

MANUAL DEL UMUEMPRENDER

EL CAMINO DEL
EMPRENDIMIENTO
UNIVERSITARIO



MANUAL DEL UMUEMPRENDER

EL CAMINO DEL
EMPRESARIADO
UNIVERSITARIO

COORDINACIÓN

Antonio ARAGÓN SÁNCHEZ



Unión Europea



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
"Una manera de hacer Europa"



Vicerrectorado de
Estudiantes y Empleo

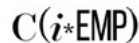


Publicación cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO) y la Universidad de Murcia (UMU) a través del convenio de colaboración del 2023 entre la UMU y el INFO para el desarrollo de actividades de emprendimiento.

1ª Edición 2023

Reservados todos los derechos. De acuerdo con la legislación vigente, y bajo las sanciones en ellas previstas, queda totalmente prohibida la reproducción y/o transmisión parcial o total de este libro, por procedimientos mecánicos o electrónicos, incluyendo fotocopia, grabación magnética, óptica o cualesquiera otros procedimientos que la técnica permita o pueda permitir en el futuro, sin la expresa autorización por escrito de los propietarios del copyright.

© Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones, 2023



ISBN: 978-84-18936-71-5

D.L: MU-500-2023

Impreso en España - Printed in Spain

Maquetación: Lalak Estudio Creativo.

Impresión: Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia.

Campus de Espinardo 30100 MURCIA

LISTADO DE AUTORES



Antonio **ARAGÓN SÁNCHEZ**

Alba **CHOUHAB GOMARÍZ**

Javier **FERNÁNDEZ GALLARDO**

Carmen **GARRIDO FERRER**

Gabriel **HERNÁNDEZ LOZANO**

Manuela **LÓPEZ PÉREZ**

Lorena **MARTÍNEZ GONZÁLEZ**

Juan **MARTÍNEZ LÓPEZ**

Marina **RECHE PARDO**

Alicia **RUBIO BAÑÓN**

01

P. 08

INTRODUCCIÓN

Antonio ARAGÓN SÁNCHEZ

04

P. 42

TU MODELO DE NEGOCIO. ¿CÓMO MONETIZO MI IDEA?

Javier FERNÁNDEZ GALIARDO

02

P. 14

¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?

Alicia RUBIO BAÑÓN

05

P. 58

PLAN DE EMPRESA

*Marina RECHE PARDO
Antonio ARAGÓN SÁNCHEZ*

03

P. 26

IDEA DE NEGOCIO. LA BASE DE TU EMPRENDIMIENTO

Juan MARTÍNEZ LÓPEZ

06

P. 76

DA A CONOCER TU IDEA. ¿CÓMO LA COMUNICO?

*Manuela LÓPEZ PÉREZ
Alba CHOUHAB GOMARÍZ*

07

P. 92

**¿CÓMO ME CONSTITUYO
LEGALMENTE? MIS
OBLIGACIONES COMO
FUTURO EMPRESARIO**

Gabriel HERNÁNDEZ LOZANO

08

P. 110

**¿Y SI LOS RESULTADOS
NO SON POSITIVOS?
PIVOTAR Y GESTIONAR
EL FRACASO**

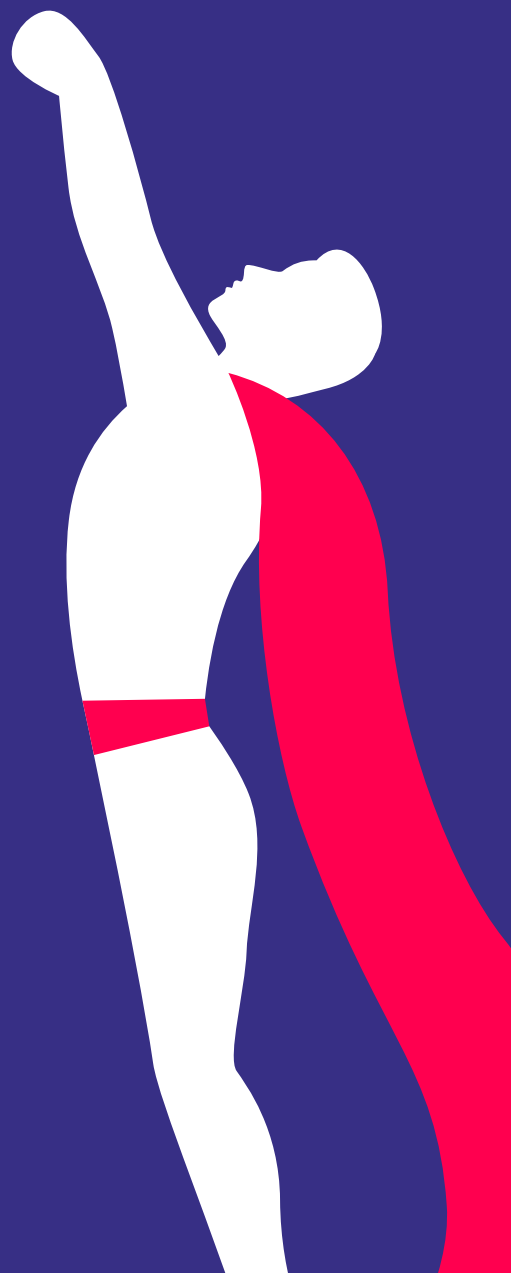
Carmen GARRIDO FERRER

09

P. 122

**AGENTES Y RECURSOS
DISPONIBLES PARA
EMPRENDER**

Lorena MARTÍNEZ GONZÁLEZ



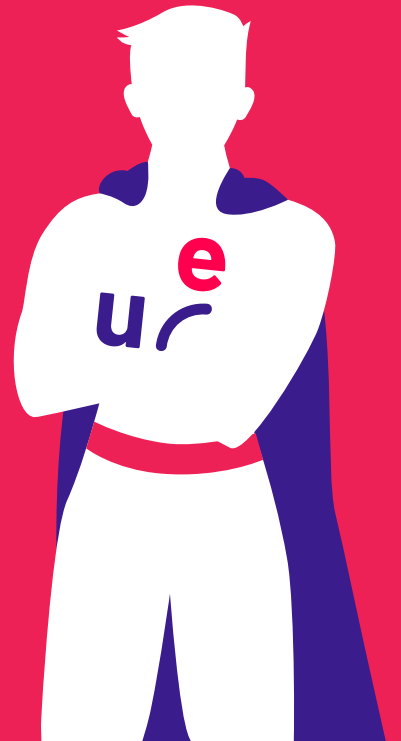
#1

INTRODUCCIÓN



Antonio ARAGÓN SÁNCHEZ

 aaragon@um.es





***Este manual busca
servir de orientación a
futuros emprendedores***



La Oficina de Emprendimiento de la Universidad de Murcia a lo largo de los últimos 5 años viene desarrollando diferentes tipos de acciones orientadas a poner a disposición de la comunidad universitaria herramientas y programas que respondan a sus necesidades, así como a crear cultura emprendedora y de innovación en el ámbito universitario.

Para ello se ofertan e imparten varios **programas de capacitación** entre los que cabe destacar los de Capacidades Emprendedoras, Inicia el Vuelo, Emprende tu TFG-TFM, emprendimiento Campus Mare Nostrum o Emprendedores Académicos; igualmente organizamos **eventos** como presentaciones de @umuemprende, jornadas de emprendimiento en Centros, mesas redondas con emprendedores y participación en varias de las Jornadas de Orientación Profesional que organizan las propias facultades universitarias; tenemos diversas **convocatorias de premios** para las mejores ideas orientadas a crear una empresa, mejores proyectos y mejor TFG-TFM orientado a crear una empresa o validar una idea o proyecto.

Igualmente colaboramos con iniciativas como IMAGIN PLANET de CaixaBank, TESTÉALO con Ucomur, ExplorerByX del Banco de Santander y Fomento de Proyectos Circulares y Sostenibles con AEMA-Región de Murcia y Gesa Mediación, entre otras.

No podemos dejar de mencionar el trabajo de **asesoramiento y acompañamiento a proyectos** de emprendimiento como “La Tarjeta Morada”, “Mi Sintaxis”, “LongSeq Applications” o “Marbyt” por citar algunos concretos, destacando que este es uno de nuestros ámbitos de actividad que cabría calificar como estratégicos y que estamos continuamente potenciando en la medida que nos lo permiten los recursos con los que disponemos.

Asimismo, realizamos muchas otras diferentes acciones para promover el emprendimiento y la cultura emprendedora en el contexto universitario y también en el contexto regional y, para este último contamos con programas singulares abiertos al ecosistema emprendedor como: “Impulsa tu Proyecto” o “Tramita Protege y Negocia”. No podemos olvidar la mención al **emprendimiento social**

y a nuestros programas en esta línea “Observa Emprende Siente” o “Diseñando el Mundo que Queremos”, así como premios singulares en todas las convocatorias orientados al emprendimiento social.

En este escenario venimos echando en falta un **MANUAL O GUÍA** inicial de **EMPRENDIMIENTO** que de forma sencilla y amigable pueda servir como primer acercamiento al desarrollo de ideas o iniciativas emprendedoras en el contexto universitario y orientado a toda la comunidad universitaria: estudiantes PDI y PAS.

Este **manual busca servir de orientación** a personas que, con una primera inquietud emprendedora, puedan conocer desde cómo desarrollar o validar una idea, los puntos que se deben desarrollar en un plan de empresa -que pueda servir para la búsqueda de socios o inversores-, hasta cómo gestionar las dificultades o las frustraciones en el caso de que las ideas y proyectos no alcancen el éxito en el primer intento de ponerlas en marcha; estamos en un contexto complejo y es preciso que los emprendedores interioricen que tienen que ir aprendiendo a lo largo del proceso de puesta en marcha de sus proyectos.


Así en el **CAPÍTULO 2** se trata sobre el concepto y los **tipos de emprendimiento** al tiempo que se introducen algunas dimensiones del emprendimiento en el contexto universitarios español y regional. En el **CAPÍTULO 3** se trata sobre la **idea de negocio** y se destaca que debe expresar un problema o necesidad y una propuesta de solución al mismo, teniendo en cuenta el número de personas que pueden tener dicho problema, de forma que podamos tener una referencia del tamaño del mercado. Se destaca que las buenas ideas serán: viables, innovadoras, rentables y sostenibles. Finaliza haciendo referencia y explicando metodologías para testear las ideas como Lean Startup y Canvas.

A continuación, en el **CAPÍTULO 4** hablamos del **modelo de negocio**, es decir de la forma en que cada empresa gana dinero. Se destaca que la definición del modelo de negocio debe centrarse en el cliente y en cómo satisfacer sus necesidades siguiendo la secuencia: idea, producto, mercado y empresa. Tras hacer referencia a varios ejemplos de modelos de negocio exitosos e innovadores, lo que



facilita su comprensión, se hace un recorrido por los diferentes tipos de modelo de negocio existentes, lo que te puede ser útil para la definición del tuyo propio.

En el **CAPÍTULO 5, plan de empresa**, partiendo de que se trata de una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, se abordan los apartados que debe contener dando las claves de cada uno de ellos: presentación del proyectos y de los promotores, análisis del mercado, plan de marketing, plan de producción, recursos humanos y financiación contemplando en este último caso la necesidad de contar con un plan de inversiones, con la cuenta de pérdidas y ganancias y con el presupuesto de tesorería; se hace mención especial a las fuentes de financiación y se finaliza con el calendario de ejecución del mismo.



La importancia de la **comunicación** de tu proyecto o idea se destaca en el **CAPÍTULO 6**, si tus clientes potenciales no conocen tu producto o servicio no lo van a demandar. Partiendo de ahí, se presentan herramientas que pueden ser muy útiles para proyectos en fase inicial como página web, redes sociales, email marketing, publicidad etc. Se continua con la descripción del plan de comunicación y sus fases, así como con la definición de los objetivos del mismo. Finaliza con una referencia al embudo de conversión y un esquema que facilitará la realización de tu de Elevator Pitch.

Los aspectos “formales” como son la **forma jurídica** que debe adoptar tu proyecto/empresa y sus implicaciones fiscales, contables y laborales son de los que más “incertidumbre e inseguridad” transmiten a los emprendedores, dado que se trata una parte desconocida en la que se va a tener que contar con algún tipo de asesoramiento externo especializado. Cómo elegir dicha forma jurídica y sus implicaciones fiscales, contables y laborales son los aspectos que se tratan en el **CAPÍTULO 7** de este manual. Finaliza el mismo con una mención singular al caso de las EBTs universitarias.

En el **CAPÍTULO 8** se sostiene que, teniendo en cuenta que al emprender nos solemos mover en entornos de máxima incertidumbre; la perspectiva de que todo puede no salir “bien” a la primera y que se trata de un camino duro y que se

debe estar dispuesto a empezar desde “cero” algunas veces, debe estar presente en los promotores de ideas y proyectos emprendedores. Se habla del **miedo al fracaso** identificando al respecto dos mentalidades frente a la visión del error: fija e incremental, se describen las mismas y desde ahí se propone y profundiza en la relación entre el miedo al fracaso y el emprendimiento, teniendo muy presente la idea de aprender y pivotar como forma de mejora y desarrollo de los proyectos e iniciativas emprendedoras.

Por último, en el **CAPÍTULO 9** se aporta información acerca de **agentes y recursos** disponibles en Internet tanto desde el ámbito de instituciones públicas como de asociaciones y cooperativas. Se aporta la información de varios de dichos organismos, sin ánimo de ser exhaustivos, con el fin de que el emprendedor universitario pueda conocer de forma ágil y fácil dichos agentes e instituciones.

En definitiva, este manual contiene un atractivo menú que te puede ayudar a entender dónde estás, cómo tienes que desarrollar algunas partes de tu idea o proyecto y te deja las puertas abiertas a contactar tanto con la Oficina de Emprendimiento de la Universidad de Murcia como con otros organismos especializados en sus respectivos ámbitos. Todo el equipo que lo hemos desarrollado, esperamos que te sea de utilidad y nos tienes a tu disposición.



