

# Guía de emprendimiento responsable

Cómo aplicar  
la responsabilidad social  
en la creación de empresas  
en Melilla



Consejería Economía,  
Empleo y Turismo  
*Cofinanciado al 25%*

s o c i e d a d p ú b l i c a

**PROMESA**  
promoción económica de melilla

PROYECTO MELILLA, S. A.



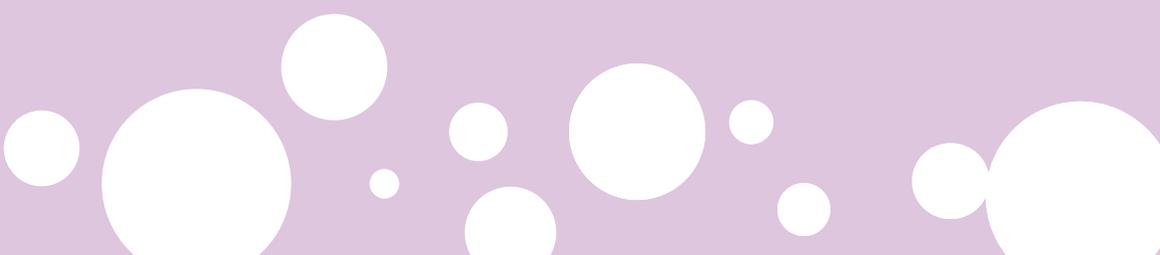
UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
*"Invertimos en tu futuro"*  
*Cofinanciado al 75%*





# Guía de emprendimiento responsable

**Cómo aplicar la responsabilidad social  
en la creación de empresas en Melilla**

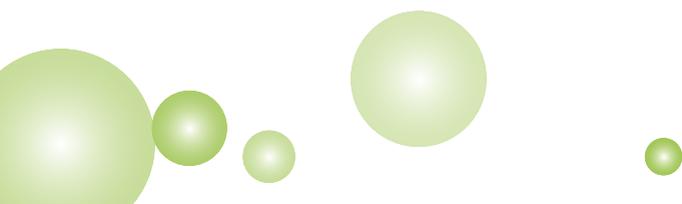


Edición y Contenidos:  
EMPIEZA CONSULTORA, Fresh Consulting ®.

Diseño  
y maquetación: Estudio BOTERO

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>1. EL PORQUÉ DE ESTA GUÍA</b> .....	<b>9</b>
<b>2. LA IDEA</b> .....	<b>13</b>
2.1. Fuentes de ideas: creatividad .....	14
2.2. Cómo convertir una idea en negocio responsable .....	17
<b>3. LA PERSONA</b> .....	<b>21</b>
3.1. Test de habilidades emprendedoras .....	22
3.2. Factores de éxito y fracaso empresarial .....	25
3.3. Cómo subsanar las carencias y aprovechar las fortalezas: ser «empresable» .....	26
<b>4. RESPONSABILIDAD SOCIAL</b> .....	<b>29</b>
4.1. Definición del concepto de Responsabilidad Social .....	30
4.2. Razones para integrar el concepto en la empresa .....	31
4.3. Cómo integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial .....	31
4.4. Beneficios de la aplicación de la Responsabilidad Social .....	33
<b>5. DESARROLLO DE LA IDEA</b> .....	<b>35</b>
5.1. Importancia del plan de empresa .....	36
5.2. Elaboración del plan de empresa integral y socialmente responsable .....	37
A. Presentación de la empresa y la persona emprendedora: misión, visión y valores .....	37
B. Descripción del producto o servicio y del mercado diana .....	39
C. Plan de marketing. Publicidad responsable .....	41
D. Plan de producción .....	42
E. Organización y recursos con los que cuenta la empresa: técnicos, humanos y materiales .....	46
F. Plan económico y financiero .....	47
<b>6. CÓMO FINANCIAR LA EMPRESA</b> .....	<b>51</b>
6.1. Fuentes de financiación .....	55
A. Capitalización del desempleo .....	55
B. Financiación sin avales .....	56
C. Financiación con avales .....	56
6.2. Subvenciones y ayudas económicas .....	57

<b>7. LA PUESTA EN MARCHA .....</b>	<b>61</b>
7.1. Elección de la forma jurídica .....	62
A. Economía social .....	69
7.2. Trámites administrativos.....	69
A. Trámites de constitución. ....	71
B. Trámites administrativos para la puesta en marcha. ....	73
C. Autorizaciones administrativas .....	76
<b>8. MI EMPRESA ES UN HECHO .....</b>	<b>77</b>
8.1. Consejos para mantener mi empresa de forma sostenible .....	78
A. Hacia el interior de la empresa .....	81
B. Hacia el exterior de la empresa .....	82
8.2. El plan de empresa como herramienta de evaluación constante .....	84
8.3. Cómo vender mi empresa .....	85
A. Networking .....	85
B. La comunicación 2.0 .....	86
C. Creación de marca: <i>branding</i> .....	86
<b>A PARTIR DE AQUÍ ... ..</b>	<b>88</b>



**EL CONCEPTO** de Responsabilidad Social Corporativa surge de la necesaria búsqueda del equilibrio entre la maximización de la eficiencia y el resultado de la actividad, y el uso racional de los recursos que precisa, de modo que se alcance el umbral de rentabilidad en las tres cuentas de resultados generadas por la actividad empresarial: financiera, social y medioambiental.

Sin embargo, la responsabilidad empresarial no es algo nuevo. La mayoría de empresas, sobre todo las más pequeñas, desde siempre han sabido aprovecharse de los beneficios de actuar de forma correcta con acciones que satisfagan a la clientela, motiven a la plantilla, seleccionen las mejores empresas proveedoras, participen en el entorno y protejan el medio ambiente.

Por ello, es importante hacer llegar a las personas emprendedoras no ya solo las últimas tendencias en gestión empresarial, sino algunas de las posibilidades para optimizar los recursos iniciales de los que dispone para desarrollar su negocio.

La Ciudad Autónoma de Melilla ha decidido apostar por la Responsabilidad Social y está llevando a cabo numerosas acciones. PROMESA, como sociedad instrumental de la Consejería de Economía, empleo y turismo, está haciendo un esfuerzo para llevar a cabo la Responsabilidad Social a las empresas melillenses, de forma que sean capaces de entender su contenido y llevarlo a cabo en sus ámbitos sectoriales, para ello, un primer paso ha sido el elaborar una guía en la que se esclarezca su significado y llegue al mayor número tanto de empresarios consolidados como a los nuevos emprendedores, haciendo que se contribuya, de una forma activa por parte de todos a la mejora social, económica y ambiental de nuestras empresas y nuestro entorno.

En plena sintonía con las directrices de la Comisión Europea\*, ésta guía pretende despejar las principales dudas que las personas emprendedoras tienen antes de poner en marcha su idea, poniendo de relieve los beneficios de llevar una *gestión responsable* desde el principio. Incluye consejos, ideas y ejemplos reales de empresas e instituciones que han aplicado con éxito acciones de responsabilidad empresarial.

Conscientes de que estamos asistiendo a grandes avances y cambios en la creación y gestión de las empresas, sabemos también que queda un largo recorrido. Demos entonces la bienvenida a los conocimientos facilitados en esta publicación que junto con sus consejos y recomendaciones dan cuenta de cuáles son algunas de las cuestiones a tener en cuenta en el inicio de una idea empresarial.

\* “Europa 2020: Una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”.  
[http://www.catedracede.es/images/files/Imagen\\_](http://www.catedracede.es/images/files/Imagen_)

Abril\_2010/Europa\_2020\_Una\_estrategia\_para\_un\_crecimiento\_inteligente\_sostenible\_e\_integrador.Comisin\_EU.pdf





**El porqué de esta guía**

**Wino**



**EL AUTOEMPLEO** se ha convertido en una alternativa fundamental en la actividad laboral y de su estabilidad depende un elevado porcentaje de la población activa.

Editamos esta sencilla guía, que esperamos sea de utilidad, para encauzar el proyecto de aquellas personas que puedan estar interesadas en crear su propio puesto de trabajo y con ella conozcan los pasos para emprender una iniciativa empresarial de forma responsable.

Con este instrumento guía queremos acercar a las personas emprendedoras interesadas, la información necesaria para crear su propia empresa y además hacerlo de una forma cercana e innovadora: desde la perspectiva de la responsabilidad social.

No pretendemos reflejar de forma exhaustiva el desarrollo de un plan de negocio, ya que la extensión del mismo exigiría un manual propio. Más bien, pretendemos dar una información básica de los aspectos que debe contener y, sobre todo, ofrecer una serie de consejos útiles a la hora de afrontar su elaboración en el momento de responder a la pregunta: “Y yo, ¿cómo hago mi «bussines plan»?”<sup>1</sup>.

La decisión de emprender<sup>2</sup> una actividad por cuenta propia, debe estar fundamentada en la mayor cantidad posible de información, antes de asumir un riesgo importante.

En las diferentes secciones encontrarás **no sólo explicaciones teóricas sino también los errores más frecuentes y consejos que resultarán de gran utilidad al afrontar cada una de las etapas de la puesta en marcha del negocio.**

La Guía de Emprendimiento Responsable: *cómo aplicar la responsabilidad social en la creación de empresas de Melilla*, ofrece las herramientas necesarias para:

- **Definir la idea** y comprobar que es verdaderamente una idea de negocio, viable desde un punto de vista técnico y económico, y tomar conciencia de «hasta dónde puedo llegar».
  - Aprovecha, mejora y revaloriza tu idea.
  - Resalta sus cualidades
  - Haz que sea más apreciada.

<sup>1</sup> Puedes consultar modelos de plan de empresa en <http://servicios.ipyme.org/planempresa/>  
<http://www.croem.es/web/croemwebempresas.nsf/ca9fbec891192b50c1256bd7004f727c/ff509ee8be55fd0e41256dbb0060f7b9?OpenDocument>  
<http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=Page&cid=11>

20683531321&pagename=Emprendedores%2FEMPR\_HOME%2FEMPR\_HomeTemplate

<sup>2</sup> RAE: EMPRENDER:1. tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.

- **Detectar capacidades y habilidades necesarias en la persona emprendedora**, averiguar si se cuenta con ellas o no y, si es así, establecer los mecanismos oportunos para adquirirlas. «Nadie nace sabiendo», y, por lo tanto, en esta etapa de la vida, habrá que mejorar y aprender muchas cosas.
- **Conocer** cómo elaborar, mejorar y hacer útil el **Plan de Empresa**. Este documento nos servirá para que todas las personas que tengan acceso a él, conozcan mejor la idea y la realidad en la que se va a desarrollar (mercado), plasmar y dar a conocer en qué consiste el negocio, analizar la viabilidad de la misma y, tras la puesta en marcha del negocio, corregir las desviaciones producidas por la realidad del día a día y mejorar la productividad y rentabilidad.
- **Integrar la Responsabilidad Social<sup>3</sup>** como estrategia desde que la empresa es sólo un deseo en la mente de la persona emprendedora, incorporando los objetivos económicos, sociales y medioambientales necesarios para conseguirlo, caminando hacia un desarrollo equilibrado de la empresa, la sociedad en la que se inserta y las personas afectadas por la misma.
- **Elegir la forma jurídica** más adecuada a la idea de negocio y conocer cuáles son los **trámites necesarios** para su puesta en marcha. Una vez iniciada la actividad, saber qué aspectos **no** se deben **olvidar** para la buena marcha del negocio y **qué hacer** en caso de dificultad.
- **Concienciar** sobre el emprendimiento como fruto de un profundo proceso de reflexión en el que cada persona emprendedora define los valores y principios que van a regir su *empresa como organización, respondiendo a criterios éticos de comportamiento y de diferencia en el mercado*, así como el papel que quiere que su organización desempeñe en la sociedad, minimizando los impactos negativos y generando un entorno de relaciones sostenibles.

Ten en cuenta que las experiencias, aciertos y errores de otras personas te ayudarán a tomar decisiones y a afrontar las dificultades. Por ello te ofrecemos algunos consejos sobre los factores que propician el éxito empresarial, fruto del análisis continuo que, desde la experiencia en el asesoramiento a personas que han decidido crear su propia empresa, han venido realizando a lo largo de los años tanto Proyecto Melilla S.A. como Empieza Consultora, fresh consulting®.

Muchas de las personas emprendedoras con una idea de negocio se pierden por el camino: nunca llegan a crear su empresa. Observa algunas de las causas, y reflexiona...

<sup>3</sup> El Libro Verde de la Comisión Europea (2001) manifiesta que la Responsabilidad Social de las Empresas es «la integración voluntaria, por parte de las

organizaciones, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con todas las y los interlocutores».

- No ser personas honestas con nosotros mismos a la hora de analizar nuestra capacidad emprendedora.
- No tener clara la idea de negocio.
- Tras recibir el asesoramiento necesario, elaborar un plan de negocio parece una tarea demasiado pesada y ardua, y no se llega a realizar.
- Delegar en otras personas la elaboración del plan de negocio, argumentando no tener tiempo para ello.
- Ocultar datos importantes de cara a analizar la viabilidad personal y del proyecto.
- No contar con el apoyo de nuestro entorno más cercano (familia, amigos...).
- No contar con un equipo de trabajo adecuado.
- Estar desinformados y no buscar la información.

Para garantizar el éxito, procura también...

- **Conocerte bien:** el principal activo con el que cuenta nuestro proyecto de «*emprendizaje*»\*, es nuestra propia persona, es decir, lo que nos distingue, como es nuestra actitud y nuestra disposición para avanzar superando los obstáculos del camino.
- **Visión positiva:** creer en la idea, y en la capacidad de llevarla a cabo.
- **Claridad en el objetivo:** saber a dónde se quiere llegar es fundamental para el éxito de una nueva empresa. No importa lo ambicioso o lo modesto de los objetivos, lo importante que estén bien definidos y trabajar para cumplirlos.
- **Ser flexible** respecto a la idea que ha dado lugar al proyecto; la idea inicial puede ir transformándose a medida que se avanza en el proyecto.
- **Descubrir oportunidades:** conocer la actividad, el mercado y la competencia, en definitiva, contar con información amplia sobre lo que afecta al proyecto que se va a acometer.
- **Buscar la diferenciación:** la clave del éxito está no sólo en ser las mejores o los mejores, sino también en ser distintas o distintos, diferentes... ¡innovadores!
- **Orientación al mercado:** estar atentos a los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades que se deriven de ellos.
- **Reflexión:** a cerca de las implicaciones que el proyecto empresarial va a tener en los *stakeholders* con los que se relaciona<sup>4</sup>.

Y ahora, abre un documento en Word, o en otro programa de texto para ir anotando tus progresos, impresiones, dudas e investigaciones y ¡¡Empieza a dar forma a tu sueño!!

<sup>4</sup> Los *stakeholders* o grupos de interés son las personas y los grupos que participan e influyen en el desempeño de la empresa: plantilla y sus familias,

empresas proveedoras, consumidores, clientes, competencia, ONGs, administración, entorno vecinal, etc.

\* *Emprendizaje* es una palabra que actualmente no está recogida en el diccionario de la Real Academia Española.



