

Membre de:

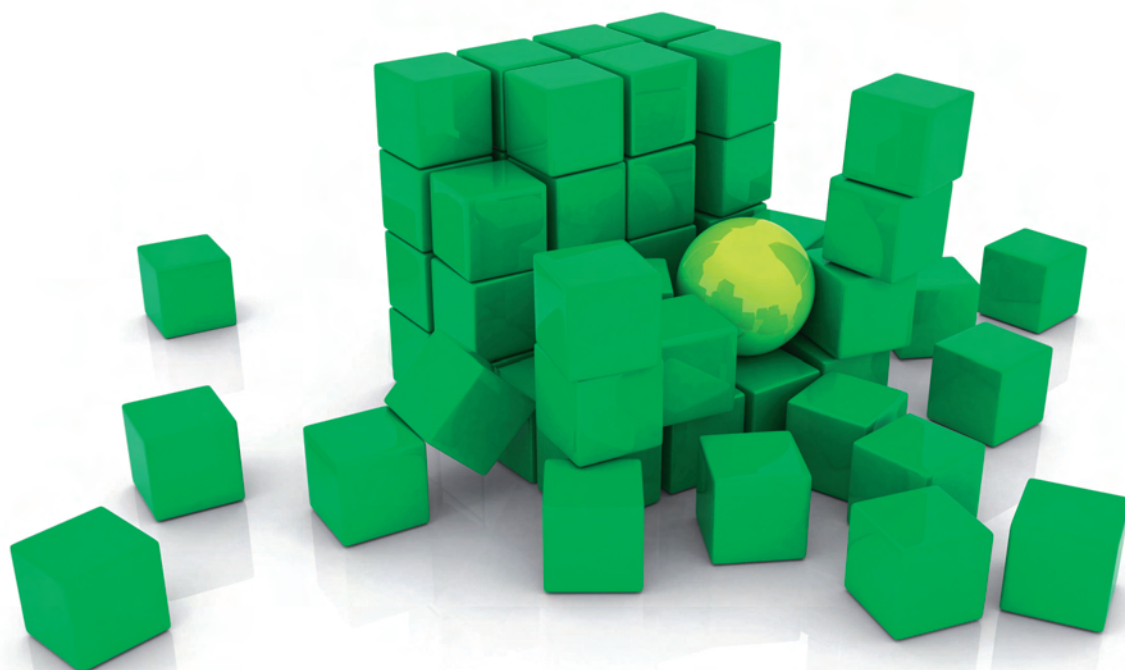


CONFEDERACIÓ D'ASSOCIACIONS
EMPRESARIALS DE BALEARS

servicio
de creación y
consolidación
de empresas

www.caeb.es

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA CREAR SU EMPRESA EN BALEARES



¿Qué necesita para poner en marcha su empresa?



**Govern
de les Illes Balears**

Conselleria de Treball i Formació

Direcció: c/Gremi Teixidors, 38. 07009 Palma
<http://treballiformacio.caib.es/portal>

www.caib.es

900 55 90 90 €

Introducción

1

La idea

- 1.1. ¿Cómo puede tener buenas ideas?
- 1.2. ¿Es viable la idea que tiene?
- 1.3. ¿Qué negocios tienen futuro en Baleares?
- 1.4. ¿Tiene madera de empresario?
- 1.5. ¿Es el mejor momento para crear su propio negocio?

2

Clientes

- 2.1. ¿Quiénes serán sus clientes?
- 2.2. ¿Quiénes serán sus competidores?
- 2.3. ¿Cómo funciona el mercado en el que ha de desarrollar su actividad?
- 2.4. ¿Cómo tiene que diferenciarse de sus competidores?

3

Un plan

- 3.1. ¿Qué es el plan de empresa?
- 3.2. ¿Cómo puede analizar su idea?
- 3.3. ¿Cómo puede satisfacer a sus clientes? El plan de marketing
- 3.4. ¿Cómo puede hacer realidad su negocio? El plan de operaciones
- 3.5. ¿Qué ayuda necesita? ¿De quién puede obtenerla?
El plan de Recursos Humanos
- 3.6. ¿Qué ha de hacer y qué puede hacer? El plan legal

4

Dinero

- 4.1. ¿Qué es una inversión y qué es un gasto?
- 4.2. ¿Cuánto dinero necesita para empezar?
- 4.3. ¿De dónde puede sacar el dinero que necesita?
- 4.4. ¿Cuántos gastos y cuántos ingresos deberá tener cada mes?

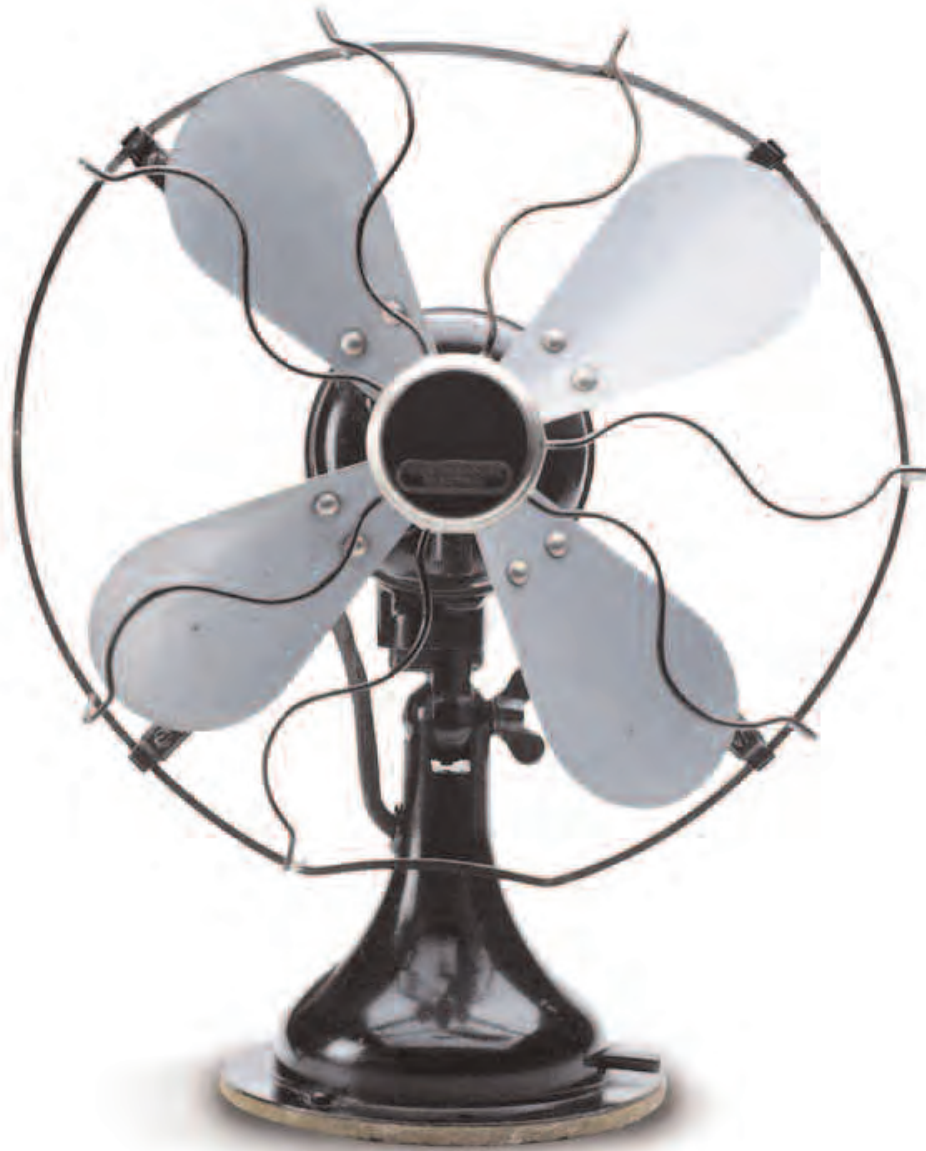
5

¿Le conviene pertenecer a CAEB?

6

Lecturas y enlaces interesantes

Introducción



Poner en marcha una empresa puede ser un proceso sencillo y útil, siempre que se siga un proceso cuyo objetivo sea reducir el nivel de riesgo que afrontamos al crearla y garantizar el éxito en un plazo concreto.

El punto de partida es una idea de negocio y el aspecto esencial, lo único que no tiene que fallar nunca, es un número suficiente de clientes que hagan de nuestra idea un proyecto rentable a medio y a largo plazo.

Para estar seguros de esta rentabilidad, tendríamos que tener claro qué dinero necesito para poner en marcha el proyecto y qué rentabilidad quiero obtener sobre la base de un plan en el cual se especifican los detalles del negocio; es decir, los ingresos y los gastos.

La idea



1.1. ¿CÓMO PUEDE TENER BUENAS IDEAS?

Las ideas nunca tienen que ser guiones de hierro; lo mejor es que puedan adaptarse.

Aunque todos los grandes profesionales coinciden en que las ideas son, como mucho, el 5% del éxito en los negocios —el restante 95% es el trabajo duro—, la verdad es que sin ideas tampoco se iría lejos. En este apartado aprenderá a generar sus ideas para su empresa y también a decidir cuál es la mejor.

JUGUEMOS A VER QUIÉN TIENE MÁS IDEAS

Aquí verá cómo podrá generar muchas ideas, solo o ayudado de otras personas.

En los negocios las ideas no son buenas o malas por sí mismas; son buenas porque generan riqueza y eso se sabe al final de todo un proceso en que intervienen muchos factores. Otro aspecto importante que tiene que saberse es que un grupo da muchas más ideas que una persona sola.

- Consiga reunir de 3 a 6 familiares o amistades, entre los cuales tiene que contarse usted, durante una hora.
- Si está solo, haga los mismos pasos aplicándose las mismas normas.
- Siéntelos alrededor de una mesa y déles un lápiz y un papel.
- El director del grupo es usted, de manera que es quien apunta todas las ideas que se den, velando para que se cumplan de manera constante todas las normas en la reunión, especialmente las normas básicas siguientes:
 - a. Es necesario dar muchas ideas sin pararse a plantearse si son buenas o no.
 - b. Está prohibido criticar, negar o juzgar las ideas propias o las de los demás. Usted tampoco puede hacerlo.
 - c. Hay que considerar que todas las ideas son buenas; por muy descabelladas que parezcan, merecen ser apuntadas.
 - d. Dar ideas descabelladas no significa que la reunión derive en una juerga —para ello, está usted.
 - e. Las ideas no son de nadie en particular, son de todo el mundo.
- Al empezar la reunión es necesario:
 - a. Recordar otras ideas de otras personas o empresas y exponerlas.
 - b. Plagiar, copiar o cambiar las ideas que dan los asistentes y relanzarlas.
 - c. Releer las ideas ya apuntadas si el grupo deja de generar.
- Después de media hora pidiendo a cada asistente que dé una idea descabellada, el grupo tendrá que rehacerlas y tendrá que generar todavía más ideas.



- Después de una hora, tiene que darse por acabada la reunión y tienen que releerse todas las ideas.

Estas normas son necesarias para generar muchas ideas; lo que, sin embargo, es esencial es no criticar las ideas de que dé cualquier persona del grupo. El truco consiste en que una idea sugiere a otra persona otra idea nueva y ésta, al mismo tiempo y a otra persona, una idea nueva más, y así hasta generar muchas. Si alguien se parara a criticar cortarían el flujo de ideas y el grupo dejaría de darlas.

AHORA, TRABAJEMOS CON ESTAS IDEAS

En este apartado le daremos las normas básicas para escoger entre todas las ideas, seleccionando la mejor según sus criterios.

Usted tiene que crear sus propios criterios para decidir si una idea puede servirle para su negocio. Para eso, léalas todas y puntúelas del 1 al 10 para ver si:

- ¿La idea está relacionada con sus conocimientos y experiencia laboral?
- ¿Es sencilla de realizar?
- ¿Soluciona totalmente la idea de empresa que usted se propone montar?
- ¿Es una idea que se adapta a sus posibilidades económicas?
- ¿Qué beneficios podría aportar en un futuro?

Después de valorar todas las ideas del 1 al 10, según las cinco preguntas anteriores, ahora sepárelas en tres grupos:

- 1** Ideas no válidas (de 1 a 19 puntos)
- 2** Ideas interesantes (de 20 a 34 puntos)
- 3** Ideas aplicables (de 35 a 50 puntos)

La decisión final consistirá en escoger de las ideas aplicables la que más puntuación tenga teniendo en cuenta los criterios A+D; es decir, los puntos del criterio de la relación con su experiencia laboral más los puntos del criterio de sus posibilidades económicas. Una vez seleccionada la idea, piense que tendrá que realizarla; sea, por lo tanto, flexible

1.2. ¿ES VIABLE LA IDEA QUE TIENE?

El tiempo que dedique ahora a analizar sus ideas es tiempo ganado, nunca tiempo perdido.

En el apartado anterior hemos hablado de las claves para tener muchas ideas y de cómo escoger una en lo que concierne a sus conocimientos y a su experiencia laboral. En este apartado, analizaremos sus ideas desde el punto de vista de las inversiones y de los costes; el dominio sobre los elementos necesarios para producir y vender el producto o servicio, y, finalmente, la situación legal y social del momento.

TENGA LOS CONCEPTOS CLAROS

Este apartado le ofrece un esquema de los pasos que tiene que hacer para analizar la viabilidad de su futura empresa a partir de una idea central.

Para examinar la viabilidad de una idea, el mejor instrumento es el plan de empresa, del cual hablaremos más adelante. Elaborar este plan es algo laborioso; además, hay muchas ideas que, de entrada, no merecen tanto esfuerzo. Para ver si una idea tiene el valor suficiente para analizarla a fondo, antes puede hacer la aproximación siguiente:

- 1** Es muy importante, en primer lugar, que pueda definir su idea escribiéndola en una sola línea; es decir, escriba exactamente lo que venderá.
- 2** Después, hágase las preguntas siguientes:
 - a. ¿Estoy capacitado?
 - b. ¿Hay clientes? ¿Hay personas o empresas que compren lo que deseo vender? ¿Hay muchas o pocas?
 - c. ¿Puede hacerse? ¿Es fácil o difícil fabricar o dar los productos o servicios que deseo?
 - d. ¿Está permitido? Podría ser que la complejidad legal de la idea fuera muy alta y que no valiera la pena continuar o, simplemente, que estuviera prohibida.
 - e. ¿Es rentable? ¿Qué precios tendría que poner para que me dieran beneficios, después de pagar los costes? ¿Mis probables clientes, estarían dispuestos a pagar este precio?

VALORE LOS CONCEPTOS Y DECIDA

Aquí encontrará una encuesta concreta para valorar todos los conceptos expuestos en el apartado anterior, con una puntuación final para tomar decisiones.

Marque los cuadros de acuerdo con aquello que se adapte mejor a su idea:

- ¿Tiene conocimientos reales o titulaciones relacionadas directamente con la producción, distribución, venta, etc., de los productos o servicios que piensa vender?

Ninguno	<input type="radio"/>	Pocos	<input type="radio"/>	Bastantes	<input type="radio"/>	Muchos	<input type="radio"/>
---------	-----------------------	-------	-----------------------	-----------	-----------------------	--------	-----------------------

- ¿Tiene experiencia en lo que concierne a su idea de negocio?

Ninguna	<input type="radio"/>	Poca	<input type="radio"/>	Bastante	<input type="radio"/>	Mucha	<input type="radio"/>
---------	-----------------------	------	-----------------------	----------	-----------------------	-------	-----------------------

- ¿Cuántos clientes pueden estar dispuestos a comprar los productos o servicios que ofrecerá?

No hay mercado	<input type="radio"/>	Pocos	<input type="radio"/>	Bastantes	<input type="radio"/>	Muchos	<input type="radio"/>
----------------	-----------------------	-------	-----------------------	-----------	-----------------------	--------	-----------------------

- ¿Qué poder adquisitivo pueden tener sus probables clientes?

Mínimo	<input type="radio"/>	Bajo	<input type="radio"/>	Medio	<input type="radio"/>	Alto	<input type="radio"/>
--------	-----------------------	------	-----------------------	-------	-----------------------	------	-----------------------

- ¿Será fácil llegar a sus clientes con los productos y servicios que desea ofrecer?

Muy difícil	<input type="radio"/>	Difícil	<input type="radio"/>	Fácil	<input type="radio"/>	Muy fácil	<input type="radio"/>
-------------	-----------------------	---------	-----------------------	-------	-----------------------	-----------	-----------------------

- Los productos o servicios que piensa vender, tienen una larga vida o mueren rápidamente?