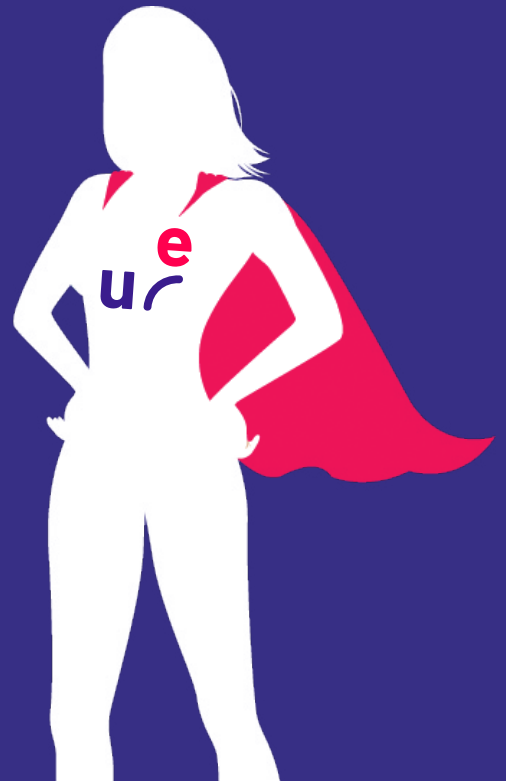
#2

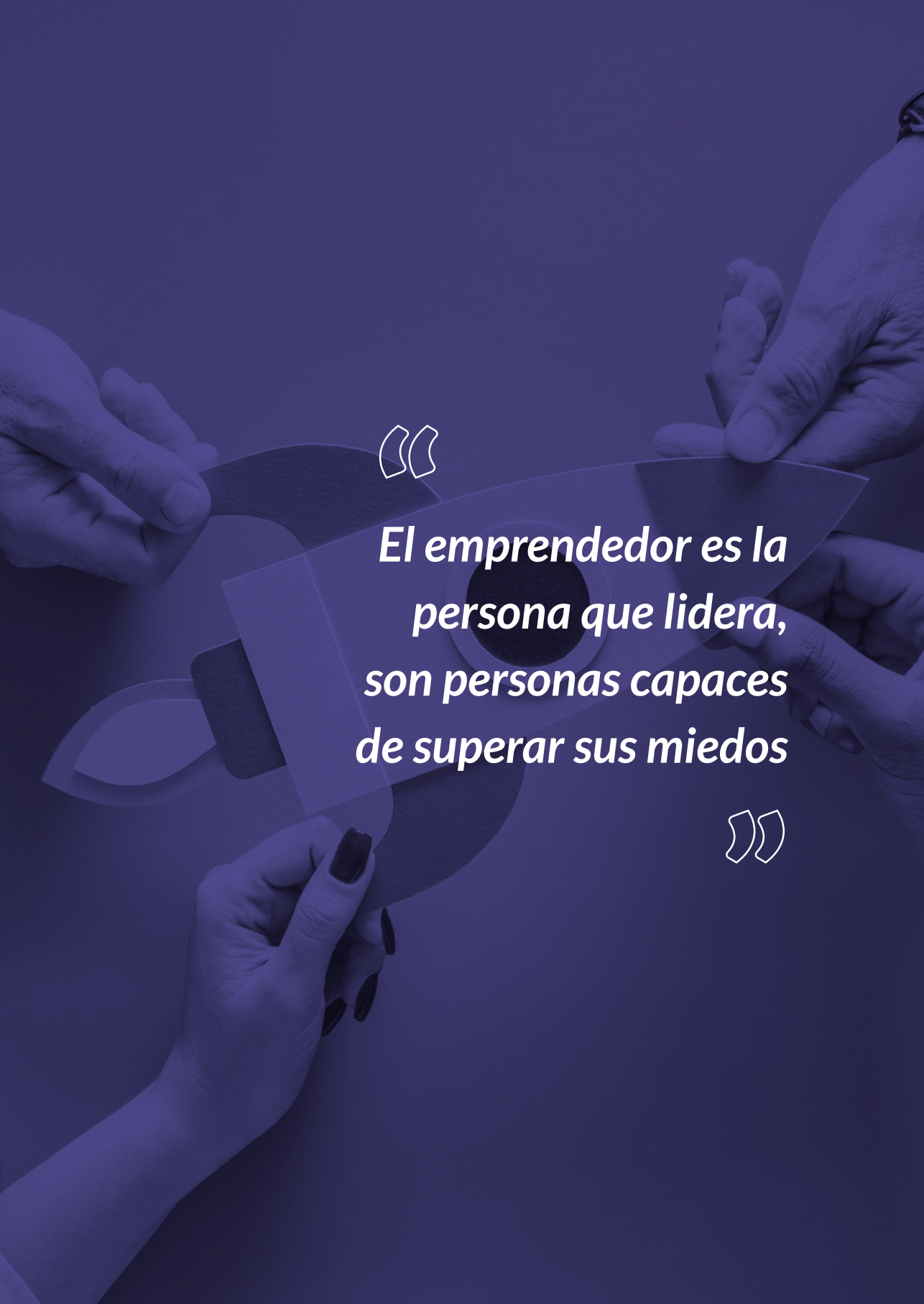
¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?



Alicia RUBIO BAÑÓN

 arubio@um.es





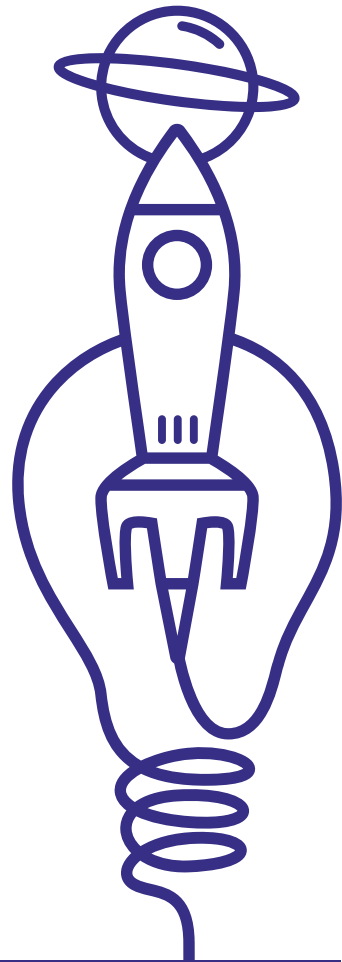
*El emprendedor es la
persona que lidera,
son personas capaces
de superar sus miedos*



#2

¿QUÉ ES EL EMPRENDIMIENTO?

*En este capítulo se presenta el concepto de **emprendimiento** y los **diferentes tipos de emprendimiento** que existen, de esta forma podrás ver en cuál de ellos encaja tu proyecto; asimismo se aportan algunos datos sobre el emprendimiento en el entorno universitario, mostrando como a través de la universidad se pueden generar proyectos emprendedores.*



PALABRAS CLAVE_

Emprendimiento | Tipos de emprendimiento |
Emprendimiento universitario | Spin-off

2.1 Concepto emprendimiento

El emprendimiento es un término que se refiere a la actividad de crear y dirigir una empresa o negocio con el objetivo de generar valor económico y social. Las nuevas actividades emprendedoras contribuyen al crecimiento económico al impulsar el empleo, intensificar la competencia en los mercados e impulsar la innovación. Cada vez que se crea una empresa, se generan oportunidades laborales tanto directas como indirectas, se fomenta la innovación y el desarrollo económico. Por tanto, los emprendedores son considerados los principales impulsores del crecimiento económico.

El emprendedor es la persona que lidera y gestiona el proceso de creación de una empresa. Es...

...aquel individuo que tiene una visión, una idea o un sueño, y está dispuesto a asumir riesgos y trabajar arduamente para convertirlo en realidad.

Los emprendedores suelen ser personas capaces de superar sus miedos, aprovechar las oportunidades del mercado, gestionar los recursos disponibles, crear valor y buscar el cambio y la innovación.

Las primeras definiciones, definían a los emprendedores como personas que identificaban necesidades insatisfechas y las convertían en oportunidades de negocio, asumiendo riesgos al vivir con ingresos inciertos. Se les veía como agentes que generaban valor añadido y desempeñaban un papel decisivo en la economía como productores de bienes y servicios, y como individuos dinámicos en constante búsqueda de ideas innovadoras.

En la actualidad, la definición de emprendedor no se aleja de esta perspectiva, al describirlos como personas que innovan, reconocen oportunidades, asumen

riesgos y gestionan eficientemente los recursos para generar valor añadido. Si bien cualquier persona puede ser emprendedora, independientemente de su edad, género o antecedentes educativos y laborales, los estudios han identificado ciertos atributos comunes entre los emprendedores. Por lo general,

son personas creativas, con iniciativa y apasionadas por lo que hacen, lo que les permite mantenerse motivadas a pesar de los desafíos y dificultades que puedan encontrar en el camino.

Son perseverantes y resistentes a la frustración, lo que les permite superar obstáculos y seguir adelante con sus negocios. Además, tienen una mentalidad innovadora, buscando constantemente nuevas formas de hacer las cosas y ofrecer productos o servicios de alta calidad y valor para sus clientes. Son receptivos al aprendizaje y se adaptan a los cambios del mercado y a las necesidades de sus clientes.

Existen varias características personales que se destacan en los estudios para definir a los emprendedores y su potencial emprendedor. A continuación, se presentan algunas de ellas:

a) Orientación al logro: tienen un fuerte deseo de sobresalir y establecer objetivos desafiantes. Se sienten responsables de los resultados y se esfuerzan por alcanzar las metas que se han fijado.

b) Autonomía: valoran la libertad de ser sus propios jefes y tomar decisiones independientes. Buscan la capacidad de planificar su trabajo y tener control sobre sus propias acciones.

c) Autoeficacia: creen en su propia capacidad para responder a los desafíos y lograr los objetivos establecidos. Tienen confianza en sus habilidades y se sienten seguros de su capacidad para tener éxito.

d) Capacidad de asumir riesgos: están dispuestos a aceptar riesgos y a enfrentar la incertidumbre inherente a la creación y gestión de un negocio. Tienen la capacidad de evaluar los riesgos de manera adecuada y tomar decisiones informadas.

e) Locus de control interno: tienden a atribuir sus logros y resultados a sus propias actitudes, esfuerzos y habilidades. Ven el control sobre su destino empresarial como algo interno, en lugar de depender principalmente de factores externos.

f) Innovación: destacan por su capacidad para generar cambios e introducir nuevas ideas en el mercado. Están constantemente buscando oportunidades para crear nuevos productos, desarrollar formas innovadoras de producción y abrir nuevos mercados.

El emprendedor, además de poseer los rasgos de personalidad mencionados anteriormente, necesita adquirir competencias específicas y técnicas que son fundamentales para gestionar con éxito el proceso de creación de su negocio. Estas competencias le permiten convertir su idea de negocio en una realidad tangible y le brindan las herramientas necesarias para comprender y adaptarse al mercado al que se dirige.



En primer lugar, es fundamental que el emprendedor adquiera conocimientos relacionados con el **marketing y la comercialización**. Esto implica comprender cómo identificar y satisfacer las necesidades del cliente, desarrollar estrategias de comunicación efectivas y promover su producto o servicio de manera adecuada.

Además, el emprendedor debe tener conocimientos en **logística y producción**, lo que implica comprender cómo gestionar eficientemente los recursos, organizar la cadena de suministro, controlar la calidad y optimizar los procesos de producción.

En cuanto a la **financiación**, es esencial que el emprendedor adquiera conocimientos sobre cómo obtener y gestionar los recursos financieros necesarios para su negocio. Esto incluye comprender cómo elaborar un plan de negocio sólido, evaluar la viabilidad financiera de la empresa y acceder a fuentes de financiación adecuadas.

Además de estas competencias específicas, el emprendedor también debe desarrollar **competencias transversales** que son relevantes en cualquier ámbito empresarial. Estas competencias incluyen el **liderazgo**, la **capacidad de negociación**, el **trabajo en equipo**, la **organización** y **planificación**, así como la gestión eficiente de los recursos y el tiempo.

2.2 Tipos de emprendimiento

Es crucial reconocer la diversidad y el impacto que diferentes tipos de emprendimiento pueden tener en la sociedad y la economía. Por lo tanto, en esta sección, nos centraremos en proporcionar una visión general de algunas tipologías comunes de actividad emprendedora, ampliando así nuestra comprensión del fenómeno emprendedor.

a) Emprendimiento por oportunidad: surge cuando los individuos identifican un nicho de negocio prometedor y deciden aprovecharlo. Los emprendedores por oportunidad están motivados por la perspectiva de crear algo nuevo, introducir innovaciones y aprovechar las demandas del mercado.

b) Emprendimiento por necesidad: en contraste con el anterior surge como resultado de la falta de opciones de empleo formal. Las personas que se involucran en el emprendimiento por necesidad inician negocios para sobrevivir y generar ingresos. Muchas personas que pierden sus trabajos deciden emprender como una forma de sobrevivir y generar ingresos adicionales. A menudo, estos emprendedores no tienen experiencia previa en el mundo empresarial y pueden tener dificultades para obtener financiación o encontrar recursos para hacer crecer su negocio. Si bien puede ser una respuesta a la escasez de oportu-

nidades laborales, también puede impulsar la creatividad y la innovación en la búsqueda de soluciones para las necesidades existentes.

c) Emprendimiento social: se centra en abordar y resolver problemas sociales y ambientales. Los emprendedores sociales buscan generar un impacto positivo en la sociedad, a través de la puesta en marcha de soluciones innovadoras que aborden desafíos en áreas como la pobreza, la educación, la salud, el medio ambiente, entre otros. Su objetivo principal es lograr un cambio social sostenible y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

d) Emprendimiento tecnológico: se enfoca en la creación de nuevas tecnologías o en la aplicación de tecnologías existentes para resolver problemas de la sociedad. Este tipo de emprendimiento puede requerir un alto nivel de conocimientos técnicos y científicos, y a menudo se asocia con la creación de nuevas empresas en el sector tecnológico.

e) Emprendimiento de alto crecimiento: se enfoca en la creación de empresas que tienen un alto potencial de crecimiento. Los emprendedores que buscan este tipo de emprendimiento a menudo buscan crear empresas que puedan generar grandes ganancias en un período corto de tiempo. Estos emprendedores a menudo buscan financiación en inversores privados y tienen un enfoque en la escalabilidad y el crecimiento rápido.

f) Emprendimiento corporativo: ocurre dentro de grandes empresas establecidas. Los emprendedores corporativos son empleados que impulsan la innovación y el crecimiento dentro de la organización, identificando nuevas oportunidades de negocio, desarrollando productos o servicios, o implementando mejoras en los procesos existentes. El emprendimiento corporativo fomenta la adaptabilidad y la competitividad de las empresas en un entorno empresarial en constante cambio.