**La idea**

dos  
\$



## 2.1. Fuentes de ideas: innovación y creatividad

Los motivos que llevan a plantearnos la opción de auto-emplearnos como una forma «de estar en el mercado laboral» pueden ser de lo más diverso: ser nuestra propia jefa o jefe, tomar las riendas de nuestra carrera profesional, buscar una alternativa a una situación de desempleo sostenida en el tiempo y con pocas probabilidades de resolución dadas las características que el mercado laboral por cuenta ajena nos ofrece en la actualidad, etc. Detrás de todas estas motivaciones, y para que nuestra iniciativa empresarial tenga unas mínimas garantías de éxito, debe existir una IDEA.

El origen de las ideas, al igual que nuestras motivaciones (motivos) para emprender son múltiples, sin embargo, las fuentes más habituales de generación de ideas son experiencias profesionales previas; titulaciones o estudios específicos; hobbies o aficiones; viajes realizados a lugares con culturas y hábitos de consumo diferentes; habilidades; detección de necesidades de mercado o de sus deficiencias, carencias del mismo; cambios de mercado (legislativos, de tendencias en el consumo,...); nuevas tendencias de consumidores ...

Pero al hablar de ideas, hay un concepto que no podemos pasar por alto: **INNOVACIÓN**. En muchos casos, dependiendo del momento del ciclo de vida del producto o servicio que vas a ofrecer o de las condiciones del mercado en el que te vas a introducir, es imprescindible que tu empresa sea innovadora, que tengas un proyecto nuevo o una nueva utilidad.

Innovar es aplicar nuevas ideas. Como su propio nombre indica es «introducir algo nuevo», es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Y ese elemento nuevo puede consistir en la introducción de un cambio en el proceso de elaboración de un producto que mejore lo ofrecido en el mercado, en una nueva forma de presentar el producto o servicio que lo haga más atractivo para el consumo, en comercializar un producto o servicio en un nicho de mercado aún no cubierto, etcétera.

La **INNOVACIÓN** exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. Hay que introducir el producto o servicio en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

La **CREATIVIDAD**. Ser originales, requiere investigación. Aporta nuevas formas para analizar la naturaleza de un problema (inherente a cualquier idea) y para generar una amplia variedad de opciones para su solución. Todo el mundo sabe que las personas creativas son quienes cambian la humanidad, sin embargo lo que anula la creatividad, las ideas preconcebidas de las personas, los juicios que existen sobre ellas.

Simón Majaro<sup>5</sup> define ambos términos de la siguiente manera: *Creatividad es el proceso mental que nos ayuda a generar ideas. Innovación es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de alcanzar los objetivos de la organización de forma más eficaz.*

Ambos conceptos están relacionados porque, en una empresa, la creatividad sólo tiene sentido cuando se busca su aplicación práctica. Esto es la innovación.

W. Chan Kim, René Mauborgne<sup>6</sup>, autores del libro *Estrategias del océano azul* nos plantean dos escenarios para huir de la competencia destructiva, apoyando la innovación como diferencia. Por un lado están los océanos rojos, que representan todas las industrias que existen en la actualidad, mientras que los océanos azules simbolizan las ideas de negocio hoy por hoy desconocidas.

Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia
Retar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explotar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre disyuntiva del valor o el coste	Romper la disyuntiva del valor o el coste
Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo coste	Alinear todo el sistema en las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo coste
Fuente: <a href="http://www.innovacion.com">www.innovacion.com</a>	

<sup>5</sup> Simón Majaro escribe sobre creatividad e innovación y es ex Director del Centro de Cranfield (Inglaterra) para la Creatividad.

<sup>6</sup> Título original: *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant.*

Para dar fuerza a estos conceptos, te proponemos algunas técnicas divertidas para desarrollar la creatividad. Atrévete a utilizarlas y comenta sus resultados con tu entorno más cercano<sup>7</sup>.

- **LOS SEIS SOMBREROS PARA PENSAR<sup>8</sup>**. Cada sombrero representa un modo, una dirección de pensamiento. Coge un lápiz y un papel y anota lo que se te ocurra en relación a tu idea cuando uses cada uno de estos sombreros.
- **Sombrero blanco**. Representa la información: qué información tenemos, qué información está disponible, qué información es necesaria, qué información falta, preguntas que querrán hacer y cómo obtener la información.
- **Sombrero rojo**. Es el sombrero de los sentimientos, la intuición, y las emociones. Lo que hace el rojo es darnos permiso para expresar nuestra intuición, nuestros sentimientos, nuestras emociones sin tener que explicarlas o justificarlas o pedir disculpas.
- **Sombrero negro**. Es cautela, cuidado, evaluación de riesgo y crítica. Es el sombrero más utilizado: esto está mal, esto no encaja, ... El cerebro es muy sensible a la falta de correspondencia. Si estamos habituados a esta expectativa y llega algo que es distinto somos muy conscientes de que no está bien.
- **Sombrero amarillo**. Es contrario al anterior, éste es luz, sol, optimismo, beneficios, valores y cómo hacer que las cosas sucedan. El sombrero amarillo es la sensibilidad ante el valor. Sin ella la creatividad es una pérdida de tiempo.
- **Sombrero verde**. Es la creatividad: vegetación, crecimiento, energía, ramas. Hay que hacer el esfuerzo de ser creativos, buscar nuevas ideas, alternativas, posibilidades. Esta es una palabra sumamente importante y hay que tenerla muy en cuenta en nuestra trayectoria profesional.
- **Sombrero azul**. Es el sombrero del control, de la organización, del control de procesos, de la supervisión, el pensamiento del management.

<sup>7</sup> Puedes evaluar tu «idea» en la web REDTRABAJA del Ministerio de Trabajo <https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/INEMTestWeb/businessIdea.do>

<sup>8</sup> *Seis sombreros para pensar*, de Edward De Bono. Escritor y psicólogo por la Universidad de Oxford.

- **BRAINSTORMING.** El *brainstorming*, también llamado torbellino de ideas, tormenta de ideas, lluvia de ideas... es una técnica eminentemente grupal para la generación de ideas. La técnica es sencilla: se establece un número de ideas al que se quiere llegar y se marca el tiempo de trabajo. No olvides sus cuatro reglas fundamentales:
  - Toda crítica está prohibida.
  - Toda idea es bienvenida.
  - Tantas ideas como sea posible.
  - El desarrollo y asociación de las ideas es deseable.
- **BRAINWRITING.** Es una variante del *brainstorming* o lluvia de ideas que se realiza por escrito. Es útil para las personas con dificultades para hablar en público y cuando el grupo emprendedor no puede reunirse de manera presencial (correo electrónico, sms, etc.).

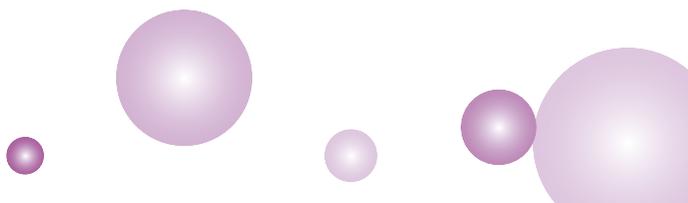
No olvides que



## 2.2. Cómo convertir mi idea en un negocio responsable

Cuándo decidimos convertir nuestra idea en una oportunidad de negocio, debemos plantearnos dos cuestiones básicas: ¿cualquier idea es VÁLIDA?, ¿cualquier idea que tengamos es una oportunidad de negocio que nos permita auto-emplearnos y crear nuestra propia empresa? Definitivamente **NO**.

**Para que nuestra idea se convierta en una oportunidad de negocio deben cumplirse una serie de condiciones:**



- Debemos tener la capacidad técnica para desarrollar el producto o servicio que queremos ofrecer al mercado.
- Es imprescindible tener mercado; es necesario que existan clientes dispuestos a pagar un precio por lo que les ofrecemos; dispuestos a valorar económicamente nuestro producto o servicio y a considerar que es la mejor opción para cubrir una determinada necesidad.
- Es necesario hacer de nuestra idea un producto comercializable, atractivo y útil para nuestros clientes, que cubra sus expectativas según unos cánones establecidos de calidad, comodidad y rapidez. Si lo quieren, tienen que saber dónde y cómo encontrarlo.
- Incorporar la Responsabilidad Social: respetando las obligaciones sociales, culturales o religiosas de la zona, teniendo en cuenta a todos los grupos de interés del negocio, basándonos en principios de transparencia económica, dando respuesta a la sociedad y desarrollando el entorno.
- Integrar la responsabilidad ambiental integrando las **3 R**: reciclar, reutilizar y reducir.
- Contar con todos los recursos necesarios para la puesta en marcha de nuestro negocio, considerando cuáles vamos a necesitar y cómo podemos conseguirlos.

Para convertir tu idea en negocio, te proponemos que consideres los 8 pasos que te planteamos. Te ayudarán a realizar un análisis completo de la PRE-VIABILIDAD de tu idea, y poder así averiguar si ésta es o no una verdadera oportunidad:

- ESTABLECE CUÁL ES TU MISIÓN, VISIÓN Y LOS VALORES DE TU EMPRESA.
- QUIÉN COMPRARÁ TUS PRODUCTOS O USARÁ TUS SERVICIOS.
- DESCUBRE EL POTENCIAL DE TU PROYECTO.
- DESCRIBE DE FORMA CLARA Y SENCILLA TU PRODUCTO O SERVICIO.
- ANALIZA TUS COMPETIDORES Y SEÑALA TUS DIFERENCIAS CON ELLOS.
- PROTEGE TU IDEA O TÚ MARCA, SI FUERA NECESARIO.
- FORMA Y AJUSTA TU EQUIPO DE TRABAJO.
- FUNDAMENTA TU PROPUESTA.
- CONCRETA NUMÉRICAMENTE TU PROYECTO.

Trabajar estos aspectos de forma adecuada, pensar a conciencia en ello, te ayudará a realizar, con posterioridad, tu plan de negocio. De otro modo puedes caer en estos errores frecuentes:

### Errores más frecuentes sobre tu idea de negocio

- Sé que mi idea de negocio funcionará ¡es muy buena! Casi seguro que sí, pero debes argumentarlo convenientemente. La única forma de demostrar esta afirmación y dar peso a tu confianza es desarrollar esa idea «sobre papel»; es decir, elaborar un plan de negocio que avale que efectivamente tu idea es buena. Además, tendrás que valorar también tus aptitudes y actitudes para llevarla a cabo con éxito. Seguro que las tienes, pero siempre es conveniente la autocrítica para detectar carencias y poder mejorar.
- No puedo desarrollar mi idea de negocio porque ya lo hacen otros. Evidentemente. En cualquier mercado vamos a tener competencia; en lo que debes pensar es en «qué puedes hacer tú mejor que la competencia y que “plus” puedes ofrecerle al cliente».
- Yo no tengo COMPETENCIA. No, toda empresa que cubra la misma necesidad para el cliente que tu producto o servicio, será tu competidora. Además, tienes que pensar en la competencia potencial: aquella empresa que, en principio, no hace lo que tú haces, pero que cuenta con los medios y la tecnología para hacerlo. Si tu negocio es rentable y con un potencial de crecimiento alto, intentará copiar el producto y/o el modelo de negocio. Y lo que es peor, ¡tiene capacidad para expulsarte del mercado! Piensa cuál sería tu estrategia si esto se produjese.

Te proponemos unos consejos, léelos con detenimiento y valora cómo llevarlos a cabo. Seguro que te son de utilidad:

### Consejos para definir tu idea de negocio

- Establece muy bien qué es lo que vas a ofrecer al cliente, qué vas a aportar al mercado. Piensa en cómo explicarías tu idea de negocio en 2 ó 3 minutos. Para ello puedes utilizar la técnica del «elevator pitch»<sup>9</sup>, si consigues explicar tu idea en ese tiempo... ¡¡enhorabuena!! , tienes mucho camino recorrido.
- Sé muy claro en tu planteamiento. La idea ha de ser realista y coherente.
- Busca toda la información necesaria para desarrollar tu idea. No dudes en buscar asesoramiento si lo necesitas; y si crees que no, ¡también! La opinión de un profesional te ayudará a darle una perspectiva más objetiva, más realista.
- No dudes en el caso de que tu idea ya exista o tengas competidores fuertes: ¡INNOVA! ANALIZA Y POTENCIA TUS VENTAJAS COMPETITIVAS. ¡Recuerda el «océano azul»!
- Pregunta en tu entorno qué les parece. La familia y las amistades nos conocen y pueden darnos una información que nosotras y nosotros mismos no valoramos. De ello también depende el éxito de nuestro «sueño».
- Tener en cuenta los criterios de responsabilidad desde el inicio es de por sí una diferencia competitiva: ¡aprovéchala desde el primer momento!

<sup>9</sup> La técnica del «elevator pitch» nace con la finalidad de dar nombre a aquel discurso necesario para explicar en forma breve (lo que tarda un viaje en ascensor) todo sobre un negocio, empresa o pro-

yecto a quienes interesa, para que estén al tanto del tema: inversionistas, empresarios, accionistas, clientes, etc.



**La persona**

tres

**BEJAMIN ZANDER<sup>10</sup>**, arrancaba con esta magnífica historia su conferencia sobre liderazgo en la edición 2009 del Foro Económico de Davos<sup>11</sup>: dos vendedores de zapatos son enviados a una región remota para explorar nuevos mercados. Nada más llegar, el primer vendedor manda un telegrama con el siguiente mensaje: «*Ninguna esperanza. Aquí la gente no utiliza zapatos*». El segundo vendedor envía un telegrama bien distinto: «*Increíble oportunidad. La gente aquí todavía no utiliza zapatos*» ¿Qué telegrama enviarías tu?

### 3.1. Test de habilidades emprendedoras

*Es necesario hacer una labor de autoanálisis y autocrítica desde una perspectiva constructiva.*

Antes de poner en marcha tu idea de empresa, es conveniente que reflexiones a conciencia sobre tus aptitudes, capacidades y habilidades para emprender.

**Tendrás que hacerte preguntas como ...**

- ¿Qué es exactamente lo que me gustaría iniciar?
- ¿Tengo conocimientos o experiencia en el ramo?
- ¿Seré perseverante?
- ¿Poseo recursos y capacidad económica?
- ¿Dispongo del tiempo necesario?
- ¿Cuál es mi grado de compromiso con esta actividad?
- ¿Considero mi creatividad e innovación?
- ¿Quiero asumir riesgos?
- ¿Hay alguien de tu entorno familiar o círculo de amigos que haya tenido o tenga en la actualidad su propia empresa?
- ¿Eres constante con las iniciativas que emprendes?

<sup>10</sup> Bejamin Zander es Miembro del New England Conservatory y director titular de la Boston Philharmonic Orchestra.

<sup>11</sup> El Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF) es una fundación sin fines de lucro conocida por su asamblea anual en Davos, Suiza.

Allí se reúnen los principales líderes empresariales, políticos internacionales y periodistas e intelectuales selectos para analizar los problemas más apremiantes que enfrenta el mundo, entre ellos, la salud y el medioambiente.

- ¿Quieres renunciar a parte de tú tiempo de ocio y familiar para emplearlo en tu futuro negocio?
- ...

Seguro que ahora a ti se te ocurren muchas más... Para facilitarte esta tarea te proponemos un breve test que pretende evaluar tus cualidades como empresaria o empresario<sup>12</sup>. Para lograr un buen resultado contesta con la máxima sinceridad posible, con el fin de que las respuestas describan adecuadamente las características de tu personalidad y puedas extraer de ellas conclusiones válidas.

