

Habilidades Laborales y Personales que se Aprenden cuando se Emprende



Herramientas simplificadas de apoyo a la puesta en marcha de micronegocios en Zaragoza.

ZCEOE
ZARAGOZA





Índice



1.- Habilidades personales que se aprenden cuando se emprende Treinta habilidades necesarias para poner una idea en marcha y que puedes utilizar en tu vida laboral. — — — — —	1
2.- Qué debo saber antes de emprender Cuestiones básicas antes de empezar Decisiones antes de empezar El itinerario hasta ponerse en marcha Ayudas y Subvenciones Preguntas iniciales — — — — —	9
3.- Plan de negocio ¿Qué es y Para qué sirve? Esquema de plan de negocio Cuadros económicos Otras herramientas económicas Lo básico del plan de negocio. — — — — —	16
4.- Cuadro de trámites y Formas jurídicas — — — — —	23
5.- Tendencias de negocio. — — — — —	25
6.- Mapa de riesgos y errores más habituales los primeros años. — —	26
7.- ¿Dónde ir para montar una empresa? Directorio trámite a trámite — — — — —	28

Ejecuta y cofinancia:
Confederación de Empresarios de Zaragoza
Ayuntamiento de Zaragoza

Dirección:
Javier Val Burillo

Equipo Técnico:
Natalia Estrada

Diseño y Maquetación
Javier Balduz Benito
www.javierbalduz.es

Imprime:
Gráficas Forum



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 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-. Gestionar 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 cuánto de valorados están 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 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 a 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, formación y diálogo con personas que 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 mal momento, 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 presentan son incuestionables, el espíritu crítico es el que nos empuja a rebelarnos.

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

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

Las ideas tienen una fase de maduración luego una fase de puesta en marcha y finalmente una de corrección. Un riesgo grave es el de pasar a la fase de puesta en marcha sin reflexión previa, pero también es un peligro eternizarse en la fase de maduración. A quienes nunca encuentran el momento para empezar a actuar. Madura tu idea consultando con expertos pero a partir de ahí haz un plan de actuación con plazos y etapas. Y empieza.

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.



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

La empatía es saberse 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 como ir vestido, comportarme o contestar a determinadas preguntas.

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

“No consigo que me reciban” Cada día, en cada empresa se reciben a muchos comerciales y es normal que establezcan un filtro. Prestigio personal o de tu marca, ir referenciado por otros, desvergüenza, simpatía, paciencia, olvidarse de orgullos, ir probando, 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 a dar el primer paso 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.

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

La habilidad de saber realizar una presentación pública del proyecto sólo 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 4-.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.

9- Poner la idea por escrito de manera estructurada.

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. Cualquier estructura ordenada es útil nosotros proponemos: plan estratégico, comercial, jurídico, económico financiero y organizativo. Debemos optar por 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, presentar ideas....

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

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 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:

Definir objetivos y los procedimientos adecuados para lograrlos con los recursos disponibles. 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 disconformidad.

El trabajo procedimentado conlleva muchos requisitos formales para el 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 y 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 específicas 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 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 conjunta 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 o pesimistas o condicionados a que sucedan determinadas circunstancias. ¿Cuál será mi plan si sucede una circunstancia? (p.j.-. movilidad geográfica)? ¿Cuál sería si no 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 o 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 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 de comprador y el precio de vendedor es la que nos va a definir las fronteras de la negociación.



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

Tan importante como saber planificar es saber calcular cuánto nos cuesta tanto en precio 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.

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

Si un desconocido preguntara "¿Me prestas 10.000€?", 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 negociar con él.

Bueno, es evidente que saber pedir dinero es una buena habilidad para promocionarse laboralmente. Decían nuestros mayores que "hay gente que pide que parece queda" 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.

18- Saber negociar. Perfiles de negociación,

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.

19- Perder miedo a los números y saber interpretarlos.

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.

20- Perder miedo a las leyes y a los trámites.

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 algunos 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 debieran 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 cuales 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 útiles 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.



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

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.

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.

27- Redirigir la idea: El valor de la flexibilidad y la virtud de saber rehacer la idea.

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.

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

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 lleguemos a ponerla la empresa en marcha.

29- Reintentar, los "emprendedores de segunda oportunidad"

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 debería ser todo lo contrario. 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 riesgo social personas que antes era 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.

30- Integrar valores sociales dentro de los proyectos.

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 debes saber antes de emprender?

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: PAE, CIRCE, DUE ,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 sucesorios.Trámites tras la redacción de las escrituras:
 - Impuesto de Actos jurídicos documentados (Casos en que esta 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 (libro de visitas).
10. **Protección de la propiedad Industrial e intelectual, Empresa 2.0**
Ley de sociedad de la información: Identificación del titular, Spam, cookies.
Comercio electrónico: contratación a distancia y protección de consumidores.
Protección de datos personales: LOPD .
Propiedad industrial: Marcas, Patentes y Propiedad intelectual: derechos de autor.
Dominios, nombres y empresa 2.0
Regimenes especiales de tributación: IVA.



¿Qué debes saber antes de emprender?

MOTIVACION: 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 PREVIA: DESEMPLEO	¿Estás en desempleo? ¿Has sellado oportunamente tu tarjeta de desempleo? ¿Cuánto tiempo llevas en desempleo? ¿Has desarrollado en los últimos años algunas actividades empresariales previas? Si estás todavía trabajando ¿Te has planteado como será tu cese de prestación laboral? ¿Te corresponde indemnización? ¿Sabes si tienes derecho a cobrar la prestación por desempleo y cuánto? ¿En qué oficina debes tramitar tu desempleo?
PRESTACION POR DESEMPLEO	¿Alguna de las personas cobra 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 o compensarlo con lo que tendrás que pagar en autónomos cuando lo montes?
SOCIOS	¿Cuántas personas vais a desarrollar el proyecto? ¿Todas vais a ser socios o alguna aportará sólo dinero o sólo trabajo? ¿Estáis todas comprometidas o consideraréis que alguna puede decaer en la idea 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? ¿Alguna de las personas en lugar de estar como socio preferiría estar como trabajador por cuenta ajena 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?
FASES Y PLAZOS	No se puede realizar todo a la vez y es necesario diferenciar lo importante de lo urgente: plazos de adecuación de local, firma del contrato de arrendamiento, licencias urbanísticas y financiación bancaria suelen ser 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.
OBJETIVOS Y MOMENTO DE UMBRAL DE RENTABILIDAD	Es útil estimar unos objetivos e indicadores que nos hagan ver la desviación de nuestra idea inicial. Para ello es interesante prever en que momento los ingresos corrientes se equilibraran con los gastos. A esto se llama punto muerto. Dibuja distintos escenarios para el caso de no empezar en el momento que tu desees
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 Tte 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



ELECCION DE FORMA JURIDICA.	<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: que da cada forma jurídica.
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?</p> <p>¿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 que quieres tener, 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? ¿Existe barreras a que alguien haga mañana lo mismo que tú estás haciendo hoy</p>
INVERSION	<p>En una primera fase todos sabemos que es difícil estimar la inversión pero al menos hay que considerar 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</p>
FINANCIACIÓN	<p>¿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 cantidad a solicitar, garantías que te exigirán, y la cuota que deberás pagar mensualmente? Sólo cuando tengas esto claro deberías pensar en subvenciones.</p>
PREVISIÓN DE INGRESOS	<p>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</p>



¿Qué debes saber antes de emprender?



GASTOS	<p>¿Has realizado una primera previsión de gastos al mes?</p> <p>Los emprendedores suelen olvidar algunos gastos que son importantes como los seguros, prestaciones realizadas por terceros (informáticos, gestoría, transporte...,etc.</p> <p>Sobre todo se olvida la necesidad de prever el desgaste de la inversión (amortización), los intereses bancarios y los impuestos.</p> <p>Es importante clasificar los gastos: te proponemos gastos fijos y variables; los gastos específicamente imputables a una sección y los gastos generales; finalmente aquellos de exigibilidad inmediata sin posibilidad de demora.</p>
PREVISION DE LA LIQUIDEZ: TESORERÍA	<p>Además de vender mucho, que tu negocio de beneficios y que sea rentable, debes pensar si en cada momento vas a disponer de liquidez para hacer frente a tus pagos. Has de repensar en que puedes vender menos de lo que esperabas que tus acreedores decidan cobrarte sin darte plazo o que tengas impagados o retrasos.</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.</p> <p>Conoces las del INAEM, DPZ, Ayuntamientos Caso de ser en la provincia, ¿Conoces los grupos Leader de tu comarca?¿Son compatibles unas con otras?</p>
DISTRIBUIR TAREAS ENTRE SOCIOS O DELEGACION EN TERCEROS	<p>Si eres el único promotor la cuestión es más fácil, pero si sois varias personas, al menos debería existir una distribución de tareas en cuanto: la labor comercial, la labor de gerencia y la actuación contable. En algunos casos es posible la subcontratación de servicios y la delegación en profesionales de determinadas tareas.</p>
TRABAJADORES	<p>¿Cuántos trabajadores son estrictamente necesarios? ¿Realizan una aportación individualizable por productividad o forman parte de los gastos estructurales? ¿Eres consciente que además del salario neto cada trabajador te supondrá alrededor de un 30% más en gastos sociales? ¿Conoces las subvenciones y bonificaciones a la contratación?</p>
TRAMITES Y PERMISOS ESPECIALES	<p>Tres visitas obligatorias: 1-.Ayuntamiento en cuanto a licencias urbanísticas., 2-Hacienda en cuanto a la declaración censal y alta, 3-.Seguridad social y trabajo: en cuanto inscripción de la empresa, alta de las personas en régimen de autónomos y trabajadores. ¿ 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>



Ayudas, Capitalización y Subvenciones: Conceptos básicos

1. **Los distintos tipos de ayudas:**
 - Subvenciones a la puesta en marcha.
 - Capitalización o pago único de prestación por desempleo
 - Bonificación cuotas de autónomos a la Seguridad Social. Porcentaje según meses
 - Prestamos subsidiados: ICO y Prestamos participativos: SODIAR Aavales: AVALIA
 - Subvenciones y bonificación cuotas de seguridad social de los trabajadores
2. **Las subvenciones son condición de otras decisiones empresariales**
 - Referente al momento de la puesta en marcha
 - Referente a la forma jurídica
 - Referente a la inversión mínima necesaria
 - Referente al tipo de préstamo o contrato para financiación
 - Referente a la ubicación del negocio
 - Referente al objeto del negocio
 - Referente a la contratación de trabajadores
3. **Algunas subvenciones**
 - Fomento del empleo autónomo: Emprendedores autónomos
 - Subvención al establecimiento como trabajador autónomo
 - Subvención financiera
 - Ayuda para la asistencia técnica
 - Subvención para formación
 - Incentivo a la consolidación de proyectos tras primer año
 - Subvenciones MILE (Iniciativas locales emprendedoras) INAEM
 - Fomento de sociedades cooperativas y laborales
 - 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 joven. (Ayuntamientos)
 - Subvenciones: artesanía, comercio, modernización industrial
 - Programa Garantía Juvenil.
4. **Qué se debe leer al leer una subvención**
 - En una convocatoria concurren 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, BOP, BOE)
 - Páginas web resumen de subvenciones: INAEM, IAF...
6. **Capitalización de desempleo.**
 - Quiénes tienen derecho a la capitalización: situación de desempleo
 - Momento de solicitar la capitalización y tramitarla
 - Formas jurídicas para las que se pueden capitalizar:
 - a) autónomos
 - b) sociedades laborales y cooperativas
 - c) sociedades mercantiles de menores de 30 años
 - Modalidad 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.



Resumen de decisiones previas a la puesta en marcha

1. **Decisiones estratégicas**
 - Definición de la idea en el entorno
 - Misión, visión y valores
 - Socios, trabajadores y colaboradores externos
 - Metas y objetivos medibles
 - Fases de puesta en marcha
2. **Decisiones Económico financieras**
 - Inversión
 - Financiación propia/externa
 - Subvenciones y Capitalización
 - Objetivo de ingresos y umbral de rentabilidad.
 - Minimización de gastos. Costes fijos y variables
 - Soluciones de liquidez
3. **Decisiones Jurídicas**
 - Relaciones jurídicas entre los socios: Formas jurídicas
 - Incorporación de colaboradores: laboral/mercantil
 - Decisiones de seg social: encuadramiento de socios y trabajadores
 - Decisiones fiscales: encuadramiento fiscal de la empresa
 - Autorizaciones y licencias específicas
 - Normativa específica aplicable a la actividad
 - Primeros contratos de la empresa: Compra, arrendamiento, provisiones y clientes
4. **Decisiones comerciales**
 - Identificación de cliente tipo
 - Identificación de la competencia
 - Estrategias de comunicación e integración en redes
 - Política de precios-producto
 - Canales de distribución (puesta a disposición de cliente) : Física/online
5. **Decisiones organizativas**
 - Ubicación: presencial/on line; establecimientos; almacenaje
 - Recursos necesarios aplicables a cada procedimiento o línea de ventas
 - Proveedores
 - Objetivos e indicadores de control de eficacia y efectividad de procesos.



A CTIVIDAD	¿Qué vas a hacer? Preséntalo en cinco líneas.
E MPRENDEDORES	Formación ¿Qué formación tienes y cual es necesaria? Experiencia en el sector Oportunidad: ¿Por qué te lo montas ahora?
I NVERSION/FINANCIACION	¿Cuanto vas a invertir para poner en marcha la empresa? ¿De donde vas a sacar el dinero: Propio, capitalización, bancario, subvenciones, terceros?
O BJETIVOS	Objetivos: específicos, medibles, atribuibles, realistas, temporales ¿Qué previsión de ingresos quieres tener el primer semestre? ¿Qué gastos fijos vas a tener?
U BICACIÓN	¿Dónde lo vas a hacer? ¿Tendrás local? ¿Será on line?

C	P
COLABORADORES	PROMOTORES
CLIENTES	PRESCRIPTORES
COMPETENCIA	PROVEEDORES
COMUNICACIÓN	PUBLICIDAD
COSTES	PRECIO/MARGEN

PRECIO DE VENTA	-	PRECIO DE COMPRA	X	NUMERO DE UNIDADES



COSTES FIJOS	COSTES RRHH

AMORTIZACIÓN	INTERESES

BENEFICIOS	IMPUESTOS



Plan de Negocio

1. ¿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.

2. No Olvides:

- 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 y definición de ideas fuerza.

3. Utilidades del 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.



4. Partes de un plan de negocio

- a) Es recomendable acompañarlo de un resumen ejecutivo de no más de 5 folios.
- b) Un plan estructurado:

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

- c) Documentos complementarios:

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

5. 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.

- Extenso o resumen ejecutivo
- Documentos complementarios
- Redactado por el propio emprendedor o por terceros
- Previsión a 1, 3 ó 5 años...
- Previsión de distintos escenarios



Cómo 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

1. 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 vinculo tienen entre sí.
6. ¿Por qué la quiero montar en este momento?

2. 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.?

3. 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?

4. 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?

5. 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?

6. 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?



7. 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.

8. 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

9. 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.

10. 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 especie		
	Pago único		
	Subvenciones		
Ajena	Préstamo de Terceros		
	Crédito de proveedores		
	Bancaria		

Total



Cuadro gastos

	Mes	Año	%
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 y almacenaje			
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. Otros gastos			
22. Gastos Financieros			

Total

		Mes	Año	%
Por ventas de productos	Grupo de productos 1			
	Grupo de productos 2			
	Grupo de productos 3			
Por prestación de servicios	Grupo de servicios 1			
	Grupo de servicios 1			
	Grupo de servicios 1			
Otros ingresos				

Total

TOTAL de ingresos –Total gastos = Beneficio de la explotación
(antes de impuestos)



Plan de amortización del inmovilizado.

- a) Elementos que se amortizan
- b) Años de amortización
- c) Valor residual

Plan de amortización financiera

- a) Entidad
- b) Capital solicitado
- c) Tipo de interés
- d) Plazo
- e) Cuota

Plan de tesorería: cobros y pagos por meses (cada mes)

- a) Saldo inicial
- b) Gastos de vencimiento y pago en cada mes
- c) Ingresos de cobro en cada mes
- d) 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 tributos

Margen medio por grupo de productos

Margen medio total

Incremento sobre precio de compra

Qué es lo básico e imprescindible de un plan

- 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 firmar.
- Definición de indicadores que nos permitan detectar las desviaciones del plan.

Cuadro general de trámites para montar una empresa

TRAMITES GENERALES	TRAMITES DE CONSTITUCION	TRAMITES ESPECIALES
Hacienda: Declaración censal y Solicitud CIF Declaración Previa (para gastos previos al inicio de actividad)	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación negativa de nombre • Aportación del capital social • Escritura publica notarial • Impuesto TPAJD • Registro mercantil Inscripción Legalización de libros	Sociedad civil y Emp individual: Basta contrato privado de sociedad, salvo voluntad o aportación de inmuebles
Alta RETA Régimen de trabajadores autónomos seguridad social		Sociedades laborales: Calificación como laboral. Atención a socios trabajadores y limite máximo de trabajadores no socios
Licencias: Ayuntamiento Licencia Obras, apertura. (Declaración responsable) Licencias Urbanísticas especiales. Gobierno de Aragón (Licencias para determinadas actividades)		Cooperativas Acuerdos cooperativos sobre RETA o Reg general. Reservas... Calificación como Cooperativa Registro de cooperativas
TRAMITES PARA CONTRATAR		NUEVAS SOCIEDADES
Inscripción de la Empresa		Empresario individual de responsabilidad limitada
Afiliación y alta de trabajadores		Sociedad limitada de aportación sucesiva
Comunicación de apertura de centro de trabajo		Sociedad limitada de tramitación rápida electrónica SL Nueva empresa
Solicitud Libro de visitas		



	Empresario individual	Sociedad civil	Sociedad limitada	Sociedad laboral	Cooperativa
Responsabilidad	Ilimitada Salvo empresario individual de responsabilidad limitada ley 14/2013	Ilimitada	Limitada	Limitada	Limitada
Fiscalidad	IRPF	IS	IS	IS (Con especialidades más beneficiosas)	IS (Con especialidades más beneficiosas)
	Contrato de sociedad 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
Tramitación	Licencias municipales de obras y apertura . Simplificados sustituidas en casos por declaraciones responsables o comunicaciones previas				
	Licencias y autorizaciones específicas de algunas actividades				
	Alta en autónomos Inscripción Empresa Afilación y alta de trabajadores Comunicación apertura centro trabajo Sellado de libros.				
Subvenciones	Fomento del empleo autónomo	Solo las específicas por actividad			Fomento de sociedades laborales y cooperativas
Imagen	Actividad individual	Sociedad personalista	Sociedad de capital	Sociedad donde la mayoría del capital es de socios trabajadores	Sociedad igualitaria entre miembros. Pueden optar entre régimen general o de autónomos
Caracteres	Sin límite socios Sin mínimo de capital	Mínimo 2 socios Sin mínimo de capital	2 o más socios (Unipersonal 1 socio) 3000 euros capital mínimo	(limitada: 3000, Anónima 60000) Salvo sociedad limitada de formación sucesiva Mínimo 3 socios	El número mínimo 3 socios Con excepción de Pequeña Empresa Cooperativa, que estará entre 2 y 10
Legislación	Ley 14/2013 apoyo emprendedores.	Código Civil	Ley 1/2010 de sociedades de capital RD 13/2010 de simplificación soc capital (modificado leyes posteriores) Ley 12/2012 liberalización comercio Ley 14/2013 apoyo emprendedores.	Ley 4/1997 de 24 de Marzo, de Sociedades Laborales.	Ley 9/1998, de 22 de diciembre, de Cooperativas de Aragón Modificada: Ley 4/2010, de 22 de junio

Nueva Forma jurídica	Ley que la regula				
Empresario individual de responsabilidad limitada	Ley 14/2013 apoyo emprendedores. (art 7 a 11)				
Sociedad limitada de formación sucesiva	Ley 14/2013 apoyo emprendedores. (art 12)				
Sociedad limitada de tramitación electrónica: Ley 1/2010 de sociedades de capital, RD 13/2010 de simplificación soc capital (modificado leyes posteriores), Ley 14/2013 apoyo emprendedores	Constitución telemática con estatutos tipo Ley 14/2013 art 15 Constitución telemática sin estatutos tipo Ley 14/2013 art 16 Constitución SLNE a través del CIRCE (RDL 1/2010 art 434)				
	Modificaciones más relevantes - Se pretende salvaguardar, bajo ciertas condiciones, la vivienda habitual del empresario individual. - Permite la constitución de sociedades limitadas en varias fases, no siendo necesario el desembolso inicial del capital mínimo exigido de 3.000 euros - Exención ITPAJD y BORME - Reducción de plazos de tramitación. (hasta 1 día) - Reducción de aranceles notariales y registrales (Según capital y forma de constitución 100€ ó 250€) - Tramitación a través del documento DUE Tramitación a través del CIRCE - Posibilidad de tramitación a través de PAE o las propias notarias. - Introducción modelos de estatutos tipo simplificados				



<p>1-ALIMENTACIÓN Tienda al menor de pan y dulces Alimentación artesana: miel, rosquillas... Comercios de frutos secos y dulces Verdulería, Carnicería... Franquicia de tiendas de alimentación Comercialización de vino Obrador de pastelería Obrador de embutidos Obrador de pescado</p>	<p>2-NEGOCIOS CON ANIMALES Comercio de alimentación animal Clínicas veterinarias Guardería canina Armerías y relacionados con la caza Granja escuela Aulas relacionadas con animales para escolares Hipoterapia Servicios para el caballo Peluquerías caninas</p>	<p>3-ARTISTAS ARTESANOS Y MUSICOS Tiendas de música Músicos profesionales Profesores y Escuelas de música de niños Representantes musicales Salas de ensayo, Masterización Escultores, ceramistas y vidrio Pintores y Humoristas gráficos Restauración de madera</p>
<p>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 Investigación privada</p>	<p>5-ATENCION A PERSONAS DEPENDIENTES E INFANCIA Centros de atención temprana Necesidades especiales a la infancia Lenguaje y audición Centros de ocio y creatividad infantil Centros infantiles (Guarderías) Actividades lúdicas en colegios Residencias para ancianos Centros de día Asistencia domiciliaria Terapia ocupacional</p>	<p>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 Servicios de acción social</p>
<p>7- DISEÑO, INFORMÁTICA, IMPRENTA, COMUNICACIÓN Diseño grafico Diseño web Diseño industrial Aplicaciones software Imprenta Papelería Agencia de publicidad Agencia de comunicación Comunicación 2.0 Comercio informática Video Fotografía Agencia de modelos</p>	<p>8-ESTETICA Y CALIDAD DE VIDA Peluquerías Salones de estética Pedicuras Asesoría de imagen Terapias naturales Control del estrés Productos sexuales</p> <p>9-FORMACION Academias repasos Clases particulares Idiomas y Recursos para formación</p>	<p>10-HOGAR Y MOBILIARIO Artesanía relacionada con el hogar Formación manualidades hogar Comercio mueble auxiliar y decoración Comercio elementos de descanso Mueble anticuario Innovaciones sobre mobiliario Cortinas y menaje hogar</p>
<p>11-INGENIERIAS Ingeniería de proyectos Ingeniería de automatizaciones Ingenierías energías renovables Ingeniería de eficiencia energética Ingeniería de telecomunicaciones Ingeniero químico Geólogos Sistemas de localización de flotas</p>	<p>12 JARDINERIA, FORESTALES Y FLORES Servicios de jardinería Floristerías Material de jardinería Viveros Trabajos forestales</p>	<p>13-RESTAURANTES Y BARES Restaurantes Restaurantes especializados Bar de bocadillos y comida rápida Tienda de comidas preparadas Restaurantes de comida típica de otras nacionalidades. Degustación (vinos, catas...)</p>
<p>14-OFICIOS Construcción Carpintero Fontanero Electricista Pintores Climatización Telecomunicaciones Antenistas Piedra Cerrajería y forja Limpieza Mantenimiento industrial Servicios funerarios</p>	<p>15-ROPA Y TEXTIL Diseño de ropa Arreglos patronista Comercio textil Comercio textil para niños Comercio textil deportivo Personalización de ropa Zapatería y complementos</p> <p>16-SALUD Centros de fisioterapia Suministros médicos Centros médicos estéticos Dentistas y protésicos Psicólogos Ópticos</p>	<p>17-VEHÍCULOS Montaje de piezas para del automóvil Venta de recambios y complementos Talleres coches Talleres motos Comercio y taller de Bicicletas Autopreparación Rutas Circuitos Formación de conducción</p>



Mapa de riesgos iniciales

<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, profesiograma y análisis de puesto • Cuantas 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. (Disfintas 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> <p>Ser realistas, no sobredimensionarlo y empezar con lo estrictamente necesario para no estar ahogados con los préstamos, los alquileres, las nóminas, los gastos corrientes,</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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? ¿Cuál es nuestra posición frente a la competencia? ¿Existen barreras a la entrada para ese sector? • Grandes superficies. Abuso de posición dominante: 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 firón de los grandes. • 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" 	<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 percederos • 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 	<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. • Marcar un criterio en la atención a reclamaciones de clientes. Legislación en protección del consumidor. • Importancia del servicio post-venta • Es importante hacer pruebas a ciegas de la amabilidad de nuestros trabajadores con los clientes cuando no estamos • Desenvolver estrategias de fidelización • ¿Por qué no entra, por qué no compra, por qué no repite? 	<p>La decisión de cerrar o traspaso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay un momento en el que la decisión de cierre debe tomarse, ya que su retraso acarrea un peligro. • 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 • Necesidad de cotejar las 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