Es importante destacar que estos tipos de emprendimiento no son mutuamente excluyentes y pueden coexistir en una economía. Además, cada tipo de empre-

dimiento tiene su propio conjunto de desafíos y oportunidades, y su impacto puede variar según el contexto y las circunstancias. **Reconocer esta diversidad en el emprendimiento nos ayuda a comprender mejor su papel en el desarrollo económico y social, y a promover políticas y programas adecuados para apoyar a los emprendedores en todas sus formas.**

2.3 Emprendimiento en el entorno universitario

Las universidades desempeñan un papel fundamental en la promoción de la educación emprendedora, implementando acciones que fomentan la innovación y el emprendimiento entre sus estudiantes e investigadores. Estas actividades incluyen la incorporación de contenidos, asignaturas e incluso programas de grado y posgrado en esta área. Además, se desarrollan programas específicos de emprendimiento que ofrecen seminarios, jornadas, premios, cátedras, becas, laboratorios, incubadoras, entre otros, dirigidos tanto a estudiantes como al personal de la universidad. De hecho, cada vez más universidades están dedicando esfuerzos para que los resultados de los grupos de investigación se materialicen en empresas reales a través de la creación de spin-off. Las acciones en este sentido se centran en la detección de ideas, la tutorización de planes de negocios, el apoyo en trámites formales de creación y puesta en marcha de la empresa, así como la inversión en las tecnologías desarrolladas o en el capital de la empresa.

En cuanto a las intenciones emprendedoras de los estudiantes al finalizar su carrera y cinco años después, los datos del estudio Global Entrepreneurial Spirit Student's Survey (2021) muestran que en la Universidad de Murcia ha habido un aumento en el número de estudiantes que eligen emprender y crear su propia empresa, pasando del 11,8% al finalizar la carrera al 18,3% cinco años después. Además, un 17,5% de los estudiantes afirmaron estar en proceso de crear una nueva iniciativa emprendedora (emprendedores nacientes), y un 4,7% de los estudiantes ya eran propietarios de una empresa en funcionamiento en el mercado (emprendedores activos).

Se destaca que el 40% de los estudiantes han participado voluntariamente en cursos relacionados con el emprendimiento, cifra superior al promedio de las universidades españolas.

En esta formación, la participación ha sido mayor por parte de hombres que de mujeres, así como de aquellos que han cursado titulaciones en el campo de la ingeniería.

En cuanto a las intenciones emprendedoras más sólidas, tanto inmediatamente después de finalizar los estudios como cinco años después, se observa que los estudiantes de ingeniería (13,6% y 27,8%) y ciencias sociales y jurídicas (13% y 19,6%) muestran mayores tasas.

Por último, es importante destacar que se observa una brecha de género en las intenciones y actividades emprendedoras de los estudiantes, siendo consistentemente inferiores para las mujeres en comparación con los hombres.



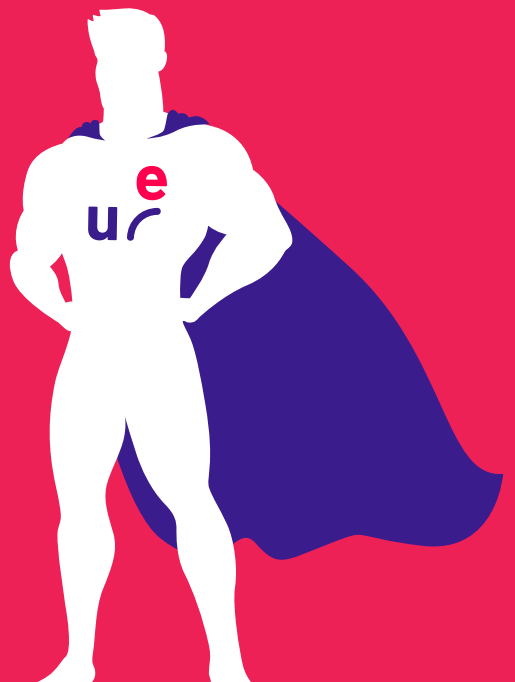
#3

IDEA DE NEGOCIO. LA BASE DE TU EMPRENDIMIENTO



Juan MARTÍNEZ LÓPEZ

 juan.martinez@tallento.com





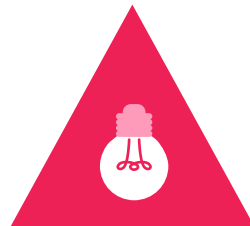
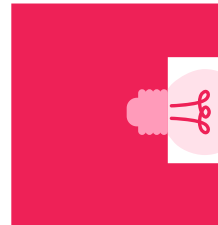
***Una idea de negocio
debe surgir de un
problema o necesidad
y dar una solución
eficaz***



#3

IDEA DE NEGOCIO. LA BASE DE TU EMPRENDIMIENTO

En este capítulo abordaremos qué es una **idea de negocio**. Es posible, y frecuente, que pienses que tener una idea de negocio es un proceso casi mágico, reservado a unas pocas personas que por su naturaleza creativa tienen algún tipo de ventaja sobre los demás. Así mismo, descubrirás que **hay formas de generar nuevas ideas y que todos podemos utilizar técnicas y métodos para que surjan y evolucionen**.



PALABRAS CLAVE_

Idea de negocio | pensamiento divergente | testear idea | metodología Lean Start up | Canvas

3.1 ¿Qué es una idea de negocio?

Una idea de negocio es un planteamiento o propuesta que incluye varios elementos importantes sin los que el concepto podría estar incompleto. Una idea de negocio debe expresar un problema o necesidad y una aproximación a una posible solución a dicho problema. Dentro de un determinado mercado, formado por personas o empresas de diverso tipo, se encuentran e identifican problemas, fallos, defectos de funcionamiento, ineficiencias, y al mismo tiempo, de forma derivada, se encuentran posibles soluciones a dichas situaciones.

a) El problema o la necesidad

El problema o necesidad debería ser claro y evidente. Aprender a apreciar problemas a nuestro alrededor es una cuestión de actitud y perspectiva. Si comienzas a observar con detenimiento podrás ver cosas que no funcionan como debieran, servicios que se podrían desarrollar de forma más económica o rápida o cuestiones que se podrían mejorar usando la tecnología.

Los problemas pueden ser de diferente naturaleza y magnitud. Los problemas o necesidades serias seguramente ya estén resueltas de alguna forma. Que un problema o necesidad ya esté siendo resuelto o cubierta no quiere decir que no pueda ser el origen de una buena idea de negocio. Exigirá eso sí que estemos atentos a los posibles competidores y que pensemos en soluciones que sean compatibles con todas esas posibilidades.

Otro de los puntos importantes a tener en cuenta cuando encuentres un problema o necesidad es entender a cuántas personas o empresas involucra. Esto es lo que se denomina tamaño de mercado.

Los mercados muy grandes pueden parecer muy interesantes, pero también pueden implicar grandes costes en publicidad y comunicación; por el

contrario, los mercados excesivamente pequeños pueden...

...ser insuficientes para que la idea de negocio prospere y genere una empresa rentable.

b) La solución

Tras el problema o necesidad estará la propuesta de cómo solucionarlo. Al inicio es posible que la solución que plantees sea algo superficial y muy generalista. No es un problema. La generación de una idea de negocio es un proceso. Las mejores ideas de negocio Venen un punto inicial en el que todo es más general e inespecífico.

Las ideas de negocio al inicio ni siquiera tienen que ser viables. Uno de los obstáculos a la hora de generar ideas de negocio es precisamente la limitación y censura que a veces nos imponemos. Los grandes cambios e innovaciones parten en muchos casos de propuestas a priori muy difíciles, imposibles o locas. No tengas miedo de pensar en soluciones aparentemente imposibles. Ese es el inicio y ya tocará evolucionar la idea y validar si la solución es posible o si, por el contrario, parece imposible de desarrollar. En ocasiones encontrarás que una solución inicial no es viable, pero si hay alternativas y variaciones que pueden ser implementadas.

c) Buenas ideas de negocio

Una buena idea de negocio es aquella que tiene potencial para generar beneficios. Así mismo, una buena idea de negocio debe ser realizable por las personas que tienen que desarrollarla con los recursos disponibles, de lo contrario no podrá llevarse a cabo.

Normalmente, las buenas ideas de negocio deben ser:


1) Viables: Una buena idea de negocio debe ser realizable con los recursos y personas con las que contamos.

2) Innovadoras: las buenas ideas de negocio son aquellas que ofrecen una solución diferente a un problema existente. La diferencia e innovación suele buscarse en la propuesta de valor ofreciendo mejores prestaciones. Sin embargo, la innovación se puede encontrar, en otros aspectos, en la forma de cobrar por el producto o servicio, así como la forma de relacionarnos con los clientes, entre otras.

3) Rentables: una buena idea de negocio debe ser rentable. Transcurrido un tiempo debería generar beneficios y tener un mercado suficientemente grande para generar un flujo de ingresos constante.

4) Sostenibles: Cada vez es más importante introducir la ética en los negocios. Este aspecto ya no es una cuestión de imagen o marketing. Los clientes de cualquier mercado son cada vez más exigentes con los productos y servicios que consumen y valoran muy positivamente el impacto sobre la sociedad y el medio ambiente. Una idea de negocio que se aproveche de personas débiles o que impacte negativamente en un ecosistema natural difícilmente podrá calificarse como una buena idea de negocio.

Cuando tenemos una idea de negocio podemos intentar comprobar si será buena atendido a los dos primeros puntos: **¿Es viable? ¿Es innovadora?** Sin embargo, como puedes ver en el tercer punto, una buena idea de negocio solo podrá calificarse como buena cuando se ponga en práctica, se desarrolle suficientemente y se pueda valorar. Antes de eso, una idea de negocio será solo eso, una idea de negocio. **Hasta que no sea rentable y genere beneficios no será una buena idea de negocio.**



3.2 Métodos creativos. Motiva el pensamiento divergente

Es posible que te parezca difícil, e incluso imposible, generar ideas de negocio. Probablemente te sientas bloqueado y creas que esto es un proceso complejo y espontáneo que surge de las mentes más creativas y privilegiadas. Sin embargo, como te vamos a contar, tener ideas de negocio solo requiere de algo que estás haciendo constantemente: pensar. Tu cerebro es una prodigiosa máquina que ha evolucionado durante millones de años especializándose en encontrar soluciones a problemas, justo lo que necesitas para generar una idea de negocio

a) Diferentes formas de pensar

Cuando te enfrentas a un problema o un reto tienes dos posibles formas de abordarlo desde un punto de vista intelectual. A la hora de buscar o explorar la solución tienes dos formas de configurar tu cerebro para conseguirlo: una forma denominada convergente y otra conocida como pensamiento divergente.

Veamos un par de diferencias entre estas dos formas de pensar:

1) Solución múltiple vs Solución única

El **pensamiento divergente** explora diferentes opciones posibles. Hace uso de la memoria y la observación para entender las diferentes formas en las que resolver el problema. Algunas de estas opciones pueden ser alocadas, imposibles, o extrañas. No te preocupes si esto ocurre, no es momento de analizar la viabilidad de una idea.

El **pensamiento convergente** se centra en una única solución al problema. Descarta lo novedoso, la idea espontánea, la rareza, lo excesivamente innovador y se centra en la eficiencia y la realización.

2) Amplitud VS Foco

El pensamiento divergente es expansivo, la mente intenta explorar posibilidades más allá de los márgenes conocidos. Se evalúan y amplían las posibilidades encontradas, se prueban conceptos y alternativas.

El pensamiento convergente cierra las posibilidades, busca la solución específica y descarta alternativas.

3) Creatividad vs Lógica

El **pensamiento divergente** es fundamentalmente creativo. Se basa en la imaginación y en dejar fluir pensamientos e ideas que no se rigen por restricciones lógicas, del mundo real. La creatividad es tolerante al fallo, a la incertidumbre y a la indefinición.

El **pensamiento convergente** es sobre todo un pensamiento lógico y racional. Busca dar soluciones ordenadas, estructuradas y coherentes. Está basado en el análisis, la coherencia y la construcción de argumentos por consecuencia lógica.

b) Divergencia y convergencia

La generación de ideas de negocio exige en la mayoría de las ocasiones de estas dos formas de operar o configurar nuestro pensamiento. Sin embargo, normalmente es útil seguir el siguiente orden: en primer lugar, cuando encontramos un problema o una necesidad, es interesante intentar activar el modo divergente en nuestro cerebro: eliminemos la autocensura, acallemos a la voz interior que nos dice “eso es una estupidez” o “eso no es posible”, tomemos el tiempo necesario y anotemos lo que se nos ocurra, hagamos dibujos, esquemas, todo aquello que ilumine una nueva opción o posibilidad.

Tras una sesión de pensamiento divergente es posible que tengamos varias posibles **soluciones al problema**. Al leerlas seguramente pensemos que algunas de ellas son alocadas o muy difíciles de realizar. Pues bien, es a partir de aquí donde podemos configurar nuestro pensamiento en modo convergente: de entre las opciones encontradas descartemos las que no parecen posibles, **agrupemos las que suenen similares y realicemos un proceso que nos lleve a la mejor solución aparente**.