Muy poca vida	<input type="radio"/>	Poca vida	<input type="radio"/>	Larga vida	<input type="radio"/>	Muy larga vida	<input type="radio"/>
---------------	-----------------------	-----------	-----------------------	------------	-----------------------	----------------	-----------------------

- ¿Qué inversión inicial necesita su idea para ponerse en marcha en lo que concierne a sus propias posibilidades?

Muy grande	<input type="radio"/>	Grande	<input type="radio"/>	Puede realizarla	<input type="radio"/>	Muy pequeña	<input type="radio"/>
------------	-----------------------	--------	-----------------------	------------------	-----------------------	-------------	-----------------------

- Una vez que la idea esté en marcha, ¿el mantenimiento durante el primer año será muy costoso?

Muy costoso	<input type="radio"/>	Costoso	<input type="radio"/>	Puede asumirse	<input type="radio"/>	Muy pequeño	<input type="radio"/>
-------------	-----------------------	---------	-----------------------	----------------	-----------------------	-------------	-----------------------

- Siempre de acuerdo con sus posibilidades, ¿la inversión que necesita efectua para comunicar a sus clientes la actividad de su futura empresa y el mantenimiento de esta comunicación es muy alta?

Muy alta	<input type="radio"/>	Alta	<input type="radio"/>	Puede asumirse	<input type="radio"/>	Muy pequeña	<input type="radio"/>
----------	-----------------------	------	-----------------------	----------------	-----------------------	-------------	-----------------------

- Los costes para hacer llegar a los clientes potenciales sus productos y servicios, ¿cómo serán?

Muy elevados	<input type="radio"/>	Elevados	<input type="radio"/>	Pueden asumirse	<input type="radio"/>	Muy bajos	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	----------	-----------------------	-----------------	-----------------------	-----------	-----------------------

- ¿Cree que tendrá mucha dificultad para marcar los precios de sus productos o servicios?

Mucha	<input type="radio"/>	Bastante	<input type="radio"/>	Muy poca	<input type="radio"/>	Ninguna	<input type="radio"/>
-------	-----------------------	----------	-----------------------	----------	-----------------------	---------	-----------------------

- ¿Los costes para fabricar o dar los servicios a sus posibles clientes, podrá controlarlos y, por lo tanto, serán estables?

Nada estables	<input type="radio"/>	Inestables	<input type="radio"/>	Controlables	<input type="radio"/>	Muy controlables	<input type="radio"/>
---------------	-----------------------	------------	-----------------------	--------------	-----------------------	------------------	-----------------------

- ¿Cree que no tendrá dificultad para encontrar a los proveedores necesarios y podrá reponerlos cuando lo crea conveniente?

No hay proveedores	<input type="radio"/>	Hay muy pocos	<input type="radio"/>	Hay los suficientes	<input type="radio"/>	Hay muchos	<input type="radio"/>
--------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	---------------------	-----------------------	------------	-----------------------

- ¿Las disposiciones legales, que dictan las normas de la actividad mercantil que desea realizar, le son favorables?

Nada favorables	<input type="radio"/>	Poco favorables	<input type="radio"/>	Favorables	<input type="radio"/>	Muy favorables	<input type="radio"/>
-----------------	-----------------------	-----------------	-----------------------	------------	-----------------------	----------------	-----------------------

- ¿Cree que la situación social y las tendencias de las modas dan apoyo a su idea de negocio?

Ningún apoyo	<input type="radio"/>	Poco apoyo	<input type="radio"/>	Apoyo aceptable	<input type="radio"/>	Mucho apoyo	<input type="radio"/>
--------------	-----------------------	------------	-----------------------	-----------------	-----------------------	-------------	-----------------------



1ª columna: 0 puntos
2ª columna: 1 punto
3ª columna: 2 puntos
4ª columna: 3 puntos

Si tiene 24 puntos o más: “En este primer análisis, su idea parece viable. Continúe adelante y profundice en su estudio con los siguientes apartados de esta guía. De todos modos, observe si hay alguna pregunta en que la casilla marcada está en la primera columna. Eso sólo podría arruinar su negocio. ¡Cuidado! Trate de resolver, al menos sobre el papel, los posibles problemas que estén marcados en las casillas de las columnas 1ª y 2ª para continuar adelante”.

Si tiene menos de 24: “En este primer análisis, su idea tiene una viabilidad dudosa. Puede decirse que su idea, en algunos aspectos, es muy arriesgada. Mire cuáles son estas dificultades y trate de resolverlas, al menos sobre el papel. Si cree que no es posible, abandónela y pruebe con otras ideas. Ganará tiempo y dinero”.

1.3. ¿QUÉ NEGOCIOS TIENEN FUTURO EN LAS BALEARES?

Cuando se carece de buenas ideas es bueno copiarlas.

Las buenas ideas propias tienen una importancia relativa. Cuando uno no las tiene o, sencillamente, no está seguro, puede recurrir a las buenas ideas de otras personas que, además, han probado que funcionan, como es el caso de las franquicias. Cuando haya leído este apartado podrá saber, en general, cuándo y cómo se dan las oportunidades de negocio y, en particular, los sectores y las posibles empresas con futuro en Baleares.

LOS CAMBIOS TRAEN BUENAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Los cambios en la sociedad moderna son continuos y generan nuevas necesidades. Aprenda cuáles son los mecanismos para aprovecharlas.

Observe los cambios que se producen en su entorno desde este punto de vista: cada vez que se cubre una necesidad en la sociedad aparece otra nueva.

Por ejemplo, en la actualidad la mujer se ha incorporado al trabajo; ha cubierto una necesidad y un derecho reivindicado durante muchos años. Pero este hecho ha provocado nuevas necesidades: “Qué puedo hacer con los hijos en horas de trabajo o qué puedo cocinar de manera fácil y rápida”.

Solamente de estas dos preguntas ya nacen cuatro posibles ideas concretas de negocio: guarderías, parques de ocio infantil, comidas precocinadas y comidas a domicilio.

Repase la lista de cambios sociales que hay a continuación y reflexione a partir de la premisa de que un cambio siempre ofrece nuevas oportunidades.

- Cambios en la población y sus costumbres:
 - Cada vez nacen menos niños.
 - Las personas, cada vez viven más tiempo.
 - La mujer cada vez trabaja más fuera de casa.
 - La gente se casa más tarde.
 - Los hijos se van más tarde de casa.
- Aumento del poder adquisitivo y de la calidad de vida.
 - Más dinero para adquirir nuevos bienes y servicios.
 - Aumenta paralelamente el tiempo libre.
 - Mayor nivel cultural.
- Aparecen nuevos medios para desarrollar empresas.
 - Internet.
 - Marketing directo.
 - Nuevos canales.
 - Subcontratación de servicios para empresas.
- Cambios legales, políticos y económicos
 - Desaparición de aranceles aduaneros.
 - Nueva legislación de los medios de comunicación.
 - El euro.

Piense adecuadamente, como le hemos dicho al principio del apartado, y verá que de esta lista pueden nacer nuevas ideas para su negocio.

DOS FÓRMULAS DE ÉXITO PROBADAS

La franquicia y la intracreación pueden ayudarle definitivamente a desarrollar su negocio con grandes posibilidades de éxito. Conozca sus valiosas ventajas.

LA FRANQUICIA

La franquicia es un sistema de cooperación entre dos empresas en que una, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, mediante un contrato y de manera temporal, su idea de negocio, ya probada y de éxito. Junto a esta idea, también se ceden la marca, los productos o servicios, el sistema de gestión y comercialización e, incluso, la publicidad.

A cambio, el franquiciado tiene que pagar una cuota inicial, otra anual y la parte correspondiente, según contrato, de la publicidad que se lleve a cabo.

Ventajas:

- El riesgo que implica la puesta en marcha de cualquier nuevo negocio se reduce considerablemente. La idea de negocio está probada y su éxito puede verse en otras franquicias antes de tomar cualquier decisión.
- El coste para poner en marcha la empresa puede reducirse considerablemente ya que las marcas son conocidas, su introducción en el mercado no es necesaria y su mantenimiento es un coste compartido.
- Se recibe del franquiciador todo el conocimiento necesario para gestionar debidamente la empresa.
- Los costes de aprovisionamiento son menores ya que se compra junto con toda la cadena de franquicias.
- Se comercializan los productos y los servicios con exclusividad territorial.

LA INTRACREACIÓN

Consiste en crear una empresa con el apoyo de otra, de la cual proceden los emprendedores. Imagine que la empresa donde trabaja necesita llevar a cabo una reducción de plantilla: es muy posible que dé apoyo a iniciativas para crear otras empresas con sus empleados antes de enviarlos al paro; además, los beneficios pueden ser recíprocos, ya que, por una parte, la empresa “madre” asegura sus proveedores o alcanza nuevos clientes y, de la otra, los trabajadores pueden conseguir financiación, condiciones especiales como clientes o proveedores... y más ventajas.

En Baleares, en el sector industrial, esta modalidad ha tenido un gran éxito. Si usted puede proponer a la empresa donde trabaja alguna buena idea con la que se beneficien ambos, éste puede ser un buen principio para crear una propia.

1.4. ¿TIENE MADERA DE EMPRESARIO?

Dinero, ideas, planes, estrategias... Sin embargo, si falta usted, no habrá milagro.

Muchas de las cualidades necesarias para ser un emprendedor no se aprenden en la universidad. Lo más importante es usted y sus características personales, que van más allá de los conocimientos académicos. Este apartado le ayudará a conocer las ventajas que tiene su personalidad a la hora de crear su negocio.

¿SERVIRÉ COMO EMPRESARIO?

Lo más importante para un negocio que empieza es la persona que lo pondrá en marcha y sus capacidades. La persona es usted. Ahora, veamos sus cualidades. Este cuestionario con su sistema de autoevaluación le ayudará a saber cuáles son sus aptitudes como empresario. ¡Todos podemos ser empresarios!

Este cuestionario sólo es orientativo; sirve para que pueda poner los medios necesarios para llegar a ser un verdadero emprendedor, potenciando lo bueno que encuentre de sí mismo y corrigiendo sus posibles faltas.

1 ¿Sabe compartir o repartir el trabajo entre más gente?	A B C D
2 ¿Colabora con otros grupos de personas, aunque no estén relacionados con usted directamente?	A B C D
3 ¿Le gustan los cambios en su trabajo?	A B C D
4 ¿Establece con facilidad relaciones con la gente?	A B C D
5 ¿Le gusta dar ánimo a sus familiares, amigos, compañeros...?	A B C D
6 ¿Es optimista, positivo ante situaciones difíciles o arriesgadas?	A B C D
7 ¿Es ordenado, organizado...?	A B C D
8 ¿Es capaz de ceder para que todos salgan ganando, aunque usted gane menos?	A B C D
9 ¿Da importancia a la situación personal de la gente que lo rodea?	A B C D
10 ¿Le gusta imaginar diversas soluciones ante cualquier tipo de problema?	A B C D

A	Sí, siempre	4 puntos
B	A menudo, casi siempre	3 puntos
C	Alguna vez, no siempre	2 puntos
D	No, nunca	1 punto



El resultado responde a la suma de los puntos que le dan las letras elegidas en cada pregunta.

30 o más puntos: usted tiene madera de emprendedor, pero eso no le asegurará el éxito en su empresa. Tiene que potenciar sus cualidades.

De 15 a 29 puntos: está en el punto medio, con buenas y no tan buenas cualidades. Potencie las positivas y corrija las negativas.

Menos de 15 puntos: le faltan cualidades como emprendedor. Tiene que adoptar los hábitos necesarios para llegar a ser un buen empresario si desea tener más probabilidades de éxito en su nuevo negocio.

LOS 10 “SABER...” DEL EMPRENDEDOR

Para que pueda trabajar sobre todos los aspectos que le propone el cuestionario que acaba de hacer recuerde siempre este decálogo:

- 1** Saber trabajar en equipo.
- 2** Saber crear redes de trabajo: colaboraciones con otros profesionales y empresas.
- 3** Saber adaptarse a los cambios y, al mismo tiempo, sacar partido de ellos.
- 4** Saber comunicarse con un gran número de personas.
- 5** Saber liderar las personas con las que trabaja.
- 6** Saber ser optimista moderado ante el riesgo.
- 7** Saber organizarse en cualquier aspecto de la vida.
- 8** Saber negociar sin hacer perder a las otras personas que participan en la negociación.
- 9** Saber conocer las personas y sus preferencias.
- 10** Saber crear soluciones y situaciones capaces de resolver problemas.

1.5. ¿ES EL MEJOR MOMENTO PARA CREAR SU PROPIO NEGOCIO?

La fe en usted mismo y en sus capacidades le aseguran más del 50% del éxito.

Para tener fe en usted mismo, lo mejor es conocer sus propias capacidades. Cuando haya leído este apartado conocerá mejor las circunstancias que le rodean y cuáles son sus capacidades para empezar nuevas empresas.

¿MI SITUACIÓN ES FAVORABLE PARA CREAR MI PROPIO NEGOCIO?

Aquí podrá encontrar un conjunto de preguntas que le ayudarán a analizar su situación personal y social actual para determinar si está en el mejor momento para crear una nueva empresa.

Con el cuestionario siguiente le ayudaremos a analizar su situación con la finalidad de que usted mismo pueda ver su situación y decidir si es el momento de afrontar los trabajos que requiere una nueva empresa. Piense detenidamente en cada una de las 12 preguntas siguientes y tome sus notas.

1 ¿Su estado de ánimo es alto?

No pueden empezarse planes a largo plazo —y una empresa lo es— en condiciones depresivas o de irritación, de venganza, etc., motivos que claramente no son fiables. Piense que sus motivaciones internas tienen que ser consistentes, tienen que tener fundamento.

2 ¿Qué edad tiene?

Para ser un emprendedor no importa la edad, pero hay que tenerla en cuenta —por ejemplo, para hacer trabajos que exijan esfuerzo físico.

3 ¿Tiene alguna discapacidad?

Una discapacidad no es, por sí misma, un impedimento para montar una empresa. Al final, toda empresa consiste en aprovechar las capacidades. Además, en este sentido hay muchas ventajas laborales, fiscales y empresariales.

4 ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

El tiempo es casi más importante que el dinero para montar una empresa. Si no dispone de este tiempo, porque tenga hijos pequeños o personas mayores a su cargo, tiene que pensar cómo se adaptará a esta circunstancia o, quizás, si es mejor posponer sus proyectos para otro momento...

5 ¿Trabaja o trabajará en otros asuntos cuando monte su empresa?

Cualquier otro trabajo puede restarle un tiempo precioso. También puede quitarle el tiempo necesario para concentrarse y pensar en las soluciones de los nuevos problemas que, sin duda, se le plantearán. ¿Puede?

6 ¿Tiene otros compromisos que le estén restando tiempo?

Piense en todas las posibilidades que puedan restarle operatividad. Cualquier otra actividad fuera de su negocio tiene que permitirle disponer de tiempo porque, para su nueva empresa, será oro.

7 ¿Realiza alguna actividad ahora que pueda ayudarlo en su nuevo negocio?

A veces, otras actividades pueden ser muy beneficiosas. Determine si su trabajo actual es provechoso para su futuro negocio. Si es así, aprovéchelo.

8 ¿De qué tiempo dispone al día, a la semana, al mes, al año para dedicarlo a su nueva empresa?

Concretamente, y después de recapacitar sobre las preguntas anteriores, determine el tiempo que tiene en los periodos indicados y calcule si es suficiente.

9 ¿Tiene deudas, hipotecas, etc., que le impidan financiar su proyecto?

Entramos en un tema fundamental, tan importante como el tiempo disponible: el dinero. Un proyecto empresarial, al ponerse en marcha, siempre conlleva consigo mismo nuevas deudas, aunque sean temporales. Analice su estado económico actual.

10 ¿Dispone de capital propio?

Tener dinero siempre es una gran ventaja; siempre es mejor no tener que pagar intereses de los préstamos... Y, además, no debe haber ninguna urgencia para devolverlo... Haga cuentas y vea el dinero propio que puede invertir en su proyecto.

11 ¿Tiene posibilidad de conseguir capital ajeno?

Si prevé que no dispondrá de todo el capital propio necesario para sus ideas empresariales, tendrá que pensar en pedirlo prestado a otras personas o entidades. ¿Puede hacerlo? Es decir, ¿cree que tiene amistades, familiares, bancos u organismos dispuestos a darle financiación?

12 Sus familiares y amigos, ¿le dan apoyo?

Sentirse protegido por su propio entorno es importante. Asegúrese, en la medida de lo posible, que su entorno personal está dispuesto a ayudarle con tiempo, apoyo moral y, si cabe, con dinero.

¿SUS CONOCIMIENTOS SON LOS MEJORES PARA PONER SU EMPRESA?

En este apartado encontrará la manera de saber si sus conocimientos pueden potenciar a su espíritu emprendedor de forma concreta.

Con estas cinco preguntas podrá saber si sus conocimientos y experiencia le serán de utilidad para su idea de negocio. Si todavía no tiene una idea clara para su nueva empresa, el consejo es que busque esta idea en relación con lo que sabe hacer. Además, piense que para muchos trabajos es necesaria una titulación.

- 1** ¿Qué estudios generales tiene?
- 2** ¿Qué estudios especializados?
- 3** ¿Qué experiencia laboral tiene?
- 4** ¿Alguna de sus experiencias laborales está directamente relacionada con su idea de negocio?
- 5** ¿Tiene alguna otra habilidad que pueda servirle en su nueva empresa?

Clientes



2.1. ¿QUIÉNES SERÁN SUS CLIENTES?

*Es fácil pensar que sus clientes son todo el mundo; ¡nada más lejos de la realidad!
Sus competidores, téngalos en cuenta, porque ellos sí que lo tendrán en cuenta a usted.*

Cuando se lanza al mercado un producto o un servicio, incluso cuando lo hacen las más grandes empresas, es imposible llegar a todo el mundo. Además, quizás este producto o servicio sea sólo para un determinado segmento del mercado. En este apartado podrá conocer cómo se determinan los posibles clientes, la competencia, los proveedores... y cómo se organiza una estrategia de penetración.

¿QUIÉN ES SU CLIENTE OBJETIVO Y CÓMO ES SU DEMANDA?

Aprenda a definir su clientela, a localizarla y a presentarle sus productos y servicios.

Cuando una orca ve un banco de peces, lo rodea y lo agrupa, lo parte de un coletazo en diversos bancos más pequeños y ataca uno seleccionando un pez en concreto. Después, vuelve a repetir la operación hasta saciarse.

No piense que podrá comerse de un solo mordisco todo el banco de peces —sus clientes— o que podrá pescar una parte atacándolo sin más. Vaya por partes. Piense y actúe igual que la orca:

- Determine cuáles son sus clientes en conjunto: la demanda o su posible cantidad.
- Segmentelos por características y nivel de inclinación a la compra. Si son empresas, haga una lista con los sectores y después amplíe esta misma lista con las empresas en concreto. Si son personas, defínalas por posición en la familia, sexo, edad, nivel cultural, poder adquisitivo... y observe cuál es el mejor medio para llegar hasta ellos, definiendo una estrategia de distribución concreta.
- Preséntese frente a uno de estos clientes, que pertenezca al grupo más proclive a hacerle una compra, y véndale algo.
- Modifique aquello que sea necesario a partir de la experiencia que le ha dado el encuentro con su cliente.
- Y repita todos los pasos expuestos indefinidamente... hasta triunfar.

2.2. ¿QUIÉNES SERÁN SUS COMPETIDORES?

Ser competitivo es vivir sin riesgos, seguro.

Ya se ha hablado de la necesidad de conocer a los competidores y de cómo conseguir saber quiénes son y cómo trabajan. Sin embargo, para ser realmente competitivo eso tiene que ser una constante de su futura empresa: estar continuamente informado de lo que hace la competencia y reaccionar ante sus acciones. En este apartado haremos hincapié en la competencia y en dónde tienen que hacerse más esfuerzos para estar siempre por encima de ella.

¿POR QUÉ HAY QUE SER COMPETITIVO?

El mercado está en continua evolución. Cada vez hay más competencia. Hay que enfrentarse si no quiere ser una víctima y desaparecer. Debe ser competitivo o, lo que es lo mismo: trabajar mejor y de manera diferente que la competencia.

Ser competitivo	No ser competitivo
Solidez y seguridad	Inseguridad, agonía y fracaso
Se rebajan los riesgos porque se conoce el mercado y la competencia; puede reaccionarse ante estos dos elementos y se hace una planificación para ser cada vez mejor que la competencia.	No ser competitivo implica sentirse inseguro, empezar a agonizar e iniciar una carrera hacia el fracaso, porque se sabe poco —o nada— sobre el mercado y la competencia; no puede reaccionarse ante sus evoluciones y se tiene falta de planes para mejorar.

¿SON SUS COLABORADORES Y USTED MISMO COMPETITIVOS?

Compruebe sus actitudes aquí.

Evalúe su nivel de competitividad. Lejos de ser un concepto agresivo es, sobre todo, sinónimo de seguridad. Piense que cuanto más vigilado esté un delincuente más seguro se encontrará el ciudadano. Sin tildar de delincuente la competencia, el hecho no deja de ser muy similar.

Hágase las preguntas siguientes:

¿Sabe usted qué es ser competitivo?	Sii <input type="checkbox"/>	A medias <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Conoce usted a su competencia?	Sí <input type="checkbox"/>	A medias <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Vigila siempre a su competencia?	Sí <input type="checkbox"/>	A medias <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Reacciona ante ella rápidamente?	Sí <input type="checkbox"/>	A medias <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Tiene planes para diferenciarse de la competencia?	Sí <input type="checkbox"/>	A medias <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>

Sí = 10 A medias = 5 No = 0

De 50 a 35 puntos: buena predisposición competitiva, buen nivel de seguridad.

Entre 35 y 20 puntos: media predisposición competitiva; tiene que mejorar substancialmente.

Menos de 20 puntos: su inclinación no es buena; tiene que replantearse sus actitudes.

¿DÓNDE TIENE QUE HACER LOS ESFUERZOS PARA QUE SU COMPETITIVIDAD SEA EFECTIVA?

Tres elementos clave para triunfar ante sus competidores.

Hay tres elementos clave para confeccionar las estrategias cuyo objetivo sea neutralizar la competencia y ganarle la partida:

- 1 El punto de venta:** el acto de compra es el momento más importante; se produce en el punto de venta, sea cual sea: sus oficinas, las oficinas del cliente, el supermercado, el kiosco, una página web... Invierta constantemente en mejoras del punto de venta y vaya siempre por delante de su competencia.
- 2 La imagen de la empresa ante el mercado:** consiga tener mejor imagen de empresa frente a sus clientes que su competencia; que sus clientes tengan confianza en sus productos o servicios, sobre todo cuando el negocio empieza —un cliente satisfecho hablará bien de su empresa con tres personas como máximo; un cliente insatisfecho hablará mal de su empresa con once personas como mínimo.
- 3 La cantidad de clientes o participación:** haga más y más clientes de manera sistemática. Potencie su capacidad comercial mejorando continuamente sus productos o servicios, los precios, la distribución, la publicidad... ante la competencia y sus clientes.

Si usted hace de forma efectiva y constante los esfuerzos para mejorar en estos tres aspectos, es muy probable que llegue a ser puntero en su sector o, al menos, siempre tendrá un sitio destacado y asegurado.

2.3. ¿CÓMO FUNCIONA EL MERCADO EN EL QUE QUIERE DESARROLLAR SU ACTIVIDAD?

Todos los mercados tienen unas características y un funcionamiento que los definen y los diferencian.

Cada sector tiene sus particularidades que afectan a la manera de comprar de los clientes. Conocerlas es la base a partir de la cual, una vez que nos hayamos introducido en este sector, sabremos cómo tenemos que movernos, dónde tenemos que comprar, cómo y a quién tenemos que vender, cómo tenemos que comunicarnos... Tenemos que ser capaces de adaptar nuestra idea de negocio a la forma de funcionar de los mercados.

LA MEJOR MANERA DE CONOCER SU MERCADO ES ESTUDIÁNDOLO

Vea qué es un estudio de mercado y qué aportará en el lanzamiento de su empresa.

El estudio de mercado puede aportarle conocimientos imprescindibles para planificar su negocio con garantías de éxito.

Sin embargo, ¿qué es exactamente?

- El estudio cualitativo y cuantitativo de sus clientes: es decir, cómo son sus clientes potenciales, sus costumbres, la edad, el sexo, etc., y el número.
- El estudio de las tendencias de la demanda: hacia dónde se dirige el sector en el que se enclavará su negocio (crece, se mantiene o decrece).
- El estudio cualitativo y cuantitativo de sus competidores: cómo son los competidores, la zona geográfica, los productos, los precios, la distribución, etc., y cuántos son.
- El estudio cualitativo y cuantitativo de los proveedores: localización, productos y servicios, calidad, precios, etc., y cuántos son.
- El estudio de los factores exógenos generales: regulación, costumbres, medio ambiente, higiene, seguridad... Es decir, se trata de determinar si hay dificultades extraordinarias del entorno.

Con todo eso, podrá determinar la estrategia que tiene que seguir; dicho de otro modo, por dónde puede entrar de la mejor manera en el mercado: con precios más bajos, con más calidad, con un abanico más amplio de productos o servicios... En fin, con aquello que le dicten los datos de este mismo estudio de mercado.

Es posible que algunos datos necesarios para idear su estrategia de penetración en el mercado, pueda encontrarlos sin necesidad de acudir a una empresa de estudios de mercado.

Localice también la información necesaria en:

- Asociaciones de empresarios.
- Servicios oficiales locales o institutos de estadística.
- Estudios de entidades bancarias.
- Colegios oficiales de profesionales.
- Libros de economía especializados.
- Prensa y revistas económicas.

DAFO, UN MÉTODO PARA TENER LAS COSAS CLARAS

Este método le da la oportunidad de ordenar toda la información para poder aprovecharla eficazmente.

Una vez que tenga los datos de su estudio de mercado o de otras fuentes, ordénelas para saber en qué situación se encontrará su futura empresa cuando salga en el mercado y saque las conclusiones para adaptar mejor todo su plan. La forma más práctica es el sistema DAFO: debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Escriba, según este esquema, al menos tres conceptos por columna:

Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Oportunidades

Las debilidades o cuestiones intrínsecas negativas son, por ejemplo, el hecho de que su empresa sea nueva y con poca experiencia, que no la conozcan los clientes, etc.

Las amenazas se definen como los problemas propios del mercado: el mercado está muy explotado, hay nuevas leyes que impiden la actividad normal de la empresa, hay crisis política o social...

Las fortalezas son puntos fuertes propios de la empresa: por ejemplo, el nuevo producto y su mejor calidad, el trato personalizado, un mejor servicio de pos-venta...

Las oportunidades serían las que ofrece el mercado: cada vez hay más clientes o más demanda, se trata de un mercado todavía sin explotar, etc.

2.4. ¿CÓMO TIENE QUE DIFERENCIARSE DE SUS COMPETIDORES?

¿Cuántos competidores ofrecen a su público objetivo productos o servicios muy parecidos a los suyos?

Por desgracia, la respuesta a esta pregunta es “muchos”. Por eso, es vital para el buen funcionamiento del proyecto determinar cuáles serán los aspectos diferenciales de su negocio.

DEBEMOS EXPRESSAR NUESTRAS VENTAJAS COMPETITIVAS

Todas las empresas tienen aspectos positivos y negativos. Se trata de dar importancia a los positivos y no a los negativos.

Después de haber hecho un análisis detallado de la competencia tendrá que ser capaz de determinar las ventajas que tiene su proyecto frente a sus competidores; es lo que se denominan ventajas competitivas, que tendrán que residir en uno de estos aspectos:

Producto o servicio: concepto básico, diferenciado en, al menos, un aspecto apreciado por el cliente. Objetivo: ser punteros en nuestros elementos diferenciales.

Servicios adyacentes al producto o servicio principal: diferenciación por horario o por entregas de mercancía...

Personal: atención exquisita. En caso de duda o si los otros aspectos son dudosos, éste nunca falla.

Imagen: desarrollo de una imagen diferencial que cautiva y se convierte en un sello diferencial.

La ventaja o ventajas (nunca más de tres y preferiblemente una) escogidas para ser el centro de nuestra imagen tiene que cumplir un requisito vital: tiene que ser apreciado por el cliente.

LA IMAGEN QUE VALE ES LA QUE TIENE EL CLIENTE

La opinión del emprendedor es subjetiva. Por eso, a la hora de plantearse cómo son las cosas sólo hay una regla: las cosas son como el cliente las ve.

La imagen que un cliente tiene de una empresa es la base para construir una diferenciación. Nos informa de cómo es el punto de partida y de cómo es el camino que tiene que recorrerse para consolidar en la mente del cliente la diferenciación que quiere que tenga su empresa y sus productos o servicios.

Y ¿de qué manera puedo saber cómo es la imagen que un cliente tiene? No hay alternativa, hay que pedírselo. Por ello, es tan importante mantener programas permanentes de conocimiento de nuestros clientes:

- ¿Cómo compran?
- ¿Cómo consumen?
- ¿Cuáles son sus preferencias?
- ¿Qué piensan de la empresa? ¿Y de sus productos?
¿Y de sus comunicaciones?
- ¿Y de la competencia?
- ¿Y de sus empleados?



Un plan



3.1. ¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?

Las batallas se pierden o se ganan por los detalles.

Muchas veces la diferencia entre el éxito y el fracaso radica en un detalle que no se tuvo en cuenta en su momento. En este apartado aprenderá que las ideas tienen que ponerse por escrito para llegar a los detalles de su desarrollo, para reflexionar de manera seria y para poder comunicarlas convincentemente.

¿QUÉ ES UN PLAN DE EMPRESA?

Vea aquí qué es y de qué partes se compone.

El plan de empresa es, en el mundo de los negocios, la mejor manera de plasmar su idea y la forma cómo piensa llevarla a cabo. Compruebe de qué fases se compone y sabrá qué es:

- 1** **Introducción:** definición del proyecto
- 2** **Equipo:** presentación de las personas que lo forman
- 3** **Plan de marketing:**
 - a. Definición del producto o servicio
 - b. Clientela
 - c. Competencia
 - d. Precios
 - e. Distribución
 - f. Lanzamiento de la empresa
 - g. Forma de venta
- 4** **Plan operativo:**
 - a. Fabricación de los productos o prestación de servicios en cuanto a las necesidades para producirlos
 - b. Local
 - c. Compras
 - d. Almacenaje
 - e. Proveedores
- 5** **Plan de recursos humanos:** trabajadores necesarios, con sus tareas concretas y la modalidad de contratación.

6 Plan económico y financiero:

- a. Capital necesario para la puesta en marcha
- b. Fuentes de financiación propia o ajena
- c. Ingresos y gastos corrientes
- d. Tesorería

7 Plan legal:

- a. Fórmula jurídica para la empresa
- b. Trámites y permisos
- c. Calendario de constitución y apertura

¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE EMPRESA?

Aprenda su finalidad y lo útil que le será.

Cuando usted empiece a redactar el plan de empresa será consciente de la importancia que tiene: podrá ver la verdadera magnitud de su idea, los costes, la inversión, los ingresos, las personas que necesita, todo aquello que es imprescindible, aquello que influirá definitivamente en su negocio y que lo llevará al éxito o al fracaso... Mediante el plan de empresa usted podrá llegar a los detalles de cómo pondrá en funcionamiento su negocio y a reflexionar con profundidad. El plan de empresa le servirá:

- Para no olvidar ningún detalle.
- Para reflexionar.
- Para alcanzar una comunicación correcta.
- Para conseguir apoyo financiero.
- Como guía en la puesta en marcha de su negocio.

¿CÓMO SE HACE UN PLAN DE EMPRESA?

Después de los dos apartados anteriores, ya está preparado para aprender cómo tiene que hacerlo.

Para redactar un plan de empresa es necesario que haga estos esfuerzos:

- Recopile toda la información actualizada que sea necesaria.
No se invente nada ni lo dé por supuesto.

- Sea claro y conciso; escriba tal como habla, de manera sencilla y llana.
- No se preocupe del estilo; escriba todo el que se le ocurra —la cantidad es importante.
- La extensión tiene que oscilar entre 5 y 25 páginas.
- Póngase a escribirlo siguiendo los pasos y los apartados mencionados.
- Lea a alguien sus escritos con el fin de ver si los entiende; tiene que poder corregirlos en todo momento.
- Utilice un corrector ortográfico si no se fía de su ortografía; en caso contrario, délo a corregir a alguien de confianza.

3.2. ¿CÓMO PUEDE ANALIZAR SU IDEA?

Escuche su idea; le hablará muy claro.

Hacemos un plan de empresa para saber con certeza si la idea que hemos tenido es viable o, por contra, rechazable.

Si el plan de empresa se ha desarrollado correctamente, tendríamos que ser capaces de responder con exactitud y detalle a las preguntas siguientes:

- Si tiene ya claro cuál es su negocio, entonces ¿cuál es?
- ¿Cuáles son sus motivos?
- ¿Cuántos socios son?
- ¿Qué aportan y qué función tiene cada uno de los socios?
- ¿Qué venderá y a qué precio?
- ¿Cómo son sus clientes y cuántos son?
- ¿Quiénes son sus competidores y qué le convierte a usted mejor que ellos?
- El sector en el que su nueva idea de negocio se inscribe, ¿está en alza, se mantiene o decrece?
- ¿Cómo lo hará para que sus clientes potenciales lo conozcan y puedan pedir sus productos o servicios?
- ¿Qué necesidades tiene en cuanto a locales, maquinaria, equipos informáticos, muebles, etc.?
- ¿Tiene los proveedores necesarios y sus tarifas, formas de pago, etc.?

- ¿Cuántos trabajadores necesita y cuáles serán sus funciones?
- ¿Cree que en Baleares no tendrá problemas para conseguir a los trabajadores que necesita?
- ¿En qué condiciones los contratará y cuáles serán sus salarios o pagos por prestaciones?
- ¿Cuánto dinero necesita para iniciar y poner en práctica su idea de negocio?
- ¿Cómo conseguirá este dinero?
- Cuando empiece, ¿qué gastos tendrá mensualmente a un año vista?
- ¿Puede hacer una previsión de las ventas mensuales y de los costes mensuales a un año vista?
- Sabiendo ya cuántos socios son, qué aportan y qué función tienen, ¿qué fórmula jurídica le interesa más?
- ¿Sabe dónde y cómo tiene que hacer los trámites para crear la empresa con la fórmula jurídica escogida?

ERRORES TÍPICOS Y CONSEJOS GENERALES

La tabla siguiente le proporcionará algunos consejos indispensables para que su idea tenga éxito.

La experiencia de muchos emprendedores como usted ha generado una amplia lista de posibles consejos prácticos para no cometer los errores más típicos. Probablemente, será la primera vez que monta un negocio. Puede llegar a determinadas situaciones que, en el mundo de los negocios, ya se sepa cómo evitarlas. Lea atentamente lo que hay a continuación —le será de gran ayuda.

ERROR TÍPICO Y CONSEJO PRÁCTICO

- **No tener clara la idea principal de su negocio:** la idea tiene que estar clarísima y por escrito; no sólo en su cabeza, sino en la de las personas de su entorno y colaboradores.
- **Olvidarse de los inconvenientes:** no llegue a creer tanto en su idea de negocio hasta el punto de que le haga olvidar los posibles contras.
- **Olvidarse del mercado:** su pensamiento principal no tiene que ser cómo fabricar un producto o cómo ofrecer un servicio, sino la satisfacción que espera su cliente.
- **Pensar que el negocio es para siempre:** todas las ideas tienen una vigencia, pasan de moda, de tiempo... Esté siempre dispuesto a modificarlas para adaptar su empresa a las nuevas situaciones.

- **No prestar la debida atención a la información, sobre todo de su sector:** infórmese siempre de lo que piensa su clientela sobre su empresa y sobre su competencia. Hágalo directamente de la misma clientela o por medio de sus empleados, proveedores, etc.
- **Pensar que ya se sabe todo:** tiene que formar continuamente a sus trabajadores y también tiene que formarse a usted mismo. El mundo cambia constantemente, de manera que es necesario conocer las nuevas técnicas de venta, los nuevos servicios, etc.
- **Todos hacen de todo:** la organización en el trabajo conduce al éxito y cada persona que forma parte de su empresa tiene que saber cuál es su función, sus responsabilidades y sus derechos.
- **Depender de unos pocos proveedores:** tenga una gran cartera de proveedores de confianza con las condiciones de cada uno de ellos. Si un proveedor le falla le puede llegar a hacer quedar muy mal y eso se soluciona si puede acudir a otro rápidamente.
- **Gastar o invertir en lo innecesario:** haga una lista de prioridades y téngala siempre presente. El criterio para redactar esta lista tiene que ser de incluir aquello realmente necesario para que la empresa funcione correctamente.
- **Olvidarse de la comunicación diaria:** aprenda a comunicarse y a ilusionar con su idea todo su entorno. Especialmente, aprenda a hacerlo con sus empleados, proveedores y, por descontado, con su clientela y sus socios.
- **Escoger mal el tipo de recursos financieros:** si tiene que resolver problemas de tesorería, tiene que acudir a pólizas especiales para eso; si tiene que financiar la compra de inmuebles, recurra a préstamos a largo plazo..., y así con cada uno de los productos financieros que requiera la marcha de su empresa.
- **No prestar atención al orden:** organice las tareas de su empresa de manera lógica y ordenada. Una empresa es como un reloj y cada pieza tiene que hacer su función correctamente. Si falla una es muy probable que falle todo.
- **Tener pocos y grandes clientes:** tiene que diversificar su clientela para reducir los riesgos que supone que le falle un cliente importante.
- **No dar importancia a la imagen de empresa:** cuide de la imagen de su empresa en todo momento —decoración, uniformes, tarjetas, logotipos, papelería... Sus clientes potenciales todavía no lo conocen y tienen que tener confianza ante su empresa.
- **Que los demás hagan a su propio trabajo:** si usted tiene que ser el gerente o el director de la empresa, además del propietario, piense que su trabajo es dar servicio y apoyo a su equipo. No delegue sus principales responsabilidades o caerá en el descrédito frente a sus colaboradores, socios y empleados, además de correr otros riesgos peores.

- **Guiarse exclusivamente por la intuición:** la intuición es importante, pero tiene que ser siempre confirmada por la realidad, por los datos objetivos. Hay muchas fuentes de conocimiento y la intuición sólo es una.
- **No estar al día desde el punto de vista contable:** lleve una contabilidad de su tesorería al día y prevea siempre los gastos que tendrá y los ingresos que necesitará.
- **Confiar a ciegas en determinados colaboradores:** la confianza tiene que poder renovarse en cada momento. Confiar a ciegas, cuando menos, le conllevará todo el contrario: desconfianza, sentimientos propios de culpa y reproches de sus colaboradores el día que necesite comprobar algo en concreto.

3.3. ¿CÓMO PUEDE SATISFACER A SUS CLIENTES? EL PLAN DE MARKETING

¿CUÁL SERÁ LA ACTIVIDAD PRINCIPAL DE SU EMPRESA?

Hacer de todo no es garantía de éxito... Lo más normal es acabar haciendo nada.

En este apartado podrá ver plasmada la actividad de su empresa de manera inequívoca, sin olvidar que esta actividad tendrá que ser adaptable a la realidad del mercado al cual se dirige.

¿ANTES DE EMPEZAR, TIENE CLARO QUÉ ES EL MARKETING?

Aquí se ofrece una definición clara.

El marketing hoy en día está concebido con el propósito esencial de:

- 1 Satisfacer las necesidades del consumidor.
- 2 Hacer rentable, en consecuencia, la empresa que lo consigue.

A partir de estas dos premisas, podemos establecer la definición:

El marketing es la generación de beneficios mediante la buena administración de los recursos y de las actividades, actividades que siempre tienen que analizar, determinar y satisfacer los deseos y necesidades de las personas o empresas que compran sus productos y servicios.

¿CÓMO HA DE UTILIZAR EL MARKETING?

Responda a las preguntas clave que le ofrecemos en este apartado antes de proseguir; comprenderá el gran alcance del marketing.

Uno de los principales valores que le ofrece el marketing es su estructuración, mediante la cual pueden analizarse todos los procesos comerciales de su empresa y evitar olvidos y riesgos imprevistos. Las preguntas siguientes le ayudarán a comprender definitivamente la importancia de esta disciplina:

- ¿Qué quiere el cliente? Responde a la idea de producto o servicio que usted venderá en su futura empresa.
- ¿Cuándo lo quiere? Es la posible estacionalidad del consumo.
- ¿Dónde lo quiere? Es el sitio habitual de consumo.
- ¿Cómo y dónde quiere comprarlo? Se refiere, sobre todo, dónde desea comprar el consumidor un determinado producto o servicio.
- ¿Quién quiere comprarlo realmente? A veces, el comprador no es el verdadero consumidor.
- ¿Qué cantidad quiere comprar y cuánto está dispuesto a pagar? La cantidad y el precio influyen directamente sobre el acto de compra. No siempre lo más barato se vende más.
- ¿Por qué quiere comprarlo? Las motivaciones de compra son muy importantes. Tienen que ponerse de manifiesto frente al consumidor para que sea consciente en el momento de la compra; así, deseará el producto o servicio.

¿SU ACTIVIDAD PRINCIPAL RESPONDE A LO QUE ESPERAN SUS CLIENTES POTENCIALES?

Mire sus ideas desde una óptica de marketing.

Si ha llegado hasta este apartado, ya tendría que tener definida la actividad principal que desarrollará su futura empresa. Ahora, vea si esta actividad principal responde a lo que desea el cliente. Hacer de todo únicamente consigue confundir al consumidor, sobre todo en un mercado como el balear, muy maduro, que sabe qué necesita:

- ¿Cuál es su producto o servicio central? Esta pregunta, tiene que responderla con un solo enunciado: mi producto o servicio central es... (sólo uno).
- ¿Cuáles son las líneas de productos o servicios? Aquí tendrá que responder a los posibles “además, también ofrezco...”, teniendo en cuenta que los “además...” tienen que derivarse del producto o servicio central.

- ¿Cuál es el valor añadido que ofrece? Esta cuestión le hará reflexionar sobre los valores generales que ofrecerá y que lo diferencian de sus competidores: servicio rápido, profesionalidad, ubicación...
- ¿Qué ideas asociadas tienen sus productos o servicios? Sus productos o servicios ofrecen, además, valores morales, sociales, políticos..., como por ejemplo prestigio, poder, tranquilidad...
- ¿Responde todo eso a lo que espera el cliente? Con esta última pregunta, reflexione sobre si sus actividades en su conjunto serán bien recibidas por el mercado. No se engañe y conteste con conocimiento y sinceridad.

Si desconoce la posible buena acogida de sus actividades, tendrá que hacer algún tipo de estudio de mercado antes de lanzarse a gastar su dinero y el de otras personas. Si se lanza simplemente guiado por su intuición, el riesgo es demasiado alto; además, si necesita financiación de otras personas o entidades, creerán más en su idea si aporta el correspondiente estudio de mercado, en el cual también podrá incluir muchas más cuestiones que le ayudarán a enfocar su negocio con grandes expectativas de éxito.

Un estudio de mercado puede basarse en datos obtenidos de múltiples fuentes, entre las cuales:

- Datos de estudios ya hechos, tanto por organismos públicos, universidades u organismos de investigación como por otras empresas, que están al alcance de todos –son más baratos y pueden ser muy útiles. ¡Solamente hay que buscarlos!
- Datos incluidos en estudios de mercado específicos —recurso mucho más caro, aunque más fiable.
- Datos recopilados mediante la observación de la realidad: son interesantes porque permiten conocer con detalle el funcionamiento del sector y, si el método de observación es correcto, son tanto mejores como los demás.

¿QUÉ PRECIOS TIENE QUE PONER?

La ventaja no siempre podemos encontrarla en bajar los precios; la mayoría de las veces, lo que es barato se asocia a baja calidad.

El precio que ponga a sus productos o servicios es importantísimo, ya que se deriva de ello la aceptación en el mercado de su nueva empresa, con todo lo que representa. En este apartado podrá ver en función de qué se fijan los precios y algunos consejos para hacerlo.

¿EN FUNCIÓN DE QUÉ TIENE QUE FIJAR LOS PRECIOS?

Vea aquí cuál es la principal razón para fijar correctamente los precios.

Ésta, posiblemente, sea la parte más difícil de un plan de marketing. Pregúntese con tranquilidad y dispóngase a cavilar y a hacer números. En todo momento, los precios que usted fije tienen que hacer rentable su empresa. Ésta es la principal razón por la cual no puede equivocarse en esta etapa. Si usted fija incorrectamente los precios, su empresa tendrá un serio problema. Aunque pueda rectificar después, piense que le será muy difícil hacerlo.

- Calcule los costes directos e indirectos de sus productos y servicios.
- Piense qué margen de beneficio bruto necesita.
- Aplíquelo sumándolo a los costes.
- Compare el precio final con los de la competencia.

ALGUNAS RAZONES MÁS...

Además de darle rentabilidad a su empresa, consulte algunas cuestiones importantes más.

El margen de rentabilidad deseado es importante pero no es lo único que hay que tener en cuenta; los precios también tendrían que estar en equilibrio con el resto del plan de marketing. El precio puede fijarse en función de diferentes objetivos:

- Igualarse a la competencia o atacarla.
- Llegar a los objetivos de volumen de ventas y crecimiento de su empresa.
- Alcanzar un mayor margen de rentabilidad, aunque baje el volumen de ventas.
- Segmentar el mercado y dirigirse a la parte alta, media o baja de su clientela potencial.
- Subir los precios para crear una percepción de calidad en el cliente.

Usted puede pensar algunas razones más para manipular los precios de acuerdo con sus objetivos generales y sin olvidar los concretos.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Encuentre aquí algunos consejos prácticos para conseguir sus propósitos a través de los precios.

- Ofrecer descuentos especiales por razones geográficas para conseguir una distribución de más alcance.
- Hacer ofertas según la estacionalidad para liquidar inventarios.
- Elevar los precios para diferenciarse de la competencia y ser más selectivo.
- Elevar los precios para cubrir los costes del servicio postventa que lo diferenciará de la competencia.
- Reducir los precios para llegar a la rentabilidad a base de vender más.
- Reducir precios abaratando los costes de la preparación del producto o servicio.
- Programar ofertas para los clientes preferenciales.
- Programar ofertas por volumen de compra o por mezcla de determinados productos o servicios.
- Ofrecer accesorios gratuitamente para no bajar los precios.
- Establecer escalas de precios, vía descuentos, según cantidades compradas.
- Ofrecer gratuitamente el transporte, la visita, el envío, según las cantidades compradas.
- Ofrecer plazos de pago más amplios.
- Ofrecer descuentos por pago inmediato.

Aquí se han apuntado algunos consejos entre los cuales alguno podría serle de utilidad. Si no es así, piense usted, a partir del conocimiento de su futura empresa y de su mercado, e intente encontrar lo mejor para ambos, sin olvidar sobre todo el mercado. Éste es el que, comprando, lo aceptará o no.

¿CÓMO PUEDE DAR A CONOCER A SU EMPRESA?

El buen paño, si está en un cajón, no se vende.

Para que sus clientes le comprendan, primero tendrían que saber que usted o su empresa venden algo; es decir, tendrá que darse a conocer. En este apartado

le daremos algunas definiciones y consejos prácticos con el objetivo de que se haga una idea de que puede costarle la comunicación necesaria para empezar a vender.

¿QUÉ ES EL MIX DE COMUNICACIÓN?

Tiene que tener algunos conceptos importantes claros para saber cómo informará a sus clientes.

El objetivo es dar a conocer su nueva empresa. Entonces habrá que saber quiénes son, dónde están y qué hábitos tienen sus clientes. Eso ya tendría que saberlo gracias al estudio de mercado, del cual se ha hablado en anteriores apartados. Si ya sabe eso, verá qué medio es el más apropiado para hacerles llegar información, qué prensa leen o qué programas de televisión les gustan más, todo eso para insertar anuncios. Quizás no necesite ni la prensa, ni la radio ni la televisión: con un simple buzoneo en las proximidades de su local de negocio quizás sea suficiente. Antes de tomar una decisión, vea las posibilidades que le ofrecen las diferentes formas de comunicarse.

La comunicación tiene como objetivo informar y persuadir. Darse a conocer, de una manera atractiva, para que sus clientes potenciales vean en los productos y servicios de su empresa la solución a sus necesidades.

Toda la comunicación gráfica de su empresa tiene que basarse en una imagen corporativa; es decir, principalmente en el logotipo de su empresa o nombre y en el anagrama de su empresa o dibujo que acompaña normalmente el nombre o logotipo.

A partir de aquí, empiece por hacer sus tarjetas, facturas, albaranes, cartas, folletos, catálogos... Este es el principal y primer paso de la comunicación, que tiene cuatro partes básicas:

- **La publicidad:** forma de comunicación masiva, cuyo objetivo es dar a conocer su empresa, con sus productos y servicios, además de promover las ventas. Se calcula por el grado de notoriedad; es decir, por la cantidad de clientes que la llegan a conocer y a recordar. Los medios de los cuales se sirve la publicidad son muy variados: prensa, radio, televisión, correo, buzoneo...
- **La promoción de ventas:** el objetivo principal es promover las ventas de manera temporal, mediante un incentivo; es decir, "este mes, llévase a casa tres por el precio de dos...". Su propósito es que durante un mes se aumenten las ventas ofreciendo más producto por menos dinero. Los medios pueden ser también muy variados, como en la publicidad.
- **El marketing directo:** esta forma de comunicación tiene como objetivo provocar la respuesta del cliente —a veces, de compra; otros, de petición de información...— utilizando la comunicación personalizada y ofreciendo, como en la promoción de ventas, algún incentivo. Los medios utilizados también son muy variados, pero el correo postal, el correo electrónico y el marketing telefónico son los más utilizados. Un ejemplo serían las suscripciones en boletines de información en webs.

- **Las relaciones públicas:** el objetivo es crear una actitud favorable hacia su empresa. El patrocinio es su principal herramienta: por ejemplo, patrocinar el equipo de fútbol del barrio ayudará a crear una corriente de simpatía hacia su negocio. También, entre otros, puede recurrir a otras herramientas, como llevar a cabo acciones tendentes a recuperar a clientes insatisfechos mediante la gestión de un buzón de quejas, por ejemplo. La prensa y los acontecimientos públicos suelen ser los medios más utilizados para estos tipos de actividades, o la *publicity*, que es un concepto que se basa en la generación de noticias desde la empresa: ruedas de prensa, notas de prensa, etc.

Como puede observar, cualquier medio sirve para darse a conocer. Desde una persona que informa hasta la televisión, la radio, el correo postal, el correo electrónico, el buzoneo... Cualquier medio es bueno si consigue ayudarle a darse a conocer y a crear una imagen atractiva de su empresa. No confunda la comunicación con las ventas. Las ventas se verán en el apartado siguiente.

¿Cómo puede escoger los medios de comunicación?

En este apartado le daremos las líneas generales para escoger los medios adecuados.

Los pasos que tiene que hacer para escoger los medios de comunicación son los siguientes:

- 1** Saber a quién quiere que llegue la información: quiénes son, dónde están y qué hábitos tienen sus clientes potenciales. Con eso usted podrá saber si vale la pena hacer un spot de televisión, por ejemplo, para que los clientes potenciales de su nueva peluquería la conozcan y vengan a ella; teniendo en cuenta que usted, probablemente, los conoce porque viven en las proximidades del establecimiento, con un simple buzoneo de un folleto atractivo sería suficiente para llegar a todos ellos —en este caso, por lo tanto, no haría falta la televisión.
- 2** Saber qué quiere decirle a este cliente concreto: no es lo mismo dirigirse a alguien para que lo conozca que para decirle que le compre algo. Tendrían que desarrollarse mensajes y otras creaciones adaptados a lo que quiere decir y a quién quiere dirigirse.
- 3** Fijar el presupuesto que quiere o que puede dedicar a la comunicación: imagine que sus clientes pueden estar en cualquier punto de las Baleares; en este caso, quizás le interese la televisión. ¿Tiene el dinero suficiente? Si no lo tiene, podría recurrir a la radio y dirigirse a las diferentes zonas geográficas de forma ordenada. Le saldrá más barato y será más repartido en el tiempo. Si casi no dispone de fondos, al menos tendría que hacerse tarjetas de visita y la papelería necesaria para sus facturas, albaranes, etc. No olvide este medio primordial y difunda con estas piezas una buena imagen de su empresa. Otro medio de bajo coste es Internet: su mantenimiento es mínimo y su efecto, según su negocio y su clientela, puede ser muy bueno.

Sea cual sea el presupuesto de comunicación, céntrela en los siguientes aspectos esenciales:

- Destaque la calidad de sus productos o servicios.
- Dé una atención inmejorable y personalizada a sus clientes.
- Trate de entrar con buenos precios y descuentos.
- Nunca defraude a sus clientes.
- Consiga que los primeros repitan porque, al comienzo y sin publicidad, gran parte de su facturación la obtendrá si fideliza a su clientela.
- Invierta en conocer a sus clientes; es el único aspecto que nunca podrán copiarle sus competidores.

¿Cuánto le costará una campaña de lanzamiento de su empresa?

En la actualidad, casi todos los medios de comunicación tienen páginas web en las cuales informan a sus potenciales clientes de sus precios y tarifas. Antes de poner en marcha su empresa, planifique los medios que utilizará e infórmese de sus precios. Este proceso, puede hacerlo usted mismo o encargarlo a una empresa de marketing o comunicación; estas últimas son empresas especializadas que lo orientarán con gran profesionalidad.

¿CÓMO PUEDE VENDER MÁS Y MEJOR?

Nunca venda a un extraño.

En las empresas de servicios, es muy importante saber vender. Además, es normal que al arrancar sea usted mismo quien tenga que ir a vender; más adelante quizás pueda delegar esta función. La norma más importante para saber vender es tener una idea clara de su mercado, de sus clientes. En este apartado, además, aprenderá a conocer sus valores ante la venta, a preparar y hacer visitas, así como a crear una sistemática de atención al cliente.

Descubra sus cualidades como vendedor

Este cuestionario le da la oportunidad de potenciar sus aptitudes ante la venta.

Marque las casillas que considere convenientes:

¿Tiene facilidad de palabra?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Tiene experiencia en ventas?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Tiene prevista una formación continua en ventas?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Cree necesario planificar sus acciones o visitas comerciales?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Cree que conoce las necesidades de sus futuros clientes?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Cree que vender es lo mismo que despachar?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Cree que está capacitado para asesorar a sus futuros clientes?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Sabría definir tres tipos distintos de clientes?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Conoce posibles objeciones o quejas de sus futuros clientes?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

¿Le interesa que sus futuros clientes, cuando le compren, queden satisfechos?

Si	<input type="radio"/>	A medias	<input type="radio"/>	No	<input type="radio"/>
----	-----------------------	----------	-----------------------	----	-----------------------

Si = 10 No = 1 A medias = 4

Entre 70 y 100: su actitud y aptitud como vendedor son buenas; continúe adelante perfeccionando los puntos medios y negativos de esta encuesta.

Entre 40 y 69: tendrá que tener más en cuenta este punto primordial de su futura empresa: la venta. Haga un esfuerzo y supérese a sí mismo. Le ayudará mucho.

Menos de 40: usted tiene que replantearse seriamente su actitud y sus aptitudes ante el mercado; es decir, su principal fuente de ingresos. Sin ventas no ha entendido. Consulte a sus asesores.

CONSEJOS PRÁCTICOS PARA HACER VISITAS DE VENTAS

Reflexione aquí sobre cómo puede efectuar sus ventas.

Estos sencillos pasos le harán mejorar substancialmente sus ventas. Adáptelos a sus acciones comerciales, sin olvidar ninguno por extraños que le parezcan.

1 Preparación: hágase con todo el material que necesite —información sobre el cliente y catálogos, folletos, presentaciones, etc., que tenga preparados para darse a conocer—; ordene su actuación antes de la entrevista.

2 Introducción:

- a. Envíe la carta y otros materiales informativos al cliente.
- b. Después, utilice el teléfono para concertar la entrevista. También puede hacer este paso sin haber enviado ninguna carta, pero piense que la efectividad será menor.

3 Preséntese en el momento concertado, sin volver a llamar.

Podrían anularle la cita.

4 La primera impresión:

- a. Estudie el entorno del cliente, su oficina o local, y detecte sus gustos personales.
- b. Salúdele cordialmente, entréguele una tarjeta de visita y déle la mano.

5 Presentación: acto seguido, preséntele la empresa dándole el material que crea conveniente —folletos, catálogos, diapositivas, etc. La presentación no tiene que pasar de los 12 minutos.

- 6 Detección de necesidades:** empiece a hablar y a enseñar algunas soluciones que su empresa ha dado a otros clientes. Si son sus primeras visitas y no tiene base de clientes, use herramientas que le permitan al cliente entender el producto o servicio que ofrece de la forma más breve y rápida posible. A través de esta exposición de casos, haga que el cliente hable de lo que él necesita concretamente. Escuche y anote. El tiempo aquí tiene que marcarlo el cliente.
- 7 Soluciones:** con las necesidades que está detectando al escuchar a su cliente, exponga su producto o servicio ofreciéndole soluciones concretas. Haga preguntas para conseguir el “sí” de su cliente. Por ejemplo: “¿Cree que eso que le digo soluciona esta necesidad concreta?”, “¿Y eso otro?”.
- 8 Las objeciones:** al escuchar una objeción, hable de la capacidad de adaptación a esta objeción concreta que tienen sus productos o servicios. Siga consiguiendo más “sí”.
- 9 El compromiso:** si no consigue los “sí”, no continúe adelante y vuelva a empezar, indagando de nuevo en las necesidades de su interlocutor. Si el cliente se muestra activo y sus preguntas se dirigen hacia las condiciones de compra, pase al punto siguiente.
- 10 El cierre:** repase con el cliente las condiciones de la venta e intente conseguir que firme una hoja de pedido. Si no es así, tenemos que conseguir del cliente un compromiso de seguimiento de la oferta que le hagamos que nos permita volver a ponernos en contacto con él para llevar a cabo un seguimiento.
- 11 Seguimiento:** si la venta ha sido posible, haga un seguimiento de la satisfacción de su cliente. Piense que puede repetir y también abrirle las puertas de otros posibles clientes recomendándolo.

Esta estructura —preparación, detección de necesidades, ofrecimiento de soluciones, aceptación del cliente y seguimiento— es de cariz general; por lo tanto, tiene que adaptarla a sus necesidades concretas.

No olvide que el trabajo continuado será la mejor manera de afinar sus acciones de ventas. Ante las visitas infructuosas, piense siempre que con su experiencia, acumulada día a día, la visita siguiente será un éxito. Siga estos consejos y podrá ver los buenos resultados.

EL DECÁLOGO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Si tiene siempre en cuenta el decálogo de este apartado, siempre tendrá clientes.

Con el decálogo siguiente, usted podrá crear toda una filosofía de atención para sus clientes que lo llevará a superar sus expectativas:

- 1** El cliente es la persona más importante que formará parte de su nueva empresa.

- 2 Escuche siempre a sus clientes; ellos le dirán exactamente qué necesitan.
- 3 Dé siempre la razón al cliente en cuanto a sus necesidades y reclamaciones fundadas.
- 4 Cuanto más sepa de su cliente más podrá satisfacerlo, más clientes tendrá y más rentable será su empresa.
- 5 Considere las quejas de los clientes como una gran forma de mejorar.
- 6 El cliente es un ser humano como usted. Interésese por él.
- 7 Dé siempre al cliente el mismo trato que a usted le gustaría recibir.
- 8 Fidelice a sus clientes y conviértalos en sus mejores medios para promocionar su empresa.
- 9 Haga ver a sus clientes que su trabajo y su empresa le hacen disfrutar.
- 10 Sus socios y empleados, tiene que tratarlos como clientes internos. Aplíqueles este mismo decálogo.

3.4. ¿CÓMO PUEDE HACER REALIDAD SU NEGOCIO? EL PLAN DE OPERACIONES

¿QUÉ INFRAESTRUCTURAS NECESITA?

Sin unas buenas infraestructuras no trabajará cómodamente y bien. Además, sus clientes y proveedores desconfiarán.

Tiene que hacer un buen estudio —y una posterior elección— sobre sus necesidades estructurales: local, teléfonos, equipos informáticos... En este apartado le ofrecemos dos grupos de consejos para que pueda superar con éxito este importante tramo de la puesta en marcha de su negocio.

¿NECESITA UN LOCAL?

Encuentre aquí algunas ideas prácticas para elegir un local y su actividad.

- Si su empresa tiene que ser industrial, independientemente que pueda necesitar otras oficinas comerciales, sería recomendable un polígono: buenas vías de comunicación, concentración de empresas parecidas y proximidad de los proveedores.
- Si su negocio tiene que ser de proximidad —comercios, bares, restaurantes... — tiene que estar allí donde esté el cliente: zona transitada, aparcamiento, transportes públicos, amplia fachada o esquina, otros negocios parecidos...

- Si su actividad tiene que ser profesional, tendrá que recibir clientes y necesitará un despacho en una zona de despachos, con una esmerada y cómoda decoración.
- ¡Si para desarrollar su actividad no necesita recibir a clientes, no hay nada mejor que trabajar en casa! Si es usted quien tiene que visitar a sus clientes, con las nuevas tecnologías puede ahorrarse mucho dinero en lo que concierne al local trabajando en su casa —incluso, puede tener un servicio de telesecretariado que se ocupe de las llamadas... Y con un ordenador portátil más un teléfono móvil, ya tiene su oficina.
- Otra posibilidad... Quizás le interese más alquilar unas oficinas en un centro de negocios donde compartirá con otras empresas lo que necesite —también compartirá gastos y disfrutará de una buena imagen.

¿NECESITA OTRAS INFRAESTRUCTURAS?

En este apartado le damos una lista de las más importantes.

Este apartado sólo pretende darle una lista general con los elementos mínimos que una pequeña empresa necesita. Añada lo que considere conveniente y ya habrá empezado su plan de inversiones.

- **Local:** aparte de sus condiciones físicas y su ubicación, piense que para empezar, lo mejor es alquilarlo. Su negocio no son las inversiones inmobiliarias y, si lo son, observe primero si ello funciona, antes de comprar. Utilice los recursos para su actividad principal.
- **Obras:** aunque sean mínimas, tendrá que hacer alguna en su local, nave, etc.
- **Aire acondicionado:** prevea al menos su preinstalación. En las Baleares hace frío en invierno y calor en verano, y si tiene que recibir clientes...
- **Muebles:** tenga cuidado de la imagen de su empresa y déle funcionalidad. Sin unos muebles que concuerden con su actividad no trabajará correctamente.
- **Vehículos:** son importantes porque forman parte de la funcionalidad de su empresa y de su publicidad. Un coche, lo ve mucha gente.
- **Teléfonos:** una buena central con sus líneas y extensiones le ayudará mucho en la comunicación diaria.
- **Informática:** tanto el hardware como el software son necesarios en la actualidad para cualquier empresa. ¡Con buenos equipos y programas, no sabe la cantidad de tiempo que ahorra!
- **Registro de marcas:** formalice sus marcas y cuídelas como si fueran un tesoro. Son la mejor inversión de su empresa. Las personas y las empresas pasan, las marcas quedan.

Ahora continúe usted apuntando todo aquello que necesite para acondicionar su negocio a las necesidades de su actividad.

¿QUIÉNES SERÁN SUS PROVEEDORES?

El proveedor falla. El cliente espera. ¡Jaque mate!

Los productos y servicios que su futura empresa proporcionará a sus clientes en la mayoría de los casos dependerán de uno o de diversos proveedores. ¿Si le fallan...? En este apartado le daremos algunas ideas para escoger a sus proveedores y también qué pueden ofrecerle éstos de más.

UN PROVEEDOR DEBE SER ALGO MÁS

Vea qué tiene que buscar en sus proveedores, además de sus servicios y productos.

- Casi se puede decir que el proveedor debe ser como un socio. Tiene que sentirse integrado en su empresa. Al fin y al cabo, le interesa que a usted le vaya bien.
- Tenga en cuenta que el proveedor puede llevar más tiempo que usted en el sector y puede ofrecerle información muy valiosa: preferencias de los clientes, información sobre hacia dónde va el mercado, nuevas tecnologías aplicables a su negocio, información sobre la competencia...
- Exíjales discreción. Cuide lo que le cuenta a sus proveedores. Si un proveedor habla de la competencia, tenga cuidado porque lo mismo puede hacer con usted: contar los secretos de su empresa a otros.
- Mantenga buenas relaciones con todos sus posibles proveedores aunque no les compre; podría ser que los necesitara en algún momento. También debe pensar que con seguridad hablarán de su empresa y a usted le interesa que hablen bien.

¿CÓMO DEBE ELEGIR A SUS PROVEEDORES?

Aprenda cinco puntos importantes para elegirlos.

- 1** Determine qué hará su propia empresa y qué harán sus proveedores: tendrá que partir de esta consideración general, principalmente para tener una idea clara de quiénes serán sus proveedores. Además, cuanto más se dedique a la actividad principal de su empresa y deje los otros asuntos en sus proveedores, menos gastos fijos tendrá y mejor podrá desarrollar sus verdaderas funciones.

- 2** No elija a sus proveedores sólo por un criterio: normalmente el precio es en lo que más se fija todo el mundo. Es un error. Hay cosas quizás más importantes: calidad, gama de productos o servicios, exclusividad, plazos de entrega, descuentos...
- 3** Tenga muy en cuenta la forma de pago: las buenas condiciones que tenga para pagar a sus proveedores le ayudarán a tener una tesorería saneada. Procure conseguir formas de pago a 30, 60 o 90 días. Los pagos por adelantado le traerán problemas financieros.
- 4** Las condiciones de suministro: muchos proveedores obligan a pedidos mínimos de gran volumen. Eso le traerá problemas de almacenaje, mano de obra, gastos extra... Evítelos, si puede.
- 5** Tenga siempre a mano una buena lista. La mejor manera de protegerse de posibles fallos de sus proveedores es poder sustituirlos en cualquier momento. Para ello esté siempre informado de posibles alternativas.

3.5. ¿QUÉ AYUDA NECESITA? ¿DE QUIÉN PUEDE OBTENERLA? EL PLAN DE RECURSOS HUMANOS

¿CUÁNTAS PERSONAS NECESITA EN LA EMPRESA Y QUÉ HARÁN?

Aprendiz de mucho y oficial de nada.

Si usted tiene socios, tiene ya un gran potencial en recursos humanos, siempre y cuando vayan a trabajar en el nuevo negocio y cada uno de ellos sepa la tarea que debe realizar. En cualquier caso, cada persona que trabaja en la empresa debe tener asignada una responsabilidad y unas tareas. En este apartado aprenderá que hacer de todo es como no hacer nada. También aprenderá a delimitar las funciones de sus socios y trabajadores en caso de necesitarlos.

YA SABE LO QUE HAY QUE HACER, PERO, ¿QUIÉN LO HARÁ?

Empiece a pensar cómo puede distribuir el trabajo en este apartado.

Usted tiene que tener muy claras las tareas que deben desempeñarse en su nueva empresa, por lo que tiene que saber también, de forma implícita, cuántas personas necesita a fin de que se lleven a cabo.

- 1** Ahora explicita cada puesto de trabajo claramente.
- 2** Compruebe si usted y sus socios pueden llevarlos a cabo.

- 3 Determine qué hará cada uno de sus socios y usted mismo.
- 4 Si todavía hay tareas que nadie hace, tendrá que empezar a pensar en incorporar a más personal.

¿NECESITA CONTRATAR MÁS PERSONAL O SUBCONTRATARLO?

Su principal activo entra y sale todos los días por la puerta de su empresa: sus empleados.

Si sus socios y usted no son suficientes para hacer todo el trabajo, tendrían que pensar en contratar más personal o en subcontratarlo. En este apartado verá algunos consejos prácticos sobre la toma de decisiones al respecto.

¿CONTRATO O SUBCONTRATO?

Vea aquí cuáles podrían ser las líneas generales de su política de recursos humanos.

La idea principal se basa en el hecho de que usted y/o sus socios contraten o subcontraten trabajadores o empresas para llevar a cabo todo aquello de lo que no son especialistas o no tienen conocimiento. Divida las tareas de su empresa por departamentos. Por ejemplo:

- **Gerencia:** este departamento tendrá que ocuparlo usted u otro socio preparado para la coordinación y la responsabilidad general de todos los otros departamentos.
- **Administración:** normalmente, ésta es una tarea que se subcontrata en gestorías, asesorías fiscales y empresas similares porque requiere mucho tiempo y conocimientos.
- **Producción:** de la realización de artículos o de servicios se encarga personal interno de las empresas o los llamados freelance autónomos. Si son internos, el control del trabajo será mayor, pero los costes serán fijos. Si son autónomos, el control será más dificultoso, pero los gastos serán variables.
- **Comercial:** si necesita comerciales, menos en campañas muy concretas que se subcontratan, es recomendable tenerlos en plantilla, eso sí, con sueldos no muy altos y comisiones, éstas sí, muy altas sobre las ventas para incentivar su difícil trabajo.

De esta misma manera, analice todos los departamentos y el tipo de trabajo de cada uno de ellos para ver qué tipo de trabajadores le interesa más.

¿SI YA HA DECIDIDO CONTRATAR, QUÉ DEBE TENER EN CUENTA?

Consulte esta lista de consejos prácticos para la contratación de personal.

Independientemente de que contrate usted directamente o lo haga a través de empresas especializadas, que veremos más adelante, deberá tener claro qué desea:

- Haga una relación de necesidades de personal para todas las funciones de su empresa.
- Defina los perfiles profesionales que necesita para cada función.
- Decida también si la selección la hará usted mismo o una empresa especializada.
- Delimite cuáles serán las tareas y las responsabilidades para cada uno de los puestos.
- Establezca qué tipos de contratos aplicará a cada uno de los distintos trabajadores.
- Planifique los turnos, horarios, vacaciones...; en definitiva, el calendario laboral.
- Asigne los sueldos después de haberse informado.
- Calcule de forma clara los sueldos fijos y/o variables según los objetivos, las horas, etc.
- Contacte con las empresas que se encargarán de los trabajos subcontratados e infórmese de la forma de pago y de la cuantía de sus remuneraciones.

¿QUIÉN LE AYUDA A CONTRATAR PERSONAL Y A FORMARLO?

La contratación y la formación de empleados es la inversión más importante.

Antes de decidir sobre la utilización o no de intermediarios que le ayudarán a contratar y a formar a sus empleados, aprenda algunas cuestiones clave sobre estos dos temas. En este apartado las resumimos de forma práctica.

EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN LA CAPTACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La elección de sus trabajadores es muy importante. Puede ser que necesite ayuda para no equivocarse y no perder un tiempo muy valioso, sobre todo al comienzo de su marcha empresarial.

El trabajo de selección requiere conocimientos especializados que poseen los psicólogos industriales. Los empresarios que contratan directamente, si no tienen departamento de personal, deberían estar preparados. En caso contrario, se arriesgan a equivocarse y a provocar vacíos muy costosos en el rendimiento económico de la empresa. Se deja de ganar mucho dinero —incluso se pierde— en todos los procesos de selección mal gestionados. Hay dos tipos de empresas especializadas que, aunque no aseguran al cien por cien el acierto, en la selección dan garantías y reducen mucho el porcentaje de error.

- ETT o empresas de trabajo temporal: estas empresas, en realidad, ceden a sus trabajadores durante un tiempo determinado, lo que evita la contratación y los gastos fijos de personal. Se ocupan del reclutamiento, de la formación, de la contratación y del cambio de trabajadores, en caso de ser necesario. Es un recurso que puede utilizar para una infinidad de tareas: comerciales, mensajería, administración...
- Selección de recursos humanos: estas empresas son especializadas en esta tarea y cuentan con los servicios de psicólogos que, con sus métodos, reducen el margen de error posible en la elección. Además, suelen tener ya elaboradas bolsas de trabajo, como por ejemplo la CAEB

C/ Aragón, 215, 2º. Palma.
Tel: 971 70 60 10. Web: <http://www.caeb.es>

EMPRESAS ESPECIALIZADAS EN LA FORMACIÓN DEL PERSONAL

La formación continua de toda su empresa le dará la seguridad de poder competir también continuamente.

Los mercados varían constantemente y aparecen nuevas técnicas de gestión que fortalecen a las empresas que se adaptan a ellas y haciéndolas mucho más competitivas.

La responsabilidad de la competitividad de su empresa estará en sus manos. Prepárese:

FORMACIÓN PARA USTED COMO EMPRESARIO:

- **Formación a distancia:** este tipo de formación tiene la ventaja de poder organizarse como se crea conveniente y sin tener que desplazarse a ningún lugar. Desde su empresa o su casa, con un ordenador conectado a Internet puede recibir una muy buena preparación empresarial.
- **Formación presencial:** si usted prefiere la presencia en las clases y dispone de tiempo, las asociaciones empresariales, como CAEB, imparten cursos muy prácticos de alto prestigio

C/ Aragó, 215, 2º. Palma. Tel: 971 70 60 10.
Web: <http://www.caeb.es>

FORMACIÓN PARA SUS EMPLEADOS:

- CAEB facilita el contacto con muchas empresas y asociaciones que, de forma gratuita o cofinanciada, imparten cursos especializados para profesionales, con carácter específico o general.

TIPO DE CONTRATO

En este apartado le damos una lista de los tipos de contratos que hay legalmente para la correcta consecución de sus relaciones laborales.

Tipo de contrato	Modalidad	Características
Indefinido	Ordinario	Puede ser verbal o escrito y su duración es ilimitada, con jornada completa. Es el llamado fijo.
	Jornada parcial	Es igual que el ordinario, o sea, ilimitado, pero con jornada parcial o menos horas que la jornada completa.
	Fomento para la contratación	Es un contrato ordinario, pero hecho a una persona que pertenece a colectivos como mujeres, personas en situación de paro mayores de 45 años, parados de más de seis meses... Esta modalidad tiene bonificaciones sobre las cuotas empresariales a la Seguridad Social que pueden llegar hasta el 100%.
Temporal	Obra o servicio	Se utiliza cuando se contrata a un trabajador para llevar a cabo un trabajo concreto. Al acabarlo, el contrato queda rescindido y la relación laboral finalizada.

Tipo de contrato	Modalidad	Características
Temporal	Eventual	Su objetivo es cubrir aumentos de trabajo en determinadas épocas del año, como Navidad, rebajas, etc. Una vez pasada la temporada acaba la relación laboral.
	Interinidad	Su objetivo es sustituir a un trabajador que esté en situación de excedencia, descanso por maternidad, enfermedad... con derecho a que le guarden el puesto de trabajo.
	Jornada parcial	Es la contratación durante unas horas, siempre inferior a la jornada completa, a la semana, a mes o al año.
	Prácticas	Tipo de contrato que puede hacerse a titulados universitarios o de formación profesional con el objetivo que trabajen en tareas relacionadas con sus estudios para que hagan sus prácticas.
	Formación	El objetivo es que el trabajador que no tiene ninguna titulación aprenda un determinado oficio. Tendrá que ser a jornada completa, con un mínimo del 15% del tiempo total dedicado a la formación teórica.

3.6. ¿QUÉ TIENE QUE HACER Y CÓMO PUEDE HACERLO? EL PLAN LEGAL

¿QUÉ FORMA JURÍDICA LE CONVIENE MÁS?

No retroceda nunca y menos por problemas burocráticos.

Aunque el éxito de su empresa no depende de la fórmula jurídica que elija, hay diferentes modalidades que, con una buena elección, le ayudarán a la buena marcha de su negocio. En este apartado aprenderá las diferentes formas jurídicas que puede tomar su futura empresa.

¿EN GENERAL, DE QUÉ DEPENDE?

Número de socios, responsabilidad, fiscalidad... Vea aquí los factores que le permitirán escoger correctamente.

Hay diversos factores que hace falta tener en cuenta para tomar una decisión sobre la fórmula jurídica idónea para su negocio; sin embargo los más importantes son tres:

- 1 El número de socios:** si usted tiene socios, tendrá que escoger algún tipo de sociedad; pero si es usted uno solo, puede optar por hacerse simplemente autónomo.
- 2 La responsabilidad sobre las deudas:** los autónomos y las comunidades de bienes tienen una responsabilidad personal sobre sus deudas y responden de ellas con sus bienes presentes y futuros. No obstante, las sociedades limitadas o anónimas responden con el capital de la empresa; nunca con los bienes de los socios.
- 3 Los impuestos o la fiscalidad:** las sociedades pagan al fisco un mínimo del 30% y un máximo el 35% de los beneficios, a través del impuesto de Sociedades (IS). Los autónomos pagan desde el 18% al 48%, según sean sus beneficios, a través del impuesto sobre las personas físicas (IRPF). A partir de los 40.000 euros de beneficios aproximadamente, el tipo impositivo equivalente se hace mayor que el de las sociedades, por lo que es preferible constituir una.

Y, concretamente, ¿cuáles son todas las posibilidades?

En este apartado se muestra una lista de todas las fórmulas jurídicas para constituir una empresa, incluida la individual o "autónomo", todas con sus características principales, obligaciones y derechos.

Cuadro de fórmulas jurídicas (I)

	Empresario individual	Comunidad de bienes	Cooperativa
Núm. de socios	Una persona física	Mínimo dos socios	Mínimo tres socios
Capital social	No es necesario	No hay mínimo	El mínimo establecido por los estatutos
Responsabilidad	Personal ilimitada	Solidaria con todo el patrimonio	Limitada al capital de la empresa
Seguridad Social	Autónomo	Autónomo sólo para los socios activos	Régimen general o especial autónomo
Fiscalidad	Impuesto sobre la renta de las personas físicas (IRPF)	IRPF, módulos o estimación directa; pagos trimestrales a expensas del IRPF; declaración trimestral del IVA	Impuesto de sociedades (20% sobre el beneficio); pagos trimestrales del IS; declaración trimestral del IVA

Cont.

	Empresario individual	Comunidad de bienes	Cooperativa
Formalidades	<u>Fiscales:</u> censo, IAE <u>Legales:</u> libros de contabilidad <u>Laborales:</u> alta de autónomos y libros <u>Municipales:</u> licencia de obras y licencia de actividades	<u>Fiscales:</u> NIF, censo IAE <u>Legales:</u> libros de contabilidad <u>Laborales:</u> alta en la Seguridad Social de la empresa, libros <u>Municipales:</u> licencia de obras y licencia de actividades <u>Mercantiles:</u> suscripción de un contrato entre socios que no se eleva a público	<u>Fiscales:</u> NIF, censo, IAE <u>Legales:</u> libros de contabilidad <u>Laborales:</u> alta en la Seguridad Social de la empresa y de los trabajadores, libros <u>Municipales:</u> licencia de obras y licencia de actividades <u>Autonómicas:</u> inscripción en el Registro de Cooperativas Mercantiles, libro de socios, libro de actos, libro de aportación de capital
Costes	Alta: 120 € Licencia de apertura: 900 €	Alta: 215 € Licencia de apertura: 900 €	Alta: 240 € Licencia de apertura: 900 €

(Costes año 2007)

Cuadro de fórmulas jurídicas (II)

	Sociedad limitada	Sociedad anónima	Sociedad Laboral limitada o anónima
Núm. de socios	Mínimo un socio	Mínimo un socio	Mínimo tres socios
Capital social	Un mínimo de 3.000 €	Un mínimo de 60.000 €	Un mínimo de 3.000 € para S.L. Un mínimo de 60.000 € para S.A.
Responsabilidad	Limitada al capital de la empresa	Limitada al capital de la empresa	Limitada al capital de la empresa
Seguridad Social	El administrador, autónomo; el resto, régimen general	El administrador, autónomo; el resto, régimen general	Régimen general

Cont.

	Sociedad limitada	Sociedad anònima	Sociedad Laboral limitada o anònima
Fiscalidad	Impuesto de sociedades del 30% al 35% según beneficios; pagos trimestrales a cuenta del IS; declaración trimestral del IVA	Impuesto de sociedades del 30% al 35% según beneficios; pagos trimestrales a cuenta del IS; declaración trimestral del IVA	Impuesto de sociedades del 30% al 35% según beneficios; pagos trimestrales a cuenta del IS; declaración trimestral del IVA
Formalidades	<p><u>Mercantiles:</u> certificado negativa de nombre de la empresa; escritura de constitución y estatutos</p> <p><u>Fiscales:</u> alta censal sociedad, IAE,</p> <p><u>Legales:</u> libros de contabilidad</p> <p><u>Laborales:</u> alta Seguridad Social empresa, alta Seguridad Social trabajadores, libros</p> <p><u>Municipales:</u> licencia de obras y licencia de actividades</p>	<p><u>Mercantiles:</u> certificado negativa de nombre de la empresa; escritura de constitución y estatutos</p> <p><u>Fiscales:</u> alta censal sociedad, IAE,</p> <p><u>Legales:</u> libros de contabilidad</p> <p><u>Laborales:</u> alta Seguridad Social empresa, alta Seguridad Social trabajadores, libros</p> <p><u>Municipales:</u> licencia de obras y licencia de actividades</p>	<p><u>Mercantiles:</u> certificado negativa de nombre de la empresa; escritura de constitución y estatutos</p> <p><u>Fiscales:</u> alta censal sociedad, IAE,</p> <p><u>Legales:</u> libros de contabilidad</p> <p><u>Laborales:</u> alta Seguridad Social empresa, alta Seguridad Social trabajadores, libros</p> <p><u>Municipales:</u> licencia de obras y licencia de actividades</p> <p><u>Autonómicas:</u> inscripción Registro de Sociedades Laborales</p>
Costes	1% del capital, Registro, notaría, estatutos y escritura: 900 € Licencia de apertura: 900 €	1% del capital, Registro, notaría, estatutos y escritura: 1.200 € Licencia de apertura: 900 €	1% del capital, Registro, notaría, estatutos y escritura: 900 € - 1.200 € Licencia de apertura: 900 €

(Costes año 2007)

¿CUÁLES SON LOS TRÁMITES PARA LEGALIZAR SU EMPRESA?

Las facilidades para legalizar su empresa ahora son muchas. No se dejará nada por hacer.

Aunque hubo un tiempo en que lo más arduo para un emprendedor era la legalización de su empresa, debido a los largos y complicados trámites para

hacerlo, en la actualidad todo es mucho más sencillo. En este apartado aprenderá cómo puede hacer todos los trámites, a veces y según sea el tipo de empresa hasta en un tiempo récord de media hora.

En la actualidad, en la Ventanilla Única puede legalizar sus actividades empresariales. Este nuevo servicio le ofrece la posibilidad de hacerlo todo en el mismo momento, cubriendo todos los requisitos que exigen todas las entidades oficiales para legalizar una empresa.

La Ventanilla Única le da todos los servicios necesarios para legalizar totalmente su empresa:

- Orientación empresarial: todo sobre las formas jurídicas, fiscalidad y Seguridad Social.
- Orientación administrativa: sobre todos los trámites, autorizaciones según actividades, certificados, ayudas y subvenciones.
- Tramitación:
 - 1 Obtención del CIF
 - 2 Alta de IAE
 - 3 Declaración censal
 - 4 Etiquetas fiscales
 - 5 Inscripción, afiliación y alta de trabajadores en la Seguridad Social
 - 6 Alta de autónomos
 - 7 Formalización de coberturas de riesgos profesionales
 - 8 Todos los trámites necesarios con el Gobierno según sea su actividad
 - 9 Y todos los trámites con el Ayuntamiento, como la licencia de actividades y de obras.

VENTANILLA ÚNICA

Cámara de Comercio
C/ Estudi General, 7- 07001 Palma
Tel.: 971 72 12 34 / Fax: 971 71 91 48
e-mail: mallorca@ventanillaempresarial.org
Web: [http:// www.ventanillaempresarial.org](http://www.ventanillaempresarial.org)

Dinero



4.1. ¿QUÉ ES UNA INVERSIÓN Y QUÉ ES UN GASTO?

No deje nada a la suerte. Calcule, corrija y gane.

Es necesario hacer los cálculos precisos para poner en marcha cualquier tipo de negocio. Las razones son muchas. En este apartado aprenderá a diferenciar los conceptos básicos de un plan de financiación; también se le darán las razones por las cuales debe hacerlo.

LAS INVERSIONES

Aquí aprenderá a calcular la inversión necesaria para poner en marcha el negocio y a distinguir entre gasto corriente e inversión.

Si se pregunta de qué sirve hacer tanto cálculo, las razones son muy sencillas:

- Para determinar el capital necesario para empezar.
- Para decidir si necesita financiación ajena y en qué porcentaje y cantidad.
- Para escoger el tipo de préstamo o crédito, si es que los necesita.
- Para conseguir subvenciones o ayudas de entidades privadas y oficiales.
- Para tener un buen plan de financiación para presentar a los bancos con más posibilidades que le presten dinero.
- Si con todo no tuviera suficiente dinero, para decidir qué inversiones pueden esperar.

Antes de meterse en gastos es conveniente que dedique un tiempo a valorar la cuantía económica necesaria para abrir el negocio. Es lo que vulgarmente se denomina hacer “la cuenta de la vieja”. Muchos empresarios empezaron haciéndola sobre una servilleta de papel en la terraza de un bar. Nosotros le aconsejamos un método un poco más *profesional*.

Éstos son los conceptos que tiene que considerar como parte de la inversión inicial:

- Locales: si es alquilado, puede incluir como inversión la fianza pagada al arrendador; el alquiler mensual se considera gasto corriente.
- Acondicionamiento del local: obras, cerramientos, decoración...
- Instalaciones: eléctricas, fontanería, aire acondicionado...

- Maquinaria.
- Equipos informáticos y de comunicaciones: ordenadores, impresoras, fax...
- Mobiliario.
- Herramientas y utillaje.
- Elementos de transporte.
- Existencias iniciales (stock).
- Gastos de constitución de la empresa: permisos, licencia de actividades, alta fiscal, laboral, formalización de la sociedad mercantil, formalización de préstamos...
- Fondo de maniobra.
- Otros: según el tipo de negocio, añada las inversiones que crea necesarias.

Solicite facturas proforma y presupuestos de estos conceptos y se hará una idea bastante aproximada del coste de la inversión.

El fondo de maniobra o previsión de tesorería es una cantidad mínima dinero con la que debe contar para plantar cara a los primeros pagos. Tenga en cuenta que, al principio, hay un desfase temporal entre los pagos y los cobros, además de una diferencia en la cuantía, ya que lo normal es que haya más gastos que ingresos.

LOS GASTOS

Aprenda aquí a diferenciar el gasto de otros conceptos.

A diferencia de las inversiones, los gastos son aquéllos que se derivan del ejercicio de la actividad principal de su negocio y no forman parte del patrimonio de la empresa. Por ejemplo, el alquiler de un local no sería una inversión, sino un gasto corriente. En cambio, si compramos una máquina se trataría de una inversión y solamente se consideraría como gasto un porcentaje de su valor. Esta parte que se imputa como gasto repartido en diversos años es lo que se conoce como amortización.

Para empezar también es necesario hacer una previsión de gastos, que tendrían que estar reflejados, como las inversiones, en su plan económico-financiero. Veamos algunos de los conceptos considerados como gastos:

- Compra de mercancías.
- Alquiler de locales.

- Sueldos y comisiones.
- Seguros.
- Comunicaciones (teléfonos, Internet, fax...).
- Material de trabajo.
- Vestuario.
- Kilometraje y transportes.
- Libros.
- Publicidad y promoción.
- Correos.
- Gestoría y asesores.
- Limpieza.
- Viajes y gastos de representación.
- Impuestos.
- Amortizaciones.
- Imprevistos.
- Otros...

Tenga presente dos cosas más:

- 1** Aproveche las ventajas de las hojas de cálculo para hacer sus previsiones de gastos y de ingresos.
- 2** Hay dos tipos de gasto: el fijo y el variable. El primero es aquél que se produce independientemente de las ventas. El segundo se produce sólo cuándo hay una venta. Le aconsejamos que, sobre todo al comienzo, no se cargue con demasiados gastos fijos. Es mejor subcontratar determinados servicios en función del volumen de trabajo en vez de asumir costes fijos.

4.2. ¿CUÁNTO DINERO NECESITA PARA EMPEZAR?

Lanzar el negocio es importante; más importante, sin embargo, es mantenerlo.

Este apartado se concretará con dos ejemplos sobre cómo se calcula el presupuesto para empezar las actividades de un hipotético negocio. También aprenderá la importancia que tiene disponer de reservas suficientes para plantar cara a su continuación.

- 1 Josep desea montar una revista inmobiliaria.
- 2 Maria desea montar una tienda de ropa infantil.

1- Josep desea montar una revista inmobiliaria

Vea primero una definición de las actividades del negocio de Josep.

Las actividades principales de la revista inmobiliaria serán recibir anuncios de los particulares y de las agencias que deseen vender o alquilar propiedades inmobiliarias; publicar una vez al mes la revista, y venderla al público que quiera comprar o alquilar pisos, etc.

Necesita constituir la sociedad y disponer de un local —y acondicionarlo—, de automóviles para hacer su labor comercial, de un auxiliar administrativo, de agentes comerciales y de un gerente, y del director comercial, que será Josep mismo. Algunos trabajos y sus gastos, los asumirá como fijos, pero otros —el diseño, la edición, la impresión y la distribución de la revista—, los subcontratará, de manera que estos gastos se convertirán en variables.

Así, Josep y sus comerciales podrán dedicarse, en primer lugar, a la principal actividad de la empresa: la venta de publicidad a las inmobiliarias y a personas que deseen vender o alquilar propiedades inmobiliarias; en segundo lugar, a promocionar la venta de ejemplares de la revista para que cada vez tenga más lectores y la publicidad que se haga, más éxito.

Las inversiones del negocio de Josep

Aquí se establece una lista posible con sus cantidades.

Tiene que recordar que las inversiones son aquéllas susceptibles de ser propiedad de una persona física o jurídica. Sería, entonces, propiedad de la sociedad que constituirá Josep.

CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD	1.800
MUEBLES	1.200
VEHÍCULOS (2)	11.000
CENTRAL TELEFÓNICA600
EXTENSIONES TELEFÓNICAS300
INFORMÁTICA HARDWARE	1.500
INFORMÁTICA SOFTWARE	1.500
REGISTRO DE MARCAS600

OBRAS	6.000
AIRE ACONDICIONADO	3.000
INVERSIÓN TOTAL EN EUROS	27.500

Gastos variables y gastos fijos de la revista inmobiliaria

Observe un ejemplo de la diferencia entre distintos tipo de gastos.

Los gastos variables serían aquéllos que dependen de la cantidad de ventas que se prevea de ejemplares de la revista —también del número de páginas, que depende directamente de la cantidad de publicidad vendida.

Es decir, cuanto más ejemplares, más gastos de impresión y de distribución; y cuanto más publicidad, más páginas y más gasto de taller de edición y de impresión.

Éste es un resumen de los gastos medios de un mes:

GASTOS VARIABLES

TALLER DE EDICIÓN	300
IMPRESA	1.200
DISTRIBUCIÓN	400
COMISIONES DE VENTAS DE PUBLICIDAD ...	200

TOTAL GASTOS VARIABLES2.100

GASTOS FIJOS

PROMOCION Y PUBLICIDAD	1.500
------------------------------	-------

SUELDOS Y SALARIOS

Un auxiliar administrativo (bruto):	1.200
Dos comerciales (bruto):	1.800
Gerente y director comercial (1.700 €) ...	4.700
Seguridad social	470
ALQUILER	600
MATERIAL DE TRABAJO	300
VESTUARIO	100
LIBROS	100

GASOLINA600
TELÉFONO400
CORREOS60
LIMPIEZA150
CONTRATO LUZ Y AGUA80
LUZ Y AGUA200
ABOGADOS Y OTROS PROFESIONALES200
GESTORÍA Y ASESORÍA LABORAL100
IMPUESTOS (IAE Y OTROS)200
SEGUROS GENERALES600
GASTOS DE REPRESENTACIÓN300
IMPREVISTOS600
TOTAL GASTOS FIJOS	11.260
TOTAL DE GASTOS EN EUROS	13.360

Necesidad de capital: inversiones + gastos + tesorería

La suma de las inversiones y de los gastos del primer mes da el total parcial del dinero necesario para empezar el negocio de Josep. Falta la tesorería.

Efectivamente, la suma de los dos conceptos da el total parcial del dinero que se necesita para poner en marcha el negocio. Pero la empresa no se crea para que funcione sólo un mes. Tendrá que tener, además, un mínimo de tesorería para satisfacer los pagos de los meses siguientes. Aunque haya ventas el primer mes, éstas no cubrirán todos los gastos.

El cálculo de la tesorería tiene que hacerse a un año vista y para un negocio de este tipo se aconseja que, como mínimo, este último concepto sea igual al gasto total del primer mes. En éste caso 13.360 euros.

Por lo tanto, el total del dinero necesario para poner en marcha la revista inmobiliaria de Josep será:

Inversiones	27.500
Gastos	13.360
Tesorería o fondo de maniobra	13.360
Total en euros	54.200

María desea montar una tienda de ropa infantil

Vea primero una definición de las actividades del negocio de María.

María cogerá, por traspaso, un local en una zona comercial de la ciudad para poner en marcha una tienda de ropa infantil. María se encargará del trato con los proveedores y de la gestión económico-administrativa del negocio.

Para cubrir el horario comercial contratará una dependienta, que le ayudará en la venta y atención al público.

En el aspecto formal, se dará de alta como empresaria individual (licencia de actividad, alta en el régimen de autónomos, alta del IAE como comercio al por menor e inscripción en el registro de la Dirección General de Comercio del Gobierno de las Illes Balears). Para realizar los trámites, se dirige a la Ventanilla Única Empresarial.

Para comprar el stock inicial de artículos de ropa y afrontar los primeros pagos, María suscribirá una póliza de crédito de 30.000 euros con el banco.

Las inversiones del negocio de María.

Aquí se establece una posible lista con sus cantidades.

TRASPASO LOCAL	6.000
ACONDICIONAMIENTO DEL LOCAL (mobiliario, decoración, aire acondicionado...)	5.000
EXISTENCIAS (stock inicial)	20.000
COMUNICACIONES (teléfono, fax)	600
EQUIPOS INFORMÁTICOS	2.000
FONDO DE TESORERÍA	3.000
GASTOS DE PÓLIZA CRÉDITO (2%)	600
CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA (alta autónomo, licencia de actividad, alta fiscal, gestoría)	1.200
INVERSIÓN TOTAL EN EUROS	38.400

Las fuentes de financiación son las siguientes:

RECURSOS PROPIOS	8.400
PÓLIZA CRÉDITO	30.000
FINANCIACIÓN TOTAL EN EUROS	38.400

Gastos variables y gastos fijos de la tienda de ropa

Observe un ejemplo de la diferencia entre diferentes tipos de gastos.

En el negocio de Maria, los gastos variables son aquéllos que dependen de la cantidad de ventas y, en este caso, se corresponden con el stock de artículos de ropa infantil. Cuantas más ventas, más costes de aprovisionamiento.

Éste es un resumen de los gastos medios de un mes:

INGRESOS	
Ventas de artículos de ropa	12.000
GASTOS VARIABLES	
Compras a proveedores (30% s/ventas)	3.600
TOTAL GASTOS VARIABLES	3.600
GASTOS FIJOS	
SALARIOS	2.920
Una gerente (Maria)	1.500
Seguro autónomo	205
Un dependiente	900
Seguridad social	315
ALQUILER	700
SUMINISTROS (luz, agua)	150
COMUNICACIONES (teléfono, fax)	150
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	125
GESTORÍA	100
IMPUESTOS (prorrateadas)	125
SEGUROS GENERALES	50
INTERESES BANCARIOS	175
IMPREVISTOS	200
TOTAL GASTOS FIJOS	4.695
TOTAL GASTOS EN EUROS	8.295
BENEFICIO BRUTO MENSUAL	3.705

4.3. ¿DE DÓNDE PUEDE SACAR EL DINERO QUE NECESITA?

Cuanto más capital propio, más desahogado y más autonomía.

Teóricamente, al menos, ya sabe qué le costará la puesta en marcha de su nueva empresa gracias al ejemplo de la revista de Josep. En este apartado le daremos cuatro vías para conseguir la financiación necesaria.

CAPITAL PROPIO, DE LOS SOCIOS, FAMILIARES O AMIGOS

Esta modalidad de financiación es la más deseable. Vea aquí sus ventajas.

Si ya tiene hechos los cálculos para la puesta en marcha de su negocio, ahora viene una parte que puede ser difícil, aunque no la más importante: conseguir dinero. Muchas grandes empresas empezaron sin el apoyo de grandes capitales y crecieron gracias al esfuerzo y al trabajo diario. Piense siempre que el dinero es para invertirlo y su nueva empresa seguro que es una buena inversión. Adelante.

- 1** Las aportaciones de los socios y de usted mismo, puede ser que resuelvan la financiación de entrada. Es lo más recomendable. Si no es así, y aunque necesite dinero, piense que no es conveniente que la deuda supere el 70% del total de la inversión. Si acepta una deuda mayor es muy posible que los intereses y las obligaciones le dejen con tan poco margen que no pueda seguir adelante nada más que haya empezado. Si la empresa va bien, es muy probable que los beneficios puedan reinvertirse en vez de repartirlos entre los socios. Eso, durante los primeros años, es muy normal y da mucha solidez a la empresa: capital propio.
- 2** Si no tiene todo el capital necesario, puede recurrir a sus familiares y amigos. Présenteles su idea y pídeles su confianza. Muchas empresas han empezado gracias a este método. Es una buena alternativa para los principios sin estar tan condicionado como con otro tipo de préstamos o créditos. Normalmente, la familia y los amigos pueden prestar dinero sin condiciones tan estrictas de los bancos. Eso sí, devuélvalo siempre; si no lo hace podría quedarse sin empresa, sin amigos, casi sin familiares y sin posibilidad de volver a empezar.
- 3** También puede buscar un socio capitalista, pero con la idea de que cuando haya recogido sus beneficios le venda sus participaciones o acciones y usted pueda recuperar el control total de su empresa.

LOS BANCOS Y LAS CAJAS

Ésta es la forma de financiación ajena más utilizada. Estudie sus formas en este apartado.

Si usted o sus socios, con familiares y amigos, no pueden llegar a la inversión inicial necesaria, siempre puede recurrir a un banco o a una caja de ahorros. Estas entidades prestan dinero a cambio de unos intereses. Es su negocio.

Siempre antes de tomar ninguna decisión haga los pasos siguientes:

- 1** Preséntese siempre ante una entidad financiera con el plan de empresa bien redactado y encuadernado.
- 2** Compare las condiciones entre diversos bancos o cajas.
- 3** Infórmese de la existencia de créditos preferentes por el hecho de pertenecer a un determinado colectivo o asociación empresarial (CAEB tiene diversos convenios firmados que permiten a sus asociados acceder a créditos en condiciones preferentes).
- 4** Piense que los préstamos a largo plazo tendrán que utilizarse en la compra de bienes que tienen una permanencia en el activo de la empresa, como inmuebles, maquinaria, etc. Para financiar los gastos corrientes (alquiler, personal, stock...) es mejor optar por los créditos a corto plazo o la póliza de crédito.
- 5** Las condiciones que ofrecen las entidades financieras siempre son negociables. No acepte cualquier oferta a la primera. Negocie mejores condiciones.
- 6** Cualquier banco o caja para prestar dinero siempre pide garantías. Lo normal es que usted aporte los avales necesarios para poder darlas. El avalador es aquél que se haría cargo de su deuda en caso de que usted o su empresa no pudiera pagarla en las cantidades y fechas pactadas. Si tiene dificultades para conseguir un avalador, en las Baleares puede recurrir a ISBA, una sociedad de garantía recíproca que concede avales en función de la calidad y viabilidad del proyecto empresarial que va a empezar.

En general, los tipos de productos financieros que se ofrecen a las empresas son:

Descuento comercial:

- La entidad adelanta el valor de un pagaré o letra que usted tiene que cobrar en un futuro a cambio de un porcentaje sobre la cantidad que representa el documento.
- Es bueno para tener liquidez.

Póliza de crédito:

- Se pone a su disposición una cantidad de dinero para que usted la utilice cuando crea necesario. Se cobran intereses por la parte de la póliza dispuesta y una pequeña comisión para la parte no dispuesta. Suele pactarse a un año y, al cabo de éste, se negocia su renovación o cancelación.
- Las pólizas se utilizan sobre todo para financiar los desfases de tesorería.

Préstamo

- Se le facilita una cantidad a cambio de unos intereses que tendrá que pagar desde el primer día que recibe el préstamo y sobre todo el capital. Pero los plazos para reponer el capital principal y los intereses son normalmente a años vista.
- Por ser préstamos a largo plazo son idóneos para financiar la compra de inmovilizado; es decir, las inversiones: maquinaria, locales, medios de transporte...

Leasing

- Se trata de un instrumento financiero que le permite comprar bienes a medio y a largo plazo con las ventajas siguientes:
 - Puede optar por suspender el contrato y devolver el objeto arrendado.
 - Si paga todas las cuotas, el bien pasa a ser de su propiedad.
 - Las cuotas son fiscalmente deducibles al considerarse un arrendamiento financiero (similar a un alquiler).
 - La financiación es del 100%.
 - No se exigen garantías adicionales a las del propio bien arrendado.
- La principal desventaja es que los intereses suelen ser más altos que los de cualquier otro préstamo o crédito.

Líneas de mediación del ICO:

- El Instituto de Crédito Oficial (ICO) facilita, a través de sus líneas de mediación, financiación en condiciones preferentes, para diversos perfiles empresariales, entre los cuales el emprendedor.

- Para poder acceder a este tipo de financiación tienen que cumplirse algunas condiciones específicas según la empresa y el emprendedor.

LAS SUBVENCIONES

No siempre puede recurrirse a esta forma de financiación. Las subvenciones dependen de condiciones a veces difíciles de tener. Sin embargo, infórmese. En este apartado se dan algunas ideas para empezar a buscarlas.

Las subvenciones tienen que tenerse en cuenta como una ayuda para iniciar un negocio, nunca como la principal fuente de financiación. Además, el dinero de una subvención se otorga una vez que se haya hecho la inversión que se subvenciona. Siempre tendrá que adelantarla, para lo que siempre tendrá que disponer de otras fuentes de financiación alternativas.

Los tipos de financiación son dos:

- 1 A fondo perdido:** no tienen que devolverse. Suelen darse para poner en marcha empresas en concepto de ayuda para la adquisición de maquinaria, locales, instalaciones, constitución de la empresa, innovación tecnológica...
- 2 Sobre las condiciones financieras:** la subvención paga parte de los intereses de un préstamo o crédito que da otra entidad distinta a la que lo otorga. Se dan sobre los créditos destinados a la actividad empresarial como puede ser la propia tesorería o fondo de maniobra.

Los criterios para acceder a las subvenciones suelen ser:

- **Actividad:** hay programas concretos de ayudas para los sectores con más dificultad para su desarrollo, como la ganadería, el pequeño comercio, la industria, la artesanía...
- **Colectivos:** hay líneas de subvención dirigidas a aquéllos que quieran poner en marcha su propio negocio y pertenezcan a colectivos que tienen más dificultades para acceder al mercado laboral (parados, personas con alguna discapacidad, jóvenes, mujeres...).
- **Forma jurídica:** hay determinadas formas jurídicas que disfrutan de líneas específicas de subvención, como por ejemplo las sociedades laborales y las cooperativas.

- **Ubicación:** en determinadas zonas, ciudades o pueblos donde la situación económica o social es desfavorable, se ofrecen ayudas y subvenciones a la instalación de las empresas.

Algunas direcciones en las cuales puede informarse:

- **CAEB C/ Aragón, 215, 2n. Palma. Tel: 971 70 60 10**
Web: <http://www.caeb.es>
- **Ventanilla Única Empresarial C/ Estudi General, 7. Palma. Tel: 971 72 12 34**
- **Servicio de Empleo de las Illes Balears —SOIB— C/ Gremi de Teixidors, 38. Palma. Tel: 971 17 63 00**
- **Internet**
 - www.boe.es (Boletín Oficial del Estado)
 - www.boib.caib.es (Boletín Oficial de las Illes Balears)
 - www.cbe.es (Centro Baleares Europa)

OTRAS FÓRMULAS

Hay algunas maneras nuevas de financiación. Aquí se dan algunas vías sobre este tema que parece que pueden llegar a ser de las más importantes fuentes de financiación de la pequeña y mediana empresa.

- **Avales para emprendedores:** hay veces que la dificultad consiste en encontrar un avalador con el que pueda conseguirse un préstamo o crédito. Las sociedades de garantía recíproca pueden proporcionarle este aval. En las Baleares, ISBA, junto con otras entidades, avalan proyectos empresariales hasta el 90% de su inversión total y hasta 60.000 euros. (Datos 2007)
- **Financiación en Internet:** estos tres enlaces ofrecen un punto de encuentro para emprendedores con necesidades financieras y la posibilidad de conseguir capital y asesoramiento técnico, estratégico u operativo.
 - www.talde.com
 - www.proyectoneti.com
 - www.grupointercom.com
- **Concursos empresariales:** muchas entidades convocan concursos para financiar proyectos empresariales y fomentar la creación de nuevos negocios y el autoempleo. Si su idea y su desarrollo es posible, preséntela; conseguirá parte del capital necesario para su futura empresa.

4.4. ¿CUÁNTOS GASTOS Y CUÁNTOS INGRESOS DEBERÁ TENER CADA MES?

Gaste lo necesario e ingrese todo lo posible.

Cualquier negocio tiene ingresos y gastos. Si los ingresos superan los gastos, el negocio será rentable; si, por contra, hay más gastos que ingresos, no habrá negocio. En este apartado podrá aprender conceptos tales como el beneficio y el punto de equilibrio.

QUÉ SON LOS BENEFICIOS

Los beneficios se producen cuando los ingresos superan los gastos. Vea aquí un ejemplo.

Siguiendo con el ejemplo de la revista inmobiliaria de Josep, ya se ha hecho una previsión de las inversiones y los gastos para un mes. Sirva este ejemplo para todos los meses siguientes.

Fíjese en los gastos y contraponga los ingresos; es decir, la cantidad de revistas que venderá Josep el primer mes, más la cantidad de espacios publicitarios.

Ingresos para ventas de espacios publicitarios:	6.300
Ingresos para ventas de ejemplares:	3.100
TOTAL INGRESOS:	9.400
Gasto primer mes:	13.360
Amortización sobre las inversiones (*):	263
TOTAL:	13.623

(*) La amortización de las inversiones, calculada a cinco años, son el resultado de dividir el total invertido por 5 años y por 12 meses que tiene cada año.)

Como puede ver, el primer mes no habrá beneficios y, por lo tanto, para satisfacer los pagos del mes siguiente tendrá que cargar una parte al fondo de maniobra o tesorería.

PUNTO DE EQUILIBRIO

Vea el significado de este importantísimo concepto.

Josep y su revista han tenido pérdidas el primer mes y, para pagar los gastos del segundo, tendrá que utilizar las reservas de la tesorería. En este segundo mes, las cosas empiezan a ir mejor.

Ingresos para ventas de espacios publicitarios:	10.800
Ingresos para ventas de ejemplares	5.300
TOTAL INGRESOS	16.100
Gasto segundo mes:	13.360
Amortización sobre las inversiones:	263
TOTAL	13.623

Los gastos y amortizaciones son las mismas, pero los ingresos han aumentado hasta superar ligeramente el total de gastos más amortizaciones. Se dice, entonces, que la empresa ha llegado al punto de equilibrio.

Este concepto es muy importante, porque si los gastos se mantienen y los ingresos continúan aumentando, desde este momento la aventura de Josep con su revista será rentable y empezará a tener beneficios.

Le conviene pertenecer a CAEB?



La unión hace la fuerza.

Su relación con el colectivo de empresarios puede suponerle muchas ventajas, tanto para la puesta en marcha de su nueva empresa como para su crecimiento y expansión. En este apartado le apuntamos los principales beneficios que puede encontrar al asociarse a la más grande y eficiente asociación empresarial de Baleares: Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares (CAEB).

¿POR QUÉ DEBE ASOCIARSE?

En este apartado encontrará las principales razones generales por las que debería asociarse.

La asociación empresarial CAEB es un ente vivo donde, además de todas las ventajas que le ofrece y que más adelante se exponen, le permite aportar a usted también sus conocimientos, experiencia e inteligencia en provecho del conjunto de todos los asociados.

LA CAEB modela gracias a sus asociaciones y afiliados. Entre todos constituyen un tejido empresarial necesario para su futura empresa. No se quede aislado. Con CAEB sus relaciones crecerán haciendo que se sienta en todo momento apoyado y seguro en sus actividades empresariales y hasta personales.

Todas las asociaciones de CAEB representarán y defenderán sus intereses ante las administraciones públicas y otras entidades de forma conjunta, con la fuerza y la presión que supone todo un colectivo empresarial. Solo, es muy probable que, aunque le escuchen, no puedan atender sus reivindicaciones. Asociado, las acciones para solucionar sus posibles problemas serán más efectivas.

Y además tendrá cubiertas las necesidades de información, formación, asesoramiento, etc.

¿CONCRETAMENTE, CUÁLES SON LAS VENTAJAS QUE TENDRÁ CON LA CAEB?

Compruebe aquí que las ventajas son muchas y las cuotas por pertenecer a las asociaciones de CAEB son mínimas.

Pertenecer a la Confederación de Asociaciones Empresariales de Baleares, CAEB, le supondrá todos estos beneficios:

- **Relaciones:** personales, profesionales y comerciales en la organización de encuentros, comidas empresariales, redes de cooperación...
- **Contactos:** nacionales e internacionales con otras Asociaciones de España y el extranjero.
- **Información:** sobre su sector y otros relacionados con su actividad empresarial: ayudas, subvenciones, normativas, noticias...
- **Formación:** tanto para usted como para sus trabajadores y colaboradores.
- **Bolsa de trabajo:** donde podrá tramitar sus demandas, búsqueda y selección de personal.
- **Convenios:** CAEB, a través de la negociación de convenios, consigue para sus asociados condiciones especiales con entidades privadas y oficiales tales como bancos, transporte, comunicaciones, ayuntamientos, Govern...
- **Asesoramiento:** sobre gestión empresarial, fiscal, laboral...
- **Estudios y sondeos:** nuevas oportunidades de mercados, crecimiento de sectores, tendencias...

CONFEDERACIÓN DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES DE BALEARES

CAEB

C/ Aragó 215, 2º
07008 Palma
Tel.: 971 70 60 14 / Fax: 971 47 83 83
e-mail. caeb@caeb.es
Web. www.caeb.es

Lecturas y enlaces interesantes



BIBLIOGRAFÍA

- **Aneiros García, Nonito; Neira Cortés, José Antonio.** “Agenda Gallega del autoempleo: cómo crear una empresa”.1997.
- **Asociación Española de Asesores Fiscales y Tributarios.** “Cómo crear una empresa”. 1996.
- **CAEB.** “Manual práctico para el acceso a las ayudas públicas para las empresas de Baleares”. 1990.
- **CAEB.** “Trámites administrativos para crear una empresa”. 1992.
- **CEEI-Balears.** “Spin-Off en las Islas Baleares”. 1996.
- **CEOE.** “Barreras administrativas a la creación de empresas”. 1996.
- **CIDEM.** “Guía para la búsqueda de capital”. 1998 .
- **DGPYME.** “Creación y puesta en marcha de una empresa”. 1998.
- **DGPYME.** “Información. Guía de consultas más frecuentes” 1998
- **F.J. Maqueda Lafuente.** BEAZ Centro de Empresas e Innovación. “Creación y Dirección de Empresas”. 1991.
- **IMFOF.** “Negocios con Futuro-Guía de Creación de Empresas”. 2001.
- **Manuel Bermejo, Isabel Rubio, Ignacio de la Vega.** “La creación de la empresa propia”. Instituto de Empresa. 1994.
- **March Jordà, Isidre** “La búsqueda de oportunidades de negocio” Iniciativa emprendedora. 1997
- **Porter, M.** “**Competitive Strategy.** Techniques for analyzing industries and competitors”. 1980.
- **SOIB.** Guía de subvenciones y ayudas. 2002.
- **Soufi Gómez, Safer.** “Manual práctico de creación de empresas” Cinco Días 1997.

ENLACES INTERESANTES

- **AECOC.** Agencia Española de Codificación Comercial
- **AENOR.** Asociación Española de Normalización y Certificación
- **Agencia de Certificación Electrónica**
- **Agencia de Protección de Datos**
- **Agencia Tributaria**
- **Ajuntament de Palma de Mallorca**
- **Asociación Española de Comercio Electrónico**
- **Boletín Oficial del Estado (BOE)**
- **Cámara Comercio de Mallorca Eivissa y Formentera**
- **Centre Balears Europa.** Información sobre temas relacionados con la Unión Europea
- **CEOE.** Confederación Española de Organizaciones Empresariales
- **CEPYME.** Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa
- **CNMV.** Comisión Nacional del Mercado de Valores
- **Comisión Europea.** Información institucional, estructura administrativa, Normativas, actuaciones de la Comisión,...
- **Consell Insular de Mallorca**
- **DGPYME. Dirección General de Política de la PME.** Ministerio de Economía y Hacienda
- **DOCE.** Diario Oficial de las Comunidades Europeas
- **Ernst & Young.** Doing Business in... Guía internacional de tributación, normas contables y organización empresarial
- **EUROPAGES.** European Business Directory
- **EUROSTAT.** Agencia Europea de Estadística

- **Emprendedor.** Portal para emprendedores
- **Govern de les Illes Balears.** Estructura del Govern, legislación autonómica, estadísticas,...
- **GUIAME!** Información de utilidad para las empresas del Servicio de Información Empresarial de ESADE
- **IBATUR.** Institut Balear del Turisme
- **ICEX.** Instituto español de comercio exterior
- **ICO.** Instituto de Crédito Oficial
- **IDAE.** Instituto para la Diversificación y Ahorro de Energía
- **IET.** Instituto de Estudios Turísticos
- **INE.** Instituto Nacional de Estadística. Datos estadísticos nacionales y autonómicos
- **Instituto Nacional de Empleo**
- **Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.** Información, normativas y estadísticas laborales
- **Ministerio Ciencia y Tecnología**
- **Oficina Española de Patentes y Marcas**
- **Organización Mundial del Turismo (OMT)**
- **OCDE.** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
- **Parlamento de las Islas Baleares**
- **Registradores de España.** Registradores de la Propiedad y Registradores Mercantiles
- **RMC. Registro Mercantil Central**
- **Seguridad Social Española**
- **Servei d'Ocupació de les Illes Balears (SOIB)**
- **Tribunal d'Arbitratge i Mediació de les Illes Balears (TAMIB)**
- **Trade Show Central.** Información sobre 8.800 ferias comerciales en todo el mundo
- **Ventanilla Única de la UE para las empresas**

