

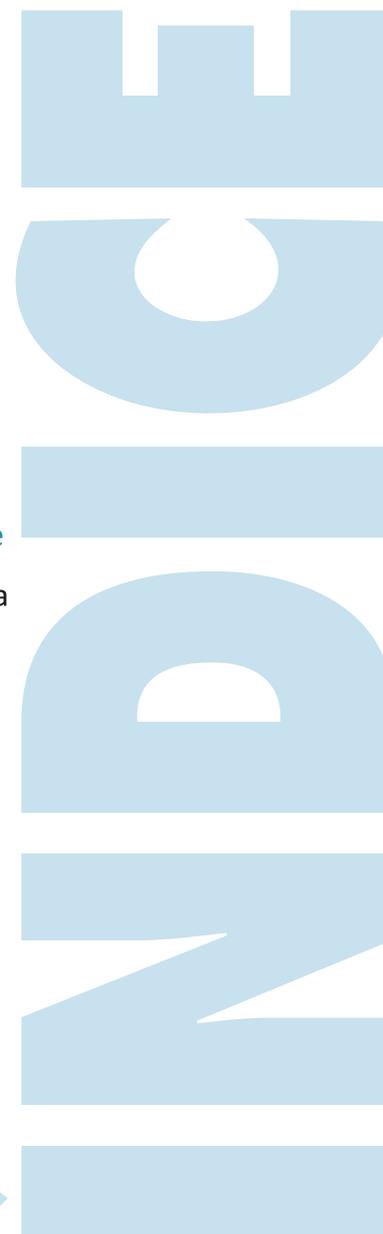
**Habilidades Laborales y Personales que se
Aprenden cuando Emprendes**

Emprender

*Herramientas simplificadas de apoyo para la puesta en marcha
de micronegocios en Zaragoza*

Páginas

- 3 **Presentación**
- 4 **Fases del proceso emprendedor**
- 6 **Esquema de presentación de una idea de negocio**
- 7 **Banco de ideas y tendencias de negocio**
- 8 **Habilidades personales que se aprenden cuando se emprende**
30 habilidades necesarias para poner una empresa en marcha
y que puedes utilizar en tu vida laboral
- 15 **¿Qué debo saber antes de emprender?**
Cuestionario por temas
Itinerario y Ayudas
Listados a conseguir
Chequeo
- 22 **Plan de negocio**
¿Qué es y para qué sirve?
Esquema de evolución y errores frecuentes
Guía para elaborar un plan de negocio
Cuadros económicos básico
- 30 **Esquema de formas jurídicas**
- 31 **Esquema de trámites**
- 32 **Mapa de riesgos iniciales**
- 34 **Webs de interés**



HABILIDADES LABORALES Y PERSONALES QUE SE APRENDEN CUANDO SE EMPRENDE

HERRAMIENTAS SIMPLIFICADAS DE APOYO A LA PUESTA EN MARCHA DE MICRONEGOCIOS EN ZARAGOZA

Presentación

Generalmente las herramientas que suelen utilizarse para ayudar a las personas emprendedoras están destinadas principalmente a emprendedores con conocimientos previos en materia empresarial, por ello trabajan con conceptos técnicos que presuponen unos conocimientos en la materia. Sin embargo hemos detectado que herramientas complejas si bien útiles para algunas personas, son para otras un elemento de desincentivación en su intento de poner un negocio en marcha.

El conjunto de herramientas que comprende esta publicación responden al objetivo de plantear de una manera lo más sencilla posible el itinerario del autoempleo. Pero no solo eso, sino que también pretenden plantear el autoempleo como un cauce para adquirir habilidades personales que aumenten la empleabilidad aunque finalmente no llegue a montarse la empresa.

Esta publicación basada en la sencillez tiene una innegable aplicabilidad en el programa de autoempleo que desarrolla **CEOE Aragón** destinado a personas sin conocimientos previos en materias empresariales. Es por ello que agradecemos al **Ayuntamiento de Zaragoza** su colaboración en este proyecto y en esta publicación, compartiendo con nosotros el empeño de hacer ver el autoempleo como un cauce de integración de todos los ciudadanos y ciudadanas sin exclusión por sus conocimientos o circunstancias personales.

CEOE Aragón (antes como Confederación de Empresarios de Zaragoza) desarrolla desde 1996 distintos programas de apoyo a las personas emprendedoras. Tras todos estos años atendiendo y asesorando sobre propuestas de negocio, tenemos como uno de los valores más importantes del departamento las experiencias que nos aportan nuestros emprendedores. Son precisamente esas experiencias las que queremos incluir en esta publicación.



FASES DEL PROCESO EMPRENDEDOR

FASE GENERATIVA	Ideas, oportunidades y necesidades. Comunicar inicialmente la idea. Reflexionar sobre experiencias y expectativas Banco de ideas más frecuentes Presentar la idea: AEIOU/FEO/SMART
FASE DELIBERATIVA	Cuestionarse: Dudas, deliberaciones y decisiones iniciales Comunicar, cuestionarse, concretar, colaboradores, comenzar. Lista de chequeo Conocimientos y necesidad de aprendizaje Qué debo saber antes de emprender Reporte: Dónde informarme
FASE PROYECTIVA	Concretar y ordenar la idea para ser presentada ¿Qué es un plan de negocio? Guía para elaborar un plan de negocio Conceptos básicos de Formas jurídicas Tipos y criterios de elección Conceptos básicos económicos Cuadros económicos
FASE EJECUTIVA	Comenzar y dar pasos para ponerse en marcha Conceptos básicos de ayudas públicas Conceptos básicos de financiación (Ver presentación) Conceptos básicos de itinerario de tramites Esquema de trámites Conceptos básicos de contratos
FASE EVALUATIVA	Controlar y detectar los riesgos en un entorno incierto y complejo. Mapa de riesgos en las fases iniciales
DESISTIMIENTO	Lo que aprendo cuando aprendo aunque no monte la empresa Comparación laboral/empresaria Reflexión para reemprender



COMUNICAR LA IDEA	mediante un Relato creíble y adecuada con respecto de manera clara, convincente y efectiva. Se requiere de un periodo previo de Reflexión sobre la propia persona y su itinerario basado en el autoconocimiento, autoconfianza y a través de las relaciones interpersonales con su entorno. La idea debe convivir necesariamente en la sociedad en la que se intenta valorar las Repercusiones sociales de su puesta en marcha.
CUESTIONARSE LA IDEA	La persona emprendedora debe acostumbrarse a que su idea sea cuestionada y al tiempo a cuestionarse a sí mismo su propia idea en un proceso recurrente entre idea y realidad. Reportes de expertos y Referentes en experiencias de terceros facilitan la construcción de argumentos que reafirmen o corrijan la idea. Supone la confianza en el aprendizaje y el pensamiento crítico.
CONCRETAR LA IDEA	La idea pasa a proyecto y plan escrito en el que progresivamente se incorporan datos que la concreten. Retos y objetivos razonados, enfoque a Resultados (económicos, personales y sociales) valorar los Recursos que se tienen y se requieren para su inicio. Es necesaria la definición de Responsabilidades y la previsión de posibles circunstancias controlables y no controlables en un contexto complejo, líquido, incierto con información parcial (CLIP) que definan los Riesgos razonados que asumimos.
COLABORADORES	La persona emprendedora no puede verse como un ser individualista y aislado sino dentro del contexto interpersonal y social. Las Relaciones en la sociedad compleja son cambiantes por ello deben eliminarse fronteras inamovibles entre cliente, colaborador y competidor. Entran en juego el desarrollo de competencias personales (Consciencia del otro, comunicación y colaboración) tanto externas como en la configuración de equipos. El emprendedor con liderazgo debe Reclutar e implicar a personas en su proyecto, asignarle los Roles adecuados y lograr Retener el talento. La colaboración se plantea en marcos de Redes personales y empresariales tanto físicas como virtuales.
COMENZAR	Comenzar no es solo la decisión de puesta en marcha sino un proceso recrusivo en donde la Resolución de su puesta en marcha requiere un plan de acción y un plan de Revisión en cuanto a indicadores e implementan el control y valoración de la evolución del proyecto. Esta visión planificada facilita la Resistencia ante dificultades y la Reordenación de la idea proyectada. No descartar la opción de la Renuncia . La decisión emprendedora debe ser Relativizada en la vida personal y familiar social de la persona emprendedora. El núcleo de la fase deliberativa ordenar la puesta en marcha.



PRESENTACION INICIAL

A CTIVIDAD	¿Qué vas a hacer? Preséntalo en cinco líneas
E MPRENDEDOR	¿Quiénes somos? Formación ¿Qué formación tienes y cual es necesaria? Experiencias en el sector Oportunidad: ¿Por qué te lo montas ahora?
I NVERSIÓN/FINANCIACIÓN	¿Qué recursos necesitas para empezar? ¿Cuánto vas a invertir para poner en marcha la empresa? ¿De dónde vas a sacar el dinero: Propio, capitalización, bancario, subvenciones, terceros?
O BJETIVOS	Objetivos: específicos, medibles, asignables, realistas, temporales ¿Qué previsión de ingresos y gastos necesitas tener el primer semestre?
U BICACIÓN	¿Dónde lo vas a hacer? ¿Tendrás local? ¿Será on line?

Adaptamos el clásico concepto SMART para ayudar a la persona emprendedora a definir sus objetivos en la presentación inicial de su idea de negocio.

Sencillos	La presentación inicial debe plantear unos objetivos sencillos, todavía no desarrollados ni entrando en el detalle. ¿Qué quiero lograr y que impacto preveo para mi y mi contexto familiar y social? ¿Qué necesidades espero satisfacer?
Medibles	Los objetivos deben ser cuantificables, medibles lo que no significa que sean solo económicos pero sí que vayan unidos a indicadores cuantificables que faciliten su evaluación para la mejora y reordenación o renuncia en su caso del proyecto.
Asignables	Todo objetivo debe unirse a sus responsables. El esquema atributivo del emprendedor es de suma importancia. Qué objetivo asigno de una manera optimista a mis capacidades (autoestima) y cuales atribuyo a otros agentes. Es habitual responsabilizar a terceros de los impedimentos: bancos, trámites, competencia irregular...
Razonados	En muchos casos se ha dado demasiada importancia al concepto de “sueño emprendedor” y poco al de “retos razonados” basado en los recursos de los que dispone el emprendedor. ¿Qué tengo, qué sé y a quién conozco?.
Temporalizados	El emprendimiento no es necesariamente una resolución intuitiva e inmediata sino que requiere un proceso reflexivo que va de la idea al proyecto y del proyecto a la puesta en marcha con unos plazos previstos para la consecución de cada etapa.