3.3 Testea tu idea

3.3.1 Lean Startup

Lean Startup es una metodología desarrollada por Enric Ries que se ha convertido en el estándar mundial para el desarrollo de ideas de negocio en negocios rentables y escalables.


La metodología Lean Startup se basa en los siguientes principios:

a) Aprendizaje

El proceso de construcción de un negocio a partir de una idea exige que aprendamos acerca de la idea y de sus implicaciones. La metodología parte de la siguiente cuestión: **todo, absolutamente todo lo que hay presente en nuestra idea de negocio, no son más que meras hipótesis.** Esta actitud, esta forma de ver la construcción del negocio, tiene una importante implicación: tenemos que explorar y aprender qué hipótesis son ciertas y cuáles no lo son. Sin aprendizaje real la construcción de un negocio rentable se convierte en una lotería en la que todo estará condicionado a lo acertado de las ideas iniciales (algo que la experiencia ha demostrado no suele ocurrir casi nunca)

b) Construir un negocio es un proceso iterativo

Construir un negocio es un proceso continuo, de todos los días en los que trabajamos en él. Sin embargo, el proceso se desarrolla en pequeños saltos llamados iteraciones. En cada iteración iremos probando aspectos de la idea de negocio mediante experimentos, toma de resultados y aprendizaje. Estos experimentos pueden ser encuestas, entrevistas, prototipos...



Una de las claves de la metodología Lean Startup es la velocidad. Si ejecutamos cada uno de estos pasos de forma rápida (siempre que lo hagamos bien y se produzca aprendizaje) mejoraremos las posibilidades de conseguir un negocio rentable y exitosos.

c) Producto mínimo viable

Tras la idea de negocio y su validación inicial en la que comprobaremos que efectivamente el problema existe y es significativo y que las bases de la solución son viables y razonables, tenemos como objetivo construir lo que se denomina Producto Mínimo Viable.

Construir el producto mínimo viable consiste en **desarrollar la versión más sencilla y básica de la solución al problema planteado en nuestra idea de negocio**. Una cuestión razonable y frecuente ante este planteamiento suele ser la siguiente: ¿cuánto de básica? La respuesta es simple. El producto mínimo viable debe ser suficiente para obtener información valiosa de los potenciales clientes, al menos de los primeros interesados más cercanos y disponibles.



Informalmente, suele decirse que, si no te sientes algo incómodo al enseñar tu producto mínimo viable, probablemente has llevado el desarrollo de este demasiado lejos.

d) Pivotaje

Este concepto es importante en la metodología Lean Startup. Como te comentamos en el apartado de proceso iterativo, es posible que alguna hipótesis no se cumpla. En algunos casos esto solo supondrá pequeños cambios y ajustes. Sin embargo, es posible que algunos requieran de cambios más importantes, a veces drásticos. A este tipo de cambios, **derivados de aprendizajes transformadores, se les conoce como pivotajes**.

3.3.2 Canvas

Desde hace años, en prácticamente todo el mundo, se utiliza una herramienta visual, muy sencilla, denominada canvas, lienzo de modelo de negocio o en inglés "business model canvas". Esta herramienta fue desarrollada por Alexander Osterwalder en su libro "Generación de modelos de negocio".

Esta herramienta sirve para varios cometidos: por un lado, facilita comunicar modelos de negocio, contando los aspectos clave de una forma estándar. Algo que simplifica mucho la labor de comunicación. Por otro lado, facilita el análisis de modelos de negocio, ya que, contiene los puntos clave de estos. Y, por último, nos permite diseñar y desarrollar modelos de negocio de una forma sencilla y estándar.

Puedes descargar la plantilla oficial en formato PDF en el siguiente enlace:

<https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

El canvas dispone **nueve bloques** que representan los nueve elementos que, según el autor, son los más importantes a la hora de comunicar y diseñar un modelo de negocio.

1. Segmento de clientes

Aquí se indican los **tipos de cliente a los que se dirige el modelo de negocio**. Se identificará si es particular o empresa, su tipo y detalles lo más concretos y específicos posible. Es el bloque más importante, si no tenemos clientes no habrá demanda.

2. Propuesta de valor

En este bloque se puede **identificar el problema y la solución concreta** que ofrece el modelo de negocio. Es deseable que se incluya la diferencia e innovación de la solución en relación con otros competidores

3. Fuentes de ingresos:

Aquí debemos indicar **cómo vamos a generar ingresos** (dinero). Se trata de expresar el mecanismo que hace posible el negocio. Hay varios tipos bien conocidos como la venta, el alquiler, la suscripción, y otros más complejos y novedosos como los modelos “freemium” o “el modelo de caña y anzuelo”.

4. Relaciones con los clientes

Aquí se debe identificar **cómo nos vamos a relacionar con los clientes** en los diferentes momentos en los que esto va a ser necesario: preventa, venta y pos-

venta. Observa que esta forma no debe ser la mismos en cada una de las fases.

5. Canales

Hacen referencia a los **medios** en los que distribuimos la propuesta de valor a los clientes. Pueden ser canales online (correo electrónico, web, app) o canales offline y tiendas físicas. En definitiva, ¿cómo va a llegar nuestro producto o servicio a nuestros clientes?

6. Aliados clave

Se recogen aquí las **alianzas o apoyos con los que contamos para hacer realidad el negocio**. En ocasiones estas alianzas pueden ser claves ya que pueden suplir algunas carencias y debilidades que pueden implicar problemas de viabilidad. Se indican nombres de empresas, instituciones y personas con las que tenemos acuerdos que impulsarán el negocio. Cuanto más concreto y avanzado sea un acuerdo, mejor.

7. Actividades clave

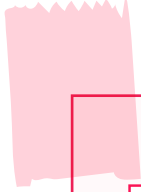
Aquí se identifican las **actividades más importantes que tendremos que realizar para hacer realidad el negocio**. No se trata de enumerar todas, sino las más destacadas, de forma que cualquier persona pueda entender dónde estará centrada la actividad del día a día.






8. Recursos clave

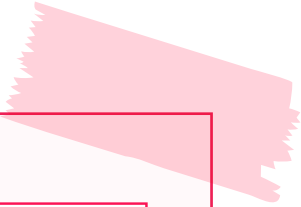
En este bloque debemos indicar aquello **con lo que contamos o que necesitaremos para desarrollar nuestra iniciativa**, bien sea capital, licencias, patentes, listados de posibles clientes, equipos productivos, personas, etc. para que el negocio pueda desarrollarse. Son aspectos que hay que tener muy en cuenta para poder llegar a ser una iniciativa viable y sostenible económicamente.





9. Estructura de costes

Un negocio normalmente centra su coste de operación en una o varias áreas. **Conocer y entender donde se centra el coste necesario** para generar el modelo de negocio es importante. Se pueden indicar el coste de personal, el de marketing y publicidad, compra de materias primas o equipos, entre otros.



<p>/SOCIOS CLAVE</p> 	<p>/ACTIVIDADES CLAVE</p> 	<p>/PROPUESTA DE VALOR</p> 
	<p>/RECURSOS CLAVE</p> 	
<p>/ESTRUCTURA DE COSTES</p> 		



<p>/RELACIONES CON CLIENTES</p> 	<p>/SEGMENTOS DE CLIENTES</p> 
<p>/CANALES</p> 	
<p>/FUENTES DE INGRESOS</p> 	



#4

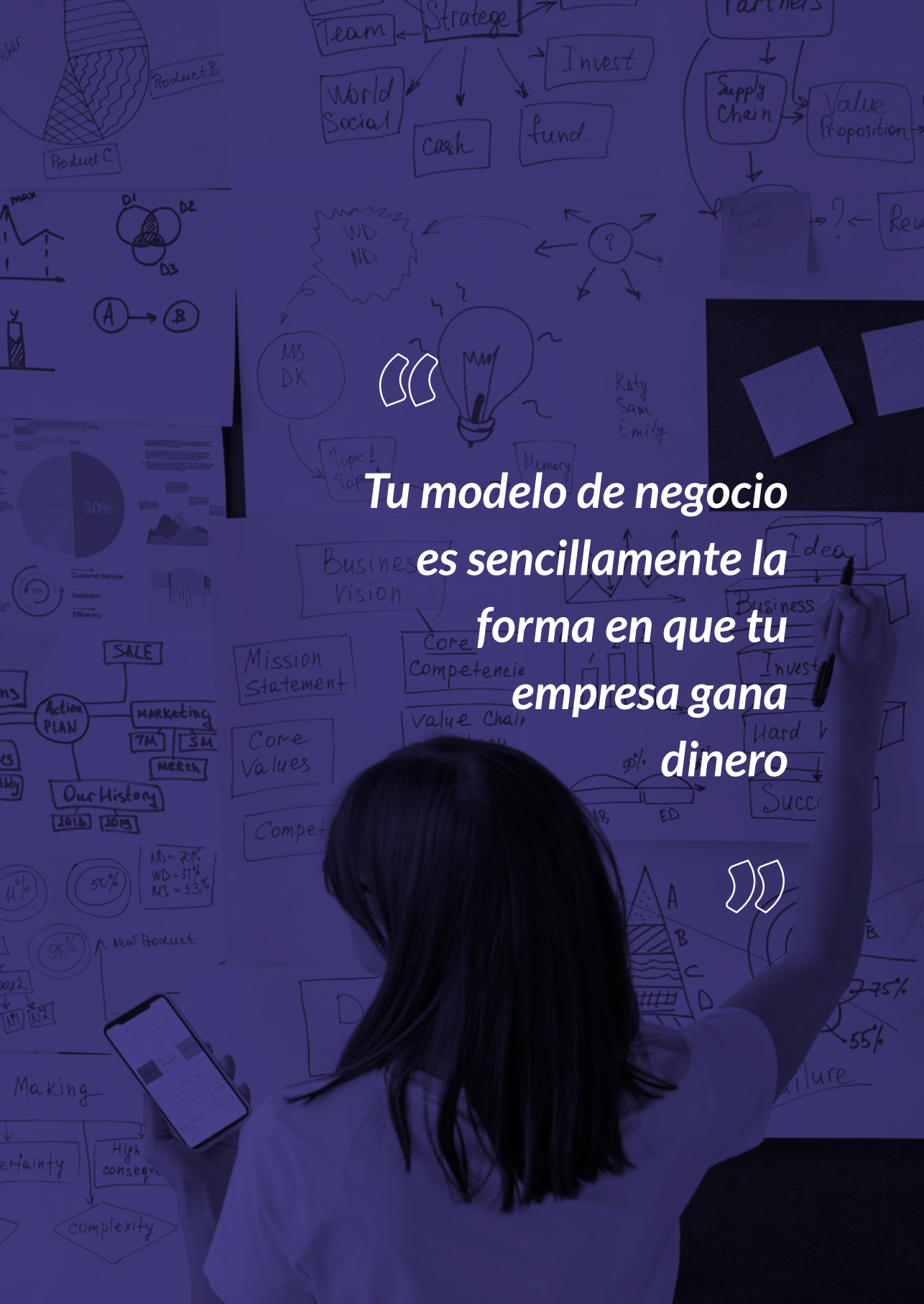
TU MODELO DE NEGOCIO. ¿CÓMO MONETIZO MI IDEA?



Javier FERNÁNDEZ GALLARDO

 jfernandez@innoventures.es





**Tu modelo de negocio
es sencillamente la
forma en que tu
empresa gana
dinero**



#4

TU MODELO DE NEGOCIO ¿CÓMO MONETIZO MI IDEA?

El modelo de negocio es la forma en que cada empresa gana dinero. Sin modelo de negocio, no hay empresa. Las nuevas tendencias en la sociedad y la tecnología han generado grandes empresas de mucho éxito porque han sabido innovar en su modelo de negocio para satisfacer mejor al cliente. La definición de tu modelo de negocio debe centrarse en el cliente y en cómo satisfaces sus necesidades. Hay múltiples modelos de negocio innovadores y grandes tendencias que te permitirán crear ideas de negocio innovadoras y de éxito, estate atento y podrás generar tu propio modelo de éxito.



PALABRAS CLAVE_

Modelo de negocio | Innovación | Tendencias | Cliente | Tecnología

4.1 ¿Qué es un modelo de negocio?

Aunque te suene a concepto abstracto, todo proyecto de negocio o empresa tiene un modelo de negocio implícito.

Tu modelo de negocio es sencillamente la forma en que tu empresa gana dinero. Por lo tanto, sin modelo de negocio, no hay empresa.

La definición de tu modelo de negocio suele incluir qué ofreces o aportas a tus clientes (tu producto o servicio) y cómo ganas dinero (si produces, distribuyes, vendes o alquilas; si prestas un servicio a cambio de una cuota mensual o un coste fijo, o si hay alguna parte de tu oferta que es gratis). Pensar y definir bien tu modelo de negocio es esencial para la viabilidad de tu empresa. De hecho, yo suelo decir que hay una escalera de cuatro peldaños entre tener una idea y tener una empresa, y la definición de tu modelo de negocio es imprescindible para llegar desde el primero hasta el último escalón.



Los cuatro escalones de idea a empresa

El primer peldaño es por supuesto la idea. Pero ideas hay muchas y no siempre están completas como para convertirse en una empresa. Sencillamente son la detección de (o la opinión de que hay) una necesidad insatisfecha en el mercado. Generalmente lo que falla a la hora de llevar a la práctica una idea emprendedora es... correcto: ¡el modelo de negocio!

El siguiente escalón en la maduración de tu idea emprendedora es **tener un producto.** El producto es la “paquetización de tu idea”. Un producto es una concreción de los atributos de tu idea. El producto delimita tu idea de negocio en sus atributos fundamentales: características, precio y cantidad o alcance. Por ejemplo, si tu idea fuera abrir un bar de batidos de zumos naturales, el producto sería cada uno de los batidos que vas a vender, sus ingredientes, la cantidad o tamaño de cada uno, su precio de venta, si incluye alguna experiencia o característica especial en su presentación o servicio, etc. Cuando conviertes tu idea en producto, ya estás más cerca de tener una empresa y de tener claro tu modelo de negocio, pero todavía te faltan elementos.

