DE MERCADO.	
VIABILIDAD DEL PROYECTO.	
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y PROVEEDORES.	

FUENTE: *Unidad de Creación de Empresas, CEM (2011).*

Soluciones Pasos a Seguir: 1. Empleado; 2. Idea de negocio; 3. Búsqueda de información; 4. Valoración de la idea; 5. Seguir o abandonar el proyecto; 6. Viabilidad del proyecto; 7. Estudio de mercado; 8. Análisis de la competencia y proveedores; 9. Recursos Humanos; 10. Plan de Marketing y de Comunicación; 11. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades); 12. Forma Jurídica; 13. Darse de alta en Hacienda y en la Seguridad Social; 14. Contar con subvenciones e incentivos para montar la empresa; 15. Realización del proyecto por una asesora.

Te recomendamos que apuntes, indicando la fecha, aquellas reflexiones, ocurrencias, observaciones, etc, que te vengan a la mente mientras lees el capítulo. En un futuro, te servirá para observar la evolución de tus pensamientos referentes al proyecto.



A man in a dark pinstriped business suit and striped tie is riding a silver kick scooter down a modern office hallway. The hallway has large glass windows on the right, reflecting the sky. The man is looking directly at the camera with a neutral expression. The overall scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

VIII. Un día en Businesslandia

VIII. Un día en Businesslandia

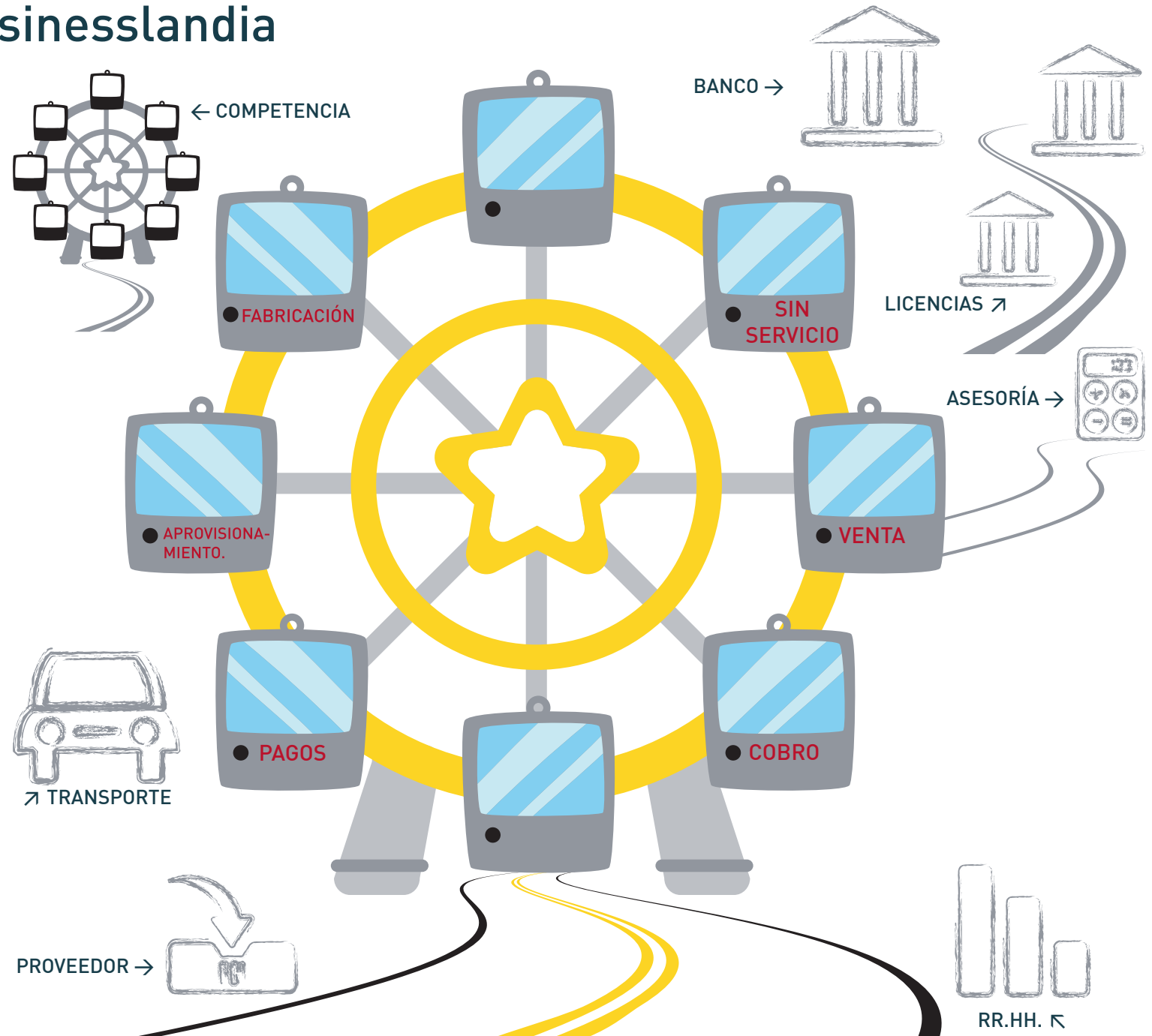
Te animamos a que des un paseo por el Parque Temático de los Negocios. En él encontrarás el mapa de actores de tu sector correspondiente: diversas entidades de carácter público y privado, competidores, proveedores, clientes, empleados, etc. Y tendrás que interactuar con todos ellos.

Como atracción principal encontrarás la "noria", con el propio ciclo que tú mismo te irás encargando de definir y depurar día a día una vez comience ésta a rodar. Dimensiona en tiempo el número de vueltas que tiene que dar tu noria para que vuelva a caja una unidad monetaria desembolsada (período de maduración de la inversión).

En la forma que realices esta tarea correctamente, verás tu recompensa y cómo la "barca de cobros" te va devolviendo un valor multiplicado por cada unidad monetaria invertida.

A la empresa le conviene optimizar la duración de este ciclo puesto que ello puede influir decisivamente sobre la magnitud de las existencias y dinero en caja y banco puesto en juego (activo circulante).

Conviene por tanto analizar todas las "barcas de la noria" o factores que intervienen del ciclo y establecer los diferentes mecanismos que permitan acortar su duración hacia la optimización.



La empresa, siempre y cuando no sea de servicios, comienza su actividad haciendo un desembolso previo para aprovisionarse y comenzar la producción.

Sería conveniente la existencia de fondos ajenos para no realizar todo el pago a los proveedores con recursos propios. Éste sería uno de los momentos propios para utilizarlo, ya que si usamos toda nuestra liquidez para suministrarlos y comenzar la fabricación, en el caso de imprevistos tendrás poco margen para rectificar (Fondo de maniobra).

Es evidente que te interesa que el número de días de almacenaje sea mínimo y que la rotación de productos en nuestro almacén sea máximo (solo aplicable a empresas que dispongan de almacén).

Para ello, deberás realizar una serie de acciones encaminadas a minimizar los stocks con un riesgo asumible:

- Calidad concertada con los proveedores.
- Hacer juntos relaciones de confianza con el proveedor.
- Centros de proveedores y centros de logística.
- Organización interna de almacén.
- Automatización de almacenes.
- Eslabones con la cadena de valor de los proveedores.
- Integración de los sistemas informáticos.

Dependiendo de si constituyes una empresa de servicios o de productos existen distintas acciones encaminadas a optimizar los tiempos como pueden ser:

- Gestión por procesos.
- Estandarización del trabajo.
- Distribución en planta.
- Mejora en el manejo de materiales. Logística interna.
- Integración de las Normas ISO.
- Reducción de los tiempos de fabricación.
- Mejora en la planificación y la organización.

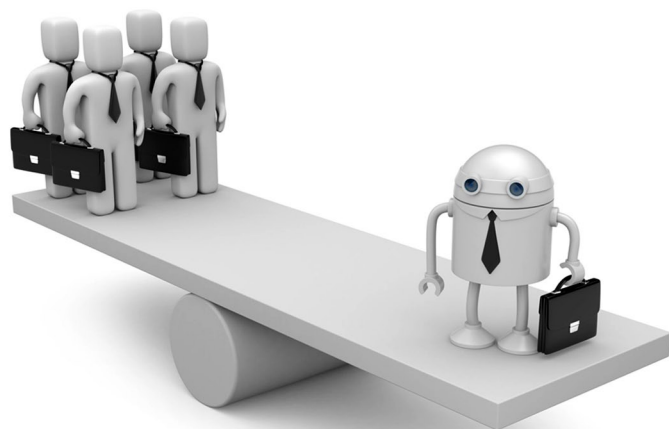
Sería muy complejo reducir las estrategias existentes de marketing en esta guía, pero con seguridad constituye uno de los pilares básicos de la empresa, por ello dale un enfoque adecuado a la venta, sal a la calle y visita ferias, eventos, congresos, foros de internet, donde se reúnan tanto tu competencia como tus clientes potenciales, y define las acciones a realizar.