BANCO DE IDEAS Y TENDENCIAS DE NEGOCIO DE LOS ÚLTIMOS AÑOS

1-.ALIMENTACIÓN Tienda al menor de pan y dulces Alimentación artesana Verdulería y Fruterías Carnicería, Comercialización de vino Nutricionistas Tiendas Gourmet Obrador de pastelería y panadería Obrador de embutidos y carne Calidad alimentaria	2-.NEGOCIOS CON ANIMALES Comercio de alimentación animal Clínicas veterinarias Negocios relacionados con la caza Granja escuela Aulas de sensibilización para escolares Servicios para el caballo Peluquerías caninas Adiestradores caninos	3-.ARTISTAS ARTESANOS Y MUSICOS Tiendas de música Músicos profesionales Profesores y Escuelas de música de niños Representantes musicales Salas de ensayo, Masterización Venta y formación de guitarra Pintores y Escultores Magos y Humoristas Ilustradores
4-.ASESORAMIENTO A EMPRESAS Asesorías laboral y fiscal Administración de fincas Consultoría financiera y de seguros Consultoría en exportación Asesoría de calidad Consultoría de transporte Servicio Prevención de riesgos Coaching y asesoramiento de directivos	5-.ATENCION A PERSONAS DEPENDIENTES E INFANCIA Centros de atención temprana Necesidades especiales de la infancia Centros de ocio y creatividad infantil Centros infantiles (Guarderías) Actividades lúdicas en colegios Residencias para ancianos Centros de día Asistencia domiciliaria Terapia ocupacional	6-.CULTURA, TURISMO Y MEDIO AMBIENTE Agencias de viajes Webs Información turística on line Organización de congresos Guías turísticos Casas rurales y hoteles rurales Consultoría Educación medioambiental Documentalistas, correctores Asesores culturales. Rutas y gestión e información cultural
7-. DISEÑO, INFORMÁTICA, IMPRENTA, COMUNICACIÓN Diseño grafico Diseño web Diseño industrial Aplicaciones software Imprenta Papelería Agencia de publicidad y comunicación Comercio informática Video Fotografía Realidad aumentada	8-.ESTETICA Y CALIDAD DE VIDA Peluquerías y Salones de estética Asesoría de imagen Formación en maquillaje y estética Sesiones de mejora personal Venta productos eróticos Yoga y terapias naturales Monitores deportivos y gimnasios Tatuajes	9-.INMUEBLES, HOGAR Y MOBILIARIO Artesanía para el hogar Comercio mueble auxiliar y decoración Comercio elementos de descanso Mueble anticuario Cortinas y menaje hogar Intermediación inmobiliaria Restauración de madera
10-.INGENIERIAS Ingeniería de proyectos Ingeniería de automatizaciones Ingenierías energías renovables Ingeniería de eficiencia energética Ingeniería de telecomunicaciones Geólogos Drones	11 JARDINERIA, FORESTALES Y FLORES Servicios de jardinería Floristerías Material de jardinería Viveros Trabajos forestales	12-.RESTAURANTES Y BARES Restaurantes tradicionales Restaurantes especializados Bar de bocadillos y comida rápida Tienda de comidas preparadas Restaurante típico de otras nacionalidades. Degustación (vinos, catas...) Bares de copas y cervecerías especializadas Espacios y locales para eventos
13-.OFICIOS Construcción y trabajos en altura Carpintero Fontanero Electricista Pintores Climatización Telecomunicaciones Cerrajería y forja Limpieza Mantenimiento industrial Servicios funerarios Reparación y venta de telefonía móvil	14-.ROPA Y TEXTIL Diseño de ropa y patronistas Arreglos y textil artesano. Traje regional Comercio textil Comercio textil para niños Comercio textil deportivo Personalización de ropa Zapatería y complementos	15-.VEHÍCULOS Montaje de piezas para el automóvil Venta de recambios y complementos Talleres coches y Talleres motos Comercio y taller de Bicicletas Circuitos y Formación de conducción
	16-.SALUD Centros de fisioterapia Suministros médicos Centros médicos estéticos Dentistas y protésicos Psicólogos Ópticos	17 FORMACION Academias de repasos Clases particulares Academias de idiomas y traducciones Recursos para formación Formación en oficios



HABILIDADES PERSONALES Y LABORALES QUE SE APRENDEN CUANDO SE EMPRENDE

- 1 Saber mirar el entorno detectando oportunidades.
- 2 Tener autoestima y reconocer las propias capacidades.
- 3 Valorar la formación y las experiencias previas. No dejes todo a la intuición o la idea genial.
- 4 Sé crítico. No te dejes llevar por los que ven todo bien, ni por los que ven todo mal.
- 5 Iniciativa para pasar las ideas a los hechos ¿Por dónde empiezo? Plan de actuación.
- 6 Empatía. Ponte en el lugar del otro, identifica sus necesidades y sus razones.
- 7 ¿Cómo conseguir que me abran la puerta? ¿Cómo consigo que me reciban?
- 8 El arte de presentar una idea a otras personas y saber comunicarla.
- 9 Poner la idea por escrito de manera estructurada.
- 10 Saber plantearse objetivos: mensurables, posibles y que supongan un reto.
- 11 Prever y planificar el camino para lograr los objetivos. Pensamiento estratégico:
- 12 Saber estructurar la empresa por secciones y los procesos por etapas.
- 13 Saber dibujar escenarios distintos con soluciones diferenciadas para cada escenario.
- 14 Saber lo que cuestan las cosas. Costes de compra y otros costes fijos y variables.
- 15 Saber poner precio a lo que hacemos. Valorar nuestro trabajo.
- 16 Saber poner plazos a lo que hacemos. Estimar duración de nuestro trabajo.
- 17 Saber pedir dinero. ¿Me prestas dinero? De entrada no.
- 18 Saber negociar. Perfiles de negociación.
- 19 Perder miedo a los números y saber interpretarlos.
- 20 Perder miedo a las leyes y a los trámites.
- 21 Gestión de mi agenda de contactos.
- 22 Reflexionar sobre el conocimiento que me regalan mis clientes.
- 23 Gestionar grupos de personas e intereses individuales. Resolver situaciones de tensión.
- 24 ¡Aquí no me ayuda nadie! Conocimientos básicos sobre ayudas públicas.
- 25 El valor de estar integrado en redes, asociaciones y grupos de interés.
- 26 Saber convivir en la incertidumbre. Con opciones no seguras. Miedo al fracaso.
- 27 Redirigir la idea: el valor de la flexibilidad y la virtud de saber rehacer la idea.
- 28 Renunciar a la idea: y si no empiezo ningún negocio de qué me sirve todo esto.
- 29 Reintentar, los “emprendedores de segunda oportunidad”.
- 30 Integrar valores sociales dentro de los proyectos.



1 Saber mirar el entorno detectando oportunidades.

Una mirada reflexiva sobre el entorno es una de las mayores virtudes del nuevo empresario. ¿Cuántos establecimientos han abierto y cerrado en los últimos tiempos en mi calle? ¿Qué características tenían? ¿Qué personas conozco que hayan montado una empresa y qué destacaría de ellos? Todas estas preguntas nos hacen ver oportunidades de negocio que antes ni planteábamos.

Cuando buscamos un trabajo, el empresario valorará especialmente nuestro conocimiento del sector en el que se mueve la empresa, saber qué se está haciendo en la ciudad al respecto y la tipología de cliente que tiene. Antes de una entrevista es conveniente empaparse del sector en el que nos vamos a mover y estar atentos a los pequeños detalles que pueden marcar la diferencia.

2 Tener autoestima y reconocer las propias capacidades.

Nos debemos preguntar con optimismo: ¿Qué sé hacer, qué tengo y a quién conozco? Y una cuarta: ¿Hay alguien que sería capaz de pagar por ello? Tenemos conocimientos que no sabemos en cuánto están valorados en el mercado, conocemos a mucha gente generadora de oportunidades de negocio. Creer en nosotros mismos es el primer paso para que otros crean en nosotros.

Escuché esta frase: "la persona que está en desempleo se cree que es el más tonto aunque sea el más listo del mundo, en tanto que el que trabaja se cree el más listo aunque no sea muy inteligente." Esa valoración de uno mismo se transmite a la hora de buscar empleo. La autoestima no debe confundirse con pedantería, pero cada persona tiene unos valores y debe creer en ellos.

3 Valorar la formación y las experiencias previas. No dejes todo a la intuición o la idea genial.

Preferimos las ideas que surgen de reflexionar y no solo confiar en intuiciones, ocurrencias o ideas geniales. Existe una creencia demasiado arraigada en el emprendedor al que se le enciende de repente la bombilla. Las bombillas solo se encienden si hay una batería cargada con experiencias, or acción n re orte derivado del di logo con ersonas e saben.

Hay que saber valorar las experiencias previas laborales, lo que he aprendido de cada trabajo en el que he estado. La visión reflexiva de las experiencias nos facilitará muchas oportunidades laborales. La formación es buena fuente para la intuición. En muchos casos atribuimos a la intuición lo que deberíamos atribuir a la formación o la experiencia. "Que la intuición me pille trabajando".

4 Sé crítico. No te dejes llevar por los que ven todo bien, ni por los que ven todo mal.

El emprendedor debe construir argumentos en defensa de su proyecto frente a "desanimadores". Hay quienes siempre cuestionan todo con argumentos pesimistas. Frente a ellos hay que construir argumentos lo más sólidos posible a favor de nuestra idea. Esto no es optimismo irreflexivo. También hay que escuchar a quienes nos rodean para moderar nuestra visión demasiado optimista. "Todas las opiniones son válidas pero no todas valen lo mismo".

Nos encontramos en un estado de pesimismo respecto a la situación laboral. Es ciertamente un momento complicado, pero no nos podemos dejar llevar y renunciar a buscar empleo. Debemos rebelarnos contra la inercia pesimista de ir dejando pasar los días sin luchar por hacernos ver en el mercado laboral. No todos los datos pesimistas que se publican son precisos, el espíritu crítico es el que nos empuja a rebelarnos.

5 Iniciativa para pasar las ideas a los hechos ¿Por dónde empiezo? Plan de actuación.

Las ideas tienen una fase de generación, una de maduración, luego una fase de puesta en marcha y finalmente una de corrección. Un riesgo grave es el de pasar de la fase de idea a la de puesta en marcha sin reflexión ni deliberación previa. Por contar también es un peligro eternizarse en la fase de maduración. Hay quienes nunca encuentran el momento para empezar a actuar. Madura tu idea, consulta con expertos y a partir de ahí haz un plan de actuación con plazos y etapas hasta empezar.

Existe un término al que nos referimos como "búsqueda activa de empleo" esto significa que ningún trabajo va a venir a nuestra casa. Tenemos que elaborar un plan de actuación y salir a ponerlo en marcha. Las puertas solo se abren si nos molestamos en probar a empujarlas. Hasta que no las empujamos todas las puertas se nos antojan igual de cerradas. Busquemos expertos que nos pueden ayudar a elaborar un plan de búsqueda de empleo de manera activa.



Empatía. Ponte en el lugar del otro, identifica sus necesidades y sus razones.

6

La empatía es saber ponerse en el lugar del otro, reconocer sus necesidades, sus preferencias y las razones de sus decisiones. Estamos tan convencidos de nuestro negocio que no nos ponemos en el lugar del potencial cliente ni le escuchamos. Nos imaginamos lo que quiere el cliente en lugar de ponernos en su lugar y detectar sus necesidades y preferencias para adecuar nuestra oferta a su demanda.

Ponerse en lugar del otro también se puede aplicar a la entrevista de trabajo. Ponte en lugar de quien va a hacerte la entrevista. ¿Qué va a necesitar? Si yo fuera él, ¿qué razones valoraría de alguien como yo? Preguntarnos como me gustaría que se portara un candidato si yo fuera el seleccionador para este puesto nos daría muchas pistas sobre cómo comportarme o contestar a determinadas preguntas.

¿Cómo conseguir que me abran la puerta? ¿Cómo consigo que me reciban?

7

“No consigo que me reciban” Cada día, en cada empresa se reciben a muchas personas y es normal que establezcan un filtro. El prestigio personal o de tu marca, ir referenciado por otros, desvergüenza, simpatía, paciencia, olvidarse de orgullos, ir probando y aprender de cómo lo hacen otros. Cada uno tiene su estrategia pero la simpatía, la humildad y la preparación de la cita son buenas herramientas para ir aprendiendo.

Cada emprendedor debería, al menos una vez en la vida, haber trabajado como vendedor a “puerta fría”. En este tipo de trabajos se aprende como primer paso a desarrollar la paciencia, soportar la frustración, establecer estrategias que vas testando mediante prueba-error. Vender es una buena experiencia en el mundo laboral, no descartes aunque sea temporalmente tener experiencias en este sentido. Tu currículum se verá fortalecido.

El arte de presentar una idea a otras personas y saber comunicarla.

8

La habilidad de saber realizar una presentación pública del proyecto lo da la experiencia y la preparación. Cada uno tiene su estilo, pero podemos coincidir en una serie de puntos: 1- Conocer con quien estamos hablando 2- Ponerse en el lugar del otro 3- La gente tiene poco tiempo. Llevar cinco ideas fuerza que presentemos en cualquier caso 4- Hablar siempre en positivo sin críticas inútiles, 5- Conseguir que nos recuerden y dejar nuestras referencias.

Una vez que se aprende a presentar un proyecto, se pueden establecer los símiles con presentar el propio currículum sabiendo destacar los puntos más importantes y minimizando los menos. Igualmente es aconsejable preparar argumentos previendo las posibles preguntas complicadas que nos pudieran hacer. Lo importante es preparar la entrevista y el autoconocimiento para prever las respuestas a las preguntas más incómodas sobre nosotros mismos.

Poner la idea por escrito de manera estructurada.

9

Presentar la idea ordenadamente por escrito es imprescindible. A veces se acude a la entidad financiera sin ningún documento y es un error. La exposición por escrito de una idea debe estar estructurada. Hay variedad de formatos que puedes usar. Nosotros proponemos: plan estratégico, comercial, jurídico, económico financiero y organización de recursos. Usar frases concretas y claras, apoyadas en datos numéricos, huir de conceptos genéricos que no aporten nada a la exposición.

Saber estructurar cualquier petición o propuesta da una visión positiva en las entrevistas de trabajo. Tener un esquema de presentación del proyecto estructurado en: necesidades, objetivos, recursos, metodologías, actuaciones, indicadores de control clarifica la lectura. Este mismo esquema lo podemos utilizar para solicitar subvenciones y presentar ideas...

Saber plantearse objetivos: mensurables, posibles y que supongan un reto.

10

El empresario debe examinar la efectividad y eficacia de las líneas estratégicas adoptadas. “Lo que no se mide no se mejora” Para ello es imprescindible establecer unas metas cuyo cumplimiento sea objetivamente evaluable. Esto supone un cuadro de mando con indicadores sobre la evolución del negocio. Los objetivos deben suponer un reto pero al mismo tiempo deben mantenerse en el umbral de lo alcanzable.

Todos sabemos que trabajar con objetivos supone una incomodidad, ya que conlleva la obligatoriedad de rendir cuentas sobre el cumplimiento de esos objetivos. Sin embargo debemos acostumbrarnos a que nuestro trabajo sea medido con criterios de efectividad, ya que la empresa también necesita el cumplimiento de esos objetivos para alcanzar sus fines. Esto es trabajar enfocado a resultados bajo la presión de los objetivos.



11 Prever y planificar el camino para lograr los objetivos. Pensamiento estratégico:

Planificar es definir objetivos y los procedimientos adecuados para lograrlos con los recursos que disponemos. Si no sabemos dónde vamos cualquier camino es bueno. Hay que prever objetivos, itinerario, fases e hitos de nuestro camino. Las empresas han cambiado hacia un pensamiento estratégico encuadrado en planes de calidad. Hay que huir de decisiones improvisadas si queremos dar un producto o servicio homogéneo dentro de unos rangos estrictos de conformidad.

El trabajo procedimentado conlleva muchos requisitos formales y de control, pero también es la garantía para saber que las cosas se hacen siempre de la misma manera. Se dice que la intuición se ve coartada por procedimientos de trabajo estrictos. En la empresa es necesario compatibilizar el rigor procedimental con las soluciones no previstas. El seleccionador se pregunta: “¿En el caso de que se diera este problema cómo lo resolvería este candidato en consonancia con su perfil personal?”

12 Saber estructurar la empresa por secciones y los procesos por etapas.

Una organización se compone de partes y secciones más pequeñas y un camino se recorre cumpliendo etapas. Esto permite establecer zonas estancas con soluciones y objetivos específicos para cada parte. “La empresa es como un armario donde el empresario va ordenando sus elementos por cajones”. Esto es importante para analizar gastos e ingresos de cada línea de negocio y que nos permita corregir el rumbo ante desviaciones localizadas en solo una parte de la empresa.

El conocimiento en muchos casos es saber diferenciar. Esta disección de los proyectos permite analizar cuál de las partes es responsable de cada reto u objetivo y atribuir responsabilidades para luego poder exigir resultados. Cada parte del proyecto debe tener una referencia a su propio presupuesto y a su propia programación para contribuir al objetivo final. Si la responsabilidad se disipa en el conjunto nadie termina siendo responsable de nada.

13 Saber dibujar escenarios distintos con soluciones diferenciadas para cada escenario.

Cuando hacemos un plan de negocio podemos hacer previsiones positivas, negativas o condicionadas a que sucedan determinadas circunstancias. Otros elementos de nuestro plan pueden estar condicionados a ello, por lo que es conveniente dibujar distintos escenarios para que sepamos como deberíamos actuar en cada caso dependiendo que se cumplan nuestras previsiones o plazos.

También nuestras previsiones personales pueden estar planteadas con unos plazos optimistas, pesimistas o condicionados a que sucedan determinadas circunstancias. ¿Cuál será mi plan si sucede una circunstancia distinta? ¿Cuál sería mi respuesta si sucediera?

14 Saber lo que cuestan las cosas. Costes de compra y otros costes fijos y variables.

Conocemos el precio de compra de las mercaderías de nuestro negocio, pero ¿conocemos el resto de costes que concurren hasta poner en venta un producto o servicio? Costes de personal, suministros, arrendamientos y otros muchos de carácter fijo independientemente de que vendamos una o muchas unidades, ¿Cómo imputamos al precio esos costes fijos? Para ello es útil la diferenciación entre costes fijos y variables y el concepto de margen y umbral de rentabilidad.

Debemos huir de simplicidades sobre el precio de las cosas, no basta con restar el precio que suponemos de adquisición al precio final de venta. Conocer y ser consciente de todos los costes concurrentes en una empresa es muy importante. Saber calcular lo que las cosas cuestan nos da una idea más realista de su valor y saber apreciar el esfuerzo de las personas para ponerlas en venta a ese precio.

15 Saber poner precio a lo que hacemos. Valorar nuestro trabajo.

Tan difícil como saber el coste de las cosas es ponerles precio de venta más aún en la prestación de servicios. ¿Cuánto me cuesta a mí, cuánto quiero ganar? Saber la disponibilidad máxima del cliente o el límite que impone la competencia para que sea un precio de mercado. Si le sumamos los componentes psicológicos nos dará un idea general de lo que es el precio.

Poner precio a las cosas es una actividad que se da en cada circunstancia de la vida. No confundir el precio con el valor de las cosas es esencial para empezar a hablar. La diferencia entre el precio esperado por el comprador y el precio esperado por el vendedor nos va a definir las fronteras de la negociación.



Saber poner plazos a lo que hacemos. Estimar duración de nuestro trabajo.

16

Tan importante como saber planificar es saber calcular cuánto nos cuesta tanto en coste como en plazos. Todos los proyectos que presentemos deben ir acompañados de un presupuesto de ejecución y de unos plazos para ponerlos en marcha. Esto nos permite definir objetivos y establecer compromisos.

Planificar, Presupuestar y Programar son las tres P que debemos tener en cuenta en proyectos de nuestra vida laboral. Un proyecto sin números y sin plazos es un proyecto sin compromisos y que no responde a unos criterios de rigor necesarios en cualquier trabajo.

Saber pedir dinero. ¿Me prestas dinero? De entrada no.

17

Si un desconocido te preguntara "¿Me prestas 10.000€?", seguramente la respuesta sería "no". Luego intentaríamos hablar de la cantidad, del fin, a qué lo destinamos, si me lo devolverás o si me garantizas la devolución o de mi interés. Hay que demostrar que todo esto lo tienes bien pensado. Lo mismo nos pide la entidad financiera y por ello debemos ir al banco con respuestas para estas preguntas y con la máxima documentación que garanticen nuestras afirmaciones. No olvidemos que el banco es un proveedor más de la empresa y que no pedimos, sino que debemos saber negociar.

Bueno, es evidente que saber pedir de manera asertiva es una buena habilidad en el plano laboral. Decían nuestros mayores que "hay gente que pide que parece que da" esa es sin duda la virtud de un buen negociador, pero no olvidemos la necesidad de respaldar nuestras peticiones con argumentos y documentos. Ir a pedir con las manos vacías es mucho más complicado.

Saber negociar. Perfiles de negociación.

18

Desde la puesta en marcha, el emprendedor está negociando, ceder algo para conseguir algo que necesitamos. La negociación no debe verse como la victoria de uno sobre otro, sino como acuerdo en el que ambos ganen algo (unos más otros menos). Hay situaciones en las que la desigualdad entre las partes obliga a una aceptación forzosa, también esto es un aprendizaje. Hay que saber qué espacios permiten negociación y en cuáles es necesario aceptar o renunciar.

Estamos negociando todo el día, con nuestra familia, con nuestros compañeros de trabajo. Estamos cediendo una parte de lo que tenemos para obtener una parte que no tenemos. Hasta dónde podemos ceder, qué valor tiene lo que queremos conseguir. Establecer un límite en lo que somos capaces de ceder e intuir hasta dónde está dispuesto a ceder el otro. La negociación entendida como que ambos ganamos es lo que se aprende al emprender.

Perder miedo a los números y saber interpretarlos.

19

Lo que no se mide no se mejora, hay que contabilizar y poner números a la evolución de la empresa para compararla con los objetivos medibles que nos hemos planteado. Traducir cuadros financieros a esquemas comprensibles. De poco sirven grandes programas contables o bonitos cuadros económicos si no somos capaces de sacar unas conclusiones de los mismos.

Llevar ordenadamente ingresos y gastos, cobros y pagos de nuestra casa es una costumbre que nos hace adquirir el hábito empresarial de la contabilidad. Ese hábito es útil como imagen de una persona ordenada y sistemática. Debemos conocer conceptos básicos económicos que luego nos permitan sacar conclusiones, ya que los cuadros económicos sin conclusiones sirven para poco.

Perder miedo a las leyes y a los trámites.

20

Se habla de la complejidad de los trámites y es cierto que algunos trámites demoran la puesta en marcha, pero la mayoría no son tan complicados. En aquellos trámites más complejos o importantes recomendamos la contratación de un profesional, pero aun en ese caso el gestor no puede suplir nuestro deber de supervisar y conocer su trabajo. A los trámites se les pierde el miedo yendo personalmente a hacerlos.

El aprendizaje que supone andar por las administraciones, tener un esquema claro y conciso de las competencias de cada administración y saber qué trámites se pueden hacer en cada lugar es muy importante. Demuestra que la persona que pide un trabajo atesora experiencia y la facultad de saberse desenvolver entre papeles y formularios. Definitivamente hay que perder el miedo a rellenar formularios y el miedo a preguntar al funcionario. Sólo preguntando lo que no se sabe se aprende.



21 Gestión de mi agenda de contactos.

Al iniciar un negocio, consideramos el dinero disponible, nuestra formación y experiencia, pero olvidamos el valor de nuestra agenda de contactos. Una agenda debe estar actualizada y conservar relación con las personas que figuran en ella. Esto significa que nuestros contactos sepan lo que hacemos y a qué nos dedicamos. Las nuevas tecnologías facilitan tremendamente este trabajo.

Las relaciones personales se han demostrado como una de las fuentes más importantes para conseguir trabajo en tiempos de crisis. No podemos esperar que alguien se acuerde de nosotros si no nos hemos molestado en tener contacto con él durante años. Por ello la constante actualización de la agenda es un deber para quien busca empleo y un hábito que aprendes al emprender.

22 Reflexionar sobre el conocimiento que me regalan mis clientes.

El conocimiento de los clientes y la confianza que se mantiene con ellos es uno de los valores intangibles más importantes de una empresa. Hablar habitualmente con tus clientes proporciona tantos datos como muchos estudios de mercado. El servicio postventa es costoso, pero el reporte que nos dan los clientes es un tesoro para el nuevo empresario.

Sentarse después de cada visita a sacar conclusiones y tener la paciencia para escribir una hoja de reflexiones de cada persona con quien nos entrevistamos es una fuente de conocimiento. Este es un trabajo que realizan los comerciales cada día en la empresa y que también deberían hacerlo las personas que buscan empleo con cada entrevista o entrega de currículum.

23 Gestionar grupos de personas e intereses individuales. Resolver situaciones de tensión.

En la convivencia de un grupo de personas concurren distintos intereses individuales. La empatía, la inteligencia emocional y saberse poner en la situación del otro, juega un papel importante. Conocer cuáles son las circunstancias de cada uno sin detrimento de que cada uno asuma sus responsabilidades. Los conflictos siempre existirán pero la manera en que se solucionan es lo que define una buena dirección de equipo.

Aprender a trabajar en grupo. Saber poner en relación los intereses propios con los de los demás es una habilidad muy apreciada. En un trabajo se selecciona al profesional más cualificado por sus capacidades, pero también por su capacidad de trabajar en ese grupo.

24 ¡Aquí no me ayuda nadie! Conocimientos básicos sobre ayudas públicas.

Aunque parezca lo contrario, existe un gran número de ayudas públicas tanto económicas como de asesoramiento que en muchos casos desconocemos. Algunas subvenciones tienen requisitos que nos excluyen definitivamente, pero en otros casos podemos tomar decisiones ajustando nuestra empresa para que "quepa" en la subvención. Una subvención nos ayuda a montar la empresa pero nunca puede constituirse en nuestro condicionante para montarla.

Leer un texto legal no es sencillo y tampoco lo es leer un texto de subvenciones. En muchos casos nos ayudará acudir a un profesional o no tener miedo en preguntar al funcionario encargado; ellos tienen experiencia. Conocer el marco general de subvenciones y cómo se solicitan nos puede servir no sólo para la empresa, sino también para cualquier otra actividad. Saber mirar el plazo de presentación, los documentos y requisitos necesarios de una subvención es un conocimiento útil.

25 El valor de estar integrado en redes, asociaciones y grupos de interés.

Una agenda de contactos y un seguimiento de la cartera de clientes son esenciales, también estar integrado en redes empresariales. El asociacionismo empresarial ayuda a estar actualizado, a compartir experiencias, poner en común intereses y conocer clientes y proveedores. Las redes sociales profesionales adecuadas a nuestro perfil son fuente útil de información si se saben utilizar.

La búsqueda activa de empleo de carácter presencial debe complementarse con una búsqueda en la red. Grupos de intereses iguales, definir un perfil realista en redes sociales profesionales y, sobre todo, la necesidad de estar actualizado en ofertas on line es cauce irrenunciable para la búsqueda de empleo en la sociedad de la información.



Saber convivir en la incertidumbre. Con opciones no seguras. Miedo al fracaso.

26

Todos queremos movernos en marcos de seguridad, pero lo cierto es que en cada decisión empresarial concurren factores complejos, inesperados o no controlables. Para algunas personas la incertidumbre lleva a la paralización. Esto no puede significar achacar el resultado a la suerte, sino prever el mayor número posible de circunstancias controlables para poder convivir con lo incontrolable.

En la sociedad laboral en la que nos encontramos convivimos con circunstancias inciertas y muchas veces injustas, pero el no poder tener todo controlado no puede significar que dejemos a la suerte nuestro destino. Debemos plantearnos nuevos proyectos aunque sepamos que no siempre acarrearán el resultado seguro. El riesgo define al empresario, al emprender aprendemos a convivir con el riesgo. No siempre salen las cosas como pensamos y hay que tener resistencia al fracaso.

Redirigir la idea: el valor de la flexibilidad y la virtud de saber rehacer la idea.

27

Hay que saber que el plan es un documento vivo que puede cambiar a los pocos meses de empezar. Es aquí donde es importante la capacidad de flexibilidad de la empresa. Hay que revisar decisiones que nos reduzcan las posibilidades de hacer cambios, es importante no levantar paredes (tanto físicas como mentales) en nuestro proyecto que luego se nos haga difícil modificar.

Esta misma flexibilidad en los proyectos es muy útil cuando nos planteamos la definición de nuestra carrera profesional. Distintas circunstancias vitales y profesionales pueden dar un giro a nuestra carrera y en ese momento sólo las personas que estén más preparadas para el cambio y tengan posibilidades de readaptarse saldrán adelante.

Renunciar a la idea: y si no empiezo ningún negocio de qué me sirve todo esto.

28

No es cierto que en el SACME ayudemos a montar empresas, lo que hacemos es ayudarte a que tomes la decisión de montarla... o no. Esta segunda alternativa suele olvidarse cuando nos planteamos un proyecto. Hay ocasiones en las que después de hacer el plan, la conclusión es que no es el momento oportuno de montarla. Saber tomar esta decisión evita problemas posteriores mayores.

¿Y si no llegamos a montar la empresa, para qué ha servido todo este esfuerzo? Precisamente esa cuestión es la que nos anima a redactar esta herramienta: saber que el intento de poner en marcha una empresa contribuye al aprendizaje de habilidades personales que enriquecen y que aumentan de manera notoria la empleabilidad incluso cuando no llegamos a ponerla la empresa en marcha.

Reintentar, los “emprendedores de segunda oportunidad”.

29

En España está muy arraigado el estigma del fracaso. Es como si la persona a la que no le ha ido bien su negocio, debiera esconderse, cuando no debería ser así. Un fracaso en un proyecto debe conllevar una revisión reflexiva de los factores que lo han causado y también de todo lo que hemos aprendido.

Cada vez más desde la crisis se están incluyendo en situaciones de vulnerabilidad personas que antes sería impensable. Eso no puede significar esconderse sino la necesidad de valorar todo lo que hemos aprendido en experiencias laborales anteriores aunque nos haya ido mal. También los fracasos fortalecen nuestra experiencia.

Integrar valores sociales dentro de los proyectos.

30

Es cierto que la empresa está enfocada a objetivos y resultados, pero también es cierto que esos resultados no solo deben ser de carácter económico e individual sino que uno de los valores de la empresa es el enriquecimiento de su entorno mediante la generación de empleo y la participación en valores sociales que no se hallen cubiertos por la razón que sea.

El componente y la participación en el entorno social es una fuente inagotable de aprendizaje, la persona en búsqueda de empleo debe estar también integrada y no plantear su búsqueda como un reto en el que se haya aislado. La acción social debe ser una constante en nuestros planes.



¿QUÉ DEBO SABER ANTES DE EMPRENDER?:

¿Qué cuestiones debo saber antes de emprender?

MOTIVACIÓN Y SITUACIÓN LABORAL PREVIA	
MOTIVACIÓN: Formación, Experiencia previa y Oportunidad	¿Por qué te has metido en esto? Es de suma importancia que ante cualquier entrevista para presentar tu idea, cuando seas preguntado sobre tu motivación para iniciar la actividad tengas una respuesta preparada. Eso te facilitará el trabajo. ¿Tienes experiencia en la materia? ¿Tienes formación específica en esa materia?
SITUACIÓN LABORAL PREVIA	¿Estás en desempleo? ¿Has sellado oportunamente tu tarjeta de desempleo? ¿Cuánto tiempo llevas desempleado? ¿Has desarrollado en los últimos años algunas actividades empresariales previas? Si estás todavía trabajando ¿Te has planteado como será tu cese de la relación laboral? ¿Te corresponde indemnización? ¿Sabes si tienes derecho a cobrar la prestación desempleo y cuánto? ¿Dónde debes tramitar tu desempleo?
PRESTACIÓN POR DESEMPLEO	¿Alguna de las personas que va a ser socio cobra la prestación por desempleo? ¿Le queda tiempo para seguir cobrando esa prestación? ¿Cuánto? ¿Sabes que en algunos casos existe la posibilidad de cobrar todas las prestaciones restantes en un pago único o compensarlo con lo que tendrás que pagar en autónomos cuando lo montes?
ATERRIZAR LA IDEA: ACTIVIDAD Y OBJETIVOS, SOCIOS, UBICACIÓN. FASES y DIVISIONES	
SOCIOS	¿Cuántas personas vais a desarrollar el proyecto? ¿Alguna aportará sólo dinero o sólo trabajo? ¿Estáis todas comprometidas o consideraréis que alguna puede desistir antes de ponerlo en marcha o en los primeros años? ¿Qué importancia tiene el proyecto en cada marco económico familiar? ¿Tienen los socios otros ingresos? ¿Algún socio en lugar de estar como socio preferiría estar como trabajador o como colaborador externo contratado?
UBICACIÓN	¿Tienes clara la ubicación de tu negocio? ¿Vas a tener local? ¿Has decidido si lo vas a comprar o alquilar? ¿Has comprobado la posibilidad técnica y jurídica de instalar tu negocio en el local que estas mirando? Caso de alquilarlo, ¿Tienes una propuesta de contrato de arrendamiento? Si es compra, ¿estás enterado de las distintas posibilidades de tributar y las exenciones existentes?
OBJETIVOS Y PLAN DE ACTUACIONES	Es útil estimar unos objetivos: específicos, medibles, asignables, realistas y con plazo de ejecución. Esos indicadores nos permiten ver posibles desviaciones de nuestra idea inicial. Para ello es interesante prever en qué momento los ingresos corrientes se equilibrarán con los gastos. A esto se llama punto de equilibrio. Dibuja distintos escenarios para el caso de no empezar en el momento que tú desees.
FASES Y PLAZOS	No se puede realizar todo a la vez y es necesario prever posibles demoras: adecuación de local, contrato de arrendamiento, licencias urbanísticas y problemas con la financiación bancaria son causas habituales de demora. Es interesante planificar varios escenarios de puesta en marcha para el caso de que los plazos no se adecuen a las previsiones.
DIVISIONES DEL NEGOCIO	Es importante al iniciar tu negocio que lo tengas compartimentado de esta manera puedes detectar desviaciones en una parte que no se producen en otras. Los criterios de división son distintos Te proponemos algunos: por volumen de negocio o cuentas de cliente, por establecimiento, por tipo de producto, por venta en local o fuera de establecimiento u on line... En algunos casos cada línea de negocio merece un plan específico de empresa.



¿CONOZCO LAS DECISIONES JURÍDICAS INICIALES QUE DEBO ADOPTAR?

ELECCIÓN DE FORMA JURÍDICA	<p>A la hora de decidir si vas a ser sociedad y qué tipo de sociedad vas a ser tienes que considerar al menos estos cinco aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none">1 Responsabilidad: puede llegar no sólo a lo aportado, sino también a tu patrimonio personal.2 Fiscalidad: en algunos casos existe un impuesto que es el de sociedades y en otros el IRPF. Igualmente deberías enterarte de la modalidad objetiva o por módulos regulada para algunas actividades y los regímenes especiales de IVA.3 Trámites y requisitos: la constitución de una sociedad mercantil requiere una serie de trámites específicos, número de socios y la intervención notarial. En otras formas estos trámites no son necesarios.4 Subvenciones y posibilidad de capitalizar: algunas subvenciones están condicionadas a unas determinadas formas jurídicas.5 Imagen: Es una cuestión subjetiva pero puede que la forma jurídica dé una imagen de tu empresa.
TRÁMITES Y LICENCIAS	<p>Tres visitas obligatorias (presencial o telemática):</p> <ol style="list-style-type: none">1 Ayuntamiento en cuanto a licencias urbanísticas,2 Hacienda en cuanto a la declaración censal y alta,3 Seguridad social y trabajo: en cuanto a inscripción de la empresa, alta de las personas en régimen de autónomos y trabajadores. <p>¿Sabes, por último, si existe un registro obligatorio para alguna de tus actividades? Ten en cuenta que algunas subvenciones están condicionadas a estar registrado (Registro de artesanía, industria...) ¿Conoces si hace falta algún permiso especial para desarrollar tu actividad?</p>
SUBVENCIONES	<p>Solo cuando hayas pensado en el resto de los puntos debes pensar en subvenciones. Si tu negocio depende de las subvenciones, mejor no te lo montes. Conoces las del INAEM, DPZ o Ayuntamiento ¿Conoces los grupos Leader de tu comarca? ¿Son compatibles unas con otras?</p>

¿CONOZCO EL PERFIL DEL MERCADO DONDE PRETENDO ACTUAR?

CLIENTE	<p>¿Quién crees que será tu cliente? ¿El ámbito de tu negocio es internacional, on line, nacional, local, de cercanía? ¿Hay algún cliente que prevés que suponga más del 50% el primer año? ¿Quién está dando esos servicios en la actualidad? ¿Quién es tu competencia? ¿Existe una competencia "pirata" no legalizada? ¿Tiene tu negocio distinta evolución según época del año, día de la semana u horario? ¿Esta distinta estacionalidad obliga a que en algún momento permanezcas cerrado?</p>
PRECIO/MARGEN	<p>El precio de los productos es una de las cuestiones más difíciles a la hora de poner en marcha un negocio. La excusa de que hay precios distintos para productos distintos no debe servir de argumento para no hacer una aproximación. Para ello es útil pensar en las divisiones del negocio.</p> <p>Debes considerar al menos: tipo de cliente, margen que deseas obtener, gastos fijos y variables de tu negocio, precio de la competencia y si el cliente es flexible ante el precio, es decir, si acepta una variación.</p>
COMPETENCIA	<p>¿Sabes cuáles son las necesidades de tu cliente? ¿Cómo solventaba anteriormente esas necesidades y a qué coste? ¿Conoces a las empresas que cubrían las necesidades y en que va a ser mejor tu producto respecto a ellas? ¿Existen barreras a que alguien haga mañana lo mismo que tú estás haciendo hoy?</p>



¿CONOZCO LOS CONCEPTOS ECONÓMICOS INICIALES?

INVERSIÓN	En una primera fase todos sabemos que es difícil estimar la inversión pero al menos hay que considerarla aproximadamente. Es normal olvidar que también es necesario tener un dinero líquido al inicio de la actividad y plantear distintas alternativas respecto a la ubicación y fecha de puesta en marcha.
FINANCIACIÓN	¿Cuánto dinero tenéis pensado aportar vosotros o a través de vuestros familiares cercanos o capitalizando desempleo? ¿Has hablado ya con alguna entidad financiera? ¿Has pensado al menos en la cantidad a solicitar, garantías que te exigirán, y la cuota que deberás pagar mensualmente? Sólo cuando tengas esto claro deberías pensar en subvenciones.
PREVISIÓN DE INGRESOS	Es un rasgo característico que el emprendedor estime la inversión y gastos un 30% menos de lo que le costarán y los ingresos un 50% más optimistas que la dura realidad. Establece distintas divisiones en tu empresa, esto te permitirá detectar que parte de tu empresa va mejor en cuanto a ingresos y cuál peor.
GASTOS	¿Has realizado una primera previsión de gastos al mes? A veces se olvidan gastos importantes como los seguros, prestaciones realizadas por terceros (informáticos, gestoría, transporte...). Sobre todo se olvida la necesidad de prever el desgaste de la inversión (amortización), y los impuestos. Es importante clasificar los gastos: te proponemos gastos fijos y variables; gastos específicamente imputables a una sección y los gastos generales; finalmente aquellos de exigibilidad inmediata y aquellos otros sin posibilidad de demora. Es interesante comparar gastos de negocios semejantes
PREVISIÓN DE LA LIQUIDEZ: TESORERÍA	Además de en vender mucho, los beneficios y la rentabilidad, debes pensar si en cada momento vas a disponer de liquidez para hacer frente a tus pagos. Pensar si puedes vender menos de lo que esperabas o que tus acreedores decidan cobrarte sin darte plazo o que tengas impagados o retrasos. ¿Sabes que los bancos disponen de productos específicos en previsión de tensiones de tesorería?

¿CONOZCO LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS NECESARIOS Y LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN?

GESTIÓN DE LA EMPRESA: PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO, INDICADORES Y RECURSOS	¿Conozco que planificar es definir objetivos coherentes, fijar prioridades y determinar recursos necesarios para su consecución? ¿Tengo un plan de organización de los recursos materiales y humanos? ¿Tengo definidos procedimientos e indicadores que me permitan detectar desviaciones y disconformidades? En especial para el área de compras, producción, ventas o prestación de servicios. ¿Conozco como realizaré la entrega y distribución hasta el cliente? ¿Tengo un procedimiento definido de gestión de cobros?
RRHH: DISTRIBUIR TAREAS ENTRE SOCIOS O DELEGACIÓN EN TERCEROS	Si sois varias personas, al menos debería existir una distribución de tareas en cuanto a labor comercial, labor de gerencia y económica. En algunos casos es posible la subcontratación de servicios y delegar en profesionales determinadas tareas. ¿Conoces que determinados socios según su participación y rol directivo deben cotizar como autónomos? ¿Cuánto supone la cuota de autónomos? ¿Es fija o depende de tus ingresos?
TRABAJADORES	¿Cuántos trabajadores son necesarios? ¿Realizan una aportación individualizable por productividad? ¿Eres consciente que además del salario neto cada trabajador te supondrá alrededor de un 30% más en gastos sociales? ¿Conoces subvenciones y bonificaciones a la contratación?



¿QUÉ DEBES SABER ANTES DE EMPRENDER?: ITINERARIO

Un repaso del itinerario hasta la puesta en marcha:

1. **Elección de forma jurídica**
Número y relación entre los socios
Responsabilidad personal
Régimen de fiscalidad
Ayudas y Subvenciones
Diferencias de tramitación y requisitos
2. **Elección de nombre (Certificación negativa)**
No es lo mismo Denominación Social que nombre comercial, marca o dominio
3. **Aportación del capital mínimo**
4. **Escritura Pública Notarial e inscripción registral**
Cuándo es necesaria la redacción de escritura pública
Opción de tramitación electrónica: Estatutos tipo
Cuestiones de interés a considerar antes de redactar los estatutos:
 - ✘ Forma jurídica y sus consecuencias
 - ✘ Objeto Social
 - ✘ Capital social y aportaciones
 - ✘ Socios que forman parte de la sociedad
 - Número y reparto social
 - Capitalistas o trabajadores
 - La figura del administrador
 - ✘ Régimen de modificación, transmisión y extinción
 - ✘ Concordancia con regímenes familiares: Matrimoniales y sucesoriosTrámites tras la redacción de las escrituras:
 - Impuesto de Actos jurídicos documentados (Casos en que está exento)
 - Inscripción en el registro mercantil y publicidad mercantil
5. **Declaración censal y solicitud de NIF**
 - ✘ Declaración censal previa (si es precisa)
6. **Alta socios en RETA o régimen de seguridad Social correspondiente**
7. **Requisitos municipales y autonómicos dependiendo de:**
 - ✘ La necesidad de local
 - ✘ Dimensiones (posibilidad de mera comunicación responsable)
 - ✘ La necesidad de realizar obras
 - ✘ Definición de industrial, comercial o artesanal
 - ✘ La actividad a desarrollar
 - ✘ Requisitos medioambientales o de ordenación territorial
8. **Colegiación obligatoria de profesionales**
Requisitos específicos de las sociedades de profesionales
9. **Obligaciones referentes a la contratación de trabajadores**
Inscripción de la empresa
Comunicación de apertura del centro de trabajo
Alta de trabajadores en Seguridad social. Contratos (tipologías contractuales)
Obligaciones en materia de seguridad social
Obligaciones en materia de seguridad laboral e Inspección de Trabajo
10. **Protección de la propiedad Industrial e intelectual, Empresa On line.**
Obligaciones de información: Identificación del titular, Spam, cookies
Comercio electrónico: contratación a distancia y protección de consumidores
Protección de datos personales.
Propiedad industrial: Marcas, Patentes y Propiedad intelectual: derechos de autor
Dominios, nombres y alojamientos.
Regímenes especiales de tributación: IVA



AYUDAS, CAPITALIZACIÓN Y SUBVENCIONES: CONCEPTOS BÁSICOS

Las ayudas requieren tener unos conocimientos básicos:

1. **Diferenciar las modalidades de ayudas a la puesta en marcha.**
Subvenciones a la puesta en marcha y subvenciones específicas sectoriales.
Capitalización de prestación desempleo: Pago único y compensación cuotas RETA
Bonificación cuotas de autónomos a la Seguridad Social. (Tarifa plana inicial)
Préstamos, avales y formulas financieras de apoyo ICO, SODIAR, AVALIA...
2. **Las subvenciones son condición de otras decisiones empresariales**
Momento de la puesta en marcha y Forma jurídica requerida para poder solicitar
Inversión mínima necesaria y Tipo de préstamo para financiar
Ubicación del negocio
Definición del objeto de negocio
Contratación de trabajadores
3. **Algunas subvenciones**
Fomento del empleo autónomo: Emprendedores autónomos INAEM
Fomento de sociedades cooperativas y laborales INAEM
Fomento de la contratación estable y de calidad
Grupos Leader en cada zona del medio rural
Fomento de iniciativas emprendedoras de mujeres: DPZ
Fomento de autoempleo. (Ayuntamientos)
Subvenciones sectoriales: artesanía, comercio, modernización industrial
4. **Qué se debe leer al leer una subvención**
Las subvenciones constan de unas bases y una convocatoria periódica.
En una convocatoria concurre una pluralidad de subvenciones, no sólo una
Boletín de publicación y administración que convoca
Plazo de la convocatoria y condiciones de presentación
Plazo de actuaciones subvencionadas, puesta en marcha de la empresa...
Sujetos subvencionados: Comerciantes, industrias, mujeres, jóvenes...
Objeto subvencionado ¿Qué se subvenciona?
Importe de la subvención
Procedimiento de presentación de documentos y justificación
Obligaciones de permanencia de las condiciones de otorgamiento
Compatibilidad con otras subvenciones
5. **Búsqueda de subvenciones**
Suscripciones, Boletines Oficiales (BOA, BOE)
Páginas web resumen de subvenciones.
Solicitar información en la administración convocante.
6. **Capitalización de desempleo. Cuestiones a saber.**
Quiénes tienen derecho a la capitalización: situación de desempleo
Momento de solicitar la capitalización y tramitarla.
Momento en el que recibiremos el dinero una vez concedida
Formas jurídicas para las que se pueden capitalizar
 - a) autónomos
 - b) sociedades laborales y cooperativas
 - c) sociedades mercantiles solo en determinados casosModalidad de Pago único de la prestación
Modalidad de Subvención de cuotas de autónomos de seguridad social
Máximo que se puede capitalizar en un solo pago y justificación
Relación de la capitalización con las subvenciones



LISTA DE CHEQUEO: SEÑALA LO QUE SABES Y LO QUE TODAVÍA NO

DEFINICION DE IDEA, OBJETIVOS, PLAZOS Y PROMOTORES	
1. Definir brevemente la idea	
2. ¿Quiénes somos? Socios, colaboradores y trabajadores	
3. Ubicación o desarrollo on line	
4. ¿Cuáles son las fases y etapas antes de nuestra puesta en marcha?	
5. ¿A quién tenemos que visitar antes de empezar?	
6. Modelos y referentes ¿A quién queremos parecernos? ¿Cómo quien queremos ser?	
7. ¿Qué objetivos nos marcamos el primer año?	
8. Indicadores que nos permiten detectar las desviaciones del plan	
CUESTIONES ECONOMICO FINANCIERAS	
9. ¿Qué necesitamos para empezar? Inversión	
10. ¿De dónde sacamos el dinero? Financiación	
11. Relación entre financiación propia y financiación ajena prevista %	
12. Subvenciones, bonificaciones y capitalización a la que podemos optar	
13. ¿Necesitamos financiación bancaria? Capital necesario, interés y plazo	
14. Costes fijos mensuales	
15. Objetivo de ingresos mensuales	
16. ¿En qué momento alcanzamos el umbral de rentabilidad? ¿Con cuantas ventas cubrimos gastos fijos?	
17. Con qué caja inicial comenzamos. Dinero líquido. Esquema previsional de cobros y pagos el primer año. Soluciones de liquidez en caso de tensiones de caja	
18. Estacionalidad del negocio: meses, días de la semana u horario	
CUESTIONES JURIDICAS	
19. Relaciones entre los socios: Tipo de sociedad y Formas jurídicas	
20. Incorporación de colaboradores por contrato laboral o por contrato mercantil	
21. Decisiones de seguridad social: encuadramiento de socios y trabajadores. Tipos de contratos laborales. Coste total por trabajador	
22. Decisiones fiscales: encuadramiento fiscal de la empresa. IS, IRPF, IVA...	
23. Autorizaciones y licencias administrativas específicas necesarias	
24. Itinerario de trámites y Normativa específica aplicable a la actividad	
25. Primeros contratos: arrendamiento, provisiones, seguros y bancos, clientes	
CUESTIONES SOBRE CLIENTES y COMPETENCIA	
26. Identificación de cliente tipo y segmentación de nuestros clientes por tipología.	
27. Definición de líneas de negocio por tipología de clientes	
28. Identificación de la competencia y actuaciones irregulares en el sector	
29. Política de precios y márgenes Comparación con la competencia	
30. Estrategias de comunicación y posicionamiento en redes sociales ¿Quién puede recomendar nuestro negocio?	



CUESTIONES SOBRE GESTION INTERNA DE NEGOCIO	
31. Procedimientos y canales de provisión y compras	
32. Procedimientos de producción o prestación de servicios	
33. Canales de distribución (puesta a disposición de cliente)	
34. Procedimientos de cobro	
35. Procedimientos y estrategias de servicio post venta y fidelización de clientes Previsión de devoluciones	
36. ¿Qué indicadores de control nos indicaran que cumplimos nuestros objetivos?	
37. Que índice de conversión prevemos para nuestro lugar on line. ¿Cuántas de nuestras visitas prevemos que realizarán un acto de compra?	
DESISTIMIENTO TEMPORAL Y REINTENTO	
38. Que circunstancias objetivas desencadenarían desistir o posponer nuestro proyecto: Financiación mínima necesaria, plazo de inicio...	
39. Que consecuencias tendría el desistimiento en nuestro plan vital. Tengo alternativas previstas	
40. Si no soy capaz de poner en marcha en este momento tengo previsto su reintento	

10 LISTAS QUE TENGO QUE CONSEGUIR (P-C)

P	
PROMOTORES	
PROVEEDORES	
PRESCRIPTORES	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	
PRECIOS Y MARGENES	
PRODUCTOS	

C	
COLABORADORES	
CLIENTES	
COMPETIDORES	
CANALES DE COMUNICACIÓN	
COSTES	
CONTRATOS	



PLAN DE NEGOCIO

¿Qué es un plan de negocio?

Un plan de negocio es un documento sistemático donde el emprendedor expone ordenadamente su idea de negocio y los promotores que la van a desarrollar. Realiza un estudio del entorno, el cliente y la competencia en referencia a su proyecto y desarrolla las previsiones económicas, financieras y jurídicas para ponerlo en marcha de manera viable.

El emprendedor establece objetivos y define los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para lograrlos. Cuantifica de manera previsional ingresos, gastos, cobros y pagos y establece los condicionantes y escenarios de viabilidad del proyecto. Organiza los recursos que tiene y que debe conseguir, establece prioridades y determina los procedimientos, plazos y etapas de desarrollo y ejecución de su idea.

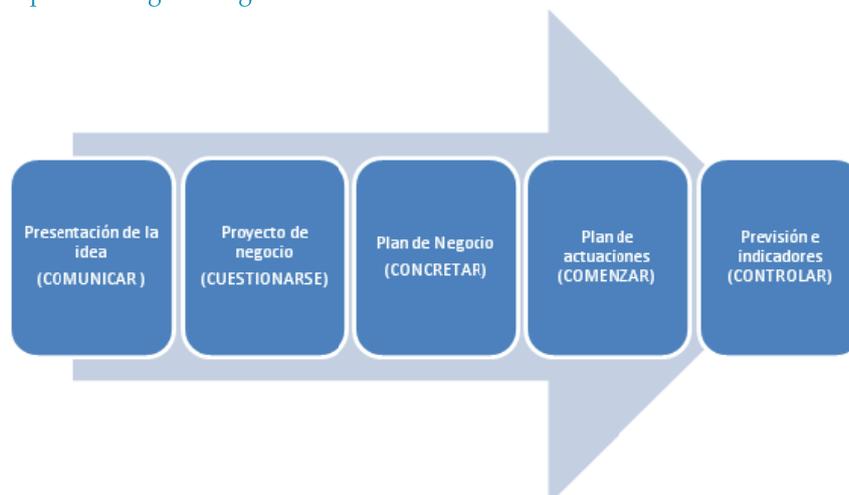
¿Para qué sirve un plan de negocio?

- ✘ Para el propio promotor: Ordenar las ideas de manera sistemática y analizar las condiciones económicas de la viabilidad de su proyecto.
- ✘ Otros socios y colaboradores: Facilita que otras personas comprendan nuestra idea de negocio y puedan tomar la decisión de entrar en él.
- ✘ Instituciones: En subvenciones, capitalización de desempleo u otros trámites, la Administración nos pide un plan para conocer nuestro proyecto.
- ✘ Entidades financieras: quieren conocer el destino de la operación, la capacidad de devolución del promotor a través de resultados previsibles y las garantías que dispone.
- ✘ Clientes y Proveedores: Ganar la confianza de las personas que, bien como clientes, bien como proveedores van a tener relaciones con nuestro proyecto.

Características para que el plan de negocio sea útil.

- ✘ Que el plan de negocio es una herramienta, no un fin en sí mismo.
- ✘ Es una herramienta que cambia y evoluciona conforme lo hace la idea y el negocio.
- ✘ Que debes trabajar con distintos escenarios de manera optimista, pesimista y media.
- ✘ Que un plan de negocio debe incluir plazos y costes de las propuestas que plantees.
- ✘ Que según sea el destinatario podrás resaltar unas partes más que otras o incluso reservar algunas partes para posteriores entrevistas.
- ✘ Ensayar la presentación del plan de negocio. Elaborar tu propio argumentario e ideas fuerza
 - ✘ Aunque profesionales o asesores te ayuden tu eres el protagonista y redactor del plan.

La evolución formal del plan de negocio según su finalidad





Partes y contenido mínimo del plan de negocio.

Plan estratégico

- Descripción del negocio y ubicación.
- Experiencia de los promotores.
- Clave del éxito: Evaluación de la necesidad y ventajas competitivas.
- Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Objetivos medibles y fases de consecución.

Plan de marketing

- Descripción del producto o servicio.
- Perfil de cliente.
- Análisis de la Competencia.
- Estrategias de fijación de precios márgenes.
- Estrategias publicitarias y de comunicación.
- Canales de distribución o prestación de servicio.

Plan organizativo

- Recursos humanos: Socios, trabajadores y subcontratación.
- Recursos materiales necesarios.
- Procedimientos básicos.
- Plan de proveedores y suministros.

Plan económico-financiero

- Inversión necesaria para empezar.
- Líneas de financiación (%Propias, %bancarias y %subvenciones).
- Costes fijos y variables mensuales.
- Previsión y objetivos de ingresos mensuales.
- Plan de tesorería (Cuándo tengo que pagar, cuándo tengo que cobrar).
- Umbral de rentabilidad, estacionalidad.
- Ratios y cuadro de indicadores.

Plan jurídico

- Forma jurídica, franquicia y licenciatarios de marca.
- Contratos con proveedores.
- Contratos con clientes.
- Contratos laborales.
- Contratos de servicios y subcontratas.
- Bancos y seguros.
- Contratos de arrendamiento.
- Obligaciones fiscales, administrativas y laborales.

Documentos complementarios

Resumen ejecutivo de no más de cinco folios que incluya los datos más importantes del proyecto

Datos estadísticos, estudios del sector, legislación aplicable, contratos de arrendamiento, con proveedores o clientes, curriculums de los promotores.

Plantillas y modelos de plan de negocio.

Existen diferentes formatos, la forma y contenido depende de ante quién se presenta: No es tan importante el modelo que utilices como que el plan incluya el contenido mínimo para ser analizado.



¿Qué se valora al leer un plan de negocio?

- ☒ Claridad de la idea en pocas palabras y definición del perfil del promotor.
- ☒ Ubicación o desarrollo on line.
- ☒ Definir el producto o servicio de manera comprensible.
- ☒ Inversión total y concepto de inversión más importante.
- ☒ Relación entre financiación propia y ajena.
- ☒ Qué parte de la financiación está concedida y cuál está pendiente.
- ☒ Total de gastos al mes y de ellos total de los costes fijos.
- ☒ Precios de los productos y márgenes.
- ☒ Umbral de rentabilidad: Cuantas ventas son necesarias para cubrir costes fijos.
- ☒ Conocimiento del sector, clientes, competencia y proveedores.
- ☒ Estrategias de marketing en relación con perfil y segmentación del cliente.
- ☒ Plazos de puesta en marcha. Contratos firmados y para firma.
- ☒ Definición de indicadores que nos permitan detectar las desviaciones del plan.

Lo que muchas veces se olvida.

PLAN DE AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO.

- ☒ Elementos que se amortizan.
- ☒ Años de amortización.
- ☒ Valor residual.

PLAN DE AMORTIZACIÓN FINANCIERA.

- ☒ Entidad.
- ☒ Capital solicitado.
- ☒ Tipo de interés.
- ☒ Plazo.
- ☒ Cuota.

PLAN DE TESORERÍA: COBROS Y PAGOS POR MESES (cada mes).

- ☒ Saldo inicial.
- ☒ Gastos de vencimiento y pago en cada mes.
- ☒ Ingresos de cobro en cada mes.
- ☒ Saldo final.

PUNTO DE EQUILIBRIO O UMBRAL DE RENTABILIDAD Y ESTACIONALIDAD.

- ☒ Costes Fijos/ (margen).
- ☒ Estacionalidad: Distribución porcentual de ingresos durante el año.

CÁLCULO DE PRECIOS Y MÁRGENES.

- ☒ Margen = (precio- costes variables de cada unidad).
- ☒ Qué % del Precio Venta Publico no es Coste variable ni IVA.
- ☒ Margen medio por grupo de productos.
- ☒ Margen medio total.



GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIO.

1. LA IDEA.

1. ¿Eres capaz de definir tu idea de negocio brevemente de manera comprensible?
2. ¿Cuál es la clave del éxito de tu proyecto? ¿Qué objetivos te planteas?
3. Enumera: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

2. LOS PROMOTORES.

1. Cuáles son mis puntos fuertes como emprendedor.
2. ¿Estoy en desempleo o he dejado otro trabajo para montar mi negocio?
3. Qué relación tengo con la idea que voy a poner en marcha y con el sector.
4. ¿Tengo la formación y conocimientos necesarios? ¿Tengo experiencia anterior?
5. Número de socios: Cuánta gente va a participar como socio qué vínculo tienen entre sí.
6. ¿Por qué la quiero montar en este momento?

3. LA UBICACIÓN.

1. ¿Dónde voy a desarrollar mi actividad? ¿Necesito local?
2. Si lo necesito qué características debe tener de dimensión y ubicación.
3. ¿He comprobado la posibilidad técnica, jurídica y comercial de desarrollar allí mi negocio?
4. ¿Voy a comprarlo o a alquilarlo? ¿Sé las consecuencias de una u otra opción?
5. ¿Qué beneficios y perjuicios tiene la ubicación elegida?

4. PRODUCTO O SERVICIO.

1. Qué producto o servicio quiero desarrollar o comercializar. Breve descripción.
2. Qué ventajas aporta respecto a las soluciones actuales a las necesidades que satisface.
3. ¿Lo he protegido legalmente mediante registro, patentes o marcas?
4. ¿Conozco los requisitos legales para desarrollarlo o prestar el servicio?
5. ¿Existen barreras para que la competencia lo pueda fabricar o comercializar?
6. Cómo lo voy a hacer llegar al cliente o en qué lugar realizo la prestación de servicios.
7. En que grupos subdivido mis productos. ¿Cuántas referencias tengo?

5. CLIENTES.

1. ¿Quiénes son mis potenciales clientes: Administración, empresas, particulares?
2. Con que perfil puedo definir a mis clientes y su motivación.
3. Con qué criterio puedo agruparlos o segmentarlos.
4. Qué clientes conozco ya y tengo comprometidos.
5. ¿Cómo realizan la compra presencial o a distancia?
6. ¿Es estacional su compra? En que meses, semanas o días de la semana y horario compra.
7. ¿Tienes ya clientes comprometidos? ¿Supone alguno por si solo más del 50% previsto?

Identificando los primeros problemas con los clientes.

- NO me conocen (No saben quién soy).
- NO contactan (No entran en mi tienda).
- NO me compran (Entran pero no compran).
- NO cobro (Compran pero tardo en cobrar).
- NO confían para repetir (Compran una vez pero no repiten).

6. LA COMPETENCIA.

1. Quien satisface hasta ahora la necesidad que quiero cubrir.
2. Conozco a mis competidores ¿Quiénes son y cuales sus características?
3. ¿Qué ventaja representa mi empresa respecto a ellos?
4. ¿Cual es la opinión de mis clientes respecto a ellos?
5. ¿Cuál ha sido su evolución en los últimos años?



7. PRECIO.

1. ¿Qué precio tendrá mi producto? ¿Cómo afecta la variación de precio en la demanda?
2. Qué estrategia o procedimiento sigo para fijarlo.
3. ¿Cuánto le incremento respecto al precio de compra o sobre costes para dar servicio?
4. ¿Qué parte del precio venta público lo considero mi margen?
5. ¿Con cuántas ventas cubro mis costes fijos?
6. ¿Si no puedo definir precio de todos los productos puedo definir precio medio por grupos?
7. ¿He previsto variaciones por volumen de compra?
8. ¿Existe una actividad irregular o intrusismo en el sector que afecte al precio o a la competencia?

8. LA COMUNICACIÓN.

1. ¿Cómo voy a dar a conocer mi producto? ¿Tengo pensada una estrategia inicial?
2. Qué canales de comunicación con ellos voy a mantener.
3. ¿Me planteo posibles dificultades? ¿Por qué no entran, por qué no compran, por qué no repiten?
4. ¿Qué estrategia para fidelizar tengo? ¿Qué reporte de los clientes que ya han consumido?
5. ¿Cómo integro las soluciones NTIC en mi estrategia?: Redes. Comercio on line.
6. ¿Qué personas o entidades pueden hacer de prescriptores y recomendar mi empresa?

9. ORGANIZACIÓN DE PROCESOS Y RECURSOS.

1. Instalaciones y su distribución.
2. Inventario de mobiliario maquinas herramientas, vehículo y equipos necesarios.
3. Recursos humanos necesarios: Cuales de ellos serán socios, cuáles trabajadores y cuáles colaboradores externos. Y sus funciones.
4. ¿Tengo recursos financieros para mantener los recursos materiales y humanos?
5. ¿Qué suministradores y proveedores conozco?
6. ¿Tengo pensados procedimientos e indicadores de disconformidad cuando haya errores?
7. Qué riesgos y problemas críticos he analizado en mi negocio.

10. FORMA JURÍDICA, CONTRATOS INICIALES Y FASE DE TRAMITACIÓN.

1. ¿Qué formas jurídicas conozco? ¿Qué caracteres tienen?
2. ¿Qué consecuencia de responsabilidad, fiscalidad, trámites, subvención e imagen conllevan?
3. ¿Qué implicación llega a mi patrimonio personal por deudas.
4. ¿Qué conocimiento tengo de contratos de arrendamiento, bancarios, seguros, con trabajadores o con proveedores o prestadores de servicios?
5. ¿Qué plazo tengo previsto para la apertura y qué consideración a posibles desviaciones?

11. PLAN FINANCIERO (10 preguntas previas).

1. Inversión: ¿Qué necesito para comenzar y cuánto cuesta?
2. Financiación: ¿Cómo lo voy a pagar y en que plazos?
3. Si pido subvenciones o pago único ¿en que momento se hará efectivo?
4. Gastos: Enumero mis gastos previstos.
5. Ingresos: ¿Qué objetivo de ingresos tengo para el primer año?
6. Precios/Margen: Tengo una tabla de precios.
7. Qué parte del precio que paga el cliente por cada producto es mi beneficio.
8. Cuánto incremento respecto a mis costes de compra.
9. Umbral de rentabilidad: Cuánto tengo que vender para cubrir mis costes fijos ¿En qué momento se producirá?
10. Tesorería: Coinciden mis obligaciones de pago con mis disposiciones de cobro. ¿Preveo problemas de caja, morosidad o necesidad de crédito?



CUADRO DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN

INVERSIÓN		Total	%
Gastos de constitución y establecimiento	Gestoría/Abogado		
	Notario		
	Registrador		
	Tributos iniciales		
	Proyecto técnico (ingeniero arquitecto)		
	Licencia de obras y apertura		
Inmovilizado inmaterial	Traspaso		
	Canon de franquicia		
	Programas y licencias informáticas		
	Marcas y patentes		
Inmovilizado material	Terrenos y edificaciones		
	Adecuación de Instalaciones		
	Mobiliarios		
	Maquinaria y herramientas		
	Equipos informáticos		
	Vehículos		
	Otros		
Fianzas	Fianzas de alquiler		
Primeras Publicidad	Primera publicidad		
Primeras Existencias	Primeras Mercaderías y existencias		
Tesorería	Bancos y caja		
TOTAL			

FINANCIACIÓN		Total	%
Propia	Propia dineraria		
	Propia bienes		
	Pago único		
	Subvenciones		
	Ajena	Préstamo de Terceros	
Crédito de proveedores			
Bancaria			
TOTAL			



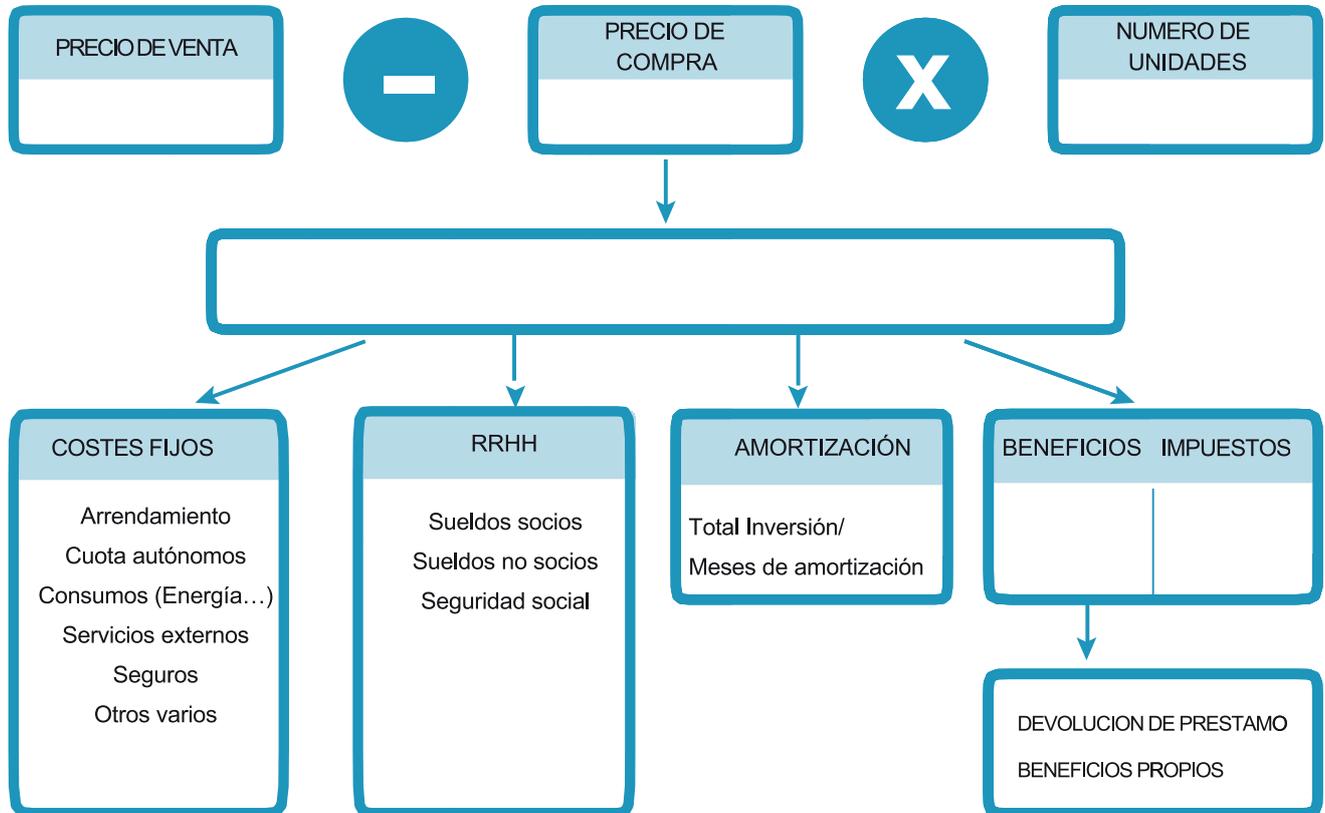
CUADRO DE GASTOS			
	Mensual	Anual	%
1 Arrendamiento de local			
2 Tributos sobre el local: IBI, badén, mesas, otros municipales			
3 Seguro del local			
4 Seguridad social del empresario: Cuota de autónomos			
5 Salario del empresario			
6 Seguridad social de trabajadores			
7 Salarios a trabajadores			
8 Servicios subcontratados con terceros			
9 Gestoría y gastos jurídicos			
10 Mantenimiento de instalaciones y maquinaria			
11 Mantenimiento informático, reparación licencias			
12 Mantenimiento y gastos de vehículos ,impuesto circulación			
13 Coste de entrega al cliente: embalaje, logística, transporte			
14 Coste de Publicidad			
15 Seguros de responsabilidad civil			
16 Proveedores de materias primas para transformado			
17 Proveedores de mercaderías para comercio			
18 Proveedores de material oficina y consumibles			
19 Consumos de luz, agua, basuras			
20 Consumos comunicaciones: teléfono, Internet			
21 Gastos Financieros			
22 Otros gastos			
TOTAL			100%

PLAN DE TESORERÍA

	1T	2T	3T	4T
Saldo inicial				
Pagos Previstos				
Cobros previstos				
Extraordinarios				
Saldo final				
TOTAL				



¿CUÁNTO NECESITO VENDER Y A QUÉ PRECIO PARA CUBRIR MI PREVISIÓN DE NECESIDADES?





FORMAS JURÍDICAS

www.emprendedoreszaragoza.com

CRITERIOS PARA ELEGIR FORMA JURÍDICA.

1. Responsabilidad personal de los socios.
2. Posibilidad de acceder a subvenciones, capitalización o subvenciones.
3. Dificultad y costes de los trámites de constitución y puesta en marcha.
4. Impuestos a los que está sujeta la empresa.
5. Régimen de seguridad social de los socios.
6. Imagen de la forma jurídica.
7. Distribución societaria y toma de decisiones.

SIN CREAR UNA PERSONA JURÍDICA DISTINTA	Un solo socio	EMPRESARIO INDIVIDUAL
	Varios Socios	SOCIEDAD CIVIL
CREANDO UNA PERSONA JURÍDICA DISTINTA	Un solo socio/ Varios socios	SOCIEDAD LIMITADA
	Formas sociales	SOCIEDADES LABORALES Y COOPERATIVAS

	Empresario individual	Sociedad civil	Sociedad limitada	Sociedad laboral	Cooperativa
Responsabilidad	Personal	Personal	Limitada	Limitada	Limitada
Fiscalidad	IRPF	IS	IS	IS (Con especialidades más beneficiosas)	IS (Con especialidades más beneficiosas)
Tramitación	Declaración Censal y Solicitud de NIF (Posibilidad de solicitud previa al inicio de actividad)	Contrato de sociedad (Aportación de capital) Impuesto TP y AJD (exento en casos)	Certificación Negativa de Nombre Aportación Capital Social Estatutos ante notario Impuesto TP y AJD (exento en casos) Registro mercantil	Certificación Negativa de Nombre Aportación Capital Social Estatutos ante notario Calificación de estatutos Impuesto TP y AJD (exento en casos) Registro mercantil (especial)	Certificación Negativa de Nombre Aportación Capital Social Estatutos ante notario Calificación de estatutos Impuesto TP y AJD (exento en casos) Registro de cooperativas
				Licencias municipales de obras y apertura	
				Simplificados sustituidas en casos por declaraciones responsables o comunicaciones previas	Licencias y autorizaciones específicas de algunas actividades
Subvenciones	Fomento del empleo autónomo	Alta en autónomos	Inscripción Empresa y Comunicación apertura centro trabajo Afiliación y alta de trabajadores. Registro de contratos Altas en sistemas de comunicación telemática		
Caracteres	Sin límite socios Sin mínimo de capital	Mínimo 2 socios Sin mínimo de capital	Solo las específicas por actividad 2 o más socios (Unipersonal 1 socio SLU)	Fomento de sociedades laborales y cooperativas Mínimo 3 socios y calificación	In er o ni o socios salvo excepciones



ESQUEMA DE TRÁMITES

TRAMITES GENERALES	TRAMITES PREVIOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD LIMITADA
HACIENDA Declaración censal y Solicitud CIF (Declaración Previa para gastos previos al inicio de actividad)	CERTIFICACIÓN NEGATIVA DE NOMBRE Registro mercantil
SEGURIDAD SOCIAL ALTA RETA (Régimen de trabajadores autónomos seguridad social)	APORTACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL Entidad financiera
AYUNTAMIENTO Licencia de obras, apertura (declaración responsable) o actividad. Licencias Urbanísticas especiales.	NOTARIO Escritura notarial Estatutos de la sociedad
DGA (Licencias para determinadas actividades)(Registros Obligatorios; industria, artesanía...)	DGA TRIBUTOS Impuesto Actos jurídicos documentados
	REGISTRO MERCANTIL Inscripción De la sociedad

Otros TRAMITES	
Cooperativas y Sociedades laborales	Acuerdos, Calificación cooperativa y registro de cooperativas
Oficina española de patentes y marcas	Para protección de Nombre, marca o patente
Agencia española de protección de datos	Obligaciones derivadas de la legislación vigente.
Para Contratar trabajadores Seg. Social/SEPE	Inscripción de la Empresa y centro de trabajo
	Afiliación y alta de trabajadores. Registro de contratos
	Alta en sistemas de comunicación telemática



<p>Deficiencias del plan de negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ No darle la suficiente importancia al plan de negocio ▶ No tener previsión de caja para solventar problemas iniciales de liquidez ▶ No implicación de todos los socios en su redacción ▶ Apartado de previsiones económicas insuficiente ▶ No establecer previsión de precios, márgenes y umbral de rentabilidad ▶ No establecer objetivos e indicadores 	<p>La decisión de contratar trabajadores por cuenta ajena</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Análisis previo: Qué aporta ese trabajador, perfil profesional y análisis de puesto ▶ Cuántas ventas son necesarias para justificar una nueva contratación ▶ Empresario que debe compaginar labores fuera del establecimiento con local abierto ▶ Tipología de contrato ajustado a la estacionalidad del negocio ▶ Posibles subvenciones por contratación ▶ Es necesario revisar el convenio sectorial o el que le fuera aplicable ▶ Posibilidad de flexibilidad en relación con las necesidades puntuales ▶ Análisis de los costes indirectos de la contratación ▶ Posibilidad de externalización de determinados servicios en profesionales
<p>Retraso en el momento de puesta en marcha</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Establecer un momento inadecuado en relación con la estacionalidad ▶ No prever desviaciones de plazos en oficinas, proyectos y licencias ▶ No prever alternativas en caso de demora en la puesta en marcha ▶ Previsión de liquidez para paliar desviaciones en el momento de puesta en marcha ▶ Prever demora en permisos, retrasos en gremios o problemas con la financiación ▶ Condicionar el alta a la solicitud de subvenciones. Puede que no nos las den 	<p>Ubicación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Local: 3 análisis previos: comercial (otros comerciantes), técnico (ingeniero o arquitecto técnico), jurídico (asesor jurídico) ▶ Decisión de compra o alquiler ▶ Con la crisis el precio de los arrendamientos es muy desigual por zonas ▶ Vinculación con las superficies comerciales de la zona ▶ Los pioneros tienen que tener resistencia para aguantar hasta que llegan los clientes. Ubicación en nuevos barrios ▶ Revisar cláusulas: carencia primeros meses, resolución anticipada, posible traspaso ▶ Establecer la duración del contrato en relación con el plan económico
<p>Incorporación de socios inadecuados o franquicias innecesarias</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Qué me aporta el socio? Si no me aporta algo esencial mejor que no sea socio ▶ No todo el mundo que aporta cosas tiene porque ser mi socio ▶ Establecer desde un principio roles y tareas de cada socio ▶ Qué nos aporta la franquicia. ¿Podemos hacer lo mismo sin ella? ▶ Valorar la veracidad en la transferencia de un know-how consolidado ▶ Cotejar experiencias con otros establecimientos de esa franquicia ▶ Cuidado con la duración del contrato de franquicia, canon de entrada, royalties, compras mínimas, exclusividad, compatibilidad otra actividad y otros gastos 	<p>Horario de apertura</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesidad de posibilidad de adecuación. Flexibilidad ▶ Tener en cuenta el punto de vista y hábitos del cliente ▶ Coordinación con horarios de mayoristas en determinados negocios de distribución ▶ Efecto arrastre de los horarios de grandes establecimientos ▶ En determinados tipos de negocio es importante la apertura al mediodía o en horario de fin de semana ▶ Detectar los meses y días en los que es peor. Estacionalidad
<p>Precios</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ No conviene empezar muy barato. (Distintas son las promociones de inicio) ▶ Análisis de los precios de mercado y de la competencia. Relación con costes ▶ Paquetización, dar más productos por el mismo precio ▶ Valorar el efecto subjetivo del IVA no desglosado imputado al producto Familiarizarse con el sistema de recargo de equivalencia 	<p>Dimensión del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ser realistas, no sobredimensionarlo y empezar con lo estrictamente necesario para no estar ahogados con los préstamos, los alquileres, las nóminas, los gastos corrientes ▶ Necesidad de tener un número de centros de negocio abiertos para que sea rentable ▶ Tener cuidado cuando un solo cliente representa más de la mitad de la facturación



<p>Competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Ser Diferentes ¿en qué nos diferencia de los demás? ¿Existen barreras a la entrada para ese sector? ▶ Grandes superficies (aspectos favorables y peligros). Los horarios comerciales de las grandes superficies condicionan los de los pequeños comercios. Atención prioritaria de los proveedores a las grandes superficies. Contratos de exclusividad firmados con clientes. Aprovechar el tirón de los grandes. Garantías ▶ La competencia ilegal. No dudes en denunciarlo. Aunque sea ilegal sigue siendo tu competencia. El problema del intrusismo. "El problema no es que no sepan meter mano el problema es que la terminan metiendo" ▶ La competencia on line. Crear experiencias presenciales de compra y generar vínculos emocionales con el cliente presencial 	<p>Liquidez</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesidad de un plan inicial realista de tesorería Planificar formas y plazos de cobro y pago ▶ Previsión de tensiones de tesorería con las entidades financieras previsión de crédito ▶ Necesidad de compras por temporada ▶ Análisis de tensiones de tesorería por desviaciones en previsiones de ventas ▶ Morosidad ▶ Cuándo el banco deja de golpe de dar crédito
<p>Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Es necesario tener referencias de varios proveedores antes de empezar ▶ No confiar todo a una compra inicial de un solo proveedor ▶ Ser cautelosos con las compras iniciales ▶ Es bueno asistir a ferias para conocer proveedores y aprender más ▶ Prestar atención al volumen mínimo necesario y al ciclo de renovación ▶ Estar atentos al tipo de productos que se quedan obsoletos o perecederos ▶ Prestar atención a gastos de transporte, condiciones de devolución de mercancía ▶ Pactos sobre plazo forma de pago ▶ Valoración del stock mínimo necesario y la necesidad de almacenaje ▶ Preferentemente poner los acuerdos por escrito para evitar malentendidos 	<p>Fase de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ El comercio electrónico, Posibilidades y problemas. Comercio electrónico no es solo abrir una web ▶ Apertura de nuevos establecimientos físicos ▶ Optimizar recursos y espacio vendiendo más productos o distintos. Sinergias entre los distintos productos ▶ Oportunidad de venta fuera de zona o en otras localidades ▶ Necesidades de crecimiento: financiación, personal ▶ Valoración de nuevas inversiones ▶ Central de compras con otros negocios ▶ Crecimiento por fusión o colaboración con otros
<p>Atención al Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ La importancia de escuchar al cliente descartando nuestros prejuicios previos ▶ Atención a reclamaciones de clientes ▶ Legislación en protección del consumidor ▶ Importancia del servicio post-venta y estrategias de fidelización ▶ Es importante hacer pruebas a ciegas de la amabilidad de nuestros trabajadores con los clientes cuando no estamos ▶ ¿No me conoce, no entra, no compra, no repite? ▶ Definición de canales de distribución y sistemas seguros de cobro 	<p>La decisión de cerrar o traspaso</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Retraso en la decisión de cierre acarrea graves riesgos personales ▶ Análisis de las consecuencias y de los compromisos adquiridos ▶ Forma de disolución de la sociedad e implicación de los bienes en deudas ▶ Cuidado con los plazos para la devolución de las subvenciones solicitadas ▶ Posibilidad de traspasar. Posibilidad de sucesión empresarial ▶ Necesidad de cotejar los contratos existentes y sus cláusulas antes de traspasar ▶ Consecuencias tributarias y de indemnización a trabajadores del cierre o traspaso
<p>Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Saber diferenciar entre costes fijos y costes variables ▶ Renegociar costes fijos ▶ "Ahora pagamos inversiones de vacas gordas con ventas de vacas flacas" ▶ Pequeños costes que aumentan en gran medida 	<p>Asociacionismo comercial y redes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Necesidad de establecer redes distintas en consideración a intereses comunes ▶ La pertenencia a asociaciones ▶ Posibilidad de estudiar ofertas colectivas. La competencia colaborativa ▶ Empatizar con otros empresarios o emprendedores en situaciones similares



WEBS IMPRESCINDIBLES

Entidad	Web	Búsquedas de interés
SACME	www.emprendedoreszaragoza.com	
CEOE ARAGÓN	www.ceoearagon.es	
HACIENDA	www.agenciatributaria.es	Manuales Prácticos Agencia Tributaria
SEGURIDAD SOCIAL	http://www.seg-social.es	Bases y tipos de cotización Simuladores de cuotas de las mutuas Tu seguridad social
DPZ	www.dpz.es	Ayudas y subvenciones Subvención Mujer emprendedora
AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA	www.zaragoza.es	Buscador Trámites y servicios Urbanismo Ayudas y Subvenciones
DIPUTACIÓN GENERAL DE ARAGÓN	www.inaem.es	Emprendedores y contratación Guías de ayudas y subvenciones
	www.iaf.es	Instituto aragonés de fomento Fomento industrial y pyme
	www.aragon.es/Tramites	Oficina virtual de tramites
SERVICIO EMPLEO PUBLICO ESTATAL	www.sepe.es	Sepe emprendedores y autónomos Sepe capitalización Sepe guía de contratos
NOTARIOS	www.notariado.org	Listado notarios
REGISTRO MERCANTIL	www.rmc.es	Registros
RED ARAG. DE DESARROLLO RURAL	www.aragonrural.org	Red aragonesa grupos leader
	http://aragonrural.org/grupos-leader/	(Listado leader por comarcas)
MINISTERIO DE INDUSTRIA DG PYME	www.ipyme.org	Buscador PAE
OF. ESP. DE PATENTES Y MARCAS	www.oepm.es	Buscador marcas y nombres
AG. DE PROTECCIÓN DE DATOS	www.agpd.es	Agencia de protección de datos
	http://www.ontsi.es/	Observ. sociedad de la información
DATOS ESTADÍSTICOS	www.ine.es	INE
	www.iaest.es	IAEST (Gobierno de Aragón)
SEGURIDAD LABORAL	www.insht.es	Legislación y autodiagnostico
BASES LEGISLATIVAS	www.boe.es	BOE
GUIA LABORAL	https://www.mites.gob.es/es/Guia/texto/	Ministerio de trabajo
ARAGÓN EMPRENDEDOR	www.aragonempendedor.com	Red Aragón emprendedor

Ejecuta y cofinancia:

Confederación de Empresarios de Aragón

Colabora

Ayuntamiento de Zaragoza

IMEFEZ

Dirección Técnica:

Javier Val Burillo

Diseño e impresión:

Gráficas Forum





Avda. Cesar Augusto 20
50004 (Zaragoza)

Tel. 976 460 066

www.emprendedoreszaragoza.com

www.emprendedoresaragon.com

www.ceoearagon.es

sacme@ceoearagon.es

Colabora