El tercer escalón, **tener mercado,** implica que ya tienes un modelo de negocio. Ya sabes cómo es tu producto, su precio y forma de venta o monetización y además sabes a quien lo vas a vender y cómo: ya has decidido el canal que vas a utilizar para su distribución o venta. Siguiendo con el ejemplo anterior, al definir tu modelo de negocio ya sabes si el bar va a ser tuyo en propiedad o vas a utilizar un modelo de franquicias, dónde se va a ubicar (centros comerciales, calles principales, etc.), si el cliente va a poder consumir en el local o llevarlo a domicilio, si vas a ofrecer opciones de pago adelantado o diferido, si va a ofrecer suscripciones o bonos de descuento, si vas a producir todos los ingredientes o vas a comprar parte de ellos ya pre-elaborados, etc.

El cuarto escalón, el de **tener una empresa,** ya implica ir mucho más allá y desarrollar o tener la estructura, recursos humanos, físicos, financieros, el nombre de la empresa y cada uno de los productos, etc. La empresa es la realización completa de tu idea y su modelo de negocio y todos los elementos necesarios para llevarlos a cabo.

4.2 ¿Por qué es importante entender y definir tu modelo de negocio?

¿Esto del modelo de negocio es un concepto realmente útil? ¿Por qué se habla tanto ahora de modelos de negocio? La respuesta a la primera pregunta es un sí rotundo y la respuesta a la segunda es porque los cambios de hábitos de los consumidores y la tecnología han permitido y permiten una gran innovación en los modelos de negocio. **Hay empresas que han tenido mucho éxito a base de innovar en su modelo de negocio, más que innovar en su producto.** Entender cómo innovar en modelo de negocio es una gran idea que puede darte muy buenos resultados como emprendedor.

Te pongo dos ejemplos muy claros que te van a ayudar a entenderlo. Son dos casos de éxito que seguro que conoces:

Uno de mis ejemplos favorito es el de **IKEA**. IKEA no inventó nuevos muebles (en realidad vende mesas, sillas, sofás, lámparas; o sea muebles y accesorios como los de siempre, que ya estaban inventados, aunque lo haga con sus propios diseños o estilo) pero sí **reinventó la forma de venderlos**. IKEA creó un **nuevo modelo de negocio para la venta de muebles**: detectó la oportunidad de vender muebles desmontados, pero más baratos y mucho más rápidamente, poniendo foco en cada mueble individual más que en los conjuntos. Esto que parecería un paso atrás en servicio o calidad, permitió reinventar la producción, ahorrar muchísimo en el transporte y que la gente pudiera comprar muchos más muebles por el mismo dinero y que pudiera ir comprando y amueblando su casa poco a poco. Además, en lugar de venderlos por los canales tradicionales (pequeñas o medianas tiendas de muebles) IKEA monta grandes centros a las afueras de las principales ciudades. En IKEA hay más innovaciones que éstas que te digo, como la apuesta por los muebles rellenos de cartón en lugar de madera maciza, que también repercute en el peso y muchas otras, pero seguramente la principal es la que te he contado: vender muebles sueltos y desmontados en grandes tiendas propias a las afueras de las ciudades principales frente al modelo tradicional de distribución en pequeñas tiendas de muebles con foco en amueblar habitaciones completas. IKEA es un grandísimo ejemplo de innovación en modelo de negocio.



Otro de mis ejemplos favoritos de innovación en modelo de negocio es Google. Todos usamos Google a diario y, sin embargo, la mayor parte de la gente no paga por sus servicios a Google. Google proporciona estos servicios de forma gratuita, pero no sin coste. Volveremos a hablar de ellos más adelante y veremos cuál es su modelo de negocio y cómo ganan dinero.

Ser capaz de explicar tu modelo de negocio de una forma ágil y sencilla también te ayudará muchísimo a la hora de buscar inversores, financiación, clientes y empleados. Tener una buena definición de tu modelo de negocio es fundamental para comunicar y hacer crecer tu idea emprendedora.

4.3 Cómo definir tu modelo de negocio

Supongo que ya te ha quedado claro lo importante que es **entender, pensar y definir bien tu modelo de negocio**. Esto puede ser clave para que tu idea de negocio tenga éxito o no y acabe convirtiéndose en una empresa rentable o pase a engrosar las filas de las ideas empresariales fallidas.

La mejor forma para mí de expresar tu modelo de negocio es usando la primera persona del plural “ayudamos a nuestros clientes a ...”, “vendemos determinados productos”, “ofrecemos soluciones de movilidad en el centro de la ciudad para estudiantes y gente joven...”, “fabricamos una cerveza artesana de sabor intenso pero contenido alcohólico...”; lo que sea. La definición de tu modelo de negocio debe girar alrededor de tu cliente, ya que tiene que expresar el problema que le resuelves y por qué y cómo te va a pagar. Muchas ideas emprendedoras giran alrededor de resolver un problema ambiental, social, etc. lo cual es maravilloso y define el propósito o motivo fundacional de la idea del proyecto, pero es importante también tener en cuenta y validar cómo vas a convertir esa idea en un negocio y quien y cómo te va a ayudar a generar ingresos decidiendo usar y pagar por tu producto o servicio en lugar de no hacerlo.

Te pongo un ejemplo: “Mejorar la movilidad urbana y reducir la contaminación en las ciudades” puede ser una gran idea y un objetivo muy loable, pero no es

un modelo de negocio; “alquilar bicicletas eléctricas en el centro de las ciudades para uso compartido e ilimitado a cambio de una cuota mensual de 27€ acompañado de una subvención del 80% por parte de los ayuntamientos para la instalación de los parkings de las bicis” sí es un modelo de negocio bastante bien definido, en principio, ya que explica perfectamente qué problema resuelves a quién y cómo te va a pagar. Luego habrá que ver si tiene aceptación en el mercado.

Hay algo que quiero que tengas muy claro, y es que cuando defines o verbalizas tu modelo de negocio, estás volcando tus ideas o tus hipótesis sobre el mercado. Y aquí se aplica la máxima de que el papel lo aguanta todo. Es por eso es muy importante que entiendas muy bien todas estas ideas o hipótesis que componen tu modelo de negocio y las sometes al juicio crítico del mercado si no están ya validadas. Esto se vuelve especialmente importante en aquellos casos en que no conoces muy bien el mercado en el que vas a lanzar tu producto o servicio.

Muchos emprendedores conocen muy bien una tecnología, un producto o sencillamente piensan que lo que a ellos les parece buena idea, todo el mundo lo va a comprar. Pero el ser humano es maravillosamente variado y el hecho de que **a ti te guste una idea** (o a ti, tu familia y tus mejores amigos, que siempre te van a decir que todo lo que piensas es maravilloso) **no quiere decir que vaya a triunfar en el mercado y que vaya a tener una acogida suficiente como para convertirla en un modelo de negocio rentable.** Vamos a ver ahora algunos tipos de modelos de negocio clásicos y modernos, lo que te puede ayudar a la hora de diseñar el tuyo.

4.4 Tipos de Modelo de negocio

Podemos hablar de modelos de negocio tradicionales y modelos de negocio innovadores. Vamos a centrarnos en los últimos porque los primeros como los modelos primarios (agricultura, pesca minería), industriales y los de servicios tradicionales (transporte, construcción, banca, servicios profesionales, medicina, etc.) son de sobra conocidos y están muy explotados desde hace años.

Como ya te he comentado más arriba, la evolución tecnológica y las nuevas tendencias en los consumidores son las fuentes de oportunidades de innovación en los modelos de negocio. Ha pasado mucho tiempo desde aquella época en que los modelos de negocio imperantes eran siempre los mismos: ser agricultor, ser soldado o ser artesano. Las diferentes oleadas de innovación tecnológica han ido generando nuevas opciones con la industrialización, en primer lugar, de los modelos de artesanía, la aparición de negocios digitales, la digitalización de negocios tradicionales y la aparición de última instancia de modelos de negocio soportados en la tecnología que recogen las tendencias más actuales de los consumidores.

Veamos cuáles son las grandes tendencias y los modelos de negocio de los últimos años y que se prevé que tengan éxito en el futuro:

a) Desintermediación: la desintermediación es el fenómeno por el cual desaparecen intermediarios en las cadenas de suministro de productos o servicios. Antiguamente había mercaderes que viajaban grandes distancias para llevar productos de un sitio a otro, este modelo se complicó con la industrialización y la fabricación en masa en diferentes partes del mundo. Esto generó la aparición de múltiples intermediarios: mayoristas, importadores, etc. La irrupción de la venta a través del comercio electrónico ha permitido la desintermediación de muchos sectores, en los que ya no es necesaria una cadena de suministro tan larga para poner en contacto a fabricantes y compradores. La desintermediación ha tenido como resultado colateral la aparición de otros modelos de negocio, como el de la **larga cola** en la que pequeños grupos de consumidores de nicho pueden acceder a mercados que antes de la aparición de Internet eran inaccesibles, ya que los consumidores sólo podíamos acceder a los productos más comerciales o populares. Esto se aplica desde la producción musical en la que es hoy factible que una persona de cualquier pueblo de España encuentre en su móvil un grupo de música “indie” finlandés, hasta la posibilidad de comprar y vender por Internet artículos “de nicho” o productos que ya no necesitamos y a los que alguien da una nueva vida. Un caso interesante es la desintermediación de los servicios en los que una persona puede vender sus servicios (hostelería, diseño, contabilidad, restauración, fotografía, música, ingeniería etc.) a otras

empresas o personas sin tener que trabajar para una gran empresa gracias al auge de la **reputación digital**, otra tendencia clave, que nos sirve para confiar en desconocidos a la hora de alquilar una casa para nuestras vacaciones (AirBnb), viajar a otra ciudad (Blablacar), ir a un restaurante (Tripadvisor, Google Maps) o contratar la composición de la música de un anuncio (mediante una búsqueda directa en Google, por ejemplo).

b) La desintermediación tiene que ver con otra tendencia, que es la aparición de modelos **basados en disfrutar en lugar de poseer** y todo lo que tiene que ver con **alargar la vida de los productos**. La sociedad es cada vez más consciente de que el modelo de consumo exponencial no es sostenible y buscamos nuevas formas de disfrutar de los productos y servicios de una manera más sostenible. Aquí surgen multitud de oportunidades como la de **alquiler en vez de compra**, el **uso compartido** en sus múltiples modalidades, etc. Wallapop es otro ejemplo muy claro de desintermediación para la compraventa de artículos de segunda mano.

c) Fruto en parte de esta tendencia es el boom de los modelos de suscripción.

Cada vez consumimos más servicios online y convertimos productos en servicios que consumimos por suscripción. Todas las grandes tecnológicas que ofrecen contenidos (Amazon Prime, Netflix, Spotify, Apple Music, Apple TV...) o servicios (Google Suite, Apple Cloud, Microsoft 365...) así como multitud de startups en estos dos campos se basan en esta forma de pago. Los seguros, las motos, coches y los barcos, etc. se pueden disfrutar por suscripción incluyendo todo su coste de propiedad y mantenimiento en una única cuota. Los cines físicos se acaban de unir al modelo de Netflix y ya se puede ir al cine de forma ilimitada por una cuota única. Las **microsuscripciones** a creadores de contenido (periodistas, músicos, divulgadores, blogueros, etc.) como por ejemplo a través de Patreon permiten una relación directa entre estos creadores y sus audiencias ¡Todo es suscribable!

d) Un factor que va a seguir impulsando la desintermediación es la aparición de negocios basados en la tecnología blockchain que fomentará aún más la confianza y control de la trazabilidad entre desconocidos. En este sentido hay



muchas iniciativas intentando reducir el poder y repartir la generación de valor que las grandes redes sociales -que no son otra cosa que plataformas de **contenidos generados por los usuarios** (Youtube, Facebook, Instagram, etc)- han acumulado. Surgen así plataformas como las españolas Kabila App y Komon en las que los artistas o creadores de contenidos se comunican directamente con su comunidad y les ofrecen sus contenidos a una fracción del coste que supone para ellos las grandes redes sociales actuales.

Como ves una idea de negocio o empresa puede participar de varias de estas tendencias o modelos a la vez. Blablacar es un modelo de plataforma que se apoya en la tendencia a disfrutar en lugar de poseer y de la reputación digital como habilitadora de la confianza entre desconocidos además de apoyarse en otra grandísima tendencia como la **prestación de servicios vía Apps en móviles**.

e) La digitalización y el auge de la publicidad en Internet han dado lugar a uno de los casos de éxito más importantes de los últimos años: el de Google. El de Google es un modelo de **prestación de servicio “gratis”**. Google nos proporciona un montón de servicios que usamos todos los días y por los que la mayor parte de las personas nunca pagamos ningún dinero: buscador, correo electrónico, Calendario, Mapas... Lo que permite que Google ofrezca estos servicios de forma gratuita es que el coste marginal de los servicios digitales suele ser cercano a cero y por otra parte, que en realidad lo que está haciendo Google es acaparando información para vender publicidad hipersegmentada a empresas y anunciantes. El coste con el que “pagamos” a Google es toda nuestra información sobre el uso de sus herramientas que Google almacena y procesa y que le permite ofrecer publicidad ultrapersonalizada a los anunciantes que de esta manera sólo lanzan sus anuncios a las personas más susceptibles de acabar comprando. Google se ha convertido en la mayor empresa de publicidad del mundo.




f) Una vertiente de los servicios gratuitos es lo que se ha dado en llamar a **Servicios Freemium** (de la mezcla de la palabra gratis en inglés “Free” y “premium” -servicios de pago-).

En este caso, lo que hacen las empresas es proporcionar una serie de servicios básicos de forma gratuita y ofrecer una opción más completa por la que sí hay que pagar. Este modelo tiene la ventaja de que permite a la empresa la captación de clientes que pueden probar el producto sin comprometerse a ningún pago, y si finalmente les convence, pueden dar el salto a un modelo de pago más completo.