A la hora de elaborar el plan de marketing profundiza más sobre este aspecto. Aunque para conceder a esto la importancia que se merece, mira el siguiente esquema "los cinco sentidos de la venta":



- | | | |
|---|---|---|
| 1 |  | <ul style="list-style-type: none"> • El vendedor tiene que escuchar con atención para no perder oportunidades de venta con el consiguiente perjuicio para la organización. • El uso de la escucha verdaderamente activa, facilita la venta. Hay que saber escuchar para saber vender. |
| 2 |  | <ul style="list-style-type: none"> • En el sondeo visual todo lo que capte nuestra mirada puede ser fundamental: entorno, orden, imagen, distribución de elementos. |
| 3 |  | <ul style="list-style-type: none"> • Olfato para descubrir cuáles son las necesidades reales de tus clientes y para saber adecuar las ventajas de tu producto a tu cliente. |
| 4 |  | <ul style="list-style-type: none"> • Hay que tener gusto para la venta, piensa que estás haciendo un regalo al cliente. • Se trata de una actividad seria y digna de mayor respeto que requiere formación y práctica. |
| 5 |  | <ul style="list-style-type: none"> • Ten tacto hacia tu cliente, ya que éste sustituye el único modo de establecer una relación comercial duradera y mutuamente satisfactoria. • El cliente es la base de la pervivencia de las empresas. |

En muchas ocasiones, cuando se trata de empresas de servicio, uno de los caballos de batalla que pueden interferir en su planificación es **la gestión del cobro**, que en ocasiones se convierte en una tarea que realmente le puede llegar a desgastar.



Para ello, es recomendable que siempre cojas una provisión de fondos para comenzar tu trabajo.

Recuerda que un cliente que consuma tus recursos y no te pague por los servicios que le prestas supone un lastre para el negocio y deberás eliminarlo lo antes posible.

Ten siempre en cuenta que cada vez que se retrasa un pago aparece una fuente de financiación, así que te recomiendo lo siguiente:

- Mejora los procesos de facturación.
- Gestiona adecuadamente los cobros.
- Negocia los plazos de cobro y haz descuentos por pronto pago.
- Existen sociedades de factoring que se dedican a cobrar sus facturas a cambio de un importe. Sopesa el tiempo que empleas en esta actividad y ve si te compensa encargar esta tarea a un tercero.

Cuando tengas que realizar una inversión, evalúa y decide si la adquisición de elementos como servidores, equipos informáticos, vehículos de transporte, etc, son susceptibles de formar parte del activo de tu empresa, con el correspondiente desembolso, o si por el contrario, es más ventajoso para ti otras formas de financiación, entre las más usuales son destacables el Leasing y el Renting, y que se contabilice como un gasto.



El **Leasing** es una forma de financiación que permite a las empresas que soliciten tener un equipo la posibilidad de disponer de él durante un período fijo de tiempo mediante el pago periódico de una cuota.

Finalizado dicho período caben tres opciones:

- Devolver los bienes a la sociedad arrendataria.
- Convenir un nuevo contrato de arrendamiento.
- Adquirir los bienes por su valor residual.

En el **Renting**, la empresa propietaria del bien cede su uso por un cierto precio calculado en función del tiempo o de otra unidad de medida que se adopte. Es una modalidad que generalmente se aplica a bienes de equipo de utilización general.

¿Sabías que en muchos países es una modalidad muy utilizada por particulares para la adquisición de su vehículo?

Es decir, pagan una cuota mensual en la que se incluyen los impuestos, los seguros, y el coche realmente no es de su propiedad, permitiéndoles cambiar de modelo cada poco tiempo y sin tener que preocuparse por averías, roturas y gestión de multas.

No peques de ingenuo y nunca digas en una reunión con un posible inversor que no tienes competencia por tener una idea de negocio que no está disponible en el mercado.



Tenemos tendencia a pensar que los clientes nos elegirán a nosotros porque tenemos un producto mejor, efectivamente, junto con el precio puede ser un argumento muy a favor, pero no pongas todos los huevos en esa cesta, ya que entran otras variables en juego como la garantía de un resultado, la capacidad de financiación que puedas ofrecer o la marca adquirida.

Pensar que un Organismo Público tiene que asumir la financiación para emprender tu negocio es un error, al igual que contar con la Administración Pública como cliente exclusivo sin realizar las tareas de marketing para abrirse una cartera de clientes.

Existen multitud de mecanismos y resortes puestos en movimiento disponibles. Que los aproveches y saques el rendimiento adecuado es tarea tuya. Te proponemos la siguiente reflexión: un contacto realizado convertible en cliente tiene mucho más valor que una subvención de 3.000 €.

A la hora de elegir un banco elije el que tratas frecuentemente y si guardas buena relación, mejor que mejor, ya que en un determinado momento tendrás que recurrir a ellos.

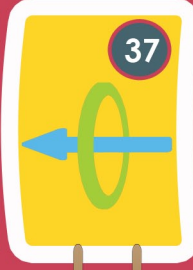
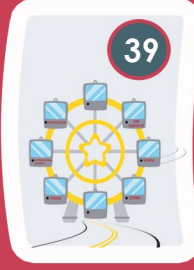
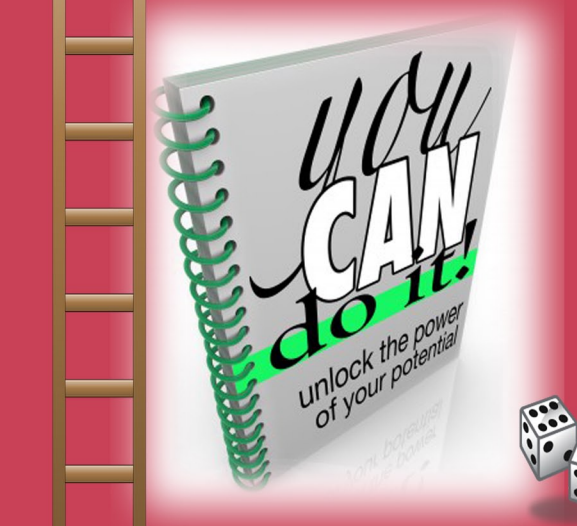
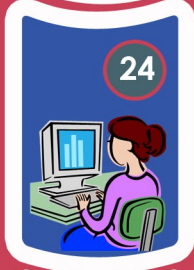
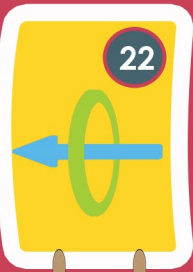
Si te hace falta personal de Recursos Humanos para el inicio de tu modelo de negocio y no te encuentras en situación de pagar sueldos, te animamos a que cuentes con trabajadores de prácticas becadas. Acuérdate que no forman parte de la estructura de tu negocio, dedícales algo de tiempo y verás que con un poquito de paciencia encuentras empleados muy preparados y válidos.

Genera empleo fijo cuando tu empresa siga creciendo y la liquidez te lo permita.



No temas por todo lo expuesto aquí. Es cierto que para dar la primera vuelta de noria a tu negocio, tendrás que emplearte con afán y aplicando con ahínco lo que has leído en esta guía, pero observarás que el esfuerzo disminuye conforme aumenta el número de giros, disfrutando del gran logro personal que supone la creación de tu propio negocio.

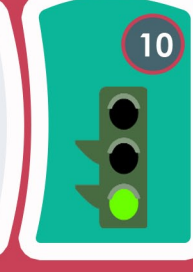
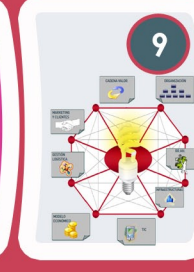
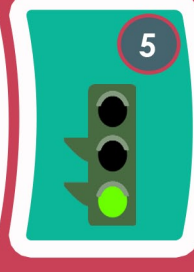
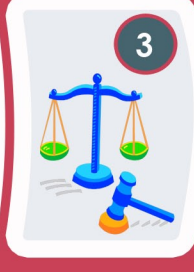
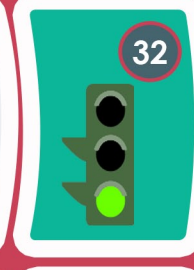
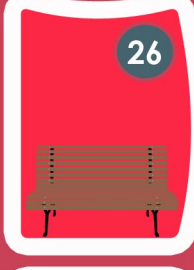
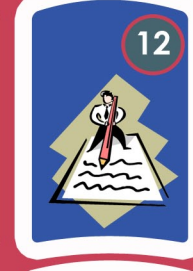
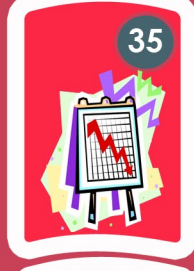
Te recomendamos que apuntes, indicando la fecha, aquellas reflexiones, ocurrencias, observaciones, etc, que te vengán a la mente mientras lees el capítulo. En un futuro, te servirá para observar la evolución de tus pensamientos referentes al proyecto.



REGLAS DEL JUEGO:

- Casillas con fondo rojo te paralizan: 1 turno sin jugar.
- Las casillas con fondo azul te motivan: tira otra vez.
- Casillas con fondo verde: de cliente a

- cliente y tiro porque me lleva la corriente.
- Casillas con fondo amarillo: sigue la flecha.
- Casilla con fondo negro: vuelve a la casilla de salida.



Glosario.

Activo: Recursos con los que cuenta la empresa, como, bienes, inversiones, equipos, etcétera.

Business Angels: Son inversores privados que invierten en pymes que no cotizan en bolsa. En ocasiones son empresarios que no solo participan aportando capital sino su experiencia en la gestión empresarial.

B2B/B2C: Aplicable a las transacciones de comercio electrónico entre empresas, y/o entidades. O entre empresas y el consumidor final.

Certificado digital: Documento codificado que garantiza la autenticación del emisor en una comunicación en Internet.

Circulante: Se refiere al activo que se estima se convertirá en líquido en un período de tiempo estimado. (como los stocks y cuentas por cobrar).

Freelance: Trabajador independiente o autónomo.

Innovación: Transformación que permite la mejora y perfeccionamiento de productos y servicios existentes con el objetivo de obtener un beneficio económico y social.

Joint Venture: Acuerdo de cooperación que implica la creación de una nueva empresa con personalidad jurídica propia, mediante la inversión de varias compañías.

Línea de crédito: Es un instrumento de financiación que consiste en poner a disposición de la empresa un dinero para que ésta pueda cubrir los desfases existentes entre los cobros y los pagos.

Know how: (saber hacer). Conocimiento técnico u organizativo basado en la experiencia.

Outsourcing: Externalizar total o parcialmente determinados servicios que la empresa pueda ofrecer.

Plan estratégico: Documento formal donde los responsables de una compañía plasman la estrategia a seguir durante un período de 3 a 5 años.

Subvención: Es un dinero que aporta una administración pública para apoyar un proyecto concreto, y suele cobrarse después de un largo proceso administrativo.

Tesorería: De manera coloquial hablaremos que es la expresión mensual escrita de los flujos monetarios (el dinero que entra menos el que sale).

TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

Viabilidad: Aquello que tiene probabilidades de llevarse a cabo. Puede analizarse desde muchos puntos de vista (técnico, económico..) que determinan finalmente su materialización.



- ¿Deseas saber si posees inquietud emprendedora?
- ¿Conoces cuáles son tus habilidades para emprender?
- ¿Quieres dotar de estructura a tu idea empresarial?
- ¿Te gustaría conocer de antemano el camino a seguir?

**Bienvenido a la Guía diagnóstico del emprendedor,
donde encontrarás el kit con las pautas,
advertencias, consejos y claves,
que te ayudarán a poder hacer realidad
tu propio negocio.**



Cámara
Málaga

Dirección: C/ Cortina del Muelle, 23.
Palacio de Villalcázar. 29015 Málaga.

Telf: 952 21 16 73

Email: info@camaramalaga.com

cem

**CONFEDERACIÓN
DE EMPRESARIOS
DE MÁLAGA**

Dirección: C/ San Lorenzo, 20.
29001 Málaga.

Telf: 952 06 06 23

Email: uce@cem-malaga.es