No se trata de aprobar o suspender, se trata simplemente de reflexionar sobre tus respuestas, detectar cuáles son las capacidades y aptitudes con las que ya cuentas, y conocer cuáles necesitas mejorar y cuáles adquirir para afrontar la aventura de formar empresa de la forma más exitosa posible.

<sup>12</sup> Puedes encontrar test parecidos a éste por ejemplo:  
<http://www.servicios.ipyme.org/emprendedores>

<http://www.testemprededor.com/>  
<http://www.autoempleomujer.com/consejos.htm>

PREGUNTAS	SI	NO
Cuento con los demás para tomar decisiones		
Me gusta tomar la iniciativa		
Puedo dirigir un equipo o liderar un proyecto		
Mantengo mis compromisos		
Tengo nuevas ideas		
Me gusta estar al día en la información		
Me gusta arriesgarme		
Me adapto a los cambios		
Tengo en cuenta mis valores y principios		
Respeto a los demás en todas las circunstancias		
Cuando tengo una idea voy a por ella		
Me esfuerzo en ponerme en el lugar de otra persona		
Conservo mis ilusiones		
Me quedan muchos sueños por cumplir		
Intento conseguir mis objetivos		
Mi entorno considera que tengo potencial		
Sé dónde buscar soluciones y oportunidades		
Cuento con mi entorno cuando tengo un problema		
Me considero una persona feliz		
Conozco la capacidad de sacrificio		
Me gusta trabajar		
Tengo una autoestima sana		
Valoro el esfuerzo de los demás		
Considero todas las posibilidades que existen		
Me gusta arriesgar		
Tengo un respaldo económico		
Se aceptar una crítica		
Si no creo mi propia empresa no seré feliz		
Cuando lo necesito pido ayuda		

Fuente: [www.innovacion.com](http://www.innovacion.com)

### 3.2. Factores de éxito y fracaso empresarial

*La persona empresaria nace, en parte, y se hace, en parte.*

Podemos distinguir entre aptitudes y actitudes para ser empresaria o empresario. Si bien es cierto que las actitudes son algo inherente a la persona (cualidades innatas como ser creativa, emprendedora, visionaria, tenaz, valiente,...) también se adoptan, adquieren o aprenden.

Las aptitudes se ligan a «se nace» y las actitudes a «se hace». No obstante, ambas se pueden mejorar, y no es necesario contar a priori con todas las aptitudes asociadas al carácter emprendedor. Ayudan, pero no determinan el hecho de que alguien pueda poner en marcha una idea de negocio. Algunas son:

- **Estabilidad:** para poder dedicar de lleno a desarrollar tu proyecto.
- **Apoyo:** de tu entorno más cercano para disponer de todo el tiempo que necesites.
- **Pasión:** para acometer la labor con toda su fuerza.
- **Tenacidad:** firmeza, obstinación y constancia para cumplir los objetivos.
- **Confianza:** para «pelear» por tus sueños.
- **Autodeterminación:** para actuar por voluntad propia.
- **Creatividad:** para detectar oportunidades allí donde nadie, nadie las ve.
- **Iniciativa:** empuje y dinamismo para llevar a la práctica nuestras ideas.
- **Motivación:** para conseguir los objetivos.

«Ser inaccesible al desaliento» es imprescindible: la capacidad para superar los obstáculos y «no tirar la toalla» a la mínima dificultad. *Ser empresaria o empresario es mucho más que crear una empresa.* Desde las primeras fases del proceso de puesta en marcha de tu idea de negocio vas a encontrar gran cantidad de trabas que deberás ir resolviendo poco a poco (búsqueda de clientela potencial, empresas proveedoras, local, financiación, etc...).

*No te desanimes. Si crees en tu proyecto y en lo que quieres ofrecer al mercado, ¡¡ve a por ello!!*

### 3.3. Cómo subsanar las carencias y aprovechar las fortalezas: ser «empresable»

*Ninguna carencia es, a priori, insalvable.*

Lo ideal para cualquier persona emprendedora no es sólo lograr constituir su empresa, sino mantenerla y poder desarrollarse plenamente en ella.

Esta idea es lo que en Empieza Consultora<sup>13</sup> denominamos «ser *empresable*»<sup>14</sup>.

Ser «*empresable*» es tener más posibilidades de conseguir, crear, mantener y desarrollar una andadura empresarial. Es un estado que se logra, entre otros muchos mecanismos, ampliando y gestionando conocimientos, matizando habilidades, reconociendo aptitudes y mejorando actitudes.

Conocimiento	<b>Definición:</b> es la capacidad humana para convertir datos e información en acciones efectivas. El conocimiento carece de valor si permanece estático. Sólo genera valor en la medida en que se mueve, es decir, cuando es transmitido o transformado.
	<b>Claves de intervención:</b> ampliar conocimientos de forma continua y <b>saber gestionarlos</b> (emplearlos en el momento preciso para que la actividad que deseo realizar sea lo más efectiva posible).
Habilidad	<b>Definición:</b> es el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas. Pero en el contexto empresarial podríamos definirla como la capacidad para realizar con pericia, precisión, facilidad y economía de tiempo y esfuerzo.
	<b>Claves de intervención:</b> <b>entrenar</b> y <b>matizar</b> habilidades, sobre todo las sociales, que son un conjunto de hábitos (a nivel de conductas, pero también de pensamientos y emociones), que nos permiten mejorar nuestras relaciones interpersonales, sentirnos bien, obtener lo que queremos, y conseguir que los demás no nos impidan lograr nuestros objetivos...

<sup>13</sup> Empieza Consultora a través del fresh consulting® desarrolla una nueva manera de hacer consultoría. Una forma de hacer empresa comprometida, dinámica y ágil, cercana, sin estructuras estancas, al mismo tiempo que eficaz y competitiva, con soluciones

integrales para todas las situaciones.

[http://empiezaconsultora.es/fresh\\_consulting](http://empiezaconsultora.es/fresh_consulting)

<sup>14</sup> Artículo publicado en el blog de Empieza Consultora: <http://blog.empiezaconsultora.es/2010/03/se-empresable/>

<p><b>Aptitud</b></p>	<p><b>Definición:</b> talento innato de una persona que no necesariamente limita el desarrollo de ciertas actividades. Ser una persona idónea para realizar una actividad no implica conseguir el éxito. A la aptitud le falta su gemela, la actitud.</p> <p><b>Claves de intervención:</b> <b>reconocer y mejorar</b> las características innatas. En el mundo de la empresa son vitales la polivalencia, la capacidad de adaptación y de resolución de problemas sin bloqueos y para reconocerlas hay que analizar las experiencias vitales exitosas anteriores. Tomar conciencia de lo que se quiere conseguir y trazar un buen plan de trabajo siempre ayuda.</p>
<p><b>Actitud</b></p>	<p><b>Definición:</b> es la expresión de los valores en el comportamiento de la persona. Es la forma de predisposición relativamente estable del comportamiento humano, que nos hace reaccionar ante determinados objetos, situaciones o conocimientos de una forma concreta. Es el motor necesario para orientarse al logro.</p> <p><b>Claves de intervención:</b> <b>mejorar, aumentar, maximizar</b> la ilusión, el esfuerzo, el empuje, el dinamismo, la visualización de la meta... La actitud positiva es una excelente compañera de viaje y nos permite coger fuerzas para ver el vaso medio lleno en lugar de medio vacío.</p>

En el mundo empresarial nadie puede esperar a que los demás tengan la iniciativa. Es fundamental ser proactivos, tomar las riendas en cada situación y **abandonar la zona de confort**<sup>15</sup>. Esta situación nos frena emprender pues nos detiene y evita que exploremos situaciones nuevas. El miedo es uno de los principales factores que nos impide avanzar.

No es malo permanecer en la zona de confort en determinados momentos, sin embargo hay que tener en cuenta que es imprescindible abandonarla para acometer nuestro proyecto. En palabras de Stephen Covey<sup>16</sup>, hay que «liderar la propia vida»: tomar la iniciativa, asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, decidir en cada momento qué queremos hacer y cómo lo vamos a hacer. Afortunadamente muchas personas ¡lo han conseguido!

<sup>15</sup> Zona de confort: es un estado interior de la persona en el que no busca nuevas oportunidades, ni experiencias...

<sup>16</sup> Stephen R. Covey es conocido por sus publicaciones relacionadas con la gestión de negocio, herramientas para aumentar la productividad, y la gestión del tiempo.

Con voluntad y tesón puedes reducir en gran medida las carencias detectadas. Te proponemos estas vías:

- Formación en habilidades emprendedoras.
- Formación en gestión empresarial.
- Formación para adquirir, mejorar o ampliar los conocimientos técnicos con los que ya cuentas.
- Formar un buen equipo de trabajo multidisciplinar y/o polivalente.

La formación puedes encontrarla visitando a menudo el portal MELILLA ORIENTA<sup>17</sup>, o la web de PROYECTO MELILLA, S.A.<sup>18</sup>

### Algunos de nuestros consejos son:

- Nadie te conoce mejor que tú. Tu *know-how*<sup>19</sup> es intransferible. Otros podrán hacer lo mismo pero no de la misma manera, y eso es un valor que debes utilizar.
- Sinceridad y honestidad serán imprescindibles para crecer como persona y llevar a tu empresa por el sendero de la responsabilidad social.
- Cada persona emprendedora tiene su momento personal y su tempo<sup>20</sup> para llevar a cabo su idea de negocio. Analiza bien si éste es el tuyo para evitar frustraciones y desgastes innecesarios.

Analizar estos consejos requiere un momento de reflexión. Para ello, la técnica del DAFO puede ser una buena herramienta para conocerte mejor e iniciar el cambio! Es tan sencillo como anotar tus Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en un papel. Empieza Consultora recomienda utilizar esta técnica en cada uno de los apartados del plan de empresa.

Interno	Externo
<b>DEBILIDADES:</b> <hr/> <hr/>	<b>AMENAZAS:</b> <hr/> <hr/>
<b>FORTALEZAS:</b> <hr/> <hr/>	<b>OPORTUNIDADES:</b> <hr/> <hr/>

<sup>17</sup> <http://melillaorienta.es/index.php?page=menuformacion>.

<sup>18</sup> [http://www.ProyectoMelilla,S.A..net/index.php?menu=3&seccion=15&url=formacion\\_cursos\\_escuela\\_negocios](http://www.ProyectoMelilla,S.A..net/index.php?menu=3&seccion=15&url=formacion_cursos_escuela_negocios)

<sup>19</sup> El *Know-How* (del inglés saber-cómo) es un término relacionado con los criterios que han sido utilizados en la elaboración o diseño de un proyecto y que se pueden reutilizar al momento de realizar otros proyectos similares o de afinidad al mismo.

<sup>20</sup> Tempo: ritmo de una canción.



## Responsabilidad Social

cuatro

## 4.1. Definición del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Forética<sup>21</sup> define la RS como la asunción voluntaria por parte de las empresas de las responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano.

La responsabilidad derivada de la actividad empresarial es primordialmente económica, y comprende el cumplimiento de las obligaciones legales. Pero también requiere gestionar aspectos que las leyes no pueden determinar en todos sus detalles y todas sus implicaciones, aspectos como:

- Las condiciones que permiten el desarrollo personal en el trabajo.
- El respeto a los consumidores como clientes y como ciudadanos con derechos.
- La conciliación de trabajo y vida personal.
- El trato imparcial a las personas en el medio laboral y profesional.
- El impacto de la actividad industrial en el entorno social y natural.
- Las expectativas ciudadanas sobre la contribución de las empresas a los objetivos sociales (en temas como seguridad, salud, educación, integración, etc.).
- La I+D+I.
- La reputación corporativa.
- La transparencia informativa.
- La promoción y mantenimiento de la confianza de los inversores.

La RS abarca tres líneas diferenciadas y a la vez estrechamente ligadas: la económica, la social y la ambiental.

<sup>21</sup> FORÉTICA es la asociación de empresas y profesionales de la RSE líder en España, que tiene como misión fomentar la cultura de la gestión ética y la responsabilidad social, dotando a las organizacio-

nes de conocimiento y herramientas útiles para desarrollar con éxito un modelo de negocio competitivo y sostenible. Empieza Consultora es socia de esta entidad.

## 4.2. Razones para integrar el concepto de RS en la empresa

Según el informe «A New Era of Sustainability: UN Global Compact-Accenture CEO Study 2010»<sup>22</sup> la crisis económica no ha debilitado el compromiso corporativo en materia de sostenibilidad, sino que parece haber conseguido el efecto contrario. El estudio afirma que la sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumento de ingresos, así como un factor clave para fomentar el crecimiento en nuevos mercados con la vista puesta en la recuperación económica.

Esta información sitúa a la Responsabilidad Social en la innovación y la ventaja competitiva, basada en el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

En estos momentos de cambio mundial de modelo de empresa, las organizaciones están siendo cada vez más conscientes de la importancia de devolver a la sociedad parte de lo que ella les ha proporcionado para llegar a su posición actual, y en mayor o menor medida, están incorporando acciones responsables y sostenibles, que redundan en su reputación corporativa.

No hay más que poner un poco de atención a la publicidad para darnos cuenta del interés de las grandes compañías en mostrar su lado más solidario, ecológico o tolerante. Además de sensibilizar a la población, están transmitiendo sus valores e influyen en nuestra percepción sobre ellos ¡y en nuestro consumo!, que es lo que a toda empresa le interesa.

Integrando la visión responsable desde la constitución de la empresa, los beneficios serán mayores ya que conocerán nuestra «marca» por un aspecto novedoso.

## 4.3. Cómo integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial

Según la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo<sup>23</sup>, la sostenibilidad «es el desarrollo que satisface las necesidades actuales de las personas sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las suyas».

<sup>22</sup> Una nueva era de sostenibilidad: Encuesta 2010 a CEOs Pacto Mundial de Naciones Unidas-Accenture.

<sup>23</sup> En este informe socio-económico elaborado por distintas naciones en 1987 para la ONU, se utiliza por primera vez el término «desarrollo sostenible».

Va más allá del cumplimiento de la legislación, debe formar parte del ADN de la futura empresa.

Te presentamos algunos de los muchos ejemplos que podemos encontrar actualmente en nuestra ciudad. Reflejan las ganas y el interés de instituciones y empresas por hacer cosas nuevas, diferentes, que beneficien al conjunto de la sociedad, en dar un paso hacia adelante, en «atreverse», resultando una experiencia positiva y propiciando el efecto contagio para el resto de la sociedad.

Desde hace un tiempo, Ciudad Autónoma de Melilla<sup>24</sup>, ha comenzado a mostrar su interés por la RS a través de acciones «responsables» tales como establecer el transporte gratuito en la COA los domingos o incorporar una fiesta musulmana al calendario oficial. Ambos son ejemplos de intervención en distintos ámbitos: el primero actúa sobre el entorno y el segundo es una práctica de gestión de la diversidad.

No obstante, la Ciudad Autónoma sigue desarrollando numerosas acciones desde diferentes Consejerías, que verán la luz muy pronto.

GASELEC<sup>25</sup>, estableció un convenio con la Escuela de Arte y Artes Gráficas de Melilla, para que su alumnado utilizara las paredes de los centros de transformación como murales donde plasmar su creatividad. El resultado es visible por toda la ciudad interviniendo con esta acción en el entorno.

Así mismo, en estos momentos el Real Club Marítimo de Melilla<sup>26</sup> está elaborando su primer informe de Responsabilidad Social, y el IES Reina Victoria Eugenia<sup>27</sup>, ha sido pionero en la recogida de sus actuaciones a nivel ambiental, social y económico en su memoria del curso escolar 2009/2010.