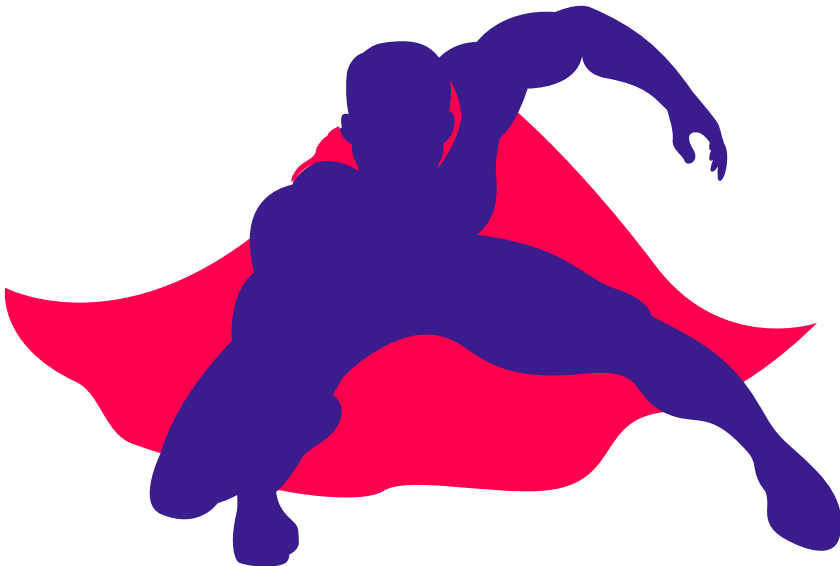
Ejemplos famosos de este modelo podrían ser los servicios de almacenamiento en la nube de Dropbox, y el servicio de música en streaming de Spotify, con un servicio gratis con anuncios y otro de pago sin interrupciones publicitarias etc. El propio Google ha adoptado este modelo y además de todo lo que nos da gratis, ofrece alguno de sus servicios de pago, especialmente para empresas. Google, por ejemplo, ha lanzado el servicio YouTube Premium sin anuncios a cambio de una cuota mensual. Evernote, Slack, Skype, Mailchimp, Canva... la lista de empresas de servicios online que utilizan este modelo es interminable. Y sin embargo, este modelo no es necesariamente del gusto de todas las empresas: Apple ofrece sus servicios siempre cobrando y sin publicidad.

g) No quiero dejar de hablar de los modelos colaborativos que son aquellos en los que el usuario o cliente participa de alguna manera de la prestación de servicio o generación de valor. Éstos modelos adoptan muy diversas modalidades: algunas son proyectos sin ningún tipo de ánimo de lucro, como podría ser la Wikipedia, que ha sustituido al modelo de las enciclopedias tradicionales; en otros casos sí hay un modelo económico detrás del proyecto, como podría ser el caso de Waze, el navegador de coche social por excelencia que vive de la publicidad (fue adquirido por Google), pero que se nutre de la información que proporcionan los usuarios mientras conducen o desde sus casas al actualizar los mapas, etc. Me atrevería a decir que IKEA es en parte un modelo colaborativo ya que el usuario colabora en montar los muebles a cambio de un descuento en el precio y la inmediatez de disponibilidad del mueble gracias a la abundancia de stock en las tiendas y la posibilidad de transportarlo en el vehículo propio.



Si vas a emprender, debes estar pendiente a todas estas tendencias que todavía tienen recorrido por delante y fijarte en otros casos para entender dónde están las nuevas oportunidades.

h) **Las nuevas tendencias de los consumidores** y las nuevas tecnologías que se están desarrollando seguro que se sumarán a esta tendencia, dando lugar a nuevos productos, nuevos servicios y nuevos modelos de negocio. La implantación de **modelos de negocios basados en la inteligencia artificial**, por ejemplo, seguro que dará un fuerte impulso a la aparición de nuevas oportunidades. La **economía circular** es otro gran campo que está experimentando y va a experimentar un desarrollo importantísimo en el futuro. En esa misma línea se encuadran la **sostenibilidad** y todo lo que tenga que ver con la **colaboración remota y el teletrabajo**. La **computación cuántica**, el auge de sectores como la **ciberseguridad**, la **sensorización extrema** y todo lo que tiene que ver con la **disponibilidad de datos** de forma todavía más masiva, etc. serán fuentes de nuevas oportunidades que seguro que podrás aprovechar si estás atento y desarrollas un modelo de negocio innovador y competitivo. ¿Ya sabes cuál será el tuyo?



#5

PLAN DE EMPRESA



Marina RECHE PARDO

✉ m.rechepardo@um.es

Antonio ARAGÓN SÁNCHEZ

✉ aaragon@um.es



**El plan de empresa
es el punto de partida
de cualquier aventura
emprendedora**

START



#5

PLAN DE EMPRESA

Si ya tienes claro que quieres llevar a cabo tu idea y montar tu empresa, desde la **Oficina de Emprendimiento de la UMU** te damos la enhorabuena porque vas a empezar un **camino muy enriquecedor y lleno de aventuras**. Para comenzar es necesario que lo hagas con el menor riesgo y, para ello, te recomendamos que elabores un Plan de Empresa que te ayudará a contemplar todos los aspectos de tu proyecto o idea.

La elaboración de este documento debe ser el **primer paso** a realizar antes de ponerte en marcha con la creación de tu empresa y, no te preocupes por dedicarle tiempo a esta tarea, porque te va a ayudar a comenzar de la mejor manera posible con un gran control y conocimiento de todos los elementos que afectarán e influirán en tu proyecto.



PALABRAS CLAVE_

Business Plan | Plan de Empresa | Plan de Inversiones | Plan de Financiación | Business Angel | Venture capital

5.1 Qué es un plan de empresa

El Business Plan o Plan de Empresa es el campamento base, el punto de partida de cualquier aventura emprendedora y uno de los pasos más importantes a la hora de crear tu empresa.

Es un documento en el que se **identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, se examina la viabilidad técnica, económica y financiera de la misma**, y se desarrollan todos los procedimientos y estrategias necesarios para convertir la oportunidad de negocio detectada en un proyecto empresarial concreto. Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual sea la experiencia profesional del promotor y la dimensión del proyecto. Resulta esencial detenerse a reflexionar sobre cada detalle de la puesta en marcha de nuestro futuro negocio. Nos permite tomar conciencia de los pasos a seguir para lograr nuestros objetivos, así como la viabilidad de nuestro proyecto.



a) Para qué debemos hacer un plan de empresa

Hacer un plan de empresa es fundamental para cualquier persona o equipo que quiera iniciar un nuevo negocio o empresa. En él se resumen los objetivos, estrategias y acciones que se llevarán a cabo para lanzar y gestionar el negocio de manera efectiva.

El proceso de hacer un plan de empresa puede ayudar a los emprendedores a:

- 1. Establecer** una visión clara y realista para su empresa, definiendo su propósito, objetivos y metas a largo plazo.
- 2. Identificar** el mercado al que se dirigirán, el nicho de mercado al que pertenecerán y las necesidades que satisfarán.

3. **Evaluar** la competencia y analizar su posición en el mercado.
4. **Diseñar** una estrategia de marketing para promocionar y posicionar la marca.
5. **Definir** los roles y responsabilidades de cada uno de los miembros del equipo.
6. **Identificar** las fuentes de financiación necesarias para el arranque y el funcionamiento de la empresa.
7. **Establecer** un plan de acción y un cronograma para llevar a cabo cada una de las acciones que permitirán alcanzar los objetivos establecidos.

b) Quién debería realizarlo

El plan de empresa debes elaborarlo tú. Si quieres iniciar un negocio o empresa necesitarás establecer objetivos, estrategias, planes de acción y presupuestos para su puesta en marcha. Este plan puede ser creado por ti si eres el único que está en el proyecto o por todo el equipo que esté liderando el mismo. En este caso, es fundamental que participen en su elaboración todos los integrantes del proyecto lo que os ayudará a implicaros en su desarrollo.

5.2 Cómo llevamos a cabo un plan de empresa: pasos a seguir

Como cabe imaginar hay muchísimas formas de plantear un Plan de Empresa. No existe un único modelo para realizarlo, pero sí es importante que la **información que contenga sea veraz, realista, clara, precisa y comprensible.**

Además, es fundamental que el documento que elaboremos se vaya actualizando según avance el proyecto, se trata de algo vivo y no debemos obsesionarnos en cumplirlo...ya que irá cambiando con las circunstancias del mercado, competencia o incluso el propio modelo de negocio. En cuanto a la extensión del plan, ésta también puede variar, pero no debería extenderse más de 25-30 páginas, su lectura debe ser muy amena, no dando más información de la estrictamente

necesaria. Lo más importante es que quede demostrado claramente que existe la oportunidad que planteas en el mercado, describiendo los recursos que necesitarás para llevarlo a cabo, analizando los riesgos críticos del proyecto y, sobre todo, las necesidades financieras y los retornos de tu inversión.

Es fundamental seguir un **esquema de actuación** que permita desarrollar los aspectos más importantes del proyecto que queremos poner en marcha. Deberás responder a las siguientes preguntas:

¿QUIÉN?

- ✓ Quién/es son los promotores
- ✓Cuál es el nombre de la empresa, marca, del producto o servicio

¿QUÉ?

- ✓Cuál es el propósito de la elaboración del plan
- ✓Cuál va a ser tu producto o servicio
- ✓En qué plazo de tiempo

¿POR QUÉ?

- ✓Razón de ser de nuestra empresa
- ✓Objetivos

¿DÓNDE?

- ✓Dónde venderemos nuestro producto/servicio

¿CUÁNDO?

- ✓Tiempo que nos llevará cada actuación

¿CUÁNTO?

- ✓Inversiones necesarios para llevar a cabo la actividad
- ✓Beneficios/Pérdidas

Si tenemos en cuenta estos elementos nos será más fácil elaborar y configurar un buen Plan de Empresa.

Vamos ahora con los pasos:

a) Presentación del proyecto y de sus promotores

La presentación de una nueva idea/proyecto, de quién la promueve y una síntesis del proyecto es el primer paso de cualquier plan de empresa, ya que permite a inversores y colaboradores comprender de manera clara y concisa la esencia de tu proyecto empresarial.

Se debe iniciar con una **breve introducción** acerca de la historia y el propósito, así como de sus objetivos a largo y corto plazo. A continuación, hay que incluir una **sección dedicada a los promotores**, en la que se indique quiénes son, su formación, experiencia y su papel en el proyecto. Y, por último, se debe ofrecer una **visión general de la idea** que ayudará a los posibles inversores a entender cómo funciona tu negocio, cuáles son sus fortalezas y oportunidades, y qué riesgos y desafíos pueden presentarse.

En conclusión, una buena presentación de la empresa, de los promotores y un resumen del proyecto permitirán transmitir de manera clara y concisa la esencia del proyecto a los posibles inversores y colaboradores. Es importante que trasmitamos ese “algo especial” que tiene nuestro proyecto y que lo diferencia de la competencia.

b) Análisis del mercado

Actualmente, las empresas se mueven en un contexto realmente complejo en el que la competencia es muy grande. Es fundamental conocer en profundidad el mercado en el que venderás tus productos y servicios, lo que te ayudará a identificar todas sus oportunidades.

El análisis del mercado te servirá para **obtener y analizar la información**

necesaria para que puedas establecer estrategias adecuadas y, en función de ellas, iniciar la actividad e introducirte en el mismo. Si quieres estar presente en un mercado, necesitas conocerlo, saber qué es lo que necesita, cómo lo quiere, quién lo quiere y cómo se cubre actualmente.

En el estudio de mercado debes considerar elementos como el **análisis del entorno** (A través de la influencia de factores generales: Político-legales, económicos, sociales y tecnológicos), **análisis del sector** (estado actual del mercado, tamaño y evolución y organización del mercado), **clientes** (tipos de clientes y características, grado fidelidad de la clientela, motivaciones de compra...), **competidores** (tamaño y número competidores actuales, entradas/salidas nuevos competidores, alianzas entre competidores...), **análisis de proveedores** (proveedores actuales, costes materias primas, dificultad acceso a proveedores...). No te preocupes, tienes a tu disposición diversas herramientas que te facilitarán este análisis como el análisis PEST (<https://creately.com/es/lp/herramienta-de-analisis-pest/>) o las 5 fuerzas de Porter (<https://creately.com/es/usage/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-los-porters/>).

c) Plan de marketing

El siguiente punto del Business Plan es esencial, siendo el Plan de Marketing y de Comunicación el medio a través del cual **se promociona y se vende el producto/servicio**. Se desarrolla ampliamente en el capítulo 6 de este manual.

d) Plan de producción



Según el tipo de proyecto que vayamos a llevar a cabo tendrás que detallar muy bien todo el **proceso de elaboración o desarrollo de tus productos o servicios**, desde la adquisición de materiales hasta la entrega del producto/servicio final. Todo ello se deberá reflejar en el Plan de Producción, que incluirá los elementos a nivel técnico y organizativo del proceso de producción. Es necesario especificar, por tanto, cómo deberán ser todos los

procesos, considerando desde la fabricación de los productos hasta los recursos materiales, técnicos y humanos que habrá que movilizar. En general, podríamos decir que el objetivo del plan es acortar la duración de las operaciones, maximizando la utilidad de la capacidad de las instalaciones, equipo y personal para mejorar el servicio al cliente, con lo que conseguirás minimizar costes.

Para elaborar el Plan de Producción será necesario llevar a cabo las siguientes etapas: **prever la demanda, identificar los recursos necesarios, desarrollar estrategias para los procesos de producción y analizar la capacidad de la nueva empresa para resolver conflictos.**

Si consigues elaborar un plan de producción bien orquestado lograrás cometer menos errores en la toma de decisiones en el desarrollo de las operaciones, problemas de presupuesto, minimizar averías e imprevistos, etc.

e) Plan de recursos humanos

Seguramente tu futura empresa, si no al comienzo sí a lo largo de su andadura necesite de otras personas para su funcionamiento adecuado y para alcanzar sus objetivos de ventas y beneficios, por lo que necesitarás de nuevos colaboradores que se incorporen a las tareas de la empresa.

En este punto tendrás que analizar todos los elementos relacionados con la política de personal: definir qué capacidades son esenciales, cómo se organizarán las funciones, la dimensión y estructura de tu plantilla, cómo piensas seleccionar, contratar o formar a tu personal. Para abordar este apartado el primer paso es elaborar el organigrama de la empresa, tratando de definir los puestos de trabajo con los que contarás y las relaciones entre ellos. Lo siguiente que tendrás que hacer será buscar a los mejores profesionales. Además, es necesario definir una política de retribución eficaz.

Si sigues estos pasos desarrollarás un plan de recursos humanos sólido que ayudará a tu empresa a alcanzar el éxito y retener a los empleados valiosos a largo plazo.



f) Financiación

Llegamos a un punto clave de tu plan de empresa: el dinero..., es el momento de valorar cuantitativamente lo que costará cada uno de los puntos de tu plan. Los datos que necesitas para elaborar el plan económico-financiero ya los conoces puesto que has reflexionado sobre tu idea: cuánto dinero necesitas (inversiones), cómo lo conseguirás (financiación), cuánto prevés vender y a qué precio (ingresos), cuáles serán los costes variables de tus productos/servicios, y cuáles serán tus costes fijos.

En este apartado vamos a evaluar la viabilidad económica financiera del negocio, es decir si tenemos posibilidades de dar beneficios a corto-medio plazo y la viabilidad financiera, si el proyecto es capaz de afrontar sus pagos y hacer frente a sus créditos en caso de que los tenga. En los próximos párrafos introduciremos algunos términos que te pueden parecer complejos, pero con los que te familiarizarás rápidamente.

Lo primero que haremos será elaborar un **Plan de Inversiones**. Aquí recogeremos todos los recursos necesarios para poner en marcha la empresa y que van a permanecer en ella como la reforma y acondicionamiento del local, los equipos informáticos, la página web, etc.

Para poder hacer frente al coste de las inversiones necesitarás un **Plan de Financiación** en el que se va a reflejar cómo se distribuya la financiación entre fondos propios (provenientes de ahorros personales, familiares o amigos) y/o de otros inversores o, en su caso, de préstamos bancarios si fuese necesario.



Plan de Inversiones

ACTIVO NO CORRIENTE

Importe

INMOVILIZADO INMATERIAL

Patentes, licencias y marcas

Gastos de I+D

Aplicaciones informáticas

Otros

INMOVILIZADO MATERIAL

Terrenos

Construcciones

Maquinaria y utillaje

Mobiliario

Equipos informáticos

Elementos transporte

Otros

INMOVILIZADO FINANCIERO

Depósitos y finanzas

ACTIVO CORRIENTE

Existencias iniciales

Deudores (Clientes, AAPP)

Tesorería

TOTAL INVERSIONES



Plan de Financiación

RECURSOS PROPIOS

Importe

Capital y otras aportaciones de socios

Subvenciones, donaciones y legados recibidos

RECURSOS AJENOS

Deudas a l/p por préstamos recibidos y otros conceptos

Deudas a c/p con entidades de crédito

Otros (proveedores, acreedores y anticipos de clientes)

TOTAL FINANCIACIÓN

TOTAL INVERSIÓN

=

TOTAL FINANCIACIÓN

Tras estimar cuál va a ser tu inversión inicial y estudiar cómo la financiarás, el siguiente paso será analizar la rentabilidad económica de tu idea/proyecto a través de la elaboración de una **Cuenta de Pérdidas y Ganancias o Cuenta de Resultados**. Para ello, tendrás que restar a la cifra de ventas estimadas todos los gastos, empezando por los gastos variables, de aprovisionamiento de mercancías o trabajos realizados por empresas externas o colaboradores, luego los gastos fijos (gastos de personal y otros gastos de explotación) y la amortización del inmovilizado. Una vez restados todos estos gastos tendremos el Resultado de Explotación (Beneficio antes de impuestos o BAIT).

En caso de que solicites un préstamo deberás quitar también los gastos que corresponden a los intereses del mismo, obteniéndose el Beneficio antes de impuestos. Por último, restaremos los impuestos y nos dará el Resultado o beneficio después de impuestos.

Para que un negocio se considere viable económicamente este resultado deberá ser positivo a corto-medio plazo.





Cuenta de pérdidas y ganancias

IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas			
Prestaciones de servicios			
APROVISIONAMIENTOS			
Consumo de materias primas			
Trabajos realizados por otras empresas			
GASTOS DE PERSONAL			
Sueldos, salarios y asimilados			
Cargas sociales			
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			
Servicios exteriores (arrendamientos, servicios prof. independientes, reparaciones y conservación, transportes...)			
Tributos			
Otros gastos de gestión corriente			
AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO			
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (BAIT)			
Gastos financieros			
BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS			
Impuestos			
BENEFICIO DESPUÉS DE IMPUESTOS			

Por último, vamos a contarte como realizar un **Presupuesto de Tesorería**. Para ver la viabilidad y solvencia financiera de tu futuro proyecto, es necesario que seas consciente del dinero que deberás tener disponible para afrontar el día a día de la actividad de tu empresa.

El saldo de la tesorería siempre deberá ser positivo porque si no es así quiere decir que no podemos afrontar nuestros pagos y que la empresa sería insolvente y, por lo tanto, el proyecto no sería viable desde el punto de vista financiero. El primer año es necesario hacerlo mes a mes para ver cuando se producen las diferentes entradas y salidas de dinero. Además, es importante que tengas en cuenta el período de pago y de cobro habitual con proveedores y con los clientes.



Presupuesto de Tesorería

1.SALDO INICIAL	ENE.	FEB.	DIC.
(Ventas, Capital/Recursos propios, Subvenciones, Préstamos, Otros...)			
COBROS POR:			
Ventas			
Otros cobros			
2. TOTAL COBROS			
PAGOS POR:			
Inversiones, Pago a proveedores, Salarios, Seg. Social, Tributos, Publicidad, Serv. Profesionales, Arrendamientos, Suministros			
3. TOTAL PAGOS			
4. SALDO NETO CAJA (2)-(3)			
5. SALDO FINAL CAJA (1) +(4)			

Para finalizar este apartado tenemos que hablar de uno de los elementos más importantes y puede que el más complicado de obtener: **LA FINANCIACIÓN**.

¿De dónde obtendrás el dinero para financiar tu proyecto? ¿Qué fuentes de financiación te ofrece el mercado? Dependiendo de la situación empresarial en la que te encuentres, podrás elegir qué tipo de financiación utilizar. A continuación, te resumimos algunas de ellas:

1. Utilizar nuestros propios recursos económicos es la fuente básica de financiación: Autofinanciación/Financiación propia.

2. Recurrir a tu entorno y círculo más cercano (familia y amigos) suele ser otra opción muy habitual. Son personas de confianza que, pese al desconocimiento, van a creer en tu proyecto: "Friends, family and fools".

3. A través de bancos. Ofrecen diferentes tipos de financiación como préstamos, créditos y los microcréditos. Se trata de cantidades de dinero que se prestan con un determinado interés que tendrás que devolver en un tiempo establecido.

4. Ayudas públicas dirigidas a cubrir necesidades de financiación para alcanzar la etapa de crecimiento se pueden obtener a través de convocatorias del Centro de Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI <https://www.cdti.es>) y la Empresa Nacional de Innovación (ENISA <https://www.enisa.es>). Se trata de entidades que ofrecen créditos muy ventajosos para emprendedores que cumplan con determinadas características.

5. Subvenciones. Ayudas económicas, asesoramiento y bonificaciones que conceden las administraciones con el fin de impulsar la creación de empresas y la contratación de profesionales.

6. A través de inversores privados. Aquí te destacamos dos: (i) los Business Angel (inversores privados que invierten importantes cantidades de dinero y también aportan sus conocimientos y experiencia. Su participación y presencia en la empresa suele ser por tiempo elevado y en las primeras fases de la



actividad) <https://www.murcia-ban.es> y (ii) las operaciones de capital riesgo o Venture capital (Operaciones financieras basadas en la inversión económica de sociedades de capital riesgo en startups con modelos de negocios novedosos, con un alto potencial de riesgo y de crecimiento y de los que se espera gran rentabilidad. Las sociedades de capital riesgo obtienen a cambio una participación de la empresa).

7. Crowdfunding. Consistente en obtener ingresos de un grupo de personas durante un tiempo determinado, a través de una plataforma online.

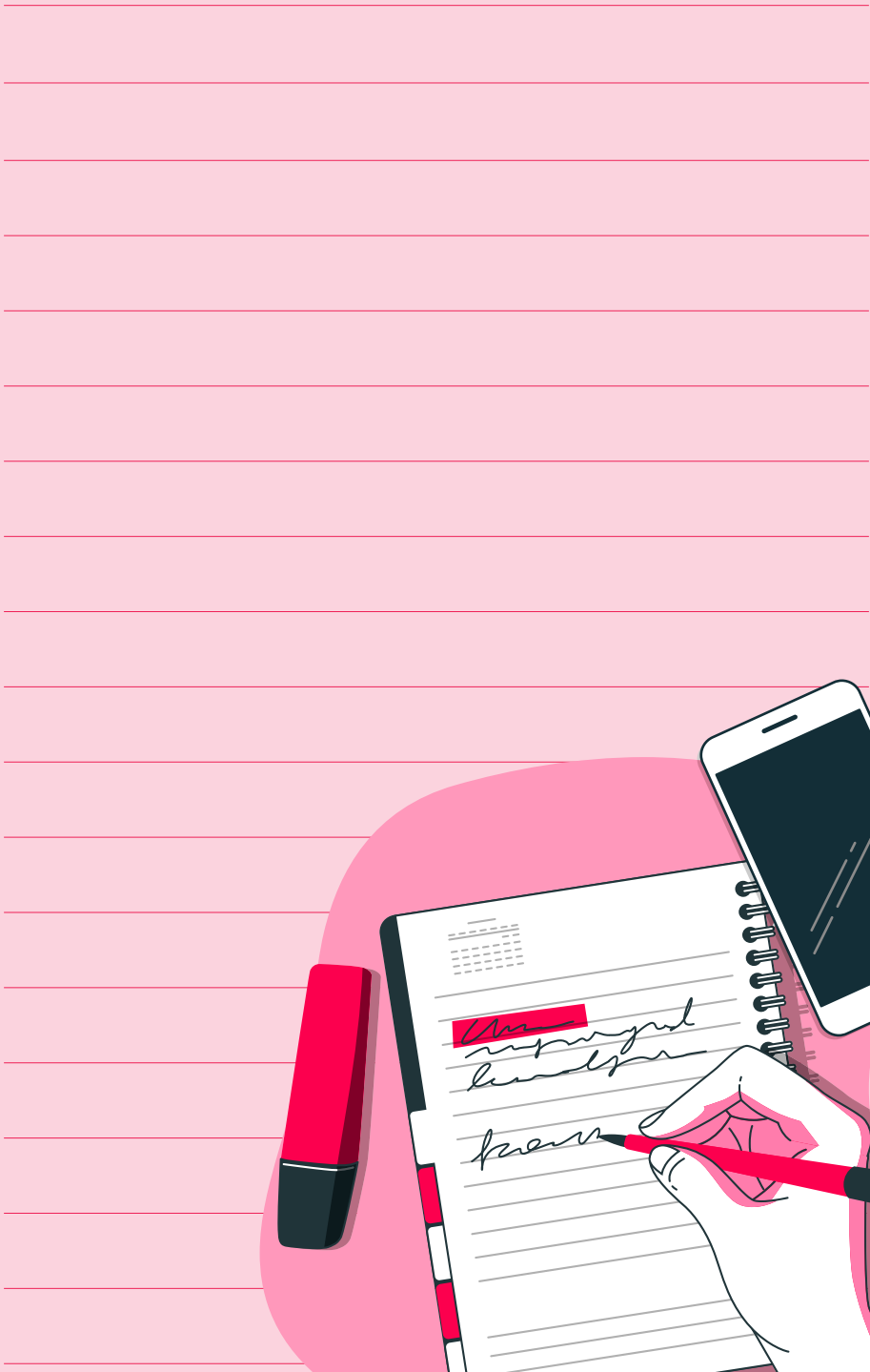
8. Crowdsourcing. Esta fuente de financiación consiste en la externalización de tareas, de manera que estas son cubiertas de manera colaborativa, mediante otra plataforma digital.

g) Aspectos jurídicos y fiscales de la empresa

Cada proyecto es único por lo que no todas las formas jurídicas son idóneas y tendrás que elegir aquella que mejor se adapte a tu proyecto específico, atendiendo a diferentes aspectos, entre los que no se pueden obviar las obligaciones con las diferentes administraciones. Se presentan estos aspectos en el capítulo 7.

h) Calendario de ejecución

Hemos llegado al último punto de nuestro Business Plan: el calendario de ejecución. Se trata de establecer un diagrama o línea de tiempo donde estructurarás todos los pasos y acciones específicas que se van a realizar especificando el orden de ejecución, la persona que la realizará y el momento en el que se llevará a cabo. Esto te ayudará a tenerlo todo planificado y a realizar un seguimiento y control de todos los pasos planeados para poner en marcha la idea. Ten en cuenta que dependiendo de la naturaleza de tu proyecto tanto los tiempos como el orden de cada tarea serán totalmente diferentes.



#6

DA A CONOCER TU IDEA. ¿CÓMO LA COMUNICO?



Manuela **LÓPEZ PÉREZ**

 manuela.lopez@um.es

Alba **CHOUHAB GOMARÍZ**

 albamaría.chouhab@um.es





“

**Lo que no se
comunica
no existe**



”

#6

DA A CONOCER TU IDEA. ¿CÓMO LA COMUNICO?

La comunicación debe de ser un pilar fundamental en tu emprendimiento, porque si tu público objetivo no te conoce, no existes. El objetivo de este capítulo es sentar las bases de la estrategia de marketing digital de tu proyecto, y guiarte para que seas capaz de crear el plan de comunicación perfecto para tu emprendimiento. Además, de ayudarte a crear el plan de comunicación y la estrategia a seguir, te enseñamos algunas de las herramientas que puedes utilizar para llevarlo a cabo.



PALABRAS CLAVE_

Marketing digital | Herramientas de comunicación |
Plan de comunicación | Estrategia | Objetivos | Social media |
Elevator pitch negocio

6.1 La importancia de comunicar tu idea. Herramientas de comunicación

Lo que no se comunica no existe. Se puede tener el mejor producto del mercado, pero si los clientes potenciales no lo conocen no lo van a comprar. Se puede pensar que realizar una campaña de comunicación no está al alcance de un emprendedor que se encuentra en las primeras fases de su proyecto, momento en el que se suele disponer de recursos limitados. Sin embargo, actualmente nos encontramos con herramientas, fundamentalmente del entorno digital, que son muy útiles para proyectos que están arrancando.

A continuación, se muestran las herramientas de comunicación que se consideran más interesantes para un emprendedor.

PÁGINA WEB

La página web es fundamental en la estrategia de comunicación online de la empresa. Para una empresa que no vende online el principal propósito de la web es informar a los consumidores sobre la empresa (su filosofía, historia, quiénes la forman, localización...) y sus productos. Para diseñar la página web podemos utilizar las siguientes herramientas:

Wordpress: <https://wordpress.com/es/>

Wix: <https://es.wix.com/>

JIMDO: <https://www.jimdo.com>

PÁGINAS DE MARCA EN REDES SOCIALES

Las redes sociales son canales fundamentales para llegar al público objetivo que se pretende alcanzar. Pero, no hay que caer en el error de estar en todas las redes, hay que decidir en cuáles estar y en cuáles no.

Por ejemplo, si nuestro público objetivo utiliza principalmente Facebook e Instagram, la empresa debe crear páginas de marca en dichas redes. Para conocer qué redes sociales utilizan mis clientes potenciales es muy útil el estudio que realiza la IAB anualmente sobre el uso de las redes sociales por parte de los usuarios españoles (<https://iabspain.es/estudio/>). Este estudio muestra cuál es el perfil sociodemográfico de los usuarios españoles de las diferentes redes. Para gestionar las redes disponemos de diferentes herramientas:

Hootsuite: <https://www.hootsuite.com/es>

Metricool: <https://metricool.com/es/>

Buffer: <https://buffer.com/>

Además, para crear contenido para redes sociales e incluso crear la imagen corporativa:

Canva: <https://www.canva.com/>

Capcut: <https://www.capcut.com/es-la/>

ChatGPT: <https://chat.openai.com/chat>

EMAIL MARKETING

El email marketing consiste en enviar correos electrónicos a nuestros clientes actuales o potenciales. Para utilizar esta herramienta tenemos que tener una base de datos de consumidores que hayan dado su consentimiento para que les enviemos información comercial.

Una herramienta específica del email marketing es la newsletter. La newsletter es un boletín informativo que se envía de forma periódica, normalmente cada mes, y suele contener información de la empresa y sus productos, además de otra información que le pueda interesar a nuestros clientes o clientes potenciales.

Para la gestión de las campañas de email marketing podemos encontrar diferentes herramientas:

Mailchimp: <https://mailchimp.com/es>

Sendinblue: <https://es.sendinblue.com/>

Stripo: <https://stripo.email/es/>

PUBLICIDAD

La publicidad es una herramienta de comunicación que consiste en pagar a un canal determinado para que muestre nuestro anuncio. En este caso nos interesa la publicidad en redes sociales, la publicidad en páginas web y la publicidad en buscadores SEM, así como crear una estrategia de posicionamiento orgánico mediante SEO.

Algunas de las herramientas que podemos utilizar estrategias SEM y SEO son las siguientes:

Google Keyword Planner:

<https://ads.google.com/home/tools/keyword-planner/>

Google Search Console:

<https://search.google.com/search-console>

SEMRUSH: <https://es.semrush.com/>

INFLUENCERS

Los medios digitales han dado lugar a la creación de nuevas figuras de influencia, “los influencers”. Los podemos dividir en dos grandes grupos:

Macroinfluencer: Influencers con muchos seguidores.

Microinfluencers: Influencers con pocos seguidores.

Contratar a macroinfluencers puede ser prohibitivo para un emprendedor, sin embargo, los microinfluencers pueden ser bastante interesantes. A pesar de que tienen menos seguidores, estos suelen ser muy fieles e interactúan más con las publicaciones del influencer. Además, en muchas ocasiones la contraprestación por publicar contenido de la marca no es económica, puede bastar con recibir el producto gratis o una prueba del mismo.

PROMOCIONES

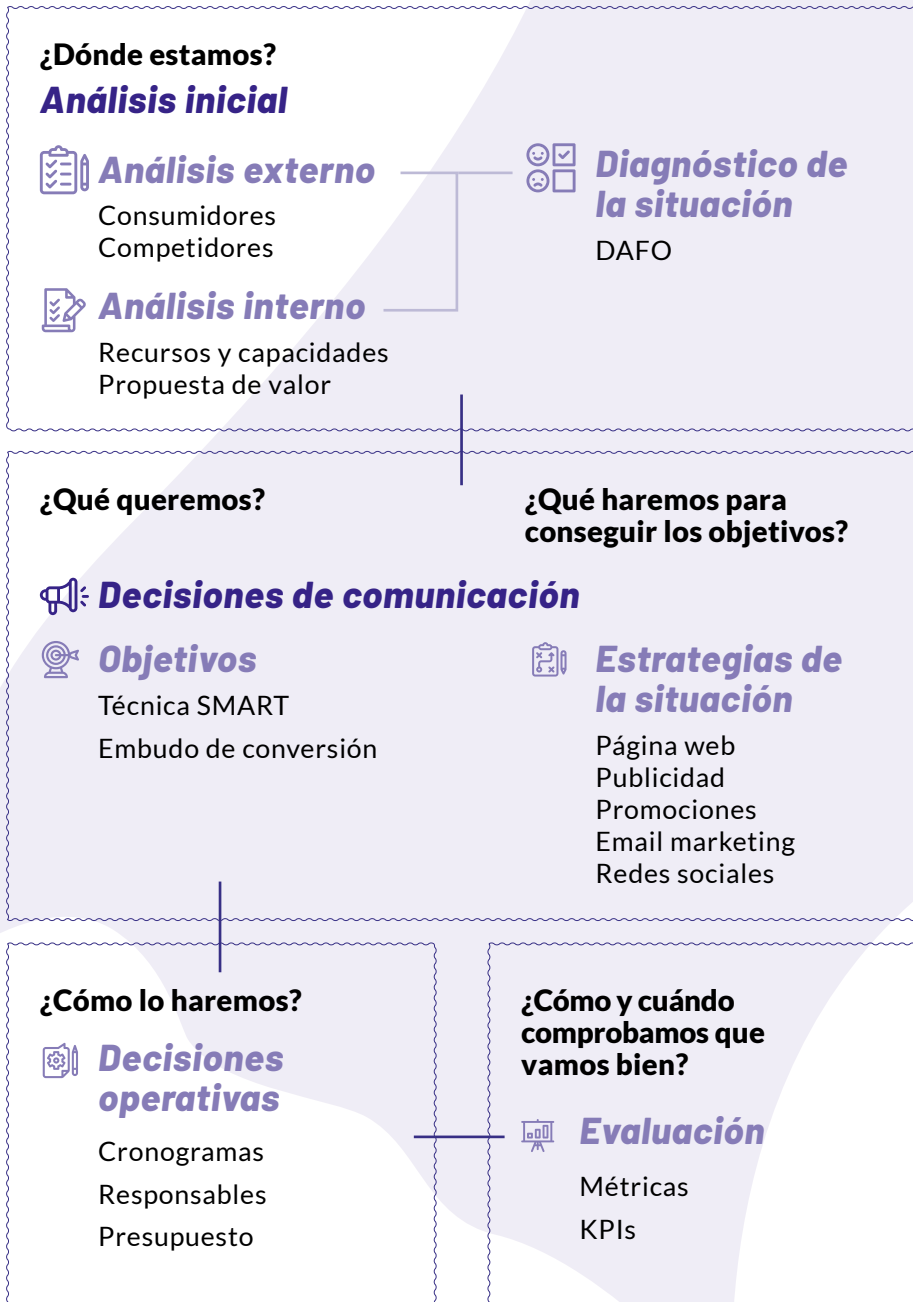
Las promociones son incentivos a corto plazo que tienen el objetivo de promover la compra de un producto o de que el consumidor realice alguna acción, como, por ejemplo, seguir a la marca en redes sociales. Las promociones pueden consistir en hacer descuentos en el precio del producto, sorteos, concursos, entregar muestras gratuitas...

6.2. Plan de comunicación

El plan de comunicación es un documento donde se plasma la forma en que una empresa se va a comunicar con su público. En la figura 6.1 se pueden ver las diferentes fases de un plan de comunicación, las cuáles desarrollaremos a continuación.



Figura 6.1 Fases de un plan de comunicación



a) Análisis inicial

Este análisis facilitará la posterior fijación de objetivos y la definición de estrategias. Antes de realizar el plan de comunicación la empresa tiene que conocer el contexto en el que se va a desarrollar dicho plan.

Para ello se deben realizar dos tipos de análisis:

Análisis externo

Aquí se analizará especialmente a la competencia y a los consumidores, concretamente, a nuestro público objetivo:

- **Análisis de los competidores:** Se analizará las estrategias que han llevado a cabo. Esto nos permitirá aprender de las estrategias que les han funcionado y de aquellas que no les han ido tan bien.
- **Análisis del público objetivo:** Se obtendrá información sobre cómo se comporta el público al que se quiere llegar, así como los medios que utiliza.

Para realizar este análisis podemos utilizar diferentes herramientas.

Google Trends: <https://trends.google.es>

Brand24: <https://brand24.com>

Minderest: <https://www.minderest.com/es>

Análisis interno

En este análisis se hará un diagnóstico de la situación de la empresa en términos de comunicación. Para empezar, es importante crear (si todavía no se cuenta con ello) e identificar la marca, el logo, el eslogan y la propuesta de valor, lo que ayudará a la elaboración del mensaje que se va a transmitir.

Estos análisis darán lugar a la realización de un DAFO donde se identificarán las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mercado y las fortalezas y debilidades de la empresa. Para una empresa que está empezando la principal debilidad será que su público no la conoce todavía, aspecto que solucionaremos con este plan.

b) Objetivos

La siguiente fase consiste en fijar los objetivos que queremos conseguir con el plan. Estos objetivos deben de ser SMART y tienen que cumplir las características que se indican en la Figura 6.2.

Un ejemplo de objetivo SMART sería aumentar las visitas a la página web de la empresa un 10% en el próximo año. Es un objetivo específico, dice concretamente lo que se quiere conseguir. Además, es cuantificable, dado que se especifica concretamente cuánto queremos que aumenten las visitas. La empresa tendría que determinar si con los recursos de los que dispone este objetivo sería alcanzable.

Además, este objetivo en un principio sería relevante, dada la importancia de la página web en el contexto actual, aunque habría que comprobar si está alineado con los objetivos de la empresa. Y finalmente, se delimita el espacio temporal en el que se quiere conseguir, en este caso, un año.

Figura 6.2 Objetivos SMART



Para fijar los objetivos también hay que tener en cuenta que el consumidor pasa por diferentes fases antes de comprar el producto, a lo que se denomina embudo de conversión, que identifica las siguientes etapas:

Atención

En esta fase el consumidor conoce el producto. Los objetivos planteados irán enfocados a que el consumidor conozca el producto a través de la página web, las páginas de la empresa en redes sociales o a través de campañas publicitarias.

Consideración

En la fase de consideración el consumidor muestra interés hacia el producto y este empieza a gustarle. En este caso los objetivos irán más orientados a que el consumidor interactúe con el producto, ya sea en las publicaciones en redes sociales, que se inscriba a la newsletter o que solicite información a la empresa sobre el mismo.

Conversión

El consumidor compra el producto. Los objetivos de conversión están relacionados con conseguir ventas del producto.

Fidelización

Una vez que el consumidor ha comprado el producto, uno de los objetivos principales de esta fase es que realice otra compra. Además, puede recomendárselo a amigos/familiares o a otros consumidores a través de internet dejando comentarios en redes sociales u otras páginas web. Por lo que en esta fase los objetivos irán enfocados a conseguir que el cliente vuelva a comprar o que nos recomiende.

En la Figura 6.3 se pueden ver ejemplos de objetivos en función de la fase del embudo de conversión en la que se encuentra nuestro público.

Los objetivos serán diferentes en función de la fase en la que esté el consumidor al que nos queremos dirigir.

Figura 6.3 Ejemplos de objetivos, estrategias y métricas en función de las fases del embudo de conversión



c) Decisiones operativas

En esta fase se tiene que definir quién es el responsable de realizar cada estrategia que hemos planteado en la fase anterior. Además, se establecerá el periodo de tiempo en el que se deben desarrollar y el presupuesto con el que contamos para cada una de ellas.

d) Evaluación del plan

Para evaluar si se han conseguido los objetivos propuestos en el plan de comunicación utilizaremos una serie de métricas denominadas KPIs (Key Performance Indicators). Una vez fijados los objetivos y antes de llevar a cabo las estrategias se fijarán los indicadores con los que se medirán la consecución de los objetivos. Los indicadores irán en relación con los objetivos planteados. Por ejemplo, si se fija un objetivo que consiste en conseguir un número determinado de visitas en mi página web, el KPI utilizado para medir si se ha cumplido el objetivo será el número de visitas que ha tenido mi web en el tiempo establecido. Además, se pueden fijar KPIs complementarios para entender mejor los efectos de las estrategias que desarrollamos. En el caso planteado, el KPI de número de visitas a la web se puede complementar con el KPI de tasa de rebote. Este último KPI mide el porcentaje de veces que se ha visitado la web sin realizