



**universidad  
de león**  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León**

**Curso de Adaptación a Grado en Administración y**

**Dirección de Empresas**

**Curso 2013/2014**

**“ITINERARIO INTEGRAL DEL EMPRENDEDOR”  
(“INTEGRAL ITINERARY OF THE ENTREPRENEUR”)**

**Realizado por la alumna Dña. Olga Ana Terrón García**

**Tutelado por la profesora Dña. Nuria González Álvarez**

**León, septiembre de 2014**

ANEXO 5



universidad  
de León  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D.Nuria González Álvarez, en su calidad de Tutor<sup>1</sup> del Trabajo Fin de Grado titulado "ITINERARIO INTEGRAL DEL EMPRENDEDOR" realizado por D. OLGA ANA TERRÓN GARCÍA en el Grado Universitario en ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 10 de SEPTIEMBRE de 2014

VºBº

Fdo.: NURIA GONZALEZ ALVAREZ

<sup>1</sup> Si el Trabajo está dirigido por más de un Tutor tienen que constar los datos de cada uno y han de firmar todos ellos.

## ÍNDICE

	<b>Páginas</b>
<b>RESUMEN / ABSTRACT .....</b>	<b>6</b>
 <i>PARTE I - INTRODUCCIÓN</i>	
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2. OBJETO DEL TRABAJO .....</b>	<b>9</b>
<b>3. METODOLOGÍA UTILIZADA .....</b>	<b>11</b>
 <i>PARTE II – EL ITINERARIO</i>	
<b>1. LA FIGURA DE “EMPRENDEDOR” .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE EMPRENDER .....</b>	<b>14</b>
<b>2. LA “IDEA” .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 ANÁLISIS Y VALORACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD .....</b>	<b>17</b>
<b>3. EL PLAN DE EMPRESA .....</b>	<b>19</b>
<b>3.1. FASES DEL PLAN DE EMPRESA .....</b>	<b>19</b>
<b>4. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>21</b>
<b>4.2. ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. ANÁLISIS DAFO.....</b>	<b>22</b>
<b>4.3. ELECCIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>24</b>
<b>5. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
<b>5.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING .....</b>	<b>25</b>
<b>5.2. PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL .....</b>	<b>26</b>
<b>5.3. PRESUPUESTO DE MARKETING .....</b>	<b>30</b>
<b>6. PLAN DE OPERACIONES, DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD .....</b>	<b>31</b>
<b>6.1. PRODUCTOS O SERVICIOS .....</b>	<b>32</b>

6.2. PROCESOS .....	32
6.3. PROGRAMA DE PRODUCCIÓN .....	33
6.4. APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS .....	34
7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	34
7.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	35
7.2. LA CONTRATACIÓN .....	36
7.3. LA RETRIBUCIÓN, COSTE SALARIAL .....	39
8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO .....	40
9. ESTRUCTURAS JURÍDICO-FISCALES .....	43
10. FINANCIACIÓN. AYUDAS Y SUBVENCIONES .....	49
10.1. PRINCIPALES LÍNEAS DE FINANCIACIÓN .....	50
10.2. AYUDAS Y SUBVENCIONES .....	52
 <i>PARTE III - EMPRENDER EN LA PRÁCTICA</i>	
1. INTRODUCCIÓN .....	55
2. DISEÑO Y METOLOGÍA DE EL CUESTIONARIO .....	56
3. RESULTADOS .....	57
 CONCLUSIÓN DEL TRABAJO .....	 66
 BIBLIOGRAFÍA y WEBGRAFIA.....	 68
 ANEXOS .....	 70
Anexo 1. Cuadro resumen de la Inversión prevista al inicio.....	70
Anexo 2. Cuadro detallado de las Inversiones previstas para los tres primeros años.....	71
Anexo 3. Cuenta de Resultados previsional .....	72
Anexo 4. Balance previsional .....	73
Anexo 5. Cuenta previsional de Tesorería .....	74
Anexo 6. Cuestionario .....	75
Anexo 7. Resultados del cuestionario .....	77

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro II.7.1 – Bonificaciones cuota Seguridad Social en contrato</b>	
Indefinido para emprendedores. ....	36
<b>Cuadro II.9.1 – Tipos de estructuras jurídicas de empresas. ....</b>	<b>44</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura II.7.1 – Organigrama de empresa. ....</b>	<b>36</b>
---	-----------

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico III.3.1 – Edades de la muestra.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico III.3.2 – Nivel formativo de la muestra.....</b>	<b>58</b>
<b>Gráfico III.3.3 – Actividades desarrolladas por la muestra, por sexo.....</b>	<b>59</b>
<b>Gráfico III.3.4 – Resultado de la pregunta 1 del cuestionario.....</b>	<b>60</b>
<b>Gráfico III.3.5 – Resultado de la pregunta 2 del cuestionario.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico III.3.6 – Resultado de la pregunta 3 del cuestionario.....</b>	<b>61</b>
<b>Gráfico III.3.7 – Resultado de la pregunta 4 del cuestionario.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico III.3.8 – Resultado de la pregunta 5 del cuestionario.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico III.3.9 – Resultado de la pregunta 6 del cuestionario.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico III.3.10 – Resultado de la pregunta 7 del cuestionario.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico III.3.11 – Resultado de la pregunta 8 del cuestionario.....</b>	<b>63</b>
<b>Gráfico III.3.12 – Resultado de la pregunta 9 del cuestionario.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico III.3.13 – Resultado de la pregunta 10 del cuestionario.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico III.3.14 – Resultado de la pregunta 11 del cuestionario.....</b>	<b>65</b>

### **RESUMEN**

Muchas personas tienen la inquietud por iniciar un negocio. Algunas creen que su única alternativa es iniciar su propia empresa, ya que la situación económica o el estado de desempleo actual no les deja otra alternativa. Hay también, quienes tienen una magnífica idea o producto y les gustaría emprender su negocio, y los que no se sienten conformes con su actual empleo y piensan que podrían hacer mejor trabajo siendo jefe de su propio destino. Cualquiera que sea la razón o motivación para iniciar un negocio, hay ciertos pasos que deberían seguir, pero primero, y muy importante, es que conozcan las ventajas e inconvenientes de ser empresario y los trámites, licencias y requisitos a seguir para crear una empresa.

A través de estas páginas, se pretende aportar un Itinerario/guía útil como apoyo al inicio de creación de una “idea” empresarial y convertirla en Proyecto, analizando la problemática real de recientes emprendedores, para evaluar los conocimientos previos y dificultades encontradas al iniciar su negocio y, con ello, saber la necesidad y la utilidad que podría tener el Itinerario del emprendedor diseñado.

### **ABSTRACT**

Many people have concerns about starting a business. Some believe that their only alternative is to start your own business, as the economic situation or the current state of unemployment leaves them no alternative. There are also those who have a great idea or product and would like to start their business, and they do not feel satisfied with their current job and think they could do a better job as head of his own destiny. Whatever the reason or motivation to start a business, there are certain steps you should follow, but first, and most important, is that they know the advantages and disadvantages of being an entrepreneur and paperwork, licenses and requirements to follow to start a business.

Through these pages, is to provide an Itinerary/guide useful as support to start up building a business “idea” and turn it into Project, analyzing the real problems of recent entrepreneurs in order to evaluate previous knowledge and difficulties found when you start your business and, to know the need and potential value of the entrepreneur designed Itinerary.

## ***PARTE I - INTRODUCCIÓN***

### **1. INTRODUCCIÓN**

El emprendimiento es, desde tiempos recientes, un término habitualmente utilizado, y presente en todo el mundo. En una coyuntura económica caracterizada por las dificultades para encontrar empleo por cuenta ajena, emprender un proyecto de empresa o de autoempleo se presenta como alternativa novedosa (siempre razonable o no, como veremos), y que trasciende los ámbitos económicos, siendo reivindicada por los políticos y convertida en motivo de conversación para los ciudadanos.

Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, la que podríamos llamar “moda de emprender” surge ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos, los altos niveles de desempleo y la baja calidad de los empleos existentes. (Kawasaky, 2006) También ha ganado gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. El emprendimiento se presenta como el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas, que implica desarrollar una cultura del emprendimiento encaminada a vencer ciertas resistencias.

Los gobiernos han entendido bien la importancia del emprendimiento y han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva. También las grandes corporaciones, a través de sus Fundaciones o como parte de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa, diseñan programas de fomento del emprendimiento. Parece que nadie quiere quedarse atrás en su defensa de los emprendedores como nuevo “modelo de la recuperación económica”.

La cultura del emprendimiento tiene desigual distribución en el mundo, e incluso en nuestro país hay diferentes sensibilidades hacia la emprendeduría, relacionadas con el carácter de cada territorio.

El emprendedor ¿nace o se hace? ¿todos podemos ser emprendedores? ¿qué necesitan los emprendedores para poner en marcha ideas y convertirlas en negocios viables? ¿cómo gestionamos el posible fracaso de nuestra idea? ¿qué papel juegan las instituciones y los poderes públicos en este proceso de toma de conciencia? (Pymes y Autonomos, 2013). Y una vez superada la explotación de la idea para darle actividad, ¿cuáles son los análisis que debemos realizar para que la idea prospere?, ¿cuáles son las fórmulas legales que nos den la oportunidad de entrar en el juego económico ya sea como persona física o jurídica?

Éstas y otras cuestiones serán objeto de análisis y estudio en este trabajo, donde se explican todos los pasos a seguir para desarrollar una idea empresarial. Se intenta dar a conocer al emprendedor cómo se crea una empresa y esbozar las ideas principales a tener en cuenta para desarrollar una idea de negocio. Para ello, en la Parte II del trabajo, además de describir el perfil y las características propias de un emprendedor, se elabora un Itinerario modelo que defina los pasos para poner en marcha una empresa, desde el análisis de mercado hasta los aspectos legales a tener en cuenta para la elección de la estructura jurídica, y una orientación sobre las fórmulas de financiación.

En una tercera Parte del trabajo, se realiza un diagnóstico y análisis práctico del perfil del emprendedor de hoy, en concreto en la ciudad de León, y sus necesidades y problemáticas a la hora de emprender, analizadas a través de un Cuestionario aplicado a un grupo de emprendedores de dicha ciudad.

En base a todo ello, se elabora un itinerario/guía útil para cualquier tipo de emprendedor/a o empresa de apoyo y asesoramiento a la creación empresarial o *entrepreneurship*, puesto que dicho proceso desempeña un papel fundamental de la actividad económica.

## 2. OBJETO DEL TRABAJO

Con este trabajo se ha pretendido acercar al mundo del emprendedor investigando sus inquietudes, sus miedos y a la vez su valentía para emprender con muchos obstáculos, una actividad que le procure mejor calidad de vida y contribuya a un mayor bienestar de nuestra sociedad.

A todos alguna vez se nos habrá pasado por la cabeza el emprendimiento, es decir crear nuestra propia empresa, pero seguramente hemos pensado ¿cómo empiezo? ¿cuál es el primer paso? ¿qué tengo que hacer? No hay una fórmula mágica que te asegure el éxito. Las acciones y elecciones se deben tomar tras un análisis de la situación individual y, si no fuera así, se comienza mal a caminar.

Emprender es una gran tarea, es algo excitante y gratificante, pero tienes que educarte para adquirir los conocimientos y habilidades necesarias para tener éxito. (Fundación iniciador, 2014)

A partir de una idea inicial, el emprendedor/a debe tener la decisión de hacer realidad su idea. Para ello debe contar con la información y las herramientas necesarias que le faciliten el proceso. La intención de este trabajo es facilitar al máximo el proceso de plasmación de un Proyecto empresarial.

Se parte de la generación de la “idea” de negocio desde el sentimiento y espíritu emprendedor y, desde ahí, se plantean las acciones y líneas a seguir por el/la emprendedor/a. Una vez madurada, elegida y validada la idea, se pautan los pasos para conseguir analizar el mercado en toda su amplitud y poder llegar a realizar un Proyecto empresarial, en toda su extensión, que se cree viable.

Este itinerario incluye información necesaria para la elección de formas jurídicas de tipos de empresa y sus trámites, así como consejos de negociación con entidades de crédito, para lo cual requiere la realización de un Plan económico financiero que pretende llevar a la práctica.

Se va a desarrollar el proceso de creación de empresa, como se resume en el siguiente esquema:



Fuente: FEJIDIF. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Plan Avanza

Con esto el/la emprendedor/a ya estaría listo para iniciar su andadura. Las empresas de apoyo y asesoramiento continuarán su labor de ayuda a la consolidación.

### **3. METODOLOGÍA UTILIZADA**

Para el desarrollo de este proyecto se procede a una revisión del “estado del arte” en cuanto a fuentes bibliográficas (utilizando además, Internet, con especial incidencia en blogs y publicaciones especializadas en emprendimiento) y otros materiales divulgativos informales usados por las entidades que apoyan o promueven la actividad emprendedora.

Una vez revisado dicho material documental, se procederá a un estudio de caso a partir de la experiencia del Servicio de Atención a Emprendedores de Ildefe (la Agencia de Desarrollo Económico local del Ayuntamiento de León), por medio de encuestas a una muestra de emprendedores ubicados en los viveros que gestiona Ildefe (con especial atención a sus necesidades y/o carencias).

A partir de la lectura bibliográfica y la tabulación de resultados de las encuestas, se diseñará el Itinerario tipo que podría plantearse a un emprendedor, a modo de “camino hacia el éxito” en su propósito de crear una empresa viable.

Se trata de una metodología práctica, centrada en analizar las necesidades de los potenciales emprendedores, pero sin perder de vista la perspectiva teórica que debe enmarcar todo trabajo de investigación.

## ***PARTE II – EL ITINERARIO***

### **1. LA FIGURA DE “EMPRENDEDOR”**



**Evolución:** El origen de este término proviene de la voz castellana “prender”, sinónimo de coger, tomar. Está estrechamente relacionado con el vocablo francés “entrepreneur” que tuvo su aparición en los inicios del siglo XVI haciendo alusión a los aventureros que se arriesgaban al explorar el nuevo mundo en busca de mejores oportunidades, sin saber que les depararía el futuro en un mundo desconocido.

Fuente: [elemprendedorysumedi.galeon.com/](http://elemprendedorysumedi.galeon.com/)

Al término emprendedor le ha sido dada su connotación económica a partir del 1755, por el escritor francés Richard Cantillón, y desde entonces el término se ha utilizado para identificar a las personas que inician sus proyectos de negocios asumiendo ciertos riesgos e innovando al hacerlo.

A comienzos del siglo XX se empezó a reconocer el papel del emprendedor en el desarrollo de las economías locales. Joseph Alois Schumpeter, influyente economista de del siglo XX, reconoce al emprendedor como el centro del sistema económico, al escribir “la ganancia viene del cambio y el cambio es producido por el empresario innovador”. Para Schumpeter, la innovación es la razón de ser del entrepreneur.

En el Título preliminar de la *Ley 14/2013, de 27 de septiembre*-«Disposiciones generales», en artículos 1 a 3, se establece el objeto, ámbito de aplicación y la definición de emprendedor. “El concepto de emprendedor se define de forma amplia, como aquellas personas, independientemente de su condición de persona física o jurídica, que van a desarrollar o están desarrollando una actividad económica productiva.” (Noticias jurídicas, 2013 recopilado mayo 2014)

Lo que está claro es que emprender es algo más que auto emplearse. El emprendedor va más allá de las expectativas del mercado, no sólo piensa en ideas, sino cómo desarrollarlas de la mejor manera y con los mejores resultados posibles. Por ello podríamos hablar de características que debería cumplir y/o asumir un emprendedor.

### 1.1 CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

Conviene analizar las cualidades, aptitudes, características propias, intereses, y motivaciones, así como la formación técnica y la experiencia previa. Supone por tanto, conocer lo que caracteriza a un emprendedor (Fernández, 2010; Suárez Sánchez-Ocaña, 2011):

- *Capacidad organizativa y liderazgo*: personas con gusto por la organización y dirección de tareas.
- *Empatía*: debe saber comprender al cliente, aunque no esté de acuerdo con él, o no se acepten totalmente sus puntos de vista. También debe ser capaz de inspirar en los demás la percepción social respecto de sí mismos
- *Motivación para el triunfo*: personas altamente motivadas con su proyecto y que a pesar de los contratiempos que se puedan producir, están convencidos de su triunfo.
- *Capacidad de asumir riesgos*: las personas con alto grado de necesidad, desean un grado moderado de riesgo, lo suficiente para que resulte emocionante, pero con esperanza de ganar. Si bien en determinadas ocasiones sienten miedos, no dejan que éstos les afecten y siguen adelante.
- *Responsabilidad*: son personas comprometidas con sus obras y se responsabilizan por ellas. Saben que el 99% de su emprendimiento lo lograrán con dedicación, y tan solo el 1% se deberá a la inspiración y a la suerte.
- *Capacidad creativa e innovadora*: personas con imaginación, intereses por implementar cosas nuevas en cualquier área de la organización.
- *Formación básica*

También es importante conocer los **errores más comunes del emprendedor**:

1. Vender lo que el emprendedor quiere: La cuestión está en averiguar lo que la gente quiere, no dejarse guiar por los gustos propios. Hay que invertir para conocer las necesidades de los clientes potenciales.

2. Plan de negocios no escrito: Cuando una compañía tiene problemas financieros se necesita más que nunca ese plan escrito para atraer a los inversionistas. Un plan escrito ayuda a ver más allá.
3. No conocer sus fortalezas: Antes de diversificar los productos o servicios, debemos conocer los puntos fuertes (lo que sale mejor, más barato y en menor tiempo) para concentrarnos en ellos y si es necesario reenfocar el negocio.
4. No saber, y no preguntar: No atreverse a preguntar, por temor a que los clientes o la competencia piensen que somos incompetentes es un error. Aprender a pedir ayuda para que el negocio prospere, es todo un desafío, una inseguridad que hay que superar.
5. No formarse antes de comenzar: No importa los medios, es necesario formarse para dirigir la empresa. Hoy en día no se puede poner como excusa la falta de información o la dificultad para acceder a ella.
6. No vivir dentro de sus medios: Muchas veces no se tiene una real dimensión de los ingresos y gastos. Al comienzo se gasta más de la cuenta, muchas veces por no hacer un proceso serio de cálculo. La falta de un presupuesto realista mantiene a las empresas estancadas por largo tiempo.
7. Ignorar que lo que manda es el efectivo: Tener efectivo suficiente para pagar las cuentas es el desafío de cualquier compañía nueva. Hacerse con préstamos de amigos y familiares, hasta que la compañía califique para grandes préstamos empresariales, es necesario para que se mantenga mientras no se dispone de liquidez inmediata.
8. No tener un plan de marketing o no signar presupuesto para ello: Todos los dueños / gerentes de los negocios creen que tienen el mejor producto o servicio y que todo el mundo se dará cuenta de ello, pero con un negocio nuevo uno mismo debe promocionarse. No hay que escatimar recursos para ello.
10. No delegar: Delegar funciones muchas veces representa la diferencia entre crecer y quedarse estancado. Debe administrar sus fuerzas.

## **1.2 VENTAJAS E INCONVENIENTES DE EMPRENDER**

### **Ventajas:**

- *Estabilidad en el empleo.*- La generación de autoempleo no está exenta de esta incertidumbre ante el futuro, pero la continuidad o no de la actividad depende de factores económicos y de negocio, y no de otro tipo de decisiones. Si la empresa se consolida bien y el negocio tiene éxito, sin duda alguna, una de las ventajas es la mejora del sueldo propio.

- *Autonomía.*- Como emprendedor, marca el ritmo e impone las normas que regirán la actividad. Si bien es cierto que, exige una gran dedicación, horas y esfuerzo. Nos permite poner en marcha nuestras propias ideas y metodologías de trabajo, adaptar la actividad a nuestras necesidades y decidir en qué grado queremos conciliar nuestra vida laboral y familiar.
- *Satisfacción personal.*- Porque nada produce más satisfacción que un trabajo bien hecho, sobre todo si se desarrolla, desde su gestación hasta su ejecución, bajo la propia percepción de cómo debe realizarse.
- *Luchar por algo propio.*- Emprender significa poner un proyecto en marcha, especialmente cuando entraña dificultad. Emprender es una lucha diaria por superar retos y obstáculos, pero esta batalla se hace mucho más llevadera cuando se van superando los retos y obstáculos que van surgiendo.
- *Mayores ingresos.*- Quizá éste sea uno de los puntos más controvertidos, pero, si el proyecto está bien planteado y finalmente tiene éxito, podemos decir que se pueden obtener mayores ingresos que trabajando por cuenta ajena.
- *Prestigio social.*- Poner en marcha y consolidar una empresa que, con su actividad, sea capaz de cubrir necesidades y demandas reales y contribuya a la mejora del entorno en el que vivimos puede constituirse como una gran fuente de reconocimiento social que, si bien no ha de ser el fin último, abre muchas puertas para seguir creciendo y evolucionando tanto profesional como personalmente. (Club profesional de emprendedores y autónomos “infoautónomos”, 2013)

### **Desventajas/Inconvenientes:**

- *Mayor dedicación.*- Poner en marcha una empresa, requiere muchas horas de esfuerzo y dedicación, sobre todo al principio. Emprender significa, en muchos casos, desarrollar muchas aptitudes y ser capaces de ponerlas en práctica todas a la vez. Cuando se trata de microempresas, suele ser una sola persona la encargada de desarrollar varias actividades necesarias para el normal funcionamiento del proyecto, por lo que la dedicación es todavía mayor.
- *Riesgo económico.*- Son muchos los factores que determinan el éxito o fracaso económico de un proyecto empresarial, tanto externos, como puede ser un entorno poco favorable, como internos, que pueden derivarse de una mala gestión.
- *Burocracia.*- La apertura de un negocio lleva aparejada una notable cantidad de trámites administrativos, en ocasiones algo costosos, lentos y laboriosos, motivo por

el cual hay que armarse de paciencia y tratar de solucionar el "papeleo" de la mejor forma posible.

- *Incertidumbre.*- Con respecto al crecimiento y consolidación de un proyecto empresarial, la incertidumbre es constante para el emprendedor.

## 2. LA “IDEA”

A la hora de plantearse cualquier iniciativa empresarial conviene “perder el tiempo” en diseñar, fijar y madurar la IDEA de producto o servicio, y por lo tanto, de empresa que se propone sacar al mercado. La claridad de dicha idea es fundamental para elaborar el resto de las partes integrantes de un proyecto empresarial.

Sólo cuando la idea está perfectamente asumida y diseñada podemos esperar alcanzar algún éxito. Si, por el contrario, no creemos suficientemente en lo que vamos a lanzar, mal podremos esperar resultados positivos. En palabras de *Luis Bassat*, (emprendedor publicista que montó su primera agencia de publicidad con 25 años), “*No se trata de justificar el precio, sino de vender la idea*”.

### 2.1 ANÁLISIS Y VALORACIÓN:

No sólo basta con tener una buena idea, es necesario evaluarla y comprobar su viabilidad. Por ello, es necesario **describirla** de la forma más precisa posible analizando los siguientes puntos:

1. Descripción del producto o servicio que se va a ofrecer al mercado.
2. Tener claro la necesidad que cubre el producto o servicio. Clientela potencial: ¿A quién está dirigido? Concretar las características que definen al cliente objetivo.
3. Competencia: Hacer un análisis exhaustivo de los productos o servicios de la competencia, cuáles son sus características y que métodos o estrategias utilizan en el mercado las empresas competidoras. Cuanto mayor o más innovadora sea dicha necesidad, menor será la competencia. En los sectores que ofrecen mayor oportunidad tecnológica, la tasa de creación de empresas es mayor (González,

Nieto, y Roure, 2007), y la relación entre ambas se ve intensificada cuando la ambigüedad causal que rodea a las oportunidades y que perciben las empresas del sector es baja.

4. Valor añadido: Aquello que va a diferenciar el producto o servicio, que va a hacer que se convierta en la mejor opción para los compradores.

Y para su **valoración**, responder a las siguientes preguntas (Kawasaky, 2006):

- ¿Qué tiene de innovadora nuestra Idea de Negocio?
- ¿Qué tiene nuestra idea de excepcional? ¿Puede protegerse con una patente?
- ¿Quién es el cliente?
- ¿Qué hará que el cliente compre el producto? ¿A qué necesidades da respuesta?
- ¿Por qué es el producto mejor que otras alternativas comparables?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la nueva empresa y por qué un competidor no podría simplemente copiar dichas ventajas?
- ¿De qué forma llega el producto al cliente?
- ¿Puede este producto hacer dinero? ¿Cuáles son los costes que conlleva y qué precio se puede pedir por él?

## 2.2 UBICACIÓN DE LA ACTIVIDAD

La ubicación de la actividad y las características del lugar en el que se instale, ya sea local comercial, oficina o nave, pueden jugar un papel determinante en las posibilidades de éxito y en la posición competitiva.

Algunos emprendedores no dan la importancia que se merece a la elección de su ubicación. La falta de tiempo y recursos les impide profundizar lo suficiente y desgraciadamente en muchos casos, el tiempo demuestra que la elección no era la más adecuada. Algunos, asustados por el precio de los alquileres en las calles principales, optan por locales en calles poco transitadas, lo que les aboca a una dura supervivencia en el mejor de los casos.

Se debe valorar si la ubicación elegida va a ayudar a maximizar los beneficios. Para cada posible ubicación que se considere, se debería reflexionar sobre las siguientes cuestiones (Club profesional de emprendedores y autónomos “infoautónomos”, 2013):

1.-Proximidad, atractivo y facilidad para los clientes: Estos aspectos influyen en la capacidad de atraer clientela, por ello se debe analizar si la zona es de mucho tránsito de personas o vehículos y un local muy atractivo; la facilidad de acceso y aparcamiento que tiene el cliente para llegar hasta la ubicación y la evolución esperada de la zona elegida.

2.-Presencia de la competencia: En principio interesa que no haya ningún competidor en el área de influencia pero en ocasiones, la suma de competidores beneficia a todos ya que así se conforma un polo de atracción para clientes de toda la ciudad, como ocurre con la concentración de zapaterías en la zona céntrica de muchas poblaciones o con los establecimientos de alimentación y artículos para el hogar cercanos a mercados e hipermercados.

3.-Proximidad a los proveedores: Puede ayudar a reducir los costes de transporte o a utilizar materias primas en mejores condiciones, como ocurre en la agricultura. A veces también influye la facilidad para conseguir determinados suministros: electricidad, agua, internet, teléfono. O los horarios y zonas de carga y descarga.

4.-Comunicaciones: El acceso a grandes infraestructuras (puertos, aeropuertos, líneas de ferrocarril) y carreteras puede ser esencial para el funcionamiento del negocio.

5.-Características del espacio elegido: Si cumple la normativa legal y las medidas necesarias de seguridad, que permite un correcto desarrollo de la actividad, que tiene buenos accesos y está bien comunicado. No se debe olvidar valorar en detalle las reformas que se necesitan hacer, los costes de instalación y la posibilidad de ampliar el espacio en el futuro.

6.-Factores legales e institucionales: En relación con la regulación específica de determinadas actividades, como por ejemplo la restricción a la apertura de bares en el centro de numerosas ciudades. También pueden influir la existencia de subvenciones o la actitud de la Administración ante el negocio.

### **3. EL PLAN DE EMPRESA**

Una vez analizados los aspectos para lograr definir y perfilar lo que quiere ser nuestra futura empresa, es necesario plasmarlo en un proyecto estructurado, de manera que podamos analizar la viabilidad técnica, comercial, jurídica, y económica de la misma sobre unas bases y presupuestos más o menos seguros y decidir o no ponerla en marcha.

A ello responde el plan de empresa, entendido como el documento que define de forma clara y sintética la idea de negocio que se quiere emprender. El plan de empresa pone de relieve las oportunidades y dificultades de la futura empresa, los recursos humanos, económicos y financieros necesarios, y las medidas adoptadas para potenciar las ventajas y minimizar los inconvenientes.

El Plan será de utilidad como tarjeta de presentación ante posibles socios financieros o solicitudes de subvención.

#### **3.1 FASES DEL PLAN DE EMPRESA:**

##### ***a. Descripción de la idea***

Breve resumen de la idea empresarial, objetivos que se pretenden, motivos de su elección, diferenciación de otros negocios, nombre, aportaciones de la misma... viene a ser una carta de presentación.

##### ***b. Identificación del promotor o promotores***

Debe incluir los datos personales, formación, experiencia y objetivos de aquel o aquellos que pongan en marcha la idea empresarial.

##### ***c. Localización de la empresa***

Se justificará adecuadamente el lugar escogido para su ubicación, pues también puede ser determinante para su éxito o fracaso. Se señalarán los motivos de la elección concreta aportando las ventajas que conlleva y tratando de minimizar los posibles inconvenientes que tenga.

##### ***d. Análisis del mercado***

Se aporta un estudio de mercado, señalando las fuentes de información utilizadas, el consumidor al que va dirigida la actividad de la futura empresa, segmento del mercado

que al que se pretende llegar, la competencia, oportunidades y fortalezas del servicio o producto ofertado frente a las debilidades y amenazas que suponen los de la competencia, posibilidades de sobrevivir a la misma.

***e. Plan de marketing***

Recogerá todas aquellas actuaciones que buscan obtener un beneficio empresarial cubriendo las necesidades y deseos del consumidor. Se trata de dar respuesta a preguntas sobre el propio producto o servicio, el precio fijado, su promoción y publicidad y los canales de distribución seleccionados.

***f. El producto o servicio***

Se describirán las características fundamentales del mismo, las necesidades que pretende cubrir y si cumple, en su caso, la normativa especial que puede ser de aplicación. Al mismo tiempo, se detallarán las fases productivas y todo aquello necesario desde la entrada de materiales en el almacén hasta la salida al mercado del producto o servicio (inversiones, materiales, proveedores, gestión de almacén, instalaciones,...)

***g. Recursos humanos***

Se determinará la organización de la futura empresa y la selección y contratación de los medios humanos necesarios, perfiles adecuados de los trabajadores y modalidades de contratación ofertadas para cubrir las necesidades de plantilla.

***h. Inversión y Financiación***

Se incluirá en este apartado un balance inicial del patrimonio de la empresa, valorando los gastos (maquinaria, existencias, local, disponible...) y las fuentes de financiación. Se analizará la situación financiera de la empresa y se hará una previsión de la evolución patrimonial en un plazo de dos-tres años.

***i. Previsión económica-financiera***

Se cuantificarán las previsiones de los resultados de la empresa, esto es, se realizará una previsión de los ingresos de los próximos dos-tres ejercicios económicos y una valoración de los gastos de funcionamiento de la empresa, concretándolos en la cuenta de resultados provisional. Igualmente se analizarán las necesidades de tesorería mes a mes a través de un presupuesto de tesorería

***j. Elección de la forma jurídica***

Ha de reflejarse qué forma jurídica se ha elegido y por qué. La elección incorrecta de la misma puede poner en peligro la viabilidad de la empresa, pues no todos los negocios

precisan de iguales formas de desarrollo, ni todas las fórmulas jurídicas implican los mismos riesgos y ventajas.

#### ***k. Calendario de puesta en marcha***

Si de los apartados anteriores se dedujera la viabilidad del proyecto, es necesario fijar un plazo para la tramitación y puesta en marcha de la empresa, teniendo en cuenta que varían los trámites según se adopte una forma jurídica u otra. No obstante con la ventanilla única el plazo de presentación de documentos puede reducirse considerablemente. (Ildefe, 2005; Suárez Sánchez-Ocaña, 2011)

## **4. ANÁLISIS DE MERCADO**

Una vez descritos los productos/servicios al que se va a dedicar la empresa, ahora se trata de describir cuál es el mercado al que se va a destinar.

Realizar un estudio de mercado permitirá obtener y analizar información procedente del entorno (Silva Duarte, 2009) y, de ese modo, comprobar en gran medida si el proyecto es factible, minimizar riesgos, y aprovechar dicha información para diseñar el mejor plan de empresa posible.

### **4.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Se busca información (Ildefe, 2005) relevante del sector a través de:

- Fuentes de información externas (cámaras de comercio, directorios, publicaciones, etc)
- Utilizar cuestionarios estructurados y dirigirlos a clientes, intermediarios comerciales y proveedores. Se recomienda que sean breves y cerrados.

Estos datos darán respuesta a una descripción del mercado: Demanda actual, ¿está en expansión o en decadencia?, factores del entorno que pueden influir en la empresa, barreras de entrada presentes y futuras en el mercado, etc.

Trucos:

- Manejar datos básicos sobre el entorno: evolución del paro, PIB, IPC, número de empresas, renta media, construcción de viviendas, etc.

También darán respuesta a una descripción del cliente: qué necesidades quiere satisfacer con el producto o servicio, hábitos de compra y factores que influyen en la compra. De todo ello se sabrá cómo debe ser el producto o servicio.

Trucos:

- Analizar los cambios socioculturales que se provocan en la sociedad.
- Recopilar la información que aparecen en los medios escritos, TV e internet.

Otro punto a conocer será la competencia: Cómo actúa en el mercado; quiénes son; qué tipo de empresas (localización, volumen de ventas, rentabilidad, puntos fuertes y débiles); cómo son los precios y servicios que se ofrecen respecto de la competencia, qué ventajas competitivas hay; reacciones ante nuevos competidores; quiénes son los líderes.

Trucos:

- Si conoce a sus competidores, podrá atacarles, esquivarles o defenderse y a veces hasta colaborar.
- Establezca sus diferencias y ventajas con respecto a los demás.

Por último, el posicionamiento de la empresa: en qué segmento de mercado se puede ser competitivo. Se trata de diferenciarse en el mercado (en cuanto a precio, calidad u ofrecer otras ventajas al consumidor: cualidades).

Trucos:

- Segmentar el mercado, dividiéndolo en grupos diferenciados lo más homogéneos posible según sus características específicas (socioeconómicas, territoriales, personalidad, comportamiento, comprador). Si no se conoce el mercado, el resto del plan sobra.
- Saber reflejar el comportamiento y los hábitos de cada segmento.
- Identificar necesidades y comportamientos que la competencia no hace: si se conoce su mercado se sabrá cómo satisfacer sus necesidades.

## **4.2 ANÁLISIS INTERNO Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN: ANÁLISIS DAFO.**

Se trata de los análisis de aspectos de mayor peso dentro de la empresa, para conocerla y compararla en el sector ante la competencia (Suárez Sánchez-Ocaña, 2011). Se intenta

definir la postura que adoptará la empresa en la sociedad, *la vocación o misión*; lo que quiere hacer, *los objetivos*; y los medios que considera utilizables para ello, es decir, la *ética* o forma de actuar de la empresa.

El análisis interno proporciona una descripción comparativa de los recursos y capacidades que posee la empresa.

**Análisis DAFO:** Puntos fuertes y débiles de la empresa, y las oportunidades y amenazas en el sector. Se debe presentar de forma gráfica, clara y breve. Normalmente mediante una tabla de cuatro celdas:

**Cuadro Análisis DAFO**

<b>Debilidades:</b> 1 <sup>a</sup> 2 <sup>a</sup> 3 <sup>a</sup>	<b>Fortalezas:</b> 1 <sup>a</sup> 2 <sup>a</sup> 3 <sup>a</sup>
<b>Amenazas:</b> 1 <sup>a</sup> 2 <sup>a</sup> 3 <sup>a</sup>	<b>Oportunidades:</b> 1 <sup>a</sup> 2 <sup>a</sup> 3 <sup>a</sup>

La palabra DAFO responde a las iniciales de las palabras:

**DEBILIDADES:** Puntos débiles del proyecto, la situación personal de los socios, la capacitación técnica y profesional de los promotores y las debilidades financieras del negocio. Suponen una desventaja comparativa frente a los competidores.

**AMENAZAS:** Las que la competencia pueda plantear en cuanto a una posible obsolescencia técnica de la inversión, inseguridades a nivel de evolución de precios o mercado; es decir, factores externos que amenazan la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

**FORTALEZAS:** Puntos fuertes y ventajosos del proyecto frente a la competencia. Suponen una ventaja comparativa frente a las demás empresas competidoras del sector.

**OPORTUNIDADES:** Las oportunidades del negocio o de ampliación de negocio presentes y futuras, potenciales conquistas de nuevos clientes o mercados, etc. Permiten mejorar la situación competitiva de la empresa si son aprovechadas.

Trucos:

- Ser realista-optimista.
- Destacar los puntos fuertes.
- Ser consciente de los puntos débiles, pero sólo dar importancia a los que puedan afectar seriamente al negocio.

### 4.3 ELECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia será la decisión que revela las misiones, objetivos o metas de una empresa, así como las políticas y planes, de tal forma que se encuentre definida su posición competitiva, se sepa en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser.

Las Estrategias competitivas, estrategias de negocio o estrategias genéricas se entienden en función de los objetivos que pretendan alcanzar. (Guerras y Navas, 2007). Así tendremos:

- *Estrategia de liderazgo en costes*: se conseguirá reduciendo los costes de producción de la empresa por debajo de los de sus competidores
- *Estrategia de diferenciación* en atributos del producto. Ligada a la creatividad y a la innovación.
- *Estrategia de segmentación o enfoque*: Segmentar o dividir el mercado en subgrupos homogéneos de acuerdo a sus características o necesidades para llevar a cabo una estrategia comercial para cada uno de ellos.
- *Estrategia dual*: Doble ventaja en costes y diferenciación.

## 5. PLAN COMERCIAL Y DE MARKETING

Es una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva.

### 5.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

#### **Objetivos de marketing**

Una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben formular los objetivos. En caso contrario difícilmente se puede saber si la estrategia que se está adoptando es la correcta. (Valderrey Sanz, 2010)

Definida la actividad de la empresa y el mercado al que va a dirigirse, es preciso establecer estrategias para introducir los productos o el servicio objeto de su actividad, y alcanzar los objetivos de ventas previstos

#### **Estrategias de marketing**

La estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.

Preguntas “clave” en la realización de un plan de marketing:

a) *¿Cuál es el mercado de referencia al que quiere dirigirse el nuevo producto y cuál es la misión estratégica de la organización en ese mercado?* Se debe perfilar el mercado potencial del nuevo producto, en base a la descripción de las carencias o necesidades no cubiertas de los individuos o grupos, o que están satisfaciendo ofertas alternativas.

b) *¿Cuáles son los productos-mercado existentes y sus posicionamientos, y qué posicionamientos son susceptibles de ser ocupados?* Deben aproximarse las ofertas alternativas existentes para cubrir la necesidad que el nuevo producto satisface, especificando la imagen que los consumidores o grupos de consumidores tienen de ellos y, por ende, intuir la existencia de “huecos” en el mercado (posicionamientos no cubiertos).

c) *¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos-mercado existentes y cuáles son las amenazas y oportunidades del entorno del mercado?* Deben conocerse en cierta profundidad los productos sustitutivos previos al nuevo producto, debiendo incluir información acerca de sus características y estrategias comerciales, al tiempo que se procede al análisis del resto de factores que configuran el medio exterior de referencia para dicho nuevo producto.

d) *¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles y las ventajas competitivas de la organización y el/los producto/s-mercado que pretende/n introducirse?* Deben analizarse los factores inherentes al nuevo producto e internos a la organización que lo quiere comercializar, en comparación (esto es, en términos relativos) con los competidores (actuales y potenciales).

e) *¿Cuál es la estrategia de desarrollo (combinación estratégica básica) a adoptar y cuál es el nivel de ambición estratégica para ponerla en práctica?* Deben determinarse las estrategias genéricas de marketing o combinación estratégica básica para conseguir los objetivos deseados en caso de decidir lanzar finalmente un nuevo producto al mercado.

f) *¿Cómo se traducen los objetivos estratégicos genéricos a nivel de cada variable operativa de marketing (estrategia de marketing-mix)?* Debe determinarse la forma de traducir las estrategias y objetivos generales en objetivos y estrategias a nivel de cada una de las variables y subvariables operativas de marketing o, lo que es lo mismo, a nivel de *marketing-mix* (producto, precio, distribución, y comunicación). (Vázquez Burguete, 2013/14)

## 5.2. PLAN DE ACCIÓN COMERCIAL

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. La política comercial de la empresa deberá detallar cuáles son las decisiones más importantes en los cuatro puntos del **Marketing-Mix**: *Producto, Precio, Distribución, y Comunicación*.

**Producto:**

Conviene describir el producto incidiendo en aquellos elementos que puedan ser diferenciadores con respecto a la competencia.

Se describirán:

1. *Atributos:* Se estudia el diseño, color, envase, calidad, presentación, coste, tamaño, duración, peso...

2. *Identificación:* A través del nombre o marca que sirve para identificar al producto, como instrumento de protección legal y, como instrumento de diferenciación respecto a la competencia.

En una marca podemos distinguir dos elementos: el nombre y el logotipo. El nombre debe tener las siguientes características: fácil de pronunciar, fácil de recordar, ser evocador del posicionamiento del producto, ser breve, ser apropiado al tipo de producto y al posicionamiento seleccionado para nuestra marca, ser registrable, y ser original. El logotipo es la parte de la marca que aparece con símbolos, diseño, letras y colores distintivos.

Las estrategias de marca que puede desarrollar una empresa son múltiples, según los puntos fuertes y débiles de la empresa, y de las oportunidades y amenazas del entorno en que compete.

3. *Ciclo de vida:* Tiempo que se prevé permanezca el producto en el mercado teniendo en cuenta la inestabilidad de la demanda, debido a cambios en los gustos de los consumidores y a la irrupción de nuevos competidores con productos más innovadores.

4. *Rentabilidad:* En función de los costes de elaboración o/y comercialización.

5. *Flexibilidad:* Posibilidad de adaptar el producto a los nuevos cambios de la demanda.

**Precio:**

El precio constituye el factor básico de los beneficios de la empresa y depende de él, en gran medida, el éxito o el fracaso de ella: si el precio es bajo en función del coste, las ventas pueden ser elevadas pero los beneficios escasos o nulos; si el precio es elevado, las ventas y los beneficios pueden descender llegando a producir una deficiente utilización de los recursos. (Silva Duarte, 2009)

A veces, ofrecer mejores precios que la competencia puede ser un factor fundamental para vender. En otros casos, unos precios demasiado bajos pueden dar una imagen de falta de calidad en el producto, con los perjuicios que esto conlleva.

### **Distribución:**

Consiste en hacer llegar el producto desde el productor al consumidor final y puede llevarse a cabo mediante dos vías:

-Directa: El productor controlará directamente toda la distribución del producto.

- Ventajas:
- Mayor control de las variables del marketing
  - Conexión máxima con el consumidor final
  - Menores costes de distribución

- Indirecta: Se introducen figuras como el intermediario para realizar la distribución.

Dentro de la política de distribución hay múltiples clasificaciones en función de las diferentes formas de comercio, siendo la más usual es la que distingue entre comercio “independiente” (en general son pequeñas y medianas empresas), comercio “asociado”, cuyas principales formas de comercio son: Franquicia, Cadenas voluntarias, Grupos y centrales de compra mayoristas, Cooperativas de detallistas, Calles y zonas comerciales peatonales, Centros comerciales, Drugstores; y Comercio “integrado” formado por empresas con múltiples establecimientos comerciales.

### **Comunicación:**

Se determinará la forma de comunicar y dar a conocer el producto en un determinado mercado. Se utiliza para reforzar la venta sobre todo en mercados muy competitivos.

Las técnicas más habituales del mercado son:

1- La publicidad: Consiste en informar al cliente sobre nuestro producto con el fin de persuadirle hacia su compra. El promotor deberá conocer las prácticas más habituales en su sector, y si decide promocionar su producto mediante esta técnica deberá preparar un plan de actuación determinando:

- El presupuesto que destinará seguirá una Estrategia de Presupuesto.
- El mensaje que quiere transmitir: Estrategia de Mensaje
- Los medios a través de los cuales lo realizará: Estrategia de Medios

Según el objetivo marcado y el presupuesto disponible, la publicidad en los distintos medios que existen al alcance, nos proporciona ventajas e inconvenientes:

MEDIOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
PERIÓDICOS	- Flexibilidad - Selectividad geográfica de la audiencia	- Escasa permanencia del mensaje - Alcance inmediato - Calidad de impresión
TELEVISIÓN	- Combina visión, sonido y movimiento - Alto poder de atracción - Elevada audiencia	- Baja permanencia del mensaje, salvo repetición. - Posibilidad de pasar desapercibido entre muchos anuncios - Elevado coste
CINE	- Combina visión, sonido y movimiento - Alto poder de atracción	- Baja permanencia del mensaje, salvo repetición. - Posibilidad de pasar desapercibido
CORREO DIRECTO	- Selectividad geográfica de la audiencia - Selectividad de la audiencia - Alta permanencia del mensaje	- Elevado coste - Imagen de “Correo basura”
RADIO	- Selectividad geográfica de la audiencia - Utilización por una gran audiencia.	- Falta de apoyo visual - Poca permanencia del mensaje
REVISTAS	- Alta calidad de impresión - Selectividad demográfica y socioeconómica de la audiencia	- Baja frecuencia de emisión - Audiencia limitada - Elevado coste
PUBLICIDAD EXTERIOR	- Flexible - Bajo coste a nivel local - Buena publicidad para productos de gran consumo y como recordatorio	- Alto coste a nivel nacional - No hay selectividad de la audiencia - Puede producir una mala imagen en el público
PAGINAS AMARILLAS	- Selectividad geográfica de la audiencia	- Baja calidad de la impresión - No impacto directo - Alto coste
INTERNET	- Globalización - Bajo coste	- Posibilidad de pasar desapercibido - Accesos restringidos.

2- La promoción de venta: Conjunto de técnicas para estimular una respuesta más rápida en el mercado: Packaging (diseño de producto), Asistencia a ferias comerciales, Animaciones en los puntos de venta, Pruebas y presentaciones, Desarrollos audiovisuales, y Programas de fidelización y recompensa.

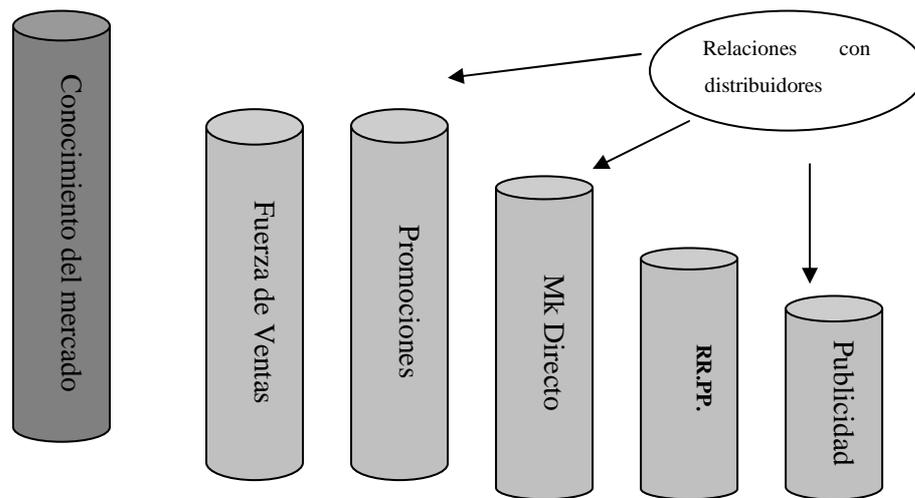
3- Las Relaciones Públicas: Conjunto de actividades que permitan establecer y mantener un “buen ambiente” hacia el interior y exterior de la empresa para conseguir mejor sus objetivos. (CEEI Castilla y León, 2007)

4- La Fuerza de ventas: Formada por las personas que se ocupan de las tareas directamente relacionadas con la venta. Se deberán marcar objetivos: aumentar el

número de clientes, incrementar las compras medias por cliente, conseguir información de la competencia.

Hay que tener en cuenta otro tipo de técnicas y acciones de marketing como es el **Marketing directo**: Folletos publicitarios, Catálogos, Mailing, Teléfono e Internet (E-Marketing o Marketing Online), y correo electrónico.

*Efectividad acciones de marketing*



Fuente: Guía Ildefe

### 5.3. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto publicitario viene determinado por el presupuesto de marketing de la empresa y vendrá influido por una serie de *factores*:

- \* Estrategia empresarial. Algunas empresas mantienen una estrategia de líderes en costes, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio. Las empresas que tratan de vender muy barato pueden elegir una estrategia de bajo gasto publicitario.
- \* Los objetivos empresariales y de marketing. Si el objetivo es crecer muy rápido en un mercado de consumo competitivo con una marca reconocida para lograr el objetivo, posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

- \* Los competidores y el gasto publicitario que realizan. El esfuerzo publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia, de la cuota de mercado y la de los competidores.
- \* El producto que se quiere vender. Dependiendo del sector y de las características y beneficios que ofrece el producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si queremos desarrollar una marca.
- \* La situación en el ciclo de vida del producto. Es decir, si se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive, el tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son distintos. El lanzamiento del producto suele requerir un mayor gasto publicitario para darlo a conocer.

Teóricamente el gasto publicitario ideal sería la cantidad que hace máxima la rentabilidad empresarial. Si pudiéramos conocer a los distintos niveles de gasto en publicidad qué ventas les corresponden, podríamos calcular el gasto publicitario idóneo. (Ildefe, 2005). Es por tanto muy complicado saber qué parte de un incremento de las ventas está ocasionado por una campaña de publicidad o por otros factores. Existe una estrecha relación entre el presupuesto, la previsión de ventas y lo que va a producir en términos económicos dicho plan si se ponen en marcha todas las acciones en él recogidas. (CEEI Castilla y León, 2007)

## 6. PLAN DE OPERACIONES Ó PLAN DE PRODUCCIÓN

El **Plan de Operaciones** resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la compra de materiales, elaboración de los productos y/o a la prestación de los servicios. Estos aspectos se describen de forma detallada, puesto que determinarán los recursos necesarios (humanos, materiales,...) que condicionarán la estructura organizativa de la empresa y su repercusión en los costes de la misma. Es decir, es la parte del Plan de Empresa que va a explicar cómo va a funcionar el negocio por dentro.

Contiene **cuatro partes**: productos o servicios, procesos, programa de producción y aprovisionamiento, y gestión de existencias.

## 6.1 PRODUCTOS O SERVICIOS

Para realizar este apartado hay que tener en cuenta que, a diferencia del Plan de Marketing, en el que el producto o servicio se describía desde un punto de vista comercial, aquí se refiere a una descripción técnica (CEEI Castilla y León, 2007), como :

- Pequeña descripción de en qué consiste el servicio o producto.
- Función o utilidad que va a tener para el consumidor.
- Aspectos físicos, como tamaño, forma, color,.....
- Aspectos legales de los productos: modelos industriales, modelos de utilidad y patentes. Certificaciones y homologaciones
- Diseño de producto: modo de presentarlo, recipiente, embalaje.
- Calidad del producto

## 6.2 PROCESOS

Un proceso es una cadena de actuaciones o de manipulación a una entrada (de información, de materiales, de servicio, etc.) a la cual se le aporta un valor añadido, generando una salida, cuya naturaleza puede ser diversa (tangible o intangible). En una empresa estos procesos pueden ser simples o complejos: desde procesos puramente administrativos o comerciales, hasta procesos de fabricación. Lo importante es determinar aquellos procesos que sean más importantes o de mayor trascendencia para la viabilidad de la empresa, indicando de quién proviene la entrada (proveedor interno o externo del proceso) y quién es el destinatario (cliente interno o externo del proceso); después intentar enlazar todos los procesos según estas indicaciones.

Respecto a los procesos de la empresa, en especial los procesos productivos de bienes y servicios, conviene indicar los aspectos más relevantes de la planificación y programación, haciendo especial mención de las capacidades del proceso productivo, tecnologías utilizadas y medios empleados.

**Procesos de Producción:** los que están íntimamente ligados con el servicio o producto que se va a comercializar. Los más relevantes:

- Descripción de los Procesos de producción: materiales de entrada, producto final que se obtiene.
- Organización de cada proceso: Recursos humanos que intervienen, grado de cualificación.
- Tecnologías de la producción: Máquinas y herramientas que intervienen.
- Tiempo: Fundamental para analizar la capacidad productiva del negocio.
- Patentes y derechos de propiedad o contratos de asistencia técnica
- Justificación de la elección de la tecnología.

### *Otros procesos de la empresa*

Identificar y describir los procesos más relevantes (comerciales, compras, administrativos, informativos, de comunicación, etc.), diferentes a los de fabricación.

## **6.3 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN**

Las empresas de servicios también tienen programa de producción; a diferencia de las empresas industriales que pueden tener almacenes reguladores de su producción. Los servicios son productos altamente perecederos, por lo cual es importante gestionar el tiempo. Las empresas de servicios programan horas de trabajo. Estas empresas deberán de administrar su tiempo eficazmente, realizando previsiones para analizar si va a ser capaz de satisfacer todas las demandas de servicio para no congestionarse o por el contrario para no infrutilizar su tiempo.

Es necesario establecer:

- La capacidad de producción, nominal y efectiva; grado de utilización
- El control de producción
- El programa de producciones anuales
- El impacto sobre el medio ambiente y las medidas correctoras previstas.

Una vez realizada la previsión de ventas en el Plan de Marketing, es necesario realizar un cálculo del número de unidades a producir (si es producto) o número de horas (si es

servicio). Y además, para ese programa de producción, debe calcularse las necesidades de personal (mano de obra directa), así como tener en cuenta la capacidad de producción de la inversión productiva (equipo necesario para la fabricación de los productos o la venta de los servicios). En definitiva, se debe establecer la capacidad de producción, y efectiva mínima que la empresa debe tener para acometer la demanda exigida.

#### **6.4 APROVISIONAMIENTO Y GESTIÓN DE EXISTENCIAS**

La empresa debe reflejar la justificación de la política de compras y almacenamiento de bienes y productos terminados, reflejando en detalle la manera de realizar el aprovisionamiento y gestión de existencias (Plan de compras).

En este apartado se describirán (CEEI Castilla y León, 2007):

- Materias primas utilizadas, productos (terminados o semiterminados), subproductos y residuos.
- Calidad, niveles de tolerancia.
- Acopios de materiales en función de los planes de producción y comerciales
- Proveedores (negociación precios, condiciones de pago, plazos de entrega, etc.)
- Ciclo de aprovisionamiento; stock de seguridad.
- Ciclos de venta, plazos de entrega
- Almacenamiento: capacidad y coste

### **7. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

En el Plan de Recursos Humanos se trata de determinar todos los elementos relacionados con la política de personal: la organización funcional, la dimensión y estructura de la plantilla, la selección, contratación y formación del personal, y todos los aspectos relacionados con la dimensión humana de la empresa. El equipo humano ejerce un papel relevante en la planificación y desarrollo del proyecto. No sólo es importante

la figura del equipo directivo, sino también el resto de trabajadores que van a hacer posible desarrollar la nueva idea de negocio.

El futuro empresario deberá poner hincapié sobre este aspecto, ya que la correcta selección y gestión del personal será un elemento esencial para la consecución del éxito de la empresa. Y por otra parte, debe saber que los costes laborales suelen ser una de las cargas más pesadas para el negocio que comienza su andadura.

Antes de determinar la organización funcional y la dimensión y estructura de la plantilla, es preciso definir el tipo de habilidades profesionales y capacidades personales que la empresa necesita. En esta definición, debe incluirse el perfil del empresario, dejando claro qué es lo que va a hacer (y puede realmente hacer) y qué es lo que van a hacer otros.

Hay tres niveles a tener en cuenta a la hora de definir el perfil de un empleado necesario:

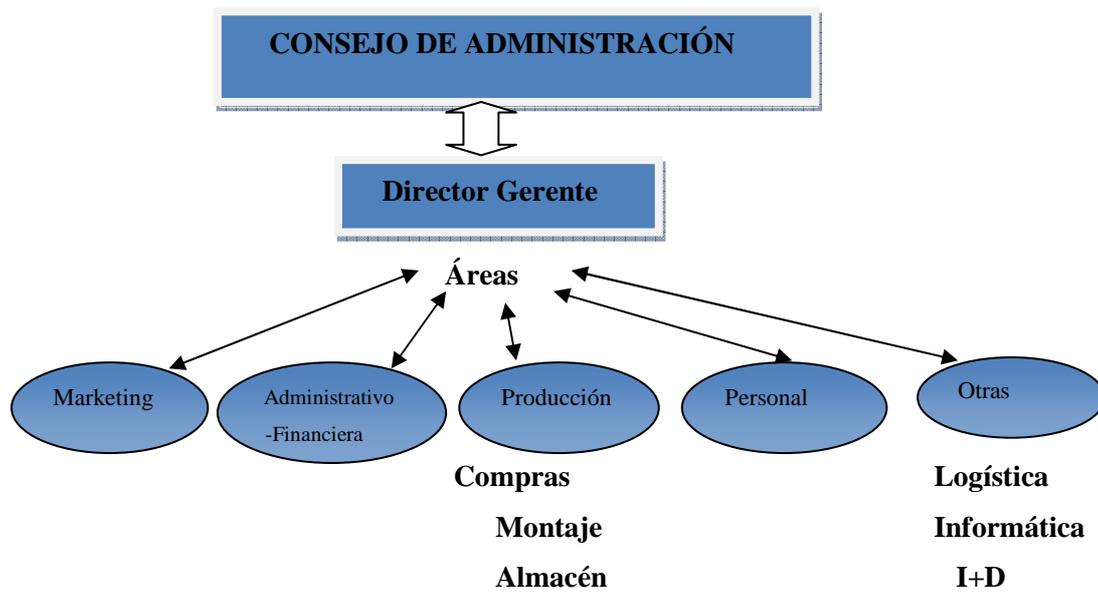
- La *experiencia previa* (a través del Currículo) en determinadas actividades.
- La *competencia técnica*.
- Las *características personales*, tipo de perfil humano.

## **7.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA**

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

En un organigrama funcional se debe determinar sus áreas, la importancia de cada una de ellas, las relaciones, jerarquía y dependencia. Esto va a permitir establecer el nivel de exigencia durante el proceso de selección de personal, el diseño de los sueldos,...

El siguiente cuadro (**Figura II.7.1**) refleja una organización clásica:



Fuente: Elaboración propia

Se realizará una descripción de los puestos requeridos, fundamentalmente mandos intermedios y personal operativo. (UEx punto de emprendimiento, 2012). Es importante organizar las tareas que realizará cada empleado tanto cuantitativa (cuántas tareas) como cualitativamente (qué tareas), y en función de este resultado, podremos definir el número de horas de trabajo necesarias para desarrollar dichas tareas, establecer el número de empleados necesarios para cumplir con cada función, el tipo de horario que debe aplicarse, etc.

La finalidad es conocer con detalle cuales son los puestos que se necesitan para asegurar el correcto funcionamiento de la empresa y, en base a ellos, cubrirlos a través de personas que cumplan con los perfiles definidos.

## 7.2 LA CONTRATACIÓN

La Dirección de la empresa deberá reflexionar sobre la jornada de trabajo, el tipo de contrato, y los costes salariales. Después de definir el puesto de trabajo, y en función de la previsión de ventas de la actividad de producción que tendrá la empresa, se definirá un plan de contratación.

Existen numerosos canales de contratación, públicos y privados. Los canales públicos resultan más económicos y, aún así, tienen gran calidad. Entre ellos se encuentran, las oficinas de empleo, las universitarias, las Agencias de Desarrollo Económico dependientes de Ayuntamientos, o las Bolsas de trabajo de colegios profesionales. También es posible realizar búsquedas a través de los nuevos canales como los que ofrece internet: en páginas web dedicadas a la gestión de la oferta y demanda de empleo que suelen incluir currículos de los demandantes.

Los contratos de trabajo pueden celebrarse por escrito y oral. Estos últimos se entenderán indefinidos y a jornada completa, salvo que se acredite lo contrario tal como establece el *artículo 8.2 del Estatuto de los trabajadores*. Los contratos que deban constar por escrito, se realizarán en modelo oficial, y se comunicarán al Servicio Público de Empleo Estatal, en un periodo máximo de 10 días desde su concertación.

La comunicación online se realiza a través de Contrat@. Se pueden comunicar los datos de Contratos, Copias básicas, prórrogas, llamamientos de fijos discontinuos y pactos de horas complementarias. Puede hacerse por una de las tres opciones disponibles: a través de la comunicación de datos, a través del envío de ficheros XML o a través de Servicios Web. La utilización de este servicio requiere disponer de una Autorización de los Servicios Públicos de Empleo. Para ello se debe cumplimentar una Solicitud de Autorización y presentarla con la documentación precisa en dichos Servicios Públicos. Una vez concedida la Autorización, se podrá acceder a Contrat@ bien con Certificado Digital o DNI electrónico, o con el Identificador de la Empresa y la clave personal que se asignó al realizar la Solicitud.

**Tipos de contratos**, ya sean a tiempo completo o parcial, son:

- INDEFINIDO: Duración sin límites de tiempo en la prestación del servicio.
- TEMPORAL: Por tiempo determinado o indeterminado en principio (Los de Obra o servicio, interinidad, de jubilación parcial,...)
- PARA LA FORMACIÓN Y EL APRENDIZAJE: Se configura como instrumento destinado a favorecer la inserción laboral y la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de la actividad

laboral retribuida en la empresa, con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo.

- EN PRÁCTICAS: Tiene por objeto la obtención de la práctica profesional adecuada al nivel de estudios cursados por el trabajador.

Hay una modalidad nueva de Contrato (SEPE, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, recopilado 2014), que por sus especiales características, es preciso explicar detalladamente. Es el Contrato **INDEFINIDO PARA EMPRENDEDORES:**

“El contrato de trabajo por tiempo indefinido de apoyo a los emprendedores (art. 4 de la Ley 3/2012) fomenta la contratación estable por parte de los emprendedores y PYMES, que suponen más del 95% del tejido productivo. Para ello, la norma establece una serie de bonificaciones y deducciones fiscales.

Se podrá realizar hasta que la tasa de desempleo se sitúe por debajo del 15%.

- Para empresas que tengan **menos de 50 trabajadores** en el momento de la contratación.
- Por tiempo indefinido.
- Jornada completa y parcial.
- Período de **prueba un año**. Este período de prueba no puede establecerse cuando el trabajador haya ya desempeñado las mismas funciones con anterioridad en la empresa bajo cualquier modalidad de contratación.

Existen Deducciones fiscales de hasta **3.000 euros** de la cuota íntegra del período impositivo, y Bonificaciones. El siguiente cuadro que nos proporciona el SEPE (Servicio Público de Empleo Estatal), detalla las bonificaciones en la cuota empresarial a la Seguridad Social, durante 3 años, para trabajadores desempleados inscritos en la Oficina de Empleo:

**Cuadro II.7.1 – Bonificaciones cuota SS del contrato indefinido para emprendedores**

	Cuantía	Contrato a una mujer en sectores que esté menos representada
<b>Jóvenes</b> entre 16 y 30 años (ambos inclusive)	Primer año: 83,33 €/mes (1.000 €/año). Segundo año: 91,67 €/mes (1.100 €/año). Tercer año: 100 €/mes (1.200 €/año).	Las cuantías se incrementan en 8,3 €/mes (100 €/año).
<b>Mayores de 45 años</b>	108,33 €/mes (1.300 €/año).	La cuantía será 125 €/mes (1.500 €/año).

Fuente: *SEPE*

Estas bonificaciones serán compatibles con otras ayudas públicas previstas para la misma finalidad sin que la suma de bonificaciones aplicables pueda superar el 100 % de la cuota empresarial a la Seguridad Social.

El emprendedor puede tomar la decisión de **externalizar** ciertas funciones especializadas (administrativas, jurídicas, tecnológicas,...) a través de consultores externos, cuyo coste también ha de cuantificar.

### 7.3 LA RETRIBUCIÓN/COSTE SALARIAL

El empresario define cómo va a remunerar a los diferentes miembros de su plantilla y con qué regularidad se va a revisar dicha remuneración. Es interesante tener en cuenta cuáles son las retribuciones que paga la competencia a sus trabajadores, para intentar evitar abandonos profesionales. Una buena política salarial actúa como un elemento

motivador. Algunos elementos tradicionales a determinar son: el salario base, las horas extraordinarias, los complementos salariales, las cargas y beneficios sociales.

Si el régimen del empresario es de Autónomo, también deberá abonar una cuota mensual a la Seguridad social que se calcula aplicando el tipo a la base de cotización y será la elegida por el trabajador entre las bases mínima y máxima que le corresponda. Durante el año 2014 la base elegida se situará entre una base mínima de cotización de 875,70 euros mensuales y una base máxima de cotización de 3.597,00 euros mensuales. (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2014).

## 8. PLAN ECÓNOMICO-FINANCIERO

En el resto de capítulos se ha hecho un análisis pormenorizado de una serie de actividades que son necesarias para el inicio y desarrollo de una nueva empresa. En este capítulo, se va a tratar de realizar una valoración económica de todas las futuras adquisiciones necesarias para la puesta a punto del negocio a través de las previsiones de futuro. Además, en cuanto a las ventas, es necesario realizar una previsión de ingresos.

Por medio de la Contabilidad, que es una herramienta que ayuda a conocer la situación financiera de una empresa, se elaboran una serie de documentos como son el Balance y la Cuenta de resultados. El Balance es una *foto* de la empresa en un momento determinado y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias ó Cuenta de resultados es una *película* de la actividad de la empresa a lo largo del ejercicio. Estos dos informes están interrelacionados, su nexo es la última línea de la Cuenta de resultados que recoge el beneficio ó pérdida de la empresa en un ejercicio económico que también se refleja en el Balance, incrementado los Fondos Propios de la empresa si es beneficio ó por el contrario disminuyéndolos si es una pérdida.

Finalmente, se expondrán los Estados financieros que debe presentar una empresa y que informan de la situación económico financiera de una empresa en un periodo concreto y

el análisis de resultados en el que se analiza las políticas comerciales aplicadas, si conviene o no negociar los plazos aplicados a las deudas, la rotación en almacenes, se estudia la rentabilidad, la solvencia y la liquidez de la empresa (conceptos que deben ser favorables a la misma). Todo ese análisis de resultados, permitirá al emprendedor tomar decisiones sobre diferentes aspectos del negocio, podrá aplicar medidas correctoras y diseñar estrategias de actuación a medio y largo plazo.

A través de la contabilidad, se obtiene un tipo de información muy relevante que es la relacionada con la valoración económica de los elementos de titularidad empresarial (oficinas, naves industriales, almacenes, equipos informáticos, cuentas bancarias, etc.). Estos elementos son los que en conjunto se denomina *patrimonio empresarial* y son imprescindibles para el desarrollo y mantenimiento de la actividad empresarial.

El Plan económico financiero es un elemento básico incluido en un Plan de Empresa que tiene que evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiar el mismo. Una vez analizado el plan económico, se debe estudiar el plan de financiación y el plan de inversiones correspondiente.

Es muy importante establecer el **Plan de inversiones** a acometer, como por ejemplo la ubicación del negocio y el acondicionamiento del mismo, maquinaria y equipamiento necesario para iniciar y desarrollar la actividad empresarial. Con todo eso, se detecta la capacidad financiera del emprendedor y se analizan las posibilidades reales de contar con fondos propios, o bien el acudir a recursos ajenos (créditos) y/o a las ayudas que facilitan las diferentes Administraciones públicas.

Es recomendable hacer un **cuadro resumen (Anexo 1) de la Inversión** a realizar en el primer año, detallando: concepto, importe, IVA, fecha de compra y fecha de pago, con los conceptos de compra de edificios, locales, gastos de acondicionamiento de locales, rótulos, traspasos, instalaciones, maquinaria, herramientas, mobiliario, equipos de oficina, elementos de transporte, equipos y programas informáticos, gastos de constitución –notario, registro-, licencias, contratación de suministros -electricidad, teléfono, agua-, patentes, canon franquicias, ...

También realizar un **cuadro resumen (Anexo 2) de las inversiones previstas** a realizar en los tres primeros años, detallando los siguientes conceptos:

“*Inmovilizado Material*”. Los bienes de la empresa que permanezcan largo tiempo en ella y cuya naturaleza es material. Gastos de investigación y desarrollo, patentes y marcas, fondo de comercio, aplicaciones informáticas.

“*Inmovilizado Intangible o Inmaterial*”. Son elementos de la empresa de carácter duradero y naturaleza intangible que se puede valorar económicamente. Terrenos y construcciones, utillaje y mobiliario, instalaciones técnicas y maquinaria y otro inmovilizado.

“*Inmovilizado Financiero*”. En este apartado se incluyen las inversiones de Participaciones en empresas de grupo, créditos a empresas del grupo, participaciones en empresas asociadas, cartera de valores a largo plazo, otros créditos, depósitos y fianzas.

“*Gastos amortizables*”. Todos los gastos necesarios para que la empresa pueda iniciar su actividad (gastos de constitución y establecimiento).

“*Activo Circulante*”. Existencias (Bienes que tiene la empresa para su comercialización y venta) y Tesorería (Dinero disponible en Caja o cuentas bancarias para hacer frente a los primeros gastos de la empresa).

El documento que determinará los excedentes económicos del proyecto es el **Plan económico**, que tendrá como objetivo último definir la **Cuenta de resultados previsional** (*Anexo 3*). En ella se reflejará el posible Beneficio o Pérdida del proyecto como diferencia entre los ingresos y los gastos estimados, estableciendo la posición económica del proyecto. El resultado antes de gastos financieros, constituye los fondos que genera la empresa, y el volumen de inversiones a realizar, determina las necesidades de financiación.

El **Balance de Situación** (*Anexo 4*) permite conocer la situación financiera de la empresa en un momento determinado: el Balance indica lo que tiene la empresa y lo que debe. Es el estado financiero que refleja la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado. En este documento se refleja la situación patrimonial de la sociedad, sus recursos y cómo estos se han aplicado. El Balance muestra de dónde procede el capital y cómo se invierte. En el Activo las cuentas se recogen de mayor a menor liquidez. En el Pasivo, el orden es de mayor a menor grado de exigencia.

El Balance es el documento que formaliza el equilibrio entre inversión y financiación.

El **Plan de Tesorería** es la anotación de los cobros y pagos previstos, que permite determinar las necesidades de dinero de la empresa. Se reflejará en la **Cuenta previsional de Tesorería** (*Anexo 5*). A diferencia de la Cuenta de resultados, donde

recogíamos ingresos y gastos, la de Tesorería recoge los cobros y los pagos, es decir, los ingresos y los gastos pero sólo si están realizados, ejecutados. Los cobros deben anotarse en el momento en que el dinero entra realmente en la empresa, y los pagos en el momento en que el dinero sale realmente. Se debe diferenciar el IVA, ya que se tendrá que declarar a Hacienda. Los sueldos y salarios se anotarán por importe líquido, excluido IRPF y seguridad social, que se anotarán en el momento que se pague la seguridad social al mes siguiente del devengo. En resumen, hay que conciliar los flujos de cobros y los pagos, de tal manera, que se eviten las situaciones de descubiertos en Tesorería. (Ildefe, 2005).

Sería también interesante realizar un **Análisis económico de los resultados**, es decir, analizar el beneficio de la empresa calculando las rentabilidades. Supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas. Existen ratios de rentabilidad que relacionan los beneficios con diversas magnitudes y miden la rentabilidad de la empresa, así como ratios que miden la liquidez, solvencia, nivel de endeudamiento y la financiación.

## 9. ESTRUCTURAS JURÍDICO-FISCALES

Quien decida iniciar una actividad empresarial, una de las primeras cosas que deberá hacer, es decidir cuál es la estructura legal más adecuada para el desarrollo de la misma. Lo principal es la propia idea empresarial, la planificación del negocio, el estudio y el análisis inicial de costes y de producción, pero la elección de la forma legal de la empresa marcará desde un principio una serie de situaciones que hacen que sea importante acertar con la forma legal elegida.

Temas como el número de promotores, los límites de responsabilidad, el compromiso de los bienes previos al inicio de la actividad, la fiscalidad del negocio, el cumplimiento del mayor o menor número de requisitos, la necesidad de financiación externa, el tipo de actividad, etc ... son factores que se deben de tener en cuenta a la hora de esa elección.

Es muy importante elegir la mejor estructura legal ya que ésta afectará todos los aspectos de su empresa, desde el pago de los impuestos hasta la responsabilidad financiera personal. (Emprendedores y pyme. Ministerio de Industria, Energía y Turismo, 2014)

Cuando se tenga que decidir sobre la mejor estructura de empresa, se deberá considerar que casi todas las empresas comienzan siendo pequeñas, unipersonal o sociedad. Estas estructuras empresariales requieren pocos trámites y se registran fácilmente. No obstante, se puede afirmar que existen y se manejan unos criterios generales de elección de forma jurídica que, aunque no constituyen una fórmula exacta que nos lleven a una elección acertada, intentan descubrir algunos aspectos de especial importancia que se han de tener en cuenta.

El Centro de Información y Red de Creación de empresas (CIRCE) del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, es un sistema de información que permite realizar de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedad mercantiles en España. Los tipos de sociedades que se pueden crear a través de CIRCE son: Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL o SL) y Empresario individual (Autónomo), pero existen otros tipos:

**Cuadro II.9.1 Tipos de estructuras jurídicas de empresa**

Tipo de empresa	Nº socios	Capital	Responsabilidad
Empresario Individual	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

## Itinerario Integral del Emprendedor

Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 Máximo 120.202	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	No existe mínimo legal (en algunas CCAA sí existe)	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Capital Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
--------------------------------------	----------	--------------------	---

Fuente: página Web del *Ministerio de Industria, Energía y Turismo*

En nuestros días, las fórmulas más habituales son: “*Empresario individual ó Autónomo*”, y las nuevas fórmulas de “*Emprendedor de Responsabilidad Limitada*” y la “*Sociedad de Responsabilidad Limitada o Sociedad Limitada*” cuando son mercantiles. Existe la posibilidad de ser único socio “*Sociedad Limitada Unipersonal*” y “*Sociedad Limitada Nueva Empresa*”.

El ***Emprendedor de Responsabilidad Limitada*** es una figura relativamente nueva, que representa aquella persona física que, con limitación de responsabilidad bajo determinadas condiciones, realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona, una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena. Es una forma empresarial idónea para el funcionamiento de empresas de muy reducido tamaño. Es la forma que menos gestiones y trámites exige para la realización de su actividad, puesto que no hay que realizar ningún trámite de adquisición de la personalidad jurídica. El emprendedor podrá limitar su responsabilidad evitando que la responsabilidad derivada de sus deudas empresariales afecte a su vivienda habitual bajo determinadas condiciones (exceptuando deudas de derecho público). La aportación de capital a la empresa, tanto en su calidad como en su cantidad, no tiene más límite que la voluntad del empresario.

Por otra parte, ya se encuentra en vigor la Ley 11/2013, de 26 de julio, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo. Procedente de un decreto ley aprobado en febrero 2013 por el Consejo de Ministros, recoge algunas medidas para iniciar la puesta en marcha de la Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven como la “tarifa plana” de 50 euros en la Seguridad Social para jóvenes que se den de alta como autónomos, la posibilidad de compatibilizar el paro con un trabajo por cuenta propia o la ampliación de requisitos para capitalizar el paro, siempre para el colectivo joven. Además, recoge incentivos fiscales al

empresarial como tipos de tributación reducidos, exenciones del IRPF del paro, o menores cotizaciones por contratación indefinida de jóvenes o mayores de 45 años en paro.

Aprobada por el Congreso de los Diputados, la nueva Ley de Emprendedores y su internacionalización (Ley 14/2013) pretende potenciar la actividad emprendedora como “motor de crecimiento y base del empleo”, según fuentes del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

### TRÁMITES:

El *Emprendedor de Responsabilidad Limitada* se debe inscribir en el Registro Mercantil, y para su puesta en marcha, los trámites administrativos a realizar son:

- En Agencia Tributaria (AEAT): Alta en el Censo de empresarios
- Tesorería territorial de la Seguridad Social: Afiliación y número de la Seguridad Social, Inscripción de la empresa
- Consejería de Trabajo de la CCAA: Comunicación de apertura del centro de trabajo y en la Inspección Provincial de Trabajo: Adquisición y legalización del libro de Visitas, y obtención del calendario laboral.
- Ayuntamientos: Licencia de Actividad y Alta en el impuesto sobre bienes inmuebles.
- Servicio Público de Empleo Estatal: Alta de los contratos de trabajo.
- Oficina Española de Patentes y Marcas: Registro de signos distintivos.
- Agencia Española de Protección de Datos: Registro de ficheros de carácter personal.

Respecto a las características de la *Sociedad Limitada (S.L. o S.R.L.)*, se trata de una sociedad mercantil cuyo capital está dividido en participaciones iguales, acumulables e indivisibles, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. La responsabilidad de los socios se limita al capital aportado. El número mínimo de socios es 1 en la *Sociedad Limitada Unipersonal (SLU)* y el capital inicial mínimo es de 3.000 euros que debe ser íntegramente desembolsado.

A partir del 29 de septiembre de 2013, tras la entrada en vigor de la Ley de apoyo a los Emprendedores, se abre la posibilidad de constituir una sociedad limitada sin depositar

el capital inicial de 3.000 euros; es la llamada “*Sociedad Limitada de Formación Sucesiva*”. No se trata de una figura distinta de la Sociedad Limitada, ya que su regulación jurídica es idéntica, sino de incentivar la creación de estas sociedades mediante el abaratamiento de costes de su constitución. No obstante, hay que tener en cuenta que hasta que depositen el capital de 3.000 euros, están sometidas a una serie de obligaciones tendentes a proteger a terceros.

A partir del 29 de septiembre de 2013 desaparece la posibilidad de constituir una sociedad limitada exprés por la vía rápida, además también se elimina la exención del pago de las tasas por la publicación en el BORME al constituir la sociedad, con lo cual será más caro crear una sociedad limitada. (Garberi, 2014 en monografías.com)

TRÁMITES para crear las Sociedades Mercantiles:

- Registro Mercantil Central: Certificación negativa del nombre
- Ministerio de Economía y Competitividad - Dirección General del Tesoro y Política Financiera: Autorización previa administrativa
- Notario: Escritura pública
- Consejerías de Hacienda de las CC.AA: Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados
- Registro Mercantil: Inscripción de la empresa (Todas las Sociedades excepto Cooperativas)
- Agencia Tributaria (AEAT): NIF Número de identificación fiscal.
- Registros Especiales: Inscripción en registros especiales de Sociedades Mercantiles especiales.

De todas formas, la existencia de Ventanillas Únicas Empresariales (Cámaras de Comercio), de Centros de Creación de Empresas (CIRCE), Viveros de empresas, Puntos PAE (Puntos de Atención al Emprendedor), o herramientas del tipo de este Itinerario, pueden suponer una simplificación y acotamiento de plazos, un ahorro de tiempo y esfuerzo, y una clarificación de la idea preliminar.

## 10. FINANCIACIÓN. AYUDAS Y SUBVENCIONES.

Una vez realizado el plan de empresa y calculada la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha de la empresa, uno de los principales problemas con los que se encuentra un emprendedor está relacionado con la capacidad financiera para iniciar el negocio, siendo que en muchos casos no dispone de todo el capital necesario para poner en marcha su idea de negocio. (Suárez Sánchez-Ocaña, 2011)

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

- **Aportación de los titulares de la empresa.** Cantidades obtenidas en el mercado financiero que deben devolverse (préstamo o deuda)
- **Financiación en capital.**
- **Autofinanciación,** generada por la propia actividad de la empresa (mediante amortizaciones del inmovilizado o mediante el incremento de reservas con beneficios no retribuidos).
- **Subvenciones o ayudas.**

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

1. Cantidad máxima a financiar. No se elegirá la misma fuente de financiación si se trata de financiar una maquinaria de alto coste o si se trata de una necesidad puntual de tesorería de la empresa.
2. Plazo de amortización. Tratándose de financiación ajena, se refiere a aquel periodo en el cual es posible la devolución de las cantidades exigibles.
3. Existencia o no de un periodo de carencia (plazo inicial de no exigibilidad de la deuda).
4. Coste. En el que suelen incluirse los intereses, las comisiones de estudio, apertura, los gastos de formalización,... (AJEV y Aguado Carretero, 2008)
5. Periodo de tramitación
6. Riesgo
7. Garantías exigidas

## 10.1 PRINCIPALES LÍNEAS DE FINANCIACIÓN.-

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

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

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

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

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

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

- **Préstamo bancario.** Mediante éste la entidad financiera concede a la empresa una cantidad de dinero, obligándose ésta al pago de un interés y a la devolución del nominal de acuerdo con un contrato de amortización previamente pactado.
  - Permite el disfrute de la totalidad de efectivo desde el momento inicial.
  - Tiene un uso universal.
  - En general, todos los gastos del préstamo son deducibles en el IS o IRPF.
  - Junto a esto, los intereses y las comisiones están exentos de IVA.
- **Crédito bancario.** Cuando el empresario se encuentra con problemas de liquidez suele acudir a créditos bancarios a corto plazo. Mediante este contrato las entidades financieras ponen a disposición de su cliente una cantidad determinada, debiendo éste pagar por la que utilice (aunque las entidades que cobran un interés también por la cantidad no dispuesta). En cuanto al tratamiento

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

- **Créditos ICO.** Serán beneficiarios, aquellas personas físicas que por carecer de garantías e historial crediticio tengan dificultades de acceso a la financiación por los canales habituales del sistema financiero. Así como empresas que necesiten financiación. Podemos encontrar toda la información sobre las líneas existentes de financiación en: [www.ico.es](http://www.ico.es).
- **Leasing.** Modalidad de financiación de elementos del activo fijo material, tanto muebles como inmuebles, consistente en el alquiler inicial de aquéllos por parte de la sociedad de leasing a una empresa, pagando la empresa unas cuotas de arrendamiento. Además incluye la posibilidad de compra del correspondiente elemento mediante el ejercicio de la opción de compra.
- **Renting.** Modalidad de arrendamiento financiero a medio y largo plazo para bienes de uso duradero. La empresa de renting pone a disposición del arrendatario un bien en régimen de alquiler, haciéndose cargo de la gestión y el mantenimiento del bien arrendado. A su término no suele ofrecer la opción de compra del bien.

En cuanto a **Financiación en Capital** van naciendo varias fórmulas para la aportación de recursos (AJEV y Aguado Carretero, 2008):

- Las redes de **Business Angels**, organizaciones que agrupan inversores privados informales interesados en aportar recursos financieros en nuevos proyectos empresariales. A parte aportan sus conocimientos y su experiencia personal, en relación con el producto o servicio, el mercado, la gestión de la empresa... y su red de contactos empresariales y personales, facilitando así la relación de la empresa con su entorno.
- Entidades de **capital riesgo**. Se trata de instrumentos utilizados por administraciones, entidades financieras y corporaciones industriales para tomar participación, con carácter minoritario, en proyectos empresariales de gran envergadura.
- **Los préstamos participativos**, que constituyen una modalidad de préstamo que por sus características y su regulación legal se convierte de hecho en una vía de financiación en fondos propios. Sus singulares características legales y

financieras lo convierten en una figura híbrida entre los recursos propios y los recursos ajenos.

- **El crowdfunding** es, en la actualidad, un fenómeno complejo y de notable impacto en el sector de la financiación. Se define como la cooperación colectiva que permite conseguir los recursos financieros suficientes para desarrollar ideas, proyectos y empresas en su fase inicial (start up), basado en plataformas electrónicas que contactan directamente inversores y proyectos. Normalmente las iniciativas de crowdfunding se refieren a la microfinanciación colectiva con múltiples variedades, que incluyen microdonaciones (contribuciones sin un retorno específico), modelos basados en premios (desde intangibles o merchandising hasta la preventa del propio producto o ediciones limitadas del mismo), o incluso aportes de capital a empresas (equity crowdfunding).

La microfinanciación colectiva además, presenta un potencial interesante para la innovación, la investigación y el desarrollo, y podría contribuir al crecimiento, el desarrollo social y la creación de empleo, haciendo posible la financiación de proyectos innovadores que carecen del nivel de madurez exigido por las fuentes tradicionales de los mercados financieros.

### 10.2 AYUDAS Y SUBVENCIONES

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

Hay varios organismos que ofrecen ayudas y subvenciones u otro tipo de apoyos financieros para autónomos, emprendedores y empresas. Los enlaces a las páginas Web de las entidades que a continuación se citan, publican las convocatorias de subvenciones actualizadas en cada momento.

ENTIDADES PÚBLICAS QUE OFERTAN AYUDAS:

- ECYL: Servicio público de empleo de Castilla y León.  
**<http://www.empleo.jcyl.es>**
- ADE: agencia de inversiones y servicios de Castilla y León.  
**<http://www.ade.jcyl.es>**
- ADE GESTIÓN SODICAL SGEGR. **<http://www.sodical.es/>**
- Programa de microcréditos para jóvenes del instituto de la juventud (injuve).  
**<http://www.juventud.jcyl.es/web/jcyl/>**
- Microcréditos del instituto de la mujer. **<http://www.ventanillaempresarial.org>**,  
**<http://www.ipyme.org/es>**  
**[ES/CreacionEmpresas/Responsabilidad/Documents/MicrocreditosEmprendedoras.pdf](#)**
- BANCAL: Red de inversores y emprendedores de Castilla y León.  
**<http://www.bancal.jcyl.es/web/jcy>**
- Pago único prestación por desempleo (SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal).  
**[http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/Guia\\_Capitalizacion.pdf](http://www.sepe.es/contenido/conocenos/publicaciones/pdf/Guia_Capitalizacion.pdf)**
- ICO: Instituto de Crédito Oficial. **<http://www.ico.es/web/ico/44>**
- CERSA. Compañía Española de Refinanciación. **<http://www.ipyme.org/es-ES/Financiacion/Paginas/ProgramaAvalessEmprendedores.aspx>**
- ENISA. Empresa Nacional de Innovación.  
**[http://www.enisa.es/Financiacion\\_Enisa\\_Servicios.aspx?id=36&categoria=Linea-para-jovenes-emprendedores](http://www.enisa.es/Financiacion_Enisa_Servicios.aspx?id=36&categoria=Linea-para-jovenes-emprendedores)**
- Cámara de Comercio-IBERAVAL. Programa de apoyo a la financiación de micropymes de nueva creación.  
**<http://www.camaravalladolid.com/Portals/0/pdfs/iberaval.pdf>**  
**<http://www.camaravalladolid.com/DesarrolloEmpresarial/Creacioacutendeempresas/ProgramadeApoyoalaFinanciacioacutendeMicropymes/tabid/362/Default.aspx>**
- Entidades que gestionan ayudas económicas como Ayuntamientos, Agencias de Desarrollo Local y grupos de acción local. En León **<http://www.ildefe.es>**

-Guía laboral de Ministerio de Empleo y Seguridad Social.  
[http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia\\_2/index.htm](http://www.empleo.gob.es/es/Guia/texto/guia_2/index.htm)

El *Programa de promoción del empleo Autónomo*, es un programa de ámbito nacional regulado por la Orden TAS/1622/2007 de 5 de junio y dirigido a personas desempleadas para que se conviertan en Autónomos. Está gestionado por las Comunidades Autónomas, generalmente a través de sus Consejerías de Empleo y por el Servicio Público de Empleo Estatal en aquellas CC.AA. que no hayan asumido competencias en la materia y en las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla. Está cofinanciado por el Fondo Social Europeo.

Tradicionalmente ha sido el principal programa de ayudas al autoempleo. Sin embargo, en 2014 su situación resulta por ahora incierta en buena parte del país, debido a los recortes y a la finalización del marco presupuestario europeo 2007-2013. De hecho, la convocatoria 2013 quedó pendiente en gran parte de las Comunidades Autónomas. En el presente año entrará en funcionamiento el nuevo marco presupuestario 2014-2020 de la Unión Europea.

## ***PARTE III - EMPRENDER EN LA PRÁCTICA.***

### **1. INTRODUCCIÓN**

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

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

Según publicación en la web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, *ipyme.org*, la creación de empresas hasta el mes de mayo 2014, presenta, por segundo mes consecutivo, una tasa neta positiva (1,30%), representando una mejora respecto a las tasas de los meses del anteriores (enero 0,82%, febrero 0,47%, marzo -1,14% y abril 1,14%,). Las altas muestran una variación del -9,01% mensual y del 1,35% anual. En cuanto a las bajas, se observa una disminución en la destrucción de empresas del -20,23% mensual y del -20,29% anual.

Respecto a las sociedades mercantiles, según los últimos datos del *INE* disponibles, en el mes de abril se crean 8.428 sociedades mercantiles, un 5,71% menos que en el mismo mes del año anterior, y se disolvieron 1.538 un 26,41% menos que en el mismo mes del año pasado. La variación mensual es de un -22,41% en las sociedades creadas, y de un -22,36% en las disoluciones.

El número de empresas creadas en Castilla y León disminuyó un 4,64% en los 5 primeros meses del año 2014 con respecto al mismo período del año anterior, hasta las 1.398 compañías, según el *Estudio sobre Demografía Empresarial* publicado por *Informa D&B*. Asimismo, el pasado mes de mayo se crearon en Castilla y León 293 empresas, frente a las 320 que se pusieron en marcha en el mismo mes del pasado año,

lo que significa un descenso del 8,44%. Por provincias, el pasado mes de mayo se crearon 14 empresas en Ávila, 49 en Burgos, 61 en León, 21 en Palencia, 42 en Salamanca, 21 en Segovia, 6 en Soria, 67 en Valladolid y 12 en Zamora.

Por otra parte, las sociedades mercantiles disueltas en Castilla y León, disminuyeron un 25,5 por ciento, hasta las 73, en línea con la variación media del país, donde las disoluciones se rebajaron un 25,7 por ciento.

Con intención de conocer el perfil de los emprendedores del entorno local en León, se ha diseñado un **Cuestionario (Anexo 6)** tal y como se detalla a continuación

## **2. DISEÑO Y METODOLOGÍA DEL CUESTIONARIO**

Para valorar las experiencias de un grupo de emprendedores en reciente emprendimiento en la ciudad de León, lugar arduo difícil para “comenzar” por su escaso tejido industrial y centrada principalmente en turismo y restauración, y en actividades de servicios y comercio, se les ha aplicado un cuestionario a una pequeña muestra de emprendedores, para evaluar los conocimientos previos y dificultades encontradas al iniciar su negocio y, con ello saber la necesidad y la utilidad que podría tener el Itinerario del emprendedor diseñado en los puntos anteriores.

En dicho cuestionario, se plantean preguntas relativas a los puntos desarrollados en un Plan de empresa, su nivel de conocimiento sobre el tema y sus propias experiencias, así como la actividad empresarial en la que se han iniciado, y los datos personales de edad, sexo y formación. Se compone de once preguntas presentadas en ambas caras de un solo folio, y las respuestas son del tipo escalas, para que su valoración sea lo más homogénea posible. No se requirió identificación, para facilitar el acceso, pues en alguna ocasión rehusaron dar información específica.

El trabajo de campo se ha realizado a finales de junio 2014 a los emprendedores ubicados en dos edificios propiedad del Ayuntamiento de León considerados Viveros de empresas, y gestionados a través de la sociedad municipal Ildefe, S.A., Agencia de Desarrollo Local, que entre otras actividades, en materia de promoción económica,

gestiona el asesoramiento y ayuda a los emprendedores. Estos edificios, sitios uno en Avda. de la Magdalena, 9 del Barrio de Quevedo, y otro el edificio CEBT (Centro de Empresas de Base Tecnológica) en Eras de Renueva, tienen acondicionados varios despachos de diferentes tamaños para alojar (en condiciones especiales y por tiempo limitado) nuevos proyectos empresariales, con una antigüedad máxima de tres años desde el inicio de actividad, pero que en su mayoría llevan operando menos de 24 meses. En la muestra ha participado un total de 35 empresas pertenecientes a 40 promotores entrevistados.

Según datos de Ildefe publicados en su Memoria 2013, a finales del 2013 habían solicitado asesoramiento en León 429 personas, promotoras de 361 ideas de negocio. El 60% de ellos llegarían a constituirse en empresa.

Además del perfil resultante de los cuestionarios aplicados a los emprendedores alojados en los viveros municipales, los datos aportados por Ildefe sobre el perfil de quienes solicitan sus servicios en cuanto al número de emprendedores asesorados al año (a fecha mayo 2014), sería de 412, de los cuales 229 fueron hombres y 183 mujeres, cuyas edades variaron entre: un 4,85% el tramo de 16 a 24 años; un 21,60% tenía entre 25 y 30 años; el 41,50% tenía edad comprendida entre 31 a 40 años; y un 32,04% serían mayores de 40 años.

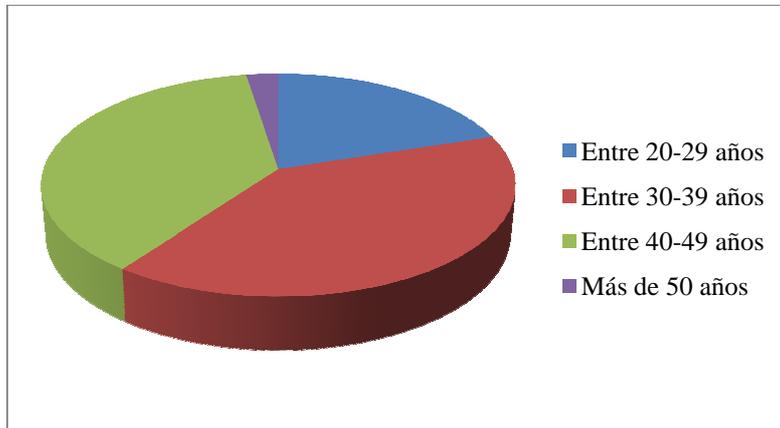
En cuanto a las actividades realizadas en estos viveros no constan aquellas cuya ubicación es necesaria en locales de características especiales con otro tipo de instalaciones como la Restauración, muy extendida en León, o el comercio de barrio, por lo que no se encuentran representadas en este estudio.

### **3. RESULTADOS**

A continuación, se hace referencia a los resultados extraídos de la información facilitada en los cuestionarios.

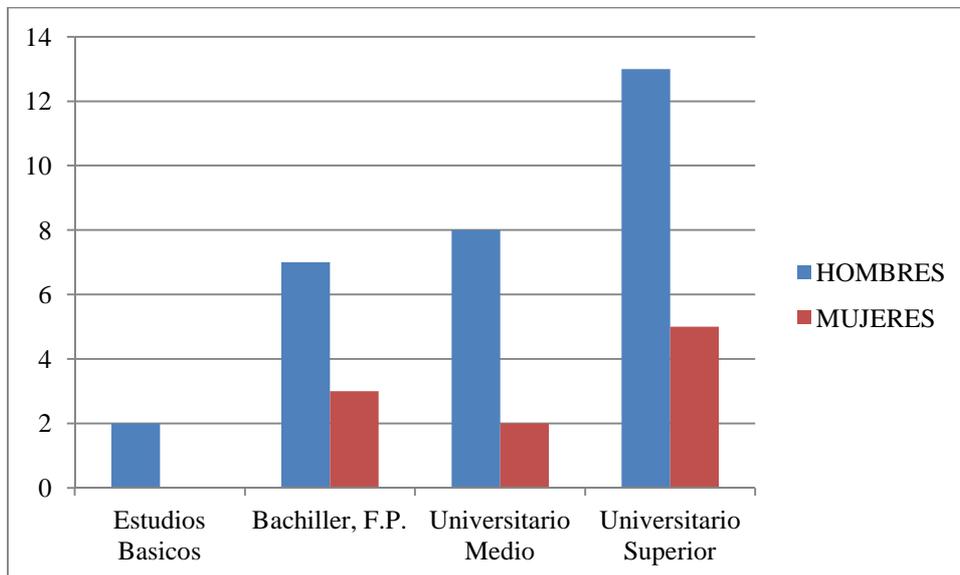
De la muestra realizada a 40 emprendedores, 30 son hombres y 10 son mujeres, de los cuales la mayoría serían de edades comprendidas entre los 30 y los 49 años, seguido del grupo de edad más joven, de 20 a 29 años.

**Gráfico III.3.1 – Edades de la muestra**



En el grupo de edad más joven, entre 20 y 29 años, todos poseen titulación universitaria.

**Gráfico III.3.2 – Nivel formativo de la muestra**



Todo ello coincide con las muestras halladas a nivel nacional, cuyo principal segmento de edad de los emprendedores está entre los 35 y los 44 años, lo que señala la madurez del perfil del emprendedor mayoritario en España, y pone de manifiesto la incorporación tardía al emprendimiento. Así mismo, respecto a los creadores de

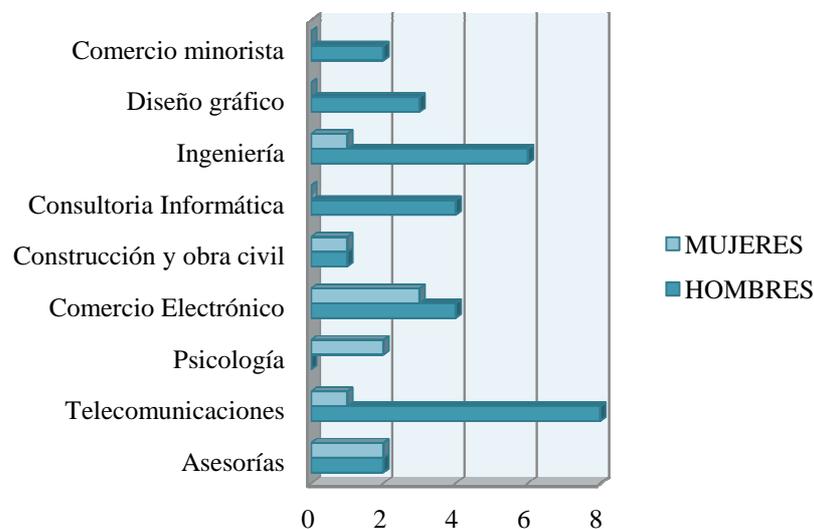
empresas, otra característica es que poseen una formación predominantemente universitaria, y comparten el porcentaje creciente de estudios de posgrado que ostenta el perfil del emprendedor medio en España.

Tiene un claro sesgo de género masculino en el perfil del emprendedor, donde en el caso del sector tecnológico existe una proporción muy superior de hombres con respecto a mujeres.

Suele ser su primer empleo, como se detalla en cuadro resultante (*Anexo 7*): excepto 6 de los encuestados, el resto sería la primera vez que pone en marcha un negocio. La principal razón por la que los emprendedores españoles ponen en marcha su propio negocio es la falta de oportunidades en el mercado laboral, pero también la autorrealización personal y la reorientación profesional.

Se puede concluir, en cuanto a la actividad desarrollada por los emprendedores de estos viveros, que la mujer está más representada en la actividad profesional, como asesoría económica y como profesional en psicología, sector servicios, y el hombre se ubica más en el sector de la ingeniería y telecomunicaciones-internet. Pero el Comercio On-line, es la actividad más común en ambos sexos, influenciada por la actividad de comercio que en su mayor parte se puede encontrar en León en centro ciudad.

**Gráfico III.3.3 – Actividad desarrollada por la muestra, por sexo**

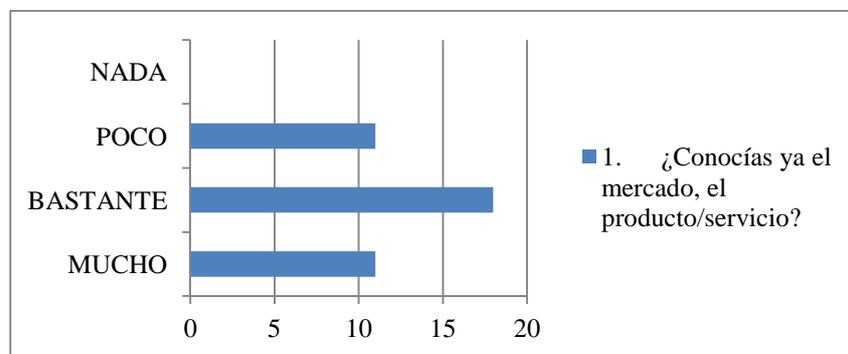


La importancia del sector del comercio en León no la supera ni la hostelería, teniendo ésta gran tirón dentro de la apertura de establecimientos, aunque buena parte de los bares y cafeterías que se estrenaron en el último año, proviene de anteriores experiencias que ahora capitalizan el paro. Según datos facilitados por la Concejalía de Urbanismo del Ayuntamiento de León al respecto a las licencias de apertura concedidas en el último año, nos muestran la variedad de iniciativas por las que apuestan los emprendedores de León en centro ciudad, siendo un listado amplio el ocupado por establecimientos de alimentación, desde el ultramarino de barrio al más tradicional, y también el textil, moda, cosmética y peluquería. (Artículo publicado por Diario de León, julio 2014).

En cuanto al resultado obtenido sobre las preguntas aplicadas:

*1. ¿Conocías ya el mercado, el producto/servicio?*

**Gráfico III.3.4 – Resultado de la pregunta 1 del cuestionario**



Nos muestra que los emprendedores prefieren moverse en el mercado ante un producto/servicio que conocen “bastante”.

*2. ¿El producto/servicio que ofreces presenta algún factor innovador?*

Esta segunda cuestión relativa a la innovación, tan necesaria en los lanzamientos de productos, y sobre todo en momentos económicos críticos, nos muestra la preocupación por buscar un producto/servicio innovador, ya sea por su carácter

especializado como la psicología educativa y escolar, o servicios de eficiencia energética en áreas muy concretas y poco explotadas.

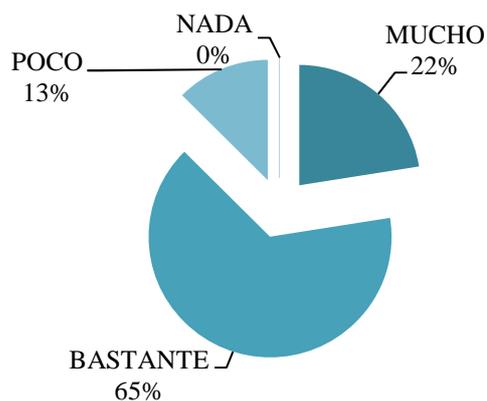
**Gráfico III.3.5 – Resultado de la pregunta 2 del cuestionario**



3. *Respecto a los competidores, ¿Cuánto sabes de ellos? (conoces cuántos, quiénes y dónde están dentro de tu área de influencia?)*

El resultado nos demuestra que conocen bastante a sus competidores y su área de influencia. Han desarrollado su idea, conscientes de lo que hay en su mercado de influencia.

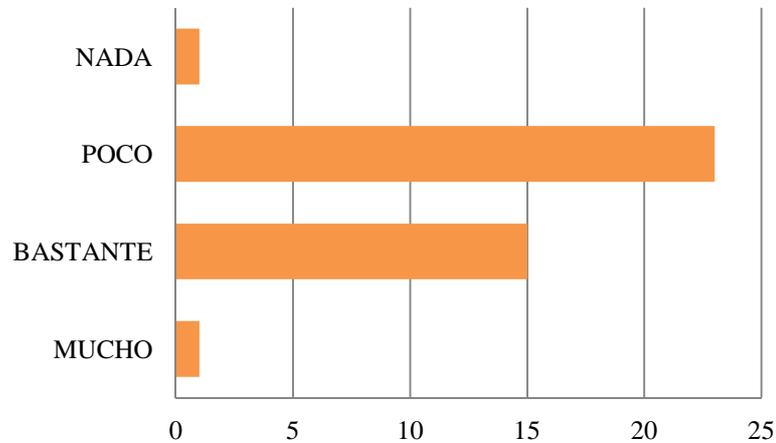
**Gráfico III.3.6 – Resultado de la pregunta 3 del cuestionario**



4. *La entrada de tu empresa en el mercado, ¿puede provocar cambios por parte de la competencia (precios, promociones,...)?*

La gran mayoría creen que su entrada en el mercado no va a provocar muchos cambios en la competencia. Ello puede ser debido a que las actividades que realizan estos emprendedores, son profesionales en busca del primer cliente.

**Gráfico III.3.7 – Resultado de la pregunta 4 del cuestionario**

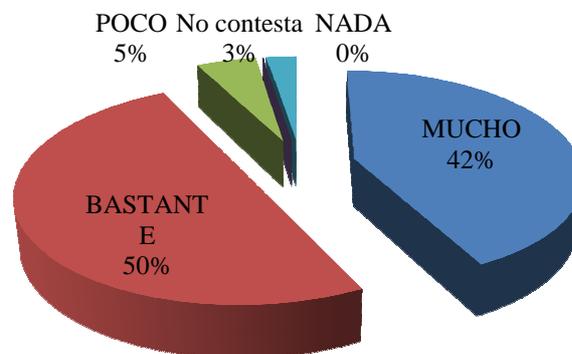


Le sigue otro grupo importante que si cree que compite en el mercado, son precisamente los dedicados a telecomunicaciones, diseño grafico e ingeniería.

*5. La elección de la ubicación de tu empresa, ¿crees que es la adecuada para llevar a cabo el proyecto?*

La pregunta referente a la ubicación, a la que en su mayoría contesta que es la adecuada, sorprende desde el punto de vista, que son viveros de empresas donde su estancia es determinada a un máximo de tres años, luego la ubicación para el ejercicio de la actividad debería ser sólo estacional y beneficiosa desde el punto de vista de la inversión. Ellos comentan que el estar con otras empresas, hace que los clientes conozcan su empresa sin ir a buscarlos, con el consiguiente ahorro en publicidad.

**Gráfico III.3.8 – Resultado de la pregunta 5 del cuestionario**



6. *En un Análisis de entorno general, la elección de la ubicación se realiza de manera analítica y racional, ¿Es tu caso?*

**Gráfico III.3.9 – Resultado de la pregunta 6 del cuestionario**

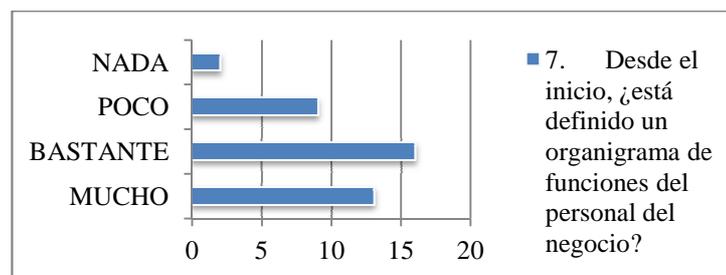
El Análisis de entorno general ha sido bastante premeditado y racional.



7. *Desde el inicio, ¿está definido un organigrama de funciones del personal del negocio?*

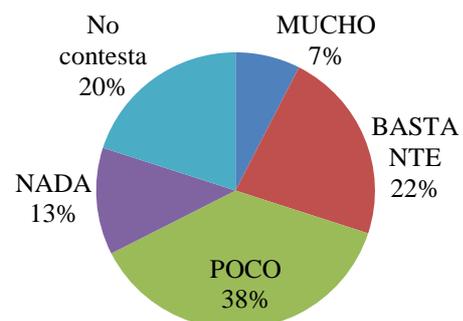
El emprendedor que decide iniciar en una actividad que conoce y valora económicamente, lo primero que se plantea es qué personal, socio o asalariado necesita para llevar a cabo el negocio, y así se refleja en las respuestas.

**Gráfico III.3.10 – Resultado de la pregunta 7 del cuestionario**



8. *Si recurriste a financiación ajena antes de iniciar el negocio, ¿hiciste un plan financiero antes de acudir a solicitar la financiación/ayuda?*

**Gráfico III.3.11 – Resultado de la pregunta 8 del cuestionario**



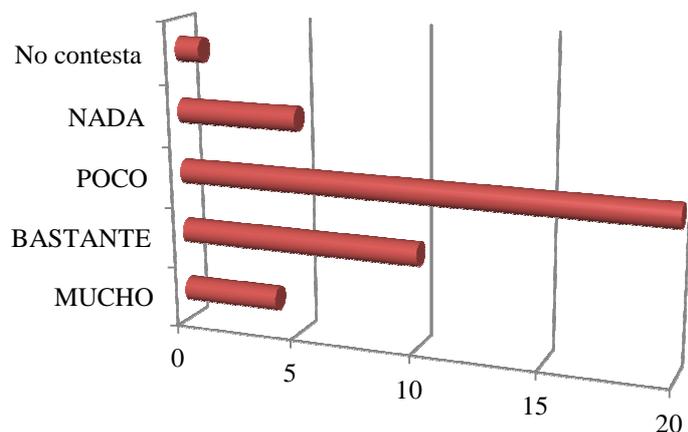
Tan solo un 29% realizó un plan financiero detallado, razón por la cual se entiende que la mayoría pone en marcha el negocio con recursos propios, con ayuda de familiares o los llamados business angels, También hay un porcentaje importante que la deja sin contestar, que unido al 13 % que no lo hicieron representa una gran mayoría que parece desconocer la importancia de un primer plan para evitar los fracasos prematuros.

9. *Fue complicado materializar la inversión (compras de equipos necesarios para iniciar la actividad), elección del personal, valorar el producto/servicio....?*

En lo que se refiere al apartado propio de la inversión de equipos para iniciar la actividad, la adquisición del producto/servicio, la elección del personal y la complejidad de su valoración, la mayoría no parece que tuviera complicaciones.

Ello puede deberse a que los emprendedores analizados ubicados en los viveros, no requieren inversiones en mobiliario, y normalmente requieren pocos empleados, pues la mayoría de los espacios son pequeños.

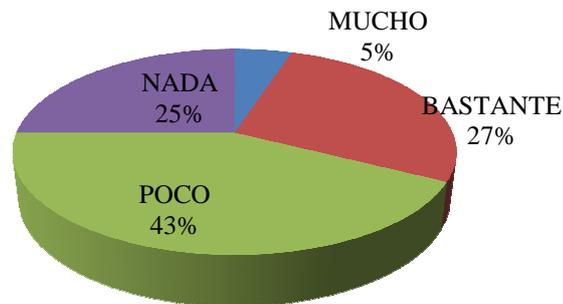
**Gráfico III.3.12 – Resultado de la pregunta 9 del cuestionario**



10. *Te ha resultado fácil poner en marcha la empresa (recabar información del sector, rellenar y hacer papeles,...)?*

En su conjunto, la mayoría reconoce necesitar asesoramiento y ayuda en este sentido, lo que responde a la problemática que existe en este país a la hora de poner en marcha un negocio, su complejidad, la excesiva burocracia,...

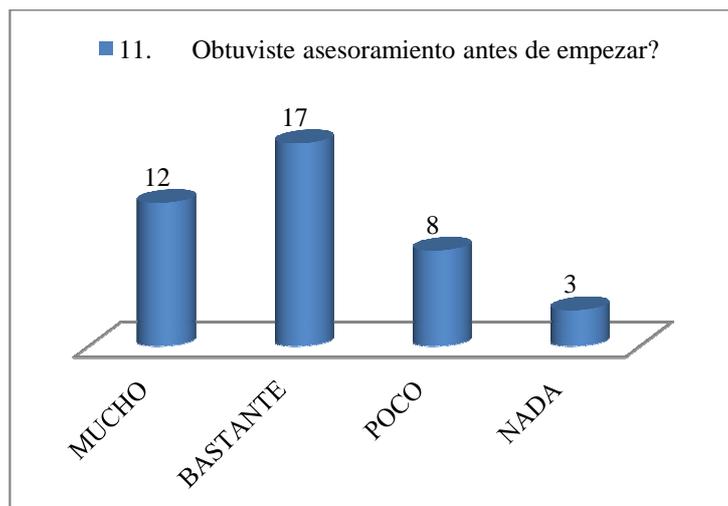
**Gráfico III.3.13 – Resultado de la pregunta 10 del cuestionario**



*11. Obtuviste asesoramiento antes de empezar?*

Solo 3 de los 40 entrevistados, declaran no necesitar nada de asesoramiento. La gran mayoría utilizaron los servicios del Ildefe para realizar su Plan de empresa.

**Gráfico III.3.14 – Resultado de la pregunta 11 del cuestionario**



## CONCLUSIONES DEL TRABAJO

Queda de manifiesto en este trabajo, que la aventura personal para convertirse en emprendedor de éxito conlleva un trabajo constante y ciertas dosis de creatividad e inspiración, pero no hay que olvidar que supone un reto importante, un reto personal y que implica la puesta en práctica de actitudes y habilidades personales, de formación y motivación que conviene conocer y potenciar, y que para su logro es conveniente buscar el consejo y la orientación de expertos que puedan complementar los conocimientos propios del emprendedor y las dosis de ilusión. Este trabajo aporta formación y consejos para aquellos que quieran iniciar la aventura de emprender un negocio, y queda claro que el sentido común, la prudencia y el análisis concienzudo son útiles y necesarios para la creación de una empresa, sea cual sea la dimensión del proyecto. Lo importante es la supervivencia y para ello el negocio ha de ser rentable, crear empleo, generar riqueza y, sobre todo, colmar las esperanzas de sus promotores y empleados. En definitiva, entender que la clave del éxito de una empresa reside en no dejar de emprender.

Del análisis efectuado en la parte III- *Emprender en la Práctica*, donde se analiza una muestra de emprendedores de León, se concluye, en primer lugar, que en consonancia con lo que ocurre a nivel nacional, la tendencia hacia el emprendimiento es alcista en los hombres sobre las mujeres, siendo el perfil de mediana edad (entre 31 a 40 años) el que predomina en estos momentos de crisis donde, como se ha dicho anteriormente, el autoempleo es una alternativa laboral y reorientación profesional.

En segundo lugar, que la falta de oportunidades en el entorno local de León que sirven de tirón para las empresas del sector servicios (como gran sector que engloba también al comercio) y la falta de tejido industrial local, propicia una merma en la capacidad para generar mayor valor añadido al mercado, lo cual se puede compensar si los emprendedores buscan nuevos mercados fuera del territorio local y fueran capaces de llegar a formar empresas de mayor tamaño, así como elaborar un plan de negocio dirigido a obtener rentabilidad a medio y largo plazo, y por ello, se sugiere paciencia y perseverancia en todas las acciones.

En tercer lugar, la mayoría de los emprendedores reconocen haber necesitado asesoramiento en el momento de la toma de decisiones para emprender, a pesar de ser en su mayoría titulados universitarios, pues la burocracia que existe en este país y falta de coordinación entre las instituciones públicas relativas a la creación empresarial hace que pierdan el tiempo, la paciencia y debilita sus ilusiones.

Finalmente, de la batería de preguntas aplicadas relativas a la realización de un Plan de Empresa, se puede decir que los emprendedores se preocupan de buscar y analizar el mercado tratando de poner en marcha una idea lo más innovadora posible, pero la financiación se busca entre los familiares y los más allegados, a falta de un sistema financiero transparente y saneado, y una política financiera firme.

Por todo ello, se podría decir que se pueden superar los miedos y obstáculos que el emprendedor se encuentra al iniciar su andadura, pues son salvables si es conocedor de los pasos a seguir que se muestran en este Itinerario integral, y sabe buscar el asesoramiento necesario para conseguir que su idea le aporte ilusión, alternativa laboral y profesional, y calidad de vida.

## BIBLIOGRAFÍA

- AJEV Y AGUADO CARRETERO, M.P (2008): *De la Idea a la empresa*,  
www.fundacionbancaja.es
- CABALLERO, A. (2014) “*Las Licencias exprés incentivan la creación de caso 600 negocios*”. *Diario de León*, artículo de 28 de julio 2014.
- CEEI Castilla y León (2007): *Emprendiendo: Plan de Empresa*. www.guía.ceei.es
- FERNÁNDEZ, S. (2010). *Vivir sin Jefe: El libro que hará que ames trabajar por tu cuenta. Los 50 errores que comenten todos los Emprendedores*. Ed. Plataforma 2010
- GONZÁLEZ ALVAREZ, N., NIETO ANTOLIN, M. y ROURE VILLALOBOS, CL. (2007) Artículo “*Oportunidades innovadoras y tecnológicas de la creación de empresas*”, como colaboración en la obra *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*
- GONZÁLEZ ALVAREZ, N. Y NIETO ANTOLIN, M. (2011) Artículo sobre AVATA *HISPANIA del Manual de casos sobre la creación de empresas en España*. Ed. MacGraw-Hill.
- GOVINDARAJAN, V. / TRIMBLE, C. (2006) *De la Idea de negocio a la Rentabilidad*. Ed. Deusto.
- GUERRAS, LA. Y NAVAS, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones 4 Ed*
- ILDEFE (2005), *La guía del emprendedor*. www.ildefe.es
- KAWASAKY, G. (2006). *El arte de empezar.- Capítulo 4: El arte de escribir un Plan de negocio*”. *Ilustrae, Ediciones Kantolia*
- PLANELLAS ARAN, M. (2003) *De la Idea a la Empresa*. Deusto. Ed. Gestión 2000, S.A.
- SILVA DUARTE, J.E., (2009). *Emprendedor: Crear su propia empresa*. Starbook Editorial.
- SUAREZ SÁNCHEZ-OCAÑA, A. (2011). *Ha llegado la hora de montar tu empresa*. Ed. Deusto. www.alejandrosuarez.es
- URBANO, D. Y TOLEDANO, N. (2008) *Invitación al emprendimiento: Una aproximación a la creación de empresas*. S.L. Editorial UOC, Ed. Nov. 2008

VALDERREY SANZ, P. (2010). *Investigación comercial. Métodos y aplicaciones. Ed. Starbook*

VÁZQUEZ BURGUETE, J.L. Apuntes asignatura Marketing Estratégico y Sectorial (GADE) – Curso de adaptación a ADE 2013/14

## WEBGRAFIA

<http://www.circe.es> Centro de Información y Red de Creación de Empresas, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo.

<http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa> Recopilado mayo 2014

<http://www.infoautonomos.com/hacerse-autonomo/ser-o-no-autonomo/> Recopilado mayo 2014

<http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/gestion-de-proveedores/la-ubicacion-clave-para-el-exito/> Recopilado mayo 2014

<http://iniciador.com/blog/2014/02/19/observatorio-de-clima-emprendedor-2013-un-estudio-sobre-el-emprendimiento-en-espana/> Recopilado mayo 2014.

<http://www.ipyme.org/es-ES/CEmprendedor/Paginas/Emprendedor.aspx> Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, del Ministerio de Industria, Energía y Turismo

<http://www.monografias.com/trabajos100/como-emprender-espana-y-no-morir-intento/como-emprender-espana-y-no-morir-intento.shtml#ixzz39YLg6Cg0>  
Artículo de Garberi, J., 2014

[http://www.noticias.jurídicas.com/base\\_datos/fiscal](http://www.noticias.jurídicas.com/base_datos/fiscal) Recopilado mayo 2014

<http://www.pymesyautonomos.com/.../el-mito-el-emprendedor-nace-o-se-hace>.  
Recopilado mayo 2014

<https://sites.google.com/site/uexpuntodempredimiento/plan-de-empresa/organizacion-y-rrhh/pasos/> Recopilado junio 2014

[https://sede.seg-social.gob.es/Sede\\_1/index.htm](https://sede.seg-social.gob.es/Sede_1/index.htm) Recopilado junio 2014

<https://www.sepe.es> Servicio Público de Empleo Estatal, recopilado junio 2014

<https://www.ventanillaunicaempresarial.org> Ventanilla Única Empresarial, de las Cámaras Oficiales de Comercio. Recopilado junio 2014

**ANEXOS**

**Anexo 1. Cuadro resumen de la Inversión prevista al inicio.**

Concepto / Detalle	Importes (sin IVA)	IVA	TOTAL	Fechas	
				Compra	Pago
<b>TOTAL INVERSIONES PRIMER AÑO</b>					
<b>Materias primas o mercaderías (iniciales)</b>					
<b>Nivel inicial de tesorería inicial</b> (Pagos a realizar durante los inicios de la actividad que no se cubran con los ingresos)					
<b>TOTAL NECESIDADES ECONÓMICAS</b>					

Fuente: Ildefe "Plan de Empresa"

**Anexo 2. Cuadro detallado de las Inversiones previstas para los tres primeros años.**

<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Terrenos			
Edificios y construcciones			
Instalaciones			
Otras instalaciones			
Maquinaria y utillaje			
Mobiliario			
Equipos informáticos			
<b>TOTAL INMOVILIZADO MATERIAL</b>			
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Investigación y desarrollo			
Concesiones administrativas			
Propiedad industrial			
Aplicaciones informáticas			
Otro inmovilizado (canon de franquicia, traspasos)			
<b>TOTAL INMOVILIZADO INMATERIAL</b>			
<b>INMOVILIZADO FINANCIERO Y GASTOS AMORTIZABLES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Inversiones financieras			
Fianzas y depósitos			
Otro inmovilizado financiero			
Gastos amortizables			
<b>TOTAL INMOVILIZADO FINANCIERO Y GASTOS AMORTIZ</b>			
<b>CIRCULANTE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
Existencias			
Tesorería			
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>			
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			

Fuente: Ildefe "Plan de Empresa"

**Anexo 3. Cuenta de Resultados previsional.**

Concepto	Detalle	Importes (sin IVA)		
		Año 1	Año 2	Año 3
<b>INGRESOS:</b>	Importe cifra de ventas			
	Otros ingresos			
<b>TOTAL INGRESOS</b>				
<b>GASTOS:</b>	Consumo de materias primas y existencias			
	Retribución promotores (sueldo)			
	Seguridad Social (socios)			
	Personal Sueldos y Salarios			
	Personal Seguridad Social			
	Otros gastos de personal			
	Arrendamientos			
	Reparaciones y conservación			
	Servicios profesionales (gestoría, consultoría, otros profesionales, limpieza, servicios externos, etc.)			
	Primas de seguros (R.C., robo, incendios, etc.)			
	Suministros (electricidad, teléfono, gas, agua, etc.)			
	Gastos de viaje			
	Transportes			
	Comisiones			
	Publicidad y promoción			
	Otros gastos			
	Tributos (contribuciones, tasas, ajustes IVA, etc.)			
	Amortizaciones (cálculo)			
	Gastos financieros (sólo intereses)			
Gastos de formalización de deudas				
Otros gastos bancarios (comisiones, etc.)				
<b>TOTAL GASTOS</b>				
<b>BENEFICIO O PÉRDIDA (Ingresos – Gastos)</b>				
<b>BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS</b>				
<b>IMPUESTO DE SOCIEDADES</b>				
<b>BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>				

Fuente: Ildefe "Plan de Empresa"

**Anexo 4. Balance previsional**

ACTIVO = PASIVO

Balance	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3
<b>ACTIVO</b>				
<b>Activo Fijo</b>				
Gastos de inicio de actividades				
Inmovilizado material				
Inmovilizado inmaterial				
Inmovilizado financiero				
(-)Amortización acumulada				
<b>Activo circulante</b>				
Hacienda deudora				
Deudores y otros				
Existencias iniciales				
Clientes				
Tesorería				
<b>Recursos libre disposición</b>				
<b>Total Activo</b>				

<b>PASIVO</b>				
<b>Fondos Propios</b>				
Capital Social				
Reservas				
Subvenciones				
Resultados después de impuestos				
<b>Recursos ajenos a largo plazo</b>				
Préstamos a largo plazo				
Acreedores a largo plazo				
<b>Pasivo circulante</b>				
Créditos a corto plazo				
Proveedores				
Acreedores a corto plazo				
Seguridad Social				
Hacienda Pública IRPF				
Hacienda Pública IVA				
Hacienda Pública Impuesto Soc.				
<b>Total Pasivo</b>				

Fuente: Ildefe "Plan de Empresa"

**Anexo 5. Cuenta previsional de Tesorería**

Las anotaciones del año 1 se harán mensuales.

TESORERÍA / Mes	Inicial	1
Estacionalidad de las ventas		
<b>COBROS</b>		
Aportaciones dinerarias		
Préstamos		
Créditos		
Subvenciones		
Clientes ( <i>Ventas + IVA</i> )		
Otros ingresos ( <i>con IVA</i> )		
<b>TOTAL COBROS (A)</b>		
<b>PAGOS ACTIVIDAD (con IVA)</b>		
Inversiones:		
Inmovilizado		
Gastos inicio actividad		
Proveedores ( <i>Compras + IVA</i> )		
Sueldos y salarios		
Seguridad Social		
Otros gastos de personal		
Acreedores		
Arrendamientos		
Reparaciones y conservación		
Servicios profesionales		
Primas de seguros		
Suministros		
Gastos de viaje		
Transportes		
Comisiones		
Publicidad y promoción		
Otros gastos		
<b>OTROS PAGOS</b>		
Otros pagos (fianzas, depósitos, etc.)		
Cuotas pagos préstamos		
Devolución préstamos		
Devolución créditos		
IVA a ingresar (Reg. General)		
IVA a ingresar (Reg. Simplificado)		
Pago fraccionado I.R.P.F.		
Pago fraccionado I.S.		
<b>TOTAL PAGOS (B)</b>		
<b>SALDO: COBROS–PAGOS (A)–(B)</b>		
<i>Saldo anterior</i>		
<b>SALDO FINAL (ACUMULADOS)</b>		

Fuente: Ildefe "Plan de Empresa"

**Anexo 6. Cuestionario**

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LOS CONCIMIENTOS DE EMPRENDEDORES, PREVIOS A INICIAR UN NEGOCIO

Hombre

Mujer

Edad:

Entre 20 y 29 años.

Entre 30 y 39 años.

Entre 40 y 49 años.

Más de 50 años.

Formación:

Estudios Básicos.

Bachiller, FP I, FP II.

Universitario Medio.

Universitario Superior.

Sector de la Actividad: \_\_\_\_\_

¿Es la primera vez que emprendes?  Si  No

1. ¿Conocías ya el mercado, el producto/servicio?

Mucho

Bastante

Algo, poco

Nada

2. ¿El producto /servicio que ofreces presenta algún factor innovador?

Muy innovador

Bastante innovador

Poco innovador

Nada innovador

3. Respecto a los competidores, ¿Cuánto sabes de ellos? (conoces cuántos, quiénes, y dónde están dentro de tu área de influencia?)

Todo

Bastante

Poco

Nada

4. La entrada de tu empresa en el Mercado, ¿puede provocar cambios por parte de la competencia (precios, promociones,...)?
- Muy fuertes
  - Bastante fuertes
  - Poco fuertes
  - Ninguno
5. La elección de la ubicación de tu empresa, ¿crees que es la adecuada para llevar a cabo el proyecto?
- Muy adecuada
  - Bastante adecuada
  - Poco adecuada
  - Inadecuada
6. En un Análisis de Entorno general, la elección de la ubicación se realiza de manera analítica y racional. ¿Es tu caso?
- Totalmente
  - Bastante analizado
  - Poco analizado
  - No, la elección ha sido por otros motivos.
7. Desde el inicio, ¿está definido un organigrama de funciones del personal del negocio?
- Mucho
  - Bastante
  - Poco
  - Nada
8. Si recurriste a financiación ajena antes de iniciar el negocio, ¿hiciste un plan financiero antes de acudir a solicitar la financiación/ayuda?
- Totalmente valorado
  - Bastante completo
  - Alguna idea
  - No valoré nada
9. Fue complicado materializar la inversión (compras de equipos necesarios para iniciar la actividad), elección del personal, valorar el producto/ servicio,.....?
- Mucho
  - Bastante
  - Poco
  - Nada
10. Te ha resultado fácil poner en marcha la empresa (recabar información del sector, rellenar y hacer papeles,...)?
- Muy fácil
  - Bastante fácil
  - Poco
  - Muy complicado

11. Obtuviste asesoramiento antes de emprender?

- Bastante  
 Algo  
 Poco  
 Nada

En León, a ..... de ..... de 2014

### Anexo 7. Resultados sobre el cuestionario

RESULTADO DEL CUESTIONARIO A EMPRENDEDORES					
HOMBRES	30				
MUJERES	10				
Entre 20-29 años	8				
Entre 30-39 años	16				
Entre 40-49 años	15				
Más de 50 años	1				
Estudios Basicos	2				
Bachiller, F.P.	10				
Universitario Medio	10				
Universitario Superior	18				
SECTORES DE ACTIVIDAD:	Asesoría económica, Consultoría informática, Telecomunicaciones, Comercio Electrónico, Ingeniería, Psicología, Diseño gráfico, Construcción y obra civil, Industrial, Automovilidad, Diseño e Iluminación				
1ª VEZ QUE EMPRENDE	33				
Nº PREGUNTA	MUCHO	BASTANTE	POCO	NADA	No contesta
1	11	18	11	0	
2	5	27	8	0	
3	9	26	5	0	
4	1	15	23	1	
5	17	20	2	0	1
6	7	22	7	4	
7	13	16	9	2	
8	3	9	15	5	8
9	4	10	20	5	1
10	2	11	17	10	
11	12	17	8	3	