Otros ejemplos clásicos son las donaciones y la participación en ONG's, el reciclaje de material, el consumo de productos provenientes del denominado comercio justo<sup>28</sup>, etc. Pero aunque estas acciones pueden ser una parte de la RS, no conforman el todo: se puede seguir innovando.

<sup>24</sup> Ciudad Autónoma de Melilla: <http://www.melilla.es/melillaPortal/index.jsp>

<sup>25</sup> GASELEC. <http://gaselec.es/plantillas/index.php?SEC=home>

<sup>26</sup> <http://www.clubmaritimomelilla.es/>

<sup>27</sup> <http://www.iesreinavictoriaeugenia.com/index.php/>

<sup>28</sup> El comercio justo es una forma alternativa de comercio promovida por varias organizaciones no gubernamentales, por la Organización de las Naciones Unidas y por movimientos sociales y políticos que promueven una relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores.

## 4.4. Beneficios de la aplicación de la RS

Está demostrado: la realidad es que ser socialmente responsable ¡es rentable! Estos son algunos de los beneficios que puede obtener la empresa si integra la RS en su gestión.

- Percepción positiva por parte de los consumidores.
- Mayor apoyo de la misma comunidad, de autoridades locales, beneficiando así el flujo de procedimientos y la seguridad misma.
- Mayor valor de marca.
- Incremento de las ventas.
- En aspectos de tipo ambiental, los programas de reducir, reciclar y reutilizar, le permiten el ahorro de grandes sumas, la recuperación de inversiones y optimizar los recursos, un buen negocio.
- Atracción de nuevos inversionistas y empresas proveedoras.
- Mayor confianza por la empresa a la que pertenecen las personas que trabajan.
- Disminución de los conflictos entre la plantilla.
- Aumento de la productividad y la eficiencia.
- Se minimizan problemas de devoluciones por mala calidad, del no pago oportuno de la cartera, de la negación de deudas y otros asuntos que muchas veces son motivados por calidades defectuosas, servicios mal prestados o porque la imagen de la empresa es negativa o no confiable.
- Mayor satisfacción de la clientela.
- Menos rotación de personal y menos costos de reclutamiento, de entrenamiento de nuevas personas.

No obstante, y como veremos en el capítulo de «consejos para mantener mi empresa de forma sostenible» de esta misma guía, hay muchísimas acciones que no requieren una inversión económica, sino un poco de imaginación y sobre todo... ¡¡ganas de cambiar para avanzar!!





## Desarrollo de la idea

cinco

### **DEDICA AL DESARROLLO** de tu plan de negocio el tiempo necesario.

Ya tienes clara cuál es tu idea de negocio. Ya has realizado un examen previo de tu capacidad como empresaria o empresario y de las aptitudes que tienes como persona que quiere emprender.

Has estudiado la pre-viabilidad de tu idea de negocio.

Ahora tienes que reflejar todo ese trabajo y desarrollar la idea en un documento que permita dar a conocer lo que vas a ofrecer al mercado, cómo vas a organizar tu negocio y si es viable desde un punto de vista económico-financiero. Este documento se denomina plan de empresa.

Al plasmar en el plan de negocio el desarrollo de tu idea de negocio entras en detalles que de otra forma se tienden a olvidar.

## 5.1. Importancia del plan de empresa

El plan de empresa es una herramienta muy útil desde dos perspectivas. PrimeroPrimero nos puede servir para:

- **Aclararnos.** Poniendo en papel lo que tenemos en la cabeza nos permitirá valorar la idea, sus pros y sus contras y su viabilidad.
- **Decidir.** Una vez contemplados y analizados todos los aspectos de la empresa que queremos emprender, podremos decidir más fácilmente sabiendo dónde nos metemos.
- **Tener «todos los cabos atados»** y evitar improvisaciones o sorpresas.

Y para los demás como «tarjeta de presentación»: a través de nuestro plan de empresa podemos presentar la idea de una forma profesional, clara, responsable y coherente a organismos e instituciones que podrán apoyar nuestra idea con recursos técnicos y/o económicos.

Esta tarjeta de visita tiene que ser lo más atractiva y real posible. De nada sirve acudir a especialistas de organismos públicos o privados para que nos lo redacten, si no nos implicamos y lo elaboramos de manera conjunta, conociendo todos los pasos, averiguando por nuestra cuenta los datos, requisitos, mercado, competencia, legislación...

Si no lo hacemos de esta manera, corremos el riesgo de no saber defender nuestro proyecto en situaciones donde se necesita un conocimiento exhaustivo de la idea de negocio, como es por ejemplo, solicitar un crédito a una entidad bancaria.

## 5.2. Elaboración del plan de empresa integral y socialmente responsable

Definimos y explicamos brevemente qué puntos debe reflejar tu plan de empresa. No olvides que puedes solicitar ayuda a PROYECTO MELILLA, S.A., sobre todo si eres mujer a través de su plan «FOMENTO DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL EN LA MUJER»<sup>29</sup>. La Ciudad Autónoma cuenta además con el Programa de Agentes de Empleo y Desarrollo Local<sup>30</sup> de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo, y a nivel estatal puedes acudir al Servicio Público de Empleo Estatal<sup>31</sup>.

### A. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DE LA PERSONA EMPRENDEDORA: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

¿Qué se desea realmente con la empresa? Un estudio del BID<sup>32</sup>, indagó entre 1.500 personas aproximadamente y concluyó que para la mayoría de ellas el haber creado su propia empresa era un modo de vida, de aplicar sus conocimientos además de mejorar sus ingresos. El primer paso para emprender con éxito es tener una visión de lo que se quiere alcanzar y una meta clara.

En este apartado recogemos la información básica sobre el proyecto y las personas promotoras.

#### 1. Identificación del proyecto:

- Nombre, o futuro nombre de la empresa.
- Explicación breve de la actividad a desarrollar. Características, sector de actividad, ventajas competitivas y necesidades que cubre.
- Ubicación geográfica.

<sup>29</sup> [http://www.Proyecto\\_Melilla,\\_S.A..net/index.php?menu=4&seccion=24&pagina=1&modulo=](http://www.Proyecto_Melilla,_S.A..net/index.php?menu=4&seccion=24&pagina=1&modulo=)

<sup>30</sup> <http://www.aedmelilla.es/>

<sup>31</sup> <https://www.redtrabaja.es/es/redtrabaja/portal/index.jsp>

<sup>32</sup> Banco Iberoamericano de desarrollo <http://www.iadb.org/>

- Fecha de inicio de la actividad.
- Forma jurídica escogida.

## 2. Identificación de las personas promotoras:

- Datos personales de las personas promotoras del proyecto (nombre, N.I.F., domicilio,...).
- Breve historial profesional de cada socia o socio. Este punto es fundamental de cara a otorgar credibilidad a un proyecto.

## 3. Misión, visión y valores de la empresa:

### Misión – Lo que la empresa es hoy.

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla y su imagen pública. La misión es la respuesta a la pregunta: ¿para que existe la empresa?, ¿dónde queremos estar en un futuro inmediato?

### Visión - La empresa en el futuro.

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar su estado deseable.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta: ¿qué queremos ser en los próximos años?

### Valores - Lo que no se ve.

Define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de nuestra empresa. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de nuestra empresa. Responde a la pregunta: ¿en qué nos diferenciamos del resto?

Te recomendamos que navegues por internet y busques la misión, visión y valores de empresas relacionadas con tu idea de negocio. Te servirá para afianzar la idea y para conocer a tu competencia. Probablemente te lleves la sorpresa de que muchas de ellas no lo tengan recogido en su web... entonces ¡¡esa será una de tus diferencias!!; estarás en la línea de la innovación y estarás incorporando principios de la RS.

## B. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO Y DEL MERCADO DIANA

En este punto se trata de definir el producto o servicio a ofrecer (¿qué ofrecemos, para qué sirve?) y el segmento o segmentos del mercado al que va dirigido (¿para quién?).

Este apartado debe contener una explicación detallada de las características técnicas de los productos o servicios, cualidades más significativas, ventajas que aportan, elementos innovadores que incorporan los productos o servicios que se van a lanzar, explicando claramente la diferenciación con la oferta actual de los del resto de la competencia existente en el mercado.

### 1. Estudio de mercado. Definición de los grupos de interés.

Conocer la oportunidad o el fracaso de la idea en el sector no es una tarea difícil hoy en día, ya que toda la información se encuentra a «golpe de ratón» y el único coste que tiene es el tiempo.

Realizar un estudio de mercado «clásico» es fundamental para decidir aspectos tan importantes como dónde ubicar físicamente nuestra empresa o a dónde dirigirnos para dar con la clientela objetivo.

Te recomendamos que respondas a estas preguntas para hacerte una idea de la situación real:

- ¿Cómo es el mercado? Hay que analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.
- ¿Cómo está afectando la crisis al mercado? Endeudamiento, cierre, expansión, nuevos mercados...
- ¿Cuáles son los factores que pueden influir en la estructura actual del mercado?
- ¿Existen nuevas tendencias?
- ...

Pero para que el estudio de mercado recoja una información mucho más completa, debe incluir otros aspectos que presentarán la viabilidad responsable del proyecto. Esos otros aspectos son la determinación y definición de quiénes son y serán los grupos de interés de la empresa.

Los grupos de interés o *stakeholders* son entidades o personas a las que pueden afectar de manera significativa nuestras actividades, productos y/o servicios, y cuyas acciones pueden afectar (dentro de lo razonable) a la capacidad de la organización para desarrollar con éxito sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

- **Clientes potenciales:** si son clientes particulares debes identificar su ubicación, sexo, edad, nivel cultural, de renta, hábitos de consumo. Si se trata de empresas analiza también dónde están, el sector, la actividad y la facturación, número de personas en plantilla.
- **Proveedores:** son la base de nuestra empresa. Debemos recoger información sobre sus procedimientos de elaboración de productos, materias primas, reputación corporativa, precios, forma de pago, plazos de entrega, etc. No olvides que una gestión económica transparente implica pedir siempre varios presupuestos.
- **Competencia:** conoce bien a quien te enfrentas, sus fortalezas y debilidades. Busca información sobre su:
  - Reputación corporativa.
  - Número de empresas competidoras.
  - Localización.
  - Características de sus productos o servicios que ofrecen.
  - Antigüedad en el mercado.
  - Precios.
  - Calidad.
  - Eficacia de su distribución.
  - Proveedores.
  - Cuota de mercado, políticas comerciales, etc.
- **Inversores:** debes estudiar la posibilidad de incluir inversores en el inicio de la actividad o para una ampliación del negocio a medio plazo. Procura obtener información sobre:
  - Carácter público o privado (Administración, bancos, familia, *business angels*<sup>33</sup>, etc.).
  - Localización geográfica.
  - Reputación como inversor y origen de sus recursos.
  - Características de sus ofertas: interés del préstamo, tiempo de devolución, intervención en la dirección y gestión de la empresa, etc.).

<sup>33</sup> *Business angels* son empresas o personas que proveen capital para una empresa que nace, usualmente a cambio de participación accionarial.

- **Recursos Humanos:** este apartado es de suma importancia porque nuestra plantilla será la imagen de la empresa que se transmite al resto de los grupos de interés. Por esta razón, hay que anticiparse a cualquier posibilidad de incidente o problema por cualquier motivo, con especial atención a la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.
- **Comunidad local:** debes estudiar las posibilidades que te ofrece la Ciudad Autónoma en general y PROYECTO MELILLA, S.A. en particular, como ayudas y subvenciones, local en el centro de empresas, asistencia técnica, formación, gestión de microcréditos, ...
- **Entidades sociales:** acércate a estas instituciones y conoce sus servicios, es muy probable que tengas proyectos en marcha de los que puedas beneficiarte de alguna manera, además conocerás sus servicios y quién sabe si se despierta en ti el espíritu solidario y comienzas un voluntariado... Seguro que la experiencia es positiva.
- **Medios de comunicación:** la relación con la prensa ha de ser estupenda, ya que de ellos depende nuestra imagen. No olvides que puedes tener publicidad «gratuita» elaborando notas de prensa, artículos específicos o presentaciones de los productos o servicios.

### C. PLAN DE MARKETING. PUBLICIDAD RESPONSABLE

Consiste en diseñar la estrategia comercial de la empresa de manera honesta, responsable y veraz. Para ello debes conocer muy bien tu producto y servicio, así podrás potenciar sus cualidades y diferencias con respecto a la competencia, sin necesidad de recurrir a la publicidad opaca o engañosa.

Valora las cuatro «P» y analiza los resultados con un DAFO<sup>34</sup>.

**Producto o servicio:** tipos de producto: marcas, gamas, garantía, diferencia con la competencia, plazos, formatos, entregas, ...

**Precio:** hay muchas formas de fijarlo y depende de lo que nuestra empresa ofrezca. En cualquier caso ten en cuenta los costes de la empresa, la oferta y la demanda y los precios de la competencia y no olvides documentar (escríbelo

<sup>34</sup> El formato para el análisis DAFO aparece en la página 18

y guárdalo en un archivo) en base a qué has tomado esta decisión. Esto te facilitará la labor de descuentos, promociones y condiciones de cobros.

**Punto de venta o distribución:** tendrás que prever cómo llegarás a la consumidora o consumidor final: a través de intermediarios o no, alianzas estratégicas ...

**Publicidad y comunicación:** tu negocio tiene que dar a conocer sus productos o servicios, para que los futuros clientes puedan comprarlos o contratarlos. Por eso tienes que saber cuál será el mensaje que quieres dar, cuál será el canal para comunicarlo (prensa, buzoneo, venta directa,..). Este es el momento de valorar también si utilizarás técnicas para atraer a la clientela como ofertas, promociones, muestras, descuentos, ...

#### D. PLAN DE PRODUCCIÓN

Tiene como objetivo hacer constar todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de servicios.

### **Si se trata de una empresa de producción, incluye los siguientes aspectos:**

- Descripción de los productos a producir o a transformar.
- Descripción detallada del proceso productivo (compárate con otras empresas del sector).
- Equipos necesarios, características, fórmulas de adquisición, capacidad de producción, coste estimado, y duración de los equipos productivos.
- Cálculo del coste unitario del producto.
- Alternativas al proceso productivo, decisiones de subcontratación.
- Descripción de los procesos del control de calidad, control de inventarios y procedimientos de inspección que garanticen mínimos costes y eviten problemas de insatisfacción en los clientes.

### **Y si lo que vas a poner en marcha es una empresa de servicios, ten en cuenta:**

- Descripción de todos los servicios.
- Itinerario del servicio: fases, plazos, personal que lo va a realizar...
- Recursos necesarios.
- Cálculo del coste unitario del servicio.
- Descripción de los procesos del control de calidad y de atención al cliente.

### 1. Aplicación de las «3R's»: reciclar, reutilizar y reducir.

La gran cantidad de basura que se tira anualmente está creando serios problemas, sobre todo cuando llega el momento de deshacernos de ella. Si se quema, contamina el aire. Si se entierra, el suelo. Y si se desecha en ríos, mares y lagos, el agua. Día a día se consumen más productos que provocan la generación de más y más basura, y cada vez existen menos lugares en donde ponerla. Para ayudar a la conservación de nuestro medio ambiente, podemos empezar por revisar los hábitos de consumo y de gestión empresarial.

El principio de reducir los residuos, reutilizar y reciclar recursos y productos es usualmente llamado 3R's, y puedes ponerlo fácilmente en práctica. Te lo explicamos brevemente:

- **Reducir** significa elegir cosas con cuidado para reducir la cantidad de residuos generados. Es evitar todo aquello que de una u otra forma genera un desperdicio innecesario.

Por ejemplo:

- No desperdiciar agua.
- No dejar funcionando el motor del vehículo sin necesidad.
- Apagar las luces cuando no son necesarias, igual que el ordenador o el equipo de música.
- Evitar el uso innecesario del claxon durante la conducción de vehículos.
- Hacer o permitir las compras con las propias bolsas.
- No abrir las ventanas con la calefacción o el aire acondicionado encendidos.
- ...
- **Reutilizar** implica el uso repetido de artículos o partes de ellos que todavía son utilizables. Es volver a usar un producto o material varias veces sin tratamiento. Darle la máxima utilidad a los objetos sin la necesidad de destruirlos o deshacerse de ellos.

Por ejemplo:

- Utilizar frascos y latas para guardar cosas.
- Juntar agua de lluvia, para regar las plantas.
- Utilizar las hojas de papel por ambos lados.
- Comprar preferiblemente productos con envases retornables.

- Preservar los espacios públicos, son de todos.
- Usar trapos lavables para limpiar y evitar las toallas de papel desechable.
- ...
- **Reciclar** significa usar los residuos como recursos, es decir utilizar los mismos materiales una y otra vez, reintegrándolos en otro proceso natural o industrial para hacer el mismo o nuevos productos. Son reciclables materiales como el plástico, el vidrio, las latas de aluminio, papeles y cartones, el aceite...  
Por ejemplo:
  - Separar los residuos en la basura.
  - Exigir servicios de recolección diferenciada de residuos domiciliarios e industriales.
  - Obtener productos a partir de residuos orgánicos domésticos como los jabones de aceite.
  - No tirar el vidrio a la basura porque es 100% reutilizable.
  - Incluir un mensaje de protección del medio ambiente en la documentación de la empresa.
  - Utilizar aluminio reciclado para economizar hasta un 95% de la energía necesaria para hacer latas nuevas.
  - ...

Tener en cuenta estas «3R's» puede no solo convertir nuestra empresa en un «punto limpio», si no que ¡también puede ahorrarnos muchos costes!. Incluso podemos mejorar nuestra gestión si además incorporamos:

- **Revalorizar** nuestras necesidades básicas. Ejercitar nuestra reflexión ética frente a un producto o servicio y tomar decisiones coherentes con el medio ambiente, nuestra cultura y el beneficio colectivo.
- **Reestructurar** el sistema económico para que en lugar de producir bienes no básicos para pocos, procuremos satisfacer las necesidades básicas de todos. Para ello tendremos que incluir los costes sociales y ambientales en los precios de todos los bienes y servicios.
- **Redistribuir** bajo el concepto de aprovechar el espacio ambiental. Todos tenemos el derecho a proporciones equitativas de los recursos dentro de la capacidad sustentable de la Tierra.

## E. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA: TÉCNICOS, HUMANOS Y MATERIALES

Nuestro objetivo debe ser garantizar el correcto funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa, así como una apropiada coordinación de los mismos. Una buena idea es confeccionar un organigrama de la empresa por áreas de actividad que recoja las personas específicas que ocuparán cada puesto de trabajo.

No olvides describir detalladamente los puestos, otorgándoles unos perfiles y funciones concretas. Aunque te lleve un tiempo, su resultado será duradero en el tiempo y podrás recurrir a él cada vez que hagas un proceso de selección.

No te olvides de aspectos como leer el convenio colectivo de tu sector, revisar la tabla de salarios e investigar cuáles son los contratos más adecuados. Con ayuda de personas especializadas revisa la normativa laboral actual y preocúpate especialmente por conocer la legislación específica en materia de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, de integración de personas con minusvalía, de prevención de riesgos laborales, empleabilidad y protección de datos.

Cada una de estas normativas tiene unos objetivos y acciones y puede que tu proyecto de empresa no esté directamente afectado por ellas pero, recuerda que en cualquier momento puedes «crecer» y verte afectado por alguna de estas leyes. Lo verdaderamente interesante es anticiparte y tener en cuenta por ejemplo estas recomendaciones:

- Elaborar un protocolo de prevención del acoso en el trabajo en cualquiera de sus manifestaciones (sexual, por razón de sexo, tecnológico y psicológico).
- Comprometerse con la mejora de la empleabilidad facilitando formación.
- Procurar la presencia equilibrada de mujeres y hombres en la composición de la plantilla.
- Contratar personas de colectivos en dificultad, con especial atención a las personas con capacidades diferentes...
- Conocer las «buenas prácticas» de empresas como la tuya en materia de prevención de riesgos laborales.
- Dar de alta ficheros de información relacionada con las personas en la Agencia Española de Protección de Datos<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> <https://www.agpd.es/portalwebAGPD/index-ides-idphp.php>

- Solicitar cv a las agencias de empleo públicas o privadas que trabajen con personas en situación de dificultad.
- Valorar los currícula prestando atención a la experiencia y la capacidad, y no en el sexo, edad, origen y otras cuestiones que en nada repercuten en la productividad ni determinan el talento de las personas.

## F. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

...Y llegamos a la parte menos agradable del plan de empresa, pero también la más importante, ya que condicionará la inversión necesaria para la puesta en marcha. Pon mucha atención y todo tu interés en analizar de manera conjunta con personas expertas, los gastos a los que tendrás que hacer frente, y de dónde obtendrás los ingresos.

Para ello elaboraremos un **plan de inversiones** para valorar y cuantificar lo que nos va a suponer económicamente la puesta en marcha de nuestra idea... ¡de nuestro sueño!.

CONCEPTO	IMPORTE €
<b>ACTIVO FIJO</b>	
GASTOS DE 1º ESTABLECIMIENTO	
FIANZAS	
EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	
OBRAS DE ACONDICIONAMIENTO	
MAQUINARIA Y UTILLAJE	
MOBILIARIO Y ENSERES	
EQUIPOS INFORMÁTICOS	
OTROS	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>	
EXISTENCIAS	
TESORERÍA	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	

Para empezar, determina los *gastos de constitución* necesarios para la legalización de tu empresa, como pueden ser: los gastos de notaría, el impuesto sobre actos jurídicos documentados, la inscripción al Registro Mercantil, la licencia municipal de apertura, etc.

A continuación tendremos que definir los *bienes de inmovilizado*, es decir: terrenos y construcciones, instalaciones, maquinaria, herramientas y utensilios, mobiliario, elementos de transporte, equipos informáticos y de oficina y derechos duraderos como propiedad industrial -patentes y marcas-, traspaso de un local, uso de aplicaciones informáticas y depósitos o fianzas.

Finalmente, realizaremos una previsión del *stock mínimo de existencias iniciales* (mercancías y las materias primas) necesarias para poder iniciar la actividad, así como la tesorería, el dinero en efectivo mínimo que necesitará tu empresa para los 3 primeros meses (alquileres, suministros, gastos de personal, etc.). En el caso de que tu empresa preste servicios se reduce el procedimiento, ya que son menos los datos a cuantificar.

No olvides acompañar tu plan de empresa con toda la documentación que apoye tu proyecto como por ejemplo:

- Tu historial profesional y el de tus socias o socios si los tienes.
- Origen de la información que has utilizado para el estudio de mercado.
- Presupuestos de la inversión a realizar.
- Pre-contrato o borrador del contrato de alquiler.
- Planos y fotos del local, proyecto de obra.
- Material publicitario.
- Catálogo o fotos de productos.

Una vez elaborado el plan de negocio, cualquier persona, empresa, entidad financiera o administración a la que se lo presentemos podrá tener una visión clara de qué vamos a hacer, cómo, dónde y cuándo. Así mismo, podrá analizar la viabilidad técnica del proyecto y su viabilidad en términos de rentabilidad económica y financiera. Tendrá tan claro como tú tu capacidad para gestionar el negocio, la capacidad productiva de éste negocio para satisfacer adecuadamente la demanda de tu producto o servicio, la existencia efectiva de potenciales clientes, y la potencialidad del negocio en cuanto a crecimiento futuro.

## Errores muy frecuentes a la hora de realizar un plan de empresa

- **«Yo no necesito hacer un plan de empresa. Mi idea es muy sencilla».** **FALSO.** Una empresa es igual de importante sea grande o pequeña y se trate de un quiosco, una agencia de viajes o un despacho de abogados con dos sedes. Puede que el tamaño o el volumen de trabajo o la actividad sean diferentes, pero se trata de una empresa, y su planteamiento debe ser exactamente igual.
- **«Yo no sé hacer un plan de empresa».** **FALSO.** Toda persona puede hacer el esfuerzo de poner en papel sus ideas. Y si no puedes o no sabes, cuentas con la ayuda de la Administración a través de sus múltiples servicios.
- **¿Cómo hago un estudio de mercado? Yo no sabría hacerlo.** **FALSO.** Las herramientas que utilizan las empresas especializadas en estudios de mercado para obtener la información también puedes utilizarlas tú (cámaras de comercio, informes estadísticos del INE, revistas especializadas...). Además, hoy en día, con la existencia de Internet como medio de búsqueda de información no hay excusa. Hay determinadas actividades para las que hacer un trabajo de campo es probablemente la mejor manera de realizar un estudio de mercado (ej: visitar la zona de ubicación, estudiar a los competidores más próximos —productos y/o servicios ofertados, precios, horarios de apertura, el comportamiento de sus consumidores,...—, tipos de empresas ubicadas,...)
- **¿Cómo voy a saber cuántos ingresos y gastos tendré mensualmente si aún no he empezado?** Precisamente, de eso se trata, de hacer una previsión; eso sí, lo más coherente y realista posible. Si has hecho un buen análisis del mercado, has trabajado suficientemente el resto de tu plan de negocio y te has informado bien de cómo poner tu negocio en marcha no deberías tener problemas para elaborar la previsión de ingresos y gastos.

## Consejos para elaborar correctamente un plan de negocio

- Hacer un plan de empresa no es un trabajo innecesario. Piensa que sobre el papel todo, absolutamente todo se puede modificar. Recuerda que esto es lo que la diferencia de la empresa real: mientras estamos trabajando con el plan de empresa, podemos ajustar, cambiar y adaptar nuestra idea a la realidad. Es mucho mejor cambiar cuando aún no estamos presionadas ni presionados por factores como el dinero, el tiempo, etc.
- No pienses que tú no eres capaz de elaborar tu plan de negocio. La idea es tuya y tú mejor que nadie sabes lo que tienes en la cabeza. Puede que necesites recibir formación o recibir asesoramiento para ello, pero ¡SI puedes!
- Y no sólo puedes, sino que «DEBES». Revisa las utilidades del plan de negocio. Difícilmente vas a poder defender tu idea de negocio y el plan de empresa si no lo elaboras o lo diriges tú.
- No te preocupes por la extensión del plan de negocio. Lo importante es que refleje de una forma clara, sencilla, ordenada y coherente la idea de negocio y el desarrollo de la misma.
- El plan de negocio debe seguir una línea de argumentación uniforme a lo largo de todos sus apartados. Las ideas y datos recogidos deben ser consecuentes unos con otros. La coherencia en el modelo de negocio es importantísima.
- Incorpora al inicio del plan de negocio un resumen que incluya los datos básicos de tu proyecto: identificación de promotoras y promotores, forma jurídica, nº de socios, sector de actividad, breve descripción de la actividad, ubicación, importe de la inversión inicial, recursos propios y necesidades de financiación.
- Cuando elabores el plan de financiación, no contemples nunca las posibles ayudas públicas como medio de financiar la inversión inicial, éstas serán algo adicional.



## Cómo financiar la empresa

S  
S  
S



**INVERSIÓN=FINANCIACIÓN**

**PARA PONER EN MARCHA** tu negocio debes contar con los recursos económicos necesarios para afrontar la inversión inicial prevista, es decir, necesitas dinero para poder iniciar tu actividad.

Hay que determinar de dónde va a salir el capital para financiar el proyecto. Tendrás que valorar los recursos propios de los que dispones, ya sean aportaciones en metálico o en especie (maquinaria, existencias...).

La financiación puede provenir de recursos propios como ahorros, capitalización de la prestación por desempleo o incluso aportaciones de amigos y familiares, o ajena principalmente, proveniente de entidades financieras.

Si estás pensando en recurrir a ayudas y subvenciones... ten en cuenta que, aunque puedas llegar a obtenerlas no contarás con ellas en el momento de montar tu empresa, por esa razón no debes valorarlas en este momento.

CONCEPTO	IMPORTE €
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	
CAPITAL SOCIAL	
OTRAS APORTACIONES	
<b>RECURSOS AJENOS</b>	
PRÉSTAMOS BANCARIOS	
ACREEDORES	
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>	

Confecciona por tus propios medios la cuenta de resultados y la de tesorería, a ver qué resultados obtienes. A continuación contrástala con personas expertas y con tu entorno más cercano. La información que te devuelvan te va a servir para «aterrizar» la idea y ponerla en un entorno real.

Te explicamos brevemente cómo hacerlo:

### Cuenta de Resultados

La cuenta de resultados es el documento que refleja todos aquellos costes y consumos que serán necesarios para desarrollar la actividad de tu negocio (*previsión de gastos*), todos los recursos que genere la misma (*previsión de ingresos*), y su resultado económico (*beneficio o pérdida*).

Esta previsión es básica a la hora de estudiar la viabilidad de tu empresa. Valora primero los *gastos fijos*, es decir, los que no dependan del volumen de producción o venta. En segundo lugar, elabora una previsión de los *ingresos* que esperas obtener de tu actividad, y a partir de ésta, calcula los *gastos variables* previstos, los que si dependen del volumen de producción y/o venta.

Como queremos hacer un análisis de viabilidad económica a medio y largo plazo, elaboraremos una cuenta de resultados anual. Es muy recomendable que la hagas con una proyección de 3 años, para ver las previsiones de evolución del negocio.

<b>INGESOS</b>		
VENTAS		
PRESTACIÓN DE SERVICIOS		
<b>GASTOS</b>		
COSTE DE VENTAS		
GASTOS DE PERSONAL		
AMORTIZACIÓN		
TRIBUTOS		
ARRENDAMIENTOS		
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN		
SERV. PROF. INDEPENDIENTES		
TRANSPORTES		
PRIMA DE SEGUROS		
SERVICIOS BANCARIOS		
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA		
SUMINISTROS		
OTROS		
<b>RESULTADOS</b>		
GASTOS FINANCIEROS		
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>		
IMPUESTOS		
<b>RESULTADO NETO</b>		

### Cuenta de Tesorería

La previsión de tesorería es el documento que refleja los flujos monetarios (pagos y cobros) que generará la actividad.

Esta previsión es básica para detectar posibles desfases entre unos y otros que nos llevarían a descubiertos. Dado que queremos hacer un análisis de viabilidad financiera a corto plazo, te recomendamos que elabores una previsión de *tesorería mensual*.

SALDO INICIAL (A)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PREVISIÓN DE COBROS												
Cientes												
Subvenciones												
<b>TOTAL COBROS (B)</b>												
PREVISIÓN DE PAGOS												
Proveedores												
Alquiler												
Mantenimiento y reparaciones												
Servicios profesionales												
Transportes												
Seguros												
Publicidad												
Suministros												
Sueldos												
Seguridad Social												
Impuestos s/beneficios												
Préstamos												
<b>TOTAL PAGOS (C)</b>												
<b>SALDO (A+B-C)</b>												

Haz una *previsión pagos*, teniendo en cuenta el vencimiento de impuestos, los seguros sociales, los gastos mensuales, el sistema de pagos de las compras (al contado, a plazos), etc. Por otro lado, elabora una *previsión de cobros*. Para ello debes determinar el sistema de cobro de las ventas, es decir el crédito que concederás a los clientes, así como el momento de la entrada de otros ingresos o subvenciones.

Por último, de la diferencia entre las previsiones mensuales de cobros y de pagos, obtendrás los saldos provisionales de tesorería para cada final de mes (**superávits** si son positivos y **déficits** si son negativos), que te ayudarán a determinar la viabilidad financiera de tu proyecto.

## 6.1. Fuentes de financiación

### A. CAPITALIZACIÓN DEL DESEMPLEO

Es una buena forma de lograr financiación si has elegido ser trabajadora o trabajador autónomo o apuestas por la economía social constituyendo una cooperativa o una sociedad laboral. El proceso es ante la Oficina de Empleo<sup>36</sup> y tienes que documentar tu situación laboral, pero... ¡merece la pena!, ya que inicias tu vida empresarial con las aportaciones que has ido realizando en tu vida laboral.

#### Los requisitos son<sup>37</sup>:

- Ser titular de una prestación por desempleo de nivel contributivo, por cese definitivo de una relación laboral.
- Tener pendiente de percibir al menos tres meses de prestación.
- No haber obtenido el reconocimiento del pago único de una prestación por desempleo, en cualquiera de las modalidades posibles, en los cuatro años anteriores.
- En caso de iniciar una actividad en una cooperativa o sociedad laboral debe ser como socio trabajador o de trabajo y carácter estable, no temporal.
- No haber iniciado la actividad antes de la fecha en que se presenta la solicitud de pago único.
- Si hubiera impugnado el cese de la relación laboral origen de la prestación por desempleo, la solicitud de pago único se debe presentar después de que se haya resuelto el procedimiento correspondiente.

<sup>36</sup> Servicio Público de Empleo Estatal. Oficina de Empleo Melilla. C/ Álvaro de Bazán, 14-16. Teléfono: 952.67.33.52.

<sup>37</sup> Más info en la REDTRABAJA. <https://www.redtrabajo.es/es/redtrabajo/static/Redirect.do?page=cg0207>

## B. FINANCIACIÓN SIN AVALES

Uno de los principales problemas con los que te vas a encontrar a la hora de buscar financiación ajena para tu proyecto es la falta de avales o garantías que cualquier entidad financiera te va a exigir para asegurarse el cumplimiento de la deuda que contraigas con ella. Las exigencias suelen ser mayores cuando hablamos de la creación de una nueva empresa que aún no tiene bagaje en el mercado y que, por tanto, no puede apoyar su solicitud de crédito en unas cuentas favorables.

**Si no cuentas con avales ni garantías, aun te quedan estos recursos:**

- **Microcréditos.** Suelen estar gestionados por la Administración y/o por entidades sin ánimo de lucro: asociaciones, ONG's, ya que son éstas entidades las que «avalan» tu proyecto, por eso necesitarás previamente revisar tu plan de empresa con ellos. Sus características son:
  - No es una subvención a fondo perdido, solo mejora las condiciones de préstamo del mercado financiero.
  - La finalidad ha de ser la puesta en marcha de una iniciativa empresarial.
  - El importe solicitado es de pequeña cuantía, por lo general no supera los 25.000 € en el mejor de los casos, ya que depende del proyecto y la entidad que lo otorgue. La media está en torno a los 10.000 €.
  
- **Sociedades de Garantía Recíproca (SGR)<sup>38</sup>.** Son entidades financieras sin ánimo de lucro y ámbito de actuación específico (por autonomías o sectores) cuyo objeto principal es procurar el acceso al crédito de las pequeñas y medianas empresas y mejorar sus condiciones de financiación, a través de la prestación de avales ante bancos y cajas de ahorros, entre otros.

## C. FINANCIACIÓN CON AVALES:

- **Préstamos bancarios.** Si cuentas con los avales necesarios (rentas, ahorros, propiedades...), puedes recurrir a la financiación bancaria convencional. La más habitual es el *préstamo*, por el que el banco te cede una cantidad determinada de dinero y tú te comprometes a devolverlo en pagos periódicos de capital más intereses. Se suele utilizar para el pago de la inversión en ACTIVO FIJO (adquisición de inmuebles, bienes de equipo, reformas,...), pero ten en

<sup>38</sup> Mas info en [www.cesgar.es](http://www.cesgar.es)

cuenta que también necesitarás CIRCULANTE para los primeros meses de vida y que la entidad financiera difícilmente admitirá un plan de inversión inicial dónde el activo circulante supere el 25% del total.

Nuestra recomendación es que valores muy bien esta posibilidad con las condiciones que lleve asociadas, ya que puede generarte un problema añadido. Piensa que en hostelería, por ejemplo, las marcas te pagan la publicidad si sirves su cerveza...

- **ICO.** El Instituto de Crédito Oficial cuenta con una línea específica denominada Línea ICO-Emprendedores<sup>39</sup>, aunque en el momento de la realización de esta guía estaba agotada, no olvides consultar la información antes de tomar una decisión. Si conoces las condiciones del resto del mercado tendrás más opciones para negociar un préstamo...

La tramitación de estos préstamos se realiza a través de los principales bancos y cajas de ahorro, que se encargan de estudiar tu plan de empresa y analizar su viabilidad antes de aprobar su concesión.

## 6.2. Subvenciones y ayudas económicas

Las subvenciones son ayudas económicas a fondo perdido que la Administración ofrece para favorecer la creación y mantenimiento de empresas. Generalmente, son a posteriori, es decir, una vez creada la empresa y tras haber justificado las actividades a subvencionar: inversión realizada, gastos soportados, contratos realizados... En algunos casos llevan asociadas unas condiciones de permanencia en las condiciones por las que fueron otorgadas, como en el caso de las personas autónomas, cooperativas o sociedades laborales, que suelen ser las más habituales.

Aunque muy beneficiosas para alimentar nuestra tesorería, no puedes condicionar la puesta en marcha de tu negocio a su concesión...;pero tampoco puedes dejar de pedir-las!, que cuando llegan te dan una alegría. Recurre con frecuencia a la Administración para consultar las convocatorias.

<sup>39</sup> Línea de emprendedores del ICO: <http://www.ico.es/web/contenidos/6/0/171/index>

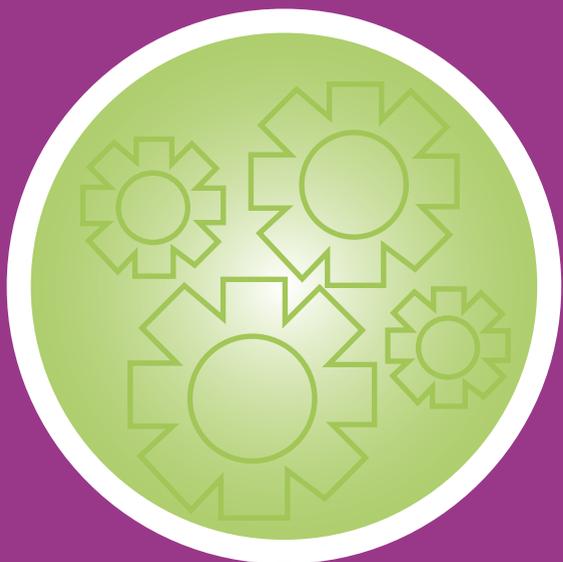
## Errores más frecuentes a la hora de definir el plan de financiación de nuestra empresa

- Pensar que tu idea es muy buena y por ello deberían financiártela en su totalidad es un error. La viabilidad económica-financiera del negocio presentada en el plan de empresa dependerá, en parte, de ello.
- Solicitar más financiación ajena de la realmente necesaria. El planteamiento «cuánto dinero me dan; mejor más que menos» es erróneo. Debes realizar un plan de inversión adecuado: si bien es cierto que debes prever lo necesario para cubrir determinados gastos fijos en los primeros meses de actividad, mantener «un colchón» excesivo no es eficiente desde un punto de vista financiero. Cuanto mayor sea la financiación bancaria NO necesaria, más intereses tendremos que pagarle al banco y mayor será la cuota a pagar mensualmente.
- Recuerda que las subvenciones «a priori» para la financiación de tu negocio no existen. Y, en caso, de ser concedidas (una vez justificados determinados gastos e inversiones), es probable que no lleguen en el momento en el que las necesites. No obstante, si cumples con los requisitos exigidos, siempre es aconsejable solicitarlas. Toda inyección de capital para tu empresa será bienvenida.

## Consejos en la búsqueda de financiación ajena

- Es conveniente que inicies tu actividad con una estructura económico-financiera conveniente. Para ello, la aportación de recursos propios es imprescindible. Además, es símbolo de creencia e implicación en el negocio. ¿Porqué otros van a invertir o prestarte dinero para tu negocio si ni siquiera tú aportas parte de la necesario para financiarlo?
- Cualquier financiador va a exigir que parte de la inversión esté soportada por recursos propios. El porcentaje de aportación dependerá del tipo de financiación a la que pretendas o puedas acceder. En términos generales: microcréditos (mín. 5%), Sociedades de Garantía Recíproca (mín. 20%), Financiación con avales (mín. 30%).
- No tengas miedo a la hora de negociar con el banco. Infórmate y fórmate si lo consideras necesario en negociación con entidades financieras. Llegado a este punto, ya has realizado tu propio autoanálisis y has elaborado un plan de empresa viable. Tienes las cosas claras y crees en tu proyecto; esto te dará confianza para defenderlo.
- Finánciate a través de tus proveedores si tienes la oportunidad de hacerlo (se trata de alargar los plazos de pago lo máximo posible); negocia con ellos las condiciones de financiación. La financiación vía proveedores es la «más barata»; las líneas de crédito ofrecidas por las entidades de crédito «cuestan dinero»; no obstante, dependiendo de la estructura de tu negocio, serán necesarias. Analiza bien lo que los bancos te ofrecen antes de decidir.





**La puesta en marcha**

sieta  
sieta



## 7.1. Elección de la forma jurídica

Abordamos ahora otro momento importante en el que tendrás que valorar muchas cuestiones antes de tomar una decisión. Decidir si tras tu empresa habrá una persona física o una persona jurídica y, en éste caso, de qué tipo. No es una cuestión que debamos dejar en manos de «otros» ni decidir de forma precipitada ya que puede limitar futuras ampliaciones del negocio o su operatividad.

### Tómate tu tiempo para analizar los siguientes aspectos:

**Tipo de actividad.** Hay determinadas actividades para las que la normativa aplicable exige una forma jurídica concreta. Por ejemplo, las agencias de viajes deben ser sociedades limitadas o anónimas. En materia de formación, hay muchas empresas que se constituyen como cooperativas, etc.

**Número de promotoras o promotores.** El número de socios también condicionará la forma jurídica ya que en algunos casos se exige un número mínimo y máximo. Ten en cuenta que elegir compañera o compañero de camino no es fácil porque todos tenemos «nuestras cosas». La salida de socias o socios de la empresa puede convertirse en un gran problema financiero y técnico en el futuro. Piensa en ello...

**Capital social.** Algunas formas jurídicas exigen disponer de un capital inicial mínimo en el momento de la constitución, y esta exigencia legal influirá en tu inversión inicial.

**Responsabilidad patrimonial (frente a terceros).** La responsabilidad estará limitada al capital aportado de tal forma que el patrimonio personal no quede comprometido por la marcha del negocio o puede ser ilimitada, como en el caso de la empresa individual, dónde la responsabilidad afecta tanto al patrimonio empresarial (mercantil) como al patrimonio personal (civil).

**Requisitos de constitución.** Por norma general, las sociedades (colectivas o individuales) conllevan más trámites a la hora de constituir, que las empresas individuales. Sin embargo, otorgan mas solvencia frente a terceros. Pon atención en esto si en el momento de la constitución no cuentas con capital o necesitas iniciar tu actividad de forma inmediata.

**Necesidades económicas del proyecto y perspectiva de desarrollo.** El importe de la inversión en la puesta en marcha del negocio y su dimensión económica, junto a la existencia de varias socias y socios implicados en el proyecto, tanto a nivel personal como patrimonial, en general suele ser decisivo a la hora de elegir la forma jurídica. En estos casos, lo más adecuado es constituir una sociedad mercantil.

**Aspectos fiscales.** En función de los resultados previstos en el plan de negocio, habrá que estudiar los costes fiscales a soportar por la empresa. Por ello, deberás realizar una previsión económica lo más realista posible. Las sociedades tributan a través del Impuesto sobre Sociedades, cuyo tipo impositivo es único, y las empresas individuales a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, en el que el tipo impositivo va elevándose según van incrementándose los beneficios. No obstante, al principio de la actividad, al no tener un nivel de facturación elevado, es poco probable que esta circunstancia te perjudique siendo empresa individual.

**Régimen de Seguridad Social.** Dependiendo de la forma jurídica elegida el régimen de cotización a la Seguridad Social puede variar. Este es uno de los criterios más significativos a tener en cuenta en el caso de que seáis varias socias o socios, ya que de ello dependerán aspectos como costes salariales y derechos y obligaciones sociales.

Este cuadro comparativo puede ayudarte a tomar una decisión sobre la forma jurídica más idónea para ti y tu proyecto.

Formas jurídicas					
Personalidad	Forma	Nº socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad
Personas físicas	Empresario individual	1	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
	Comunidad de bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimientos por actividades económicas)
	Sociedad civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	IRPF (rendimiento por actividades económicas)
Personalidad	Forma	Nº socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad
Personas jurídicas	Sociedades mercantiles				
	Sociedad colectiva s.c.	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad de responsabilidad limitada s.l. Con un/a solo/a socio/a la denominación será sociedad limitada unipersonal (s.l.u.)	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades

Formas jurídicas					
Personalidad	Forma	Nº socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad
Personas jurídicas	Sociedades mercantiles				
	Sociedad limitada nueva empresa s.l.n.e.	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Ilimitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima s.a. Con un/a solo/a socio/a la denominación será sociedad anónima unipersonal (s.l.u.)	Mínimo 1	Mínimo 3.005,06€	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.101,21 €	Socios colectivos: ilimitada socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades
	Sociedad comanditaria simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	Socios colectivos: ilimitada socios comanditarios: limitada	Impuesto de sociedades

Formas jurídicas					
Personalidad	Forma	Nº socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad
Personas jurídicas	Sociedades mercantiles especiales				
	Sociedad limitada laboral S.L.L.	Mínimo 3	3.005,06 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima laboral S.A.L.	Mínimo 3	60.101,21 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades
	Sociedad cooperativa	Mínimo 3	1.803,04 €	Limitada al capital aportado	Impuesto de sociedades (Régimen Especial)

### Errores frecuentes a la hora de elegir forma jurídica

- Pensar que siempre es mejor constituir una sociedad mercantil que ser empresa individual. Salvo que tu actividad lo exija, tengas previsto la contratación de una plantilla amplia o sea beneficiosa para la imagen de tu negocio, la constitución de una sociedad mercantil al inicio es más costoso y ralentiza considerablemente la puesta en marcha del negocio.
- Al ser administradora o administrador único de tu sociedad, la responsabilidad puede ser también ilimitada.
- Los incentivos fiscales no se producirán hasta superar un cierto nivel de beneficios.
- Es más económico ser autónomos, o que sólo una socia o socio se dé de alta. No es justo que siendo varias personas, sólo una persona cargue con toda la responsabilidad. En caso de ser más de una socia o socio SI es preferible, si se cuenta con el capital necesario, la constitución de una Sociedad Mercantil en vez de optar por una forma societaria civil (Sociedad Civil o Comunidad de Bienes).

## Consejos para la elección de la forma jurídica adecuada

- Infórmate bien de cuál es la normativa aplicable a la actividad que te dispones a desarrollar, a fin de evitar problemas futuros que afecten al desarrollo de la misma.
- Piensa bien si quieres desarrollar tu idea de negocio de forma individual o si necesitas el apoyo (técnico, administrativo, en gestión o financiero) de otras socias o socios.
- Si sois varias personas, pensad en qué tipo de relación societaria queréis tener, según la forma jurídica elegida, tendréis mayor o menor libertad para regular las relaciones.
- Analiza bien las ventajas e inconvenientes de cada una de las formas jurídicas a través de las cuáles puedes desarrollar tu empresa.
- ¡No te precipites! Es probable que al principio no tengas la información suficiente para tomar esta decisión. Espera a haber elaborado tu plan de negocio, y, por tanto, analizado la viabilidad del mismo.

## A. ECONOMÍA SOCIAL.

Esta guía está elaborada desde la perspectiva de la Responsabilidad Social, por lo que hemos creído oportuno incluir un apartado específico sobre la economía social, también denominada «Tercer Sector».

Podemos definirla como la parte de la economía que no pertenece al sector público ni al ámbito de la economía capitalista, en la que prima el interés general sobre el particular, en la que la toma de decisiones se realiza de modo democrático y participativo, primando el trabajo sobre el capital.

Otra característica es que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están directamente ligadas al capital aportado por las socias o socios.

Estas características no le restan productividad ni competitividad: la economía social genera valor añadido y puestos de trabajo, aunque funciona de un modo diferente al «convencional».

En general, las empresas pertenecientes a la economía social tienen la finalidad de solucionar cuestiones sociales que ni las empresas públicas ni las privadas resuelven de manera satisfactoria.

Las cooperativas, las sociedades laborales y las empresas de inserción<sup>40</sup> son algunos de sus ejemplos más claros.

## 7.2. Trámites administrativos

En estos momentos ya debes tener no un documento de Word o de edición de texto, sino una carpeta con tu plan de empresa, la viabilidad técnica y económico-financiera, tus necesidades y las posibilidades de financiación y ya has decidido cuál será la forma jurídica que tenga tu empresa... ¿verdad?

Entonces, ¿estás YA en disposición de poner en marcha tu negocio? **SI, PERO...**

<sup>40</sup> Según CEPES, las empresas de inserción son iniciativas empresariales que combinan la lógica empresarial con metodologías de inserción laboral

en la misma empresa, en una empresa ajena o en proyectos de autoempleo. Mas info en <http://www.cepes.es/index.cfm?idioma=1>

Antes debes realizar todos los «papeleos» necesarios para ello, es lo que denominamos TRÁMITES PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA. Dependiendo de la actividad y el tipo de empresa que vayas a constituir, tendrás que tramitar más o menos gestiones ante diferentes Administraciones... **¡TEN PACIENCIA!**, la tramitación puede posponer la puesta en marcha de tu negocio más de lo te gustaría y debes tenerlo en cuenta. Ocurre lo mismo con la búsqueda y obtención de financiación ajena necesaria.

En el caso de las personas extranjeras no comunitarias además debes saber que para poder crear tu propia empresa la Ley de Extranjería obliga a contar con «un permiso de trabajo por cuenta propia». Si sólo tienes permiso de residencia podrás solicitar un permiso por cuenta propia inicial. Si ya tienes permiso por cuenta ajena podrás solicitar, o bien un cambio de permiso, o una compatibilidad de los mismos que te permita trabajar tanto por cuenta ajena como por cuenta propia. Las probabilidades de concesión dependerá de tu situación concreta, por eso te aconsejamos que te informes bien en la Delegación de Gobierno<sup>41</sup> o en entidades sociales que ofrezcan asesoramiento jurídico a inmigrantes. No olvides que tienes la ayuda de PROYECTO MELILLA, S.A..

Te presentamos de forma esquemática, sencilla y práctica la información que necesitas:

siete

<sup>41</sup> Delegación del Gobierno, Oficina de Extranjeros. Paseo Alcalde Rafael Ginel, s/n. Teléfono: 952991130

## A. TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN

Trámite	Concepto	Lugar	Documentación a aportar	Plazo o validez
<b>Certificación negativa del nombre</b>	Certificación acreditativa de que el nombre elegido por la sociedad o cooperativa no coincide con el de otra existente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades mercantiles: Registro Mercantil Central</li> <li>- Cooperativas: Registro de Cooperativas del la Dirección General de Fomento de la Economía Social</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instancia con el nombre escogido (hasta 3 nombres)</li> </ul>	Validez: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades Mercantiles: 2 meses</li> <li>- Cooperativas: 4 meses</li> </ul>
<b>Calificación para sociedad anónima laboral y cooperativas</b>	Calificación de los estatutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección Gral. de Cooperativas y SALs, para Coop. y Sal. de ámbito nacional</li> <li>- Registro de Cooperativas y Sociedades Laborales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación negativa del nombre</li> <li>- Acta asamblea constituyente</li> <li>- Proyecto de estatutos</li> <li>- Relación de promotores</li> </ul>	Plazo: 15 días a partir de su presentación.
<b>Escritura pública</b>	Acto por el que los socios fundadores proceden a la constitución de la sociedad	Notario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación negativa del nombre</li> <li>- Estatutos</li> </ul>	Validez: inmediata

Trámite	Concepto	Lugar	Documentación a aportar	Plazo o validez
Código de identificación fiscal	Identificación de la sociedad a efectos fiscales	Delegación de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso modelo 036.</li> <li>- Copia escritura de constitución</li> <li>- Fotocopia del DNI de la persona solicitante si es socio o socia ó poder notarial del socio o socia apoderada</li> </ul>	<p>Plazo: 30 días a partir del otorgamiento de la escritura</p> <p>Validez: 6 meses hasta que se retire la definitiva</p>
Registros	Publicidad de la situación jurídica mercantil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sociedades Mercantiles: Registro Mercantil provincial correspondiente al domicilio social de la empresa</li> <li>- Sociedades laborales: Registro de Soc. Lab.</li> <li>- Cooperativas: Registro de Cooperativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primera copia de la escritura de constitución</li> <li>- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales</li> <li>- Cooperativas: + 3 copias simples y una autorizada</li> <li>- SAL: Acreditación Inscripción en el Registro</li> </ul>	<p>Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Soc. Mercantiles: dentro del mes siguiente al otorgamiento de la escritura</li> <li>- Cooperativas: 2 meses desde el otorgamiento de la escritura</li> </ul>

## B. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

TRÁMITES EN HACIENDA ([www.aeat.es](http://www.aeat.es))

Trámite	Concepto	Lugar	Documentación a aportar	Plazo o validez
Alta en impuesto de actividades económicas	Tributo local que grava el ejercicio de actividades empresariales o profesionales	Administración de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impreso cumplimentado.</li> <li>- DNI para autónomos</li> <li>- CIF para sociedades</li> <li>- DNI del apoderado</li> </ul>	Plazo: 10 días hábiles antes del inicio de la actividad. Validez: 1 año natural
<p><b>EXENTAS DEL PAGO DEL IAE:</b> Personas físicas y sociedades civiles o mercantiles con importe neto de cifra de negocio inferior a 1.000.000 €. <b>La declaración de alta, modificación y baja del IAE, se llevará a cabo a través del modelo 036.</b> Servirá con presentar la <b>declaración censal (modelo 036)</b> y en ella identificarán las actividades económicas que desarrollen, así como los establecimientos y locales en los que se lleven a cabo dichas actividades</p>				
Declaración censal	Declaración censal de comienzo, modificación o cese de actividad	Administración de Hacienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fotocopia DNI ó CIF</li> <li>- Alta en el I.A.E.</li> </ul>	Plazo: antes del inicio de la actividad
Libros de hacienda (empresarios individuales y profesionales)	Libros	- Libros Hacienda: Administración de Hacienda	No es necesario presentar los libros físicamente, sólo una comunicación (modelo 04)	Plazo: entre el cierre del período impositivo y la finalización del plazo de presentación de declaraciones por IRPF

## TRÁMITES EN EL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL

([www.seg-soc.es](http://www.seg-soc.es))

Trámite	A quién va dirigido	Lugar	Documentación a aportar
Inscripción de la empresa en la Seguridad Social	A empresas que vayan a contratar trabajadores	Delegación de la Tesorería de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia escritura constitución</li> <li>- Fotocopia DNI</li> <li>- Contrato de asociación a Mutua de Accidentes de Trabajo</li> </ul>
Alta en régimen de autónomos	Empresas individuales, Com. de bienes y sociedades Plazo: 30 días desde el alta en I.A.E.	Delegación de la Tesorería de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.A.E.</li> <li>- DNI</li> <li>- CIF</li> </ul>
Alta en el régimen general	Trabajadores por cuenta ajena	Delegación de la Tesorería de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DNI del trabajador</li> <li>- Fotocopia documento afiliación trabajador</li> </ul>
Comunicación de apertura del centro de trabajo	Empresas que inicien su actividad. Plazo: 30 días inicio actividad	Dirección Provincial de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos empresa, centro trabajo, plantilla, actividad</li> </ul>

## TRÁMITES EN LA CIUDAD AUTÓNOMA

[\[www.melilla.es\]](http://www.melilla.es)

Trámite	Concepto	Lugar	Documentación a aportar	Plazo o validez
Licencia de obras	Licencia ejecución obras y reformas	Ciudad Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto</li> <li>- Planos</li> <li>- Memoria descriptiva</li> </ul>	Obras hasta 6 meses después de la licencia
Licencia de actividades e instalaciones (apertura)	Adecuación de las instalaciones a la normativa urbanística	Ciudad Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- I.A.E., DNI, CIF</li> <li>- Contrato arrendamiento o propiedad.</li> <li>- Planos, croquis.</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Si actividad calificada</li> <li>- Proyecto firmado por Técnico visado por el Colegio Profesional</li> </ul>	La actividad debe comenzar en los 6 meses siguientes a la concesión
Cambio de titularidad o actividad	Cambio del titular o de la actividad, siempre y cuando haya estado en funcionamiento en los 6 meses anteriores	Ciudad Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia de apertura.</li> <li>- DNI, CIF escritura.</li> <li>- Documento conformidad o transmisión</li> </ul>	La actividad debe comenzar en los 6 meses siguientes al cambio
Alta en tasa de basuras	Impuesto municipal	Ciudad Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DNI, CIF escritura</li> </ul>	Anual
Alta en el ipsi	Impuesto local	Ciudad Autónoma	<ul style="list-style-type: none"> <li>- DNI, CIF</li> </ul>	Antes del inicio de la actividad

## C. AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS

### TRÁMITES ESPECÍFICOS

Tipo de empresa	Trámite	Lugar
Bares, cafeterías, restaurantes y establecimientos hoteleros	Autorización de apertura	Dirección General de Economía, Empleo y Comercio de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo de la Ciudad Autónoma
Agencias de viaje	Solicitud del título de licencia	Dirección General de Economía, Empleo y Comercio de la Consejería de Economía, Empleo y Turismo de la Ciudad Autónoma
Actividades industriales, talleres de reparación, almacenes de sustancias tóxicas o peligrosas, fabricación de cualquier producto	Registro Industrial	Dirección General de Gestión Económico Administrativa de la Consejería de Medio Ambiente de la Ciudad Autónoma
Marcas, patentes, nombres comerciales, signos distintos, modelos industriales, rótulos de establecimientos	Registro de la Propiedad Industrial	Oficina Española de Patentes y Marcas
Personas físicas que se dediquen a instalaciones eléctricas, de gas, climatización y de aparatos de presión	Carné o certificado	Dirección General de Gestión Económico Administrativa de la Consejería de Medio Ambiente de la Ciudad Autónoma
Actividades de la construcción, instalaciones y/o reparaciones eléctricas, sector madera y corcho y actividades de ingeniería y consulta	Documentación de calificación empresarial	Dirección General de Gestión Económico Administrativa de la Consejería de Medio Ambiente de la Ciudad Autónoma



**Mi empresa es un hecho**

oche



## 8.1. Consejos para mantener mi empresa de forma sostenible

Aproximadamente el 60% de las empresas de nueva creación, cierran en el primer año de vida... ¿por qué crees que ocurre esto? Algunas de las razones pueden ser:

- Baja o abandono de socias o socios.
- No realizar previsiones a medio y largo plazo.
- No evaluar la situación de la empresa para evitar situaciones de sobreendeudamiento.
- No «externalizar»\* acciones que requieran tiempo y conocimientos que no tenemos, como por ejemplo la contabilidad y la gestión laboral o, «externalizar» estas acciones y no hacer un seguimiento regular de la situación.
- Mezclar la economía familiar con la economía del negocio.
- No prestar atención a los términos de los contratos que se firman como el alquiler, la publicidad, los préstamos...
- No continuar informándose tanto de la competencia como de los cambios del mercado.
- No ser flexibles y no adaptarse a las circunstancias.
- No cambiar según las pautas que la clientela o el mercado les exige...
- No buscar alianzas...
- No atender a las alarmas que van saltando...

Ya tienes mucha información, ahora tienes que analizarla y valorarla. Creemos que TÚ puedes escapar a ese 60% de empresas que no consiguen prosperar.

\* En la actualidad, externalizar no es una palabra recogida en el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, aunque es de uso frecuente cuando se nombra la acción de contratar personas o empresas especializadas en distintos ámbitos.

### Pon atención a nuestros consejos:

- No descuides la gestión económica financiera diaria de tu negocio; NO ES TAN DIFÍCIL, sólo es necesario dedicarle un tiempo... una buena gestión es sinónimo de negocio saludable.
- Es imprescindible distinguir bien entre las cuentas personales y las cuentas del negocio.
- Evita situaciones de endeudamiento excesivo.
- Haz una revisión constante de todos los aspectos que interfieren en la marcha de tu negocio y en el mercado:
  - Proveedores. Analiza de forma constante quienes te ofrecen una mejor relación calidad-precio, descuentos, menores plazos de entrega y mayores plazos de pago para poder financiarte a través de ellos.
  - Acciones de marketing de la competencia (*benchmarking*).
  - Nueva competencia. Si nuestro producto es bueno, si el negocio es rentable y el potencial de crecimiento es alto porque el mercado lo permite, nos van a copiar seguro. Piensa en cómo actuar cuándo estos nuevos competidores entren en juego.
  - Cambios en los hábitos de compra de nuestros clientes; detección de demandas insatisfechas.
- Sé flexible, la capacidad de adaptación a los cambios es fundamental en todos los mercados, y en especial, en los de alta competencia o rápido desarrollo.
- Procura «motivar» a tu equipo de trabajo; no sólo es importante la motivación económica, sino que debes cuidar la motivación moral, el sentimiento de pertenencia e implicación de tus colaboradoras y colaboradores. Las personas son el motor de toda empresa. Intenta recordarlo siempre.

- Mantén en todo momento una actitud de actualización constante: lee, pregunta, indaga, fórmate si fuera necesario.
- Participa en foros y espacios de encuentro entre personas empresarias, tanto en tu sector como fuera de él. TRABAJA EN RED.
- Sigue desarrollando la «aptitud y actitud comercial». Tú eres tu mejor agente comercial. No lo olvides.
- Siempre alerta: estar atento te ayudará no sólo a mantener el negocio, sino a detectar nuevas oportunidades que te permitirán adaptar, mejorar e incluso ampliar nuestro negocio.

Y en caso de **DIFICULTADES**, no dudes en pedir ayuda «cuanto antes mejor». Escucha los consejos que recibes de tu entorno personal y profesional ¡aunque no te guste!... Lo más probable es que no pretendan inmiscuirse en tus asuntos o juzgar tus acciones y decisiones, sino ayudarte a solventar las dificultades. Es preferible recibir el asesoramiento necesario para atajar cuanto antes el problema que cerrar el negocio.

Una empresa cuyo negocio no ha prosperado «**NO** es un fracaso». ¡Cambia el paradigma! El fracaso forma parte del camino al éxito. Las razones pueden ser de muy diversa índole, incluso puede deberse a aspectos sobre los que no podemos incidir. Hay que afrontar las situaciones, intentar solucionarlas y aprender de los errores.

Sobre el enfoque de la Responsabilidad Social, te proponemos un listado de acciones concretas para que reflexiones sobre la idoneidad de cada una en el contexto de tu empresa.

## A. HACIA EL INTERIOR DE LA EMPRESA

### Acciones responsables hacia la plantilla

- Facilitar que la plantilla mantenga un adecuado equilibrio entre el tiempo de trabajo y el tiempo de vida, de descanso y familia.
- Propiciar espacios de mejora de la empleabilidad.
- Fomentar el trabajo en equipo y a las personas para que puedan tomar decisiones y estimulen su creatividad.
- Estimular actividades de encuentro familiar, de expresión artística, culturales, ambientales y otras maneras de motivar hacia acciones positivas al equipo, a la vez que lo pasan bien.
- Mantener de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen ganancia en lo social y humano.
- Estimular y propiciar una política interna de fomento al estudio, a la investigación y a la participación democrática, tanto en lo empresarial como en la ciudadanía.
- Dar un trato adecuado, respetuoso y amable a las personas.
- Respetar creencias religiosas y diferencias culturales.
- Bajo bajo ningún concepto abusar de la autoridad y el poder del directivo, del profesional o de los jefes.
- Ser justos y aplicar los criterios de igualdad y equidad, según el código moral y los principios éticos.
- Aplicar de forma justa los derechos legales de las trabajadoras y trabajadores.
- Prevenir el acoso en el trabajo, en cualquiera de sus manifestaciones.
- Velar por que las condiciones de ambiente en el lugar de trabajo sean saludables y agradables, cuidando la distribución de los espacios, la iluminación, temperatura, la ergonomía, limpieza, y entre ellos desde el cuidado de baños, cocinas, pasillo, bodegas y demás.
- Evaluación y medición del desempeño para mejorar las competencias de cada persona.
- Establecer normas claras y velar por el respeto de las mismas, iniciando por un proceso de educación y creación de conciencia de la importancia de las mismas. Las normas no se imponen, se enseñan y se vigilan.
- Preocuparse por mejorar el perfil académico de la plantilla.

- No discriminar a nadie.
- Pagar igual salarios por igual trabajo a mujeres y hombres.
- Impulsar la promoción bajo sistemas previamente conocidos por el equipo de la empresa.
- En cuanto a la salud y seguridad en el lugar de trabajo, se trata en primer lugar de cumplir todas las normas laborales establecidas para el caso de acuerdo al sector.
- Mantener al personal informado, no sólo de las pérdidas y de los fracasos, sino también de las ganancias, de los logros y las felicitaciones para aumentar la motivación.
- Dar el debido reconocimiento cuando el empleado se lo merece.
- Enseñar a las personas más que a hacer las cosas, a saber por qué o para qué se hacen, pues eso agrega sentido al trabajo diario y motiva.
- En procesos de cese en la actividad profesional por cualquier motivo, invertir en la preparación del grupo de personas afectadas, para un nuevo estilo de vida, ayudando a abrir la visión y enseñando a manejar el poco capital con que cuentan.

Con estas acciones se mejorará la condición del trabajo, se reducirán gastos, se evitarán pérdidas y se orientará a servir con mayor eficiencia a la clientela.

## B. HACIA EL EXTERIOR DE LA EMPRESA

### Acciones responsables hacia la comunidad y la clientela

La situación ideal es que la empresa se proyecte hacia la comunidad con acciones de apoyo al entorno y/o vecindario como: atención a la dependencia, buzón de sugerencias, hojas de reclamaciones, patrocinio de asociaciones deportivas, impartición de talleres, donaciones de material educativo... Pero la realidad es que no toda empresa tiene la capacidad económica para hacerlo y aunque eso de una u otra forma le genera beneficios a largo plazo, esa acción depende de la fortaleza financiera que tenga.

Sin embargo, hay otras acciones que en la mayoría de los casos no generan costes, o éstos son mínimos, y la inversión repercutirá en beneficios, como por ejemplo...

- Tener una política de uso racional de los recursos que evite el derroche y minimice los problemas de basura e impacto ambiental.
- Crear una cultura de reciclaje que merme el impacto ambiental y retorne inversión.
- Mantener limpio y sin ruidos el entorno laboral.
- Participar con la asociación vecinal en la que desarrolla la acción la empresa, de los temas y acciones de interés de esa comunidad.
- Apoyar el establecimiento de comercios de proximidad<sup>42</sup> que entreguen sus productos o realicen sus servicios a domicilio, con el fin de apoyar a las personas o familias con dependientes.
- Ser responsables en la comunicación publicitaria: no prometer lo que no se puede cumplir, y no crear falsas expectativas.

En este último punto nos detenemos un poco más porque no podemos olvidar que la publicidad es una herramienta fundamental para crear y mantener la empresa. Nuestra recomendación en cuanto a la responsabilidad radica en tomarse el tiempo necesario para evitar que se transmita una imagen que no nos favorezca. Para conseguirlo, recomendamos velar para que por acción y omisión:

- Los contenidos de la campaña publicitaria no induzcan a hábitos negativos y no confundan a las personas.
- No fomenten la violencia en cualquiera de sus manifestaciones.
- Respeten las diferencias de las personas, evitando la polémica.
- Las campañas tengan contenidos que contribuyan a pensamientos y comportamientos positivos.
- Las imágenes, textos, música y contenidos no induzcan a la baja autoestima, al incremento de la anorexia, de la bulimia y/o cualquier adicción.
- Las etiquetas deben llevar información clara y accesible que no lleve a engaños o confusiones. Deben estar completas con arreglo a la legislación vigente. Además hemos de estar pendientes de cualquier modificación o recomendación para incorporarlas en el momento en que sea posible.

<sup>42</sup> Según el Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social, los COMERCIOS O SERVICIOS DE PROXIMIDAD son «un servicio social que mediante personal preparado y supervisado, ayuda a la

persona y al grupo familiar a mantener o restablecer su bienestar físico, social o afectivo sin necesidad de recurrir a instituciones o medios fuera del propio hogar».

## 8.2. El plan de empresa como herramienta de evaluación constante

*Piensa en qué dificultades podrían sobrevenir y cómo las solucionarías.*

El plan de empresa es un «herramienta» viva. En constante revisión y adaptación. No debe ser algo rígido e inamovible sino flexible.

No sólo tienes que estar en alerta constante, sino que debes observar la evolución de tu negocio, analizar las desviaciones que se han producido y el porqué y si han interferido negativa o positivamente en la marcha del negocio. En este caso, habrá que potenciarlas, en caso negativo, solucionarlas.

Como te llevamos pidiendo durante toda la guía, tómate un tiempo para reflejar la realidad de tu proyecto en un Word u otro editor de texto. Ahora puedes compararlo con lo que hace cinco meses, uno, dos o tres años, era simplemente una previsión de lo que iba a pasar.

Redacta un listado con las posibles contingencias que se pueden dar en la práctica y cómo tienes previsto solucionarlas. Bien es cierto que no dejará de ser una previsión de posibles situaciones o escenarios, y que su resolución dependerá de las circunstancias concretas del momento, pero, al menos, no te «pillarás de sorpresa» e incrementará tu capacidad de reacción, en tiempo y en forma.

**Por ejemplo...**

- ¡¡Tengo competencia!!: han lanzado al mercado un producto que cubre las mismas necesidades que el mío y cuenta con los mismos atributos.
- La guerra de precios en el mercado en el que estoy se ha tornado más agresiva.
- Tengo dificultades financieras, ¿puedo negociar con las empresas proveedoras una ampliación de los plazos de pago?, ¿puedo reducir algunos de mis gastos mensuales?, ¿cómo podría incrementar mis ingresos?, ¿dónde busco asesoramiento o ayuda?...

### 8.3. Cómo vender mi empresa

Internet se ha convertido en la tarjeta de presentación obligatoria para cualquier empresa: «si no estás en internet, no existes». Por esta razón, tener una buena web, participar en redes sociales y posicionarte en buscadores, es otra de las tareas que debemos incorporar en el proceso de creación de nuestra empresa.

Probablemente, el 65% de las personas que lean esta guía, tendrán al menos un perfil en una red social (*Facebook, Tuenti, LinkedIn, ...*). Si te encuentras en ese porcentaje, sabrás que importante es «ver y ser visto», participar en foros, blogs, comentarios y eventos, así como lo necesario que es ir siendo cada vez más popular (tiene más reputación quien tiene más amigas y amigos agregados).

A nuestra empresa le pasa igual: tiene necesidad de ser visible y cuánto más aparezca en la red, más importante será, conoceremos su reputación *on line*... A esta razón hay que añadirle un aspecto socialmente responsable como es el contacto directo con sus *stakeholders*, facilitando la comunicación y propiciando su participación.

Tienes que tener en cuenta que una imagen sincera, sencilla y responsable de los productos y servicios que ofreces, contribuye a tu beneficio.

Te proporcionamos información de alguna de las técnicas más utilizadas en estos momentos:

#### A. NETWORKING

Es construir y alimentar una red de contactos personales (*amistades, ex-compañeros de estudio o de trabajo, personas relevantes de distintos ámbitos...*) y mantener el contacto para dar a conocer para dar a conocer tus intereses o tu actividad profesional.

LinkedIn, *My Space*, Hi5 o Facebook ha multiplicado las posibilidades de crear o participar en redes sociales. El *networking* profesional correctamente gestionado consiste en trabajar estratégicamente para conseguir una red de contactos, ya sea de tipo personal o profesional que ayuden a visibilizar nuestra empresa.

## B. LA COMUNICACIÓN 2.0

Tiene como principios fundamentales la interacción, la colaboración y la horizontalidad en las webs. Nuestra web debe acercarse a este concepto porque ya no son operativas las páginas estáticas donde los contenidos apenas se actualizan y que son casi exclusivamente «fotos» del catálogo de la empresa.

Puedes echarle un ojo a las recomendaciones de Iván Pino<sup>43</sup> para comunicar en internet. Aunque a priori te parezcan algo para «empresas grandes», no olvides que el crecimiento empresarial puede llegar, y no conocer ni manejar nuestra imagen en internet puede ser nocivo para nuestra supervivencia.

## C. CREACIÓN DE MARCA: BRANDING

El *branding* define el proceso de creación y gestión de marca. Consiste en desarrollar y mantener el conjunto de atributos y valores de una marca de manera que sean coherentes, apropiados, distintivos, susceptibles de ser protegidos legalmente y atractivos para el consumo.

Marçal Moliné<sup>44</sup> señala 8 factores esenciales en la construcción de una marca que no se deben olvidar:

- **Rasgos de identidad.** Que permita no solo saber cómo es sino cómo se comporta la marca en cada circunstancia de su vida.
- **Es un organismo vivo.** Es decir, la marca debe evolucionar a lo largo del tiempo atendiendo a los cambios del entorno.
- **La marca de éxito es eficiente a dos niveles.** Es una percepción que proporciona una sólida conexión emocional y al mismo tiempo es un elemento de convicción racional (la gente la reconoce y confía en la calidad de lo que representa).

La marca funciona, no porque define la manera de ser de un producto, sino porque a la persona a la que éste va destinado se siente definida por ella. Así, se establece una relación diferenciada y única entre consumidor y producto.

<sup>43</sup> Iván Pino es periodista y consultor especializado en reputación corporativa. <http://ivanpino.com/>

<sup>44</sup> Marçal Moliné (1936, Barcelona) está considerado como uno de los publicitarios más relevantes de la publicidad española

- **Indestructible.** La marca no es material y por ello es el sitio más sólido en el que la empresa debe apoyarse. De esta manera, el éxito de la misma dependerá de cómo se perciba.
- **No es la clientela quien abandona la marca, sino que la marca abandona a sus clientas y clientes.** Una marca debe mantenerse en todas sus comunicaciones.
- **La marca se reinvierte y multiplica.** Una marca, puede formar alianzas, puede extenderse en otros productos de otras empresas facilitándoles así el éxito con la menor inversión y de modo más rápido. La marca puede también tener extensiones.
- **Distinción.** Es decir, la diferenciación en cuanto a la marca se refiere, es un elemento esencial como en los demás aspectos de la estrategia empresarial, sobre todo porque incluye varias facetas que integran su identidad.
- **Búsqueda de alianzas.** Asociacionismo, grupos de trabajo, colaboraciones, participación en encuentros, ferias, jornadas...

## Y a partir de aquí...

**¡ES TU TURNO!** Ahora es cuando puedes poner en práctica todos los conocimientos que has adquirido leyendo esta guía. Por favor, no olvides los consejos que te hemos dado, ya que vienen de la experiencia contrastada.

Ahora debes hacer una valoración global de tu idea, de tu empresa: valorar los elementos atractivos, los riesgos que existen en la puesta en marcha, las amenazas, oportunidades, y sacar tus propias conclusiones.

Montar una empresa no es un fin, sino un medio. Muchas personas gastan toda su energía en crear una empresa, y llegan a la apertura de la misma muy desgastadas. Este es un error muy común.

Es cierto que cada idea y cada persona tiene su tiempo (fundamentalmente en la fase del plan de empresa), pero una vez decidida la puesta en marcha del proyecto, ¡adelante! Ten en cuenta que los meses vuelan, que el recibo del alquiler y los demás gastos irán llegando, esté tu negocio abierto o no, tengas ingresos o no. ¡El tiempo es oro! ¡Olvida los detalles superfluos, arranca y empieza a funcionar!

Recuerda que no estás solo y que desde Proyecto Melilla S.A. te ayudamos de diferentes formas, ¡¡cuenta con nuestro equipo!!

**EMPIEZA Y ¡MUCHA SUERTE!**







CIUDAD AUTÓNOMA  
**MELILLA**

Consejería Economía,  
Empleo y Turismo  
*Cofinanciado al 25%*

s o c i e d a d p ú b l i c a

**PROMESA**  
promoción económica de melilla

**PROYECTO MELILLA, S. A.**



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Social Europeo  
*"Invertimos en tu futuro"*  
*Cofinanciado al 75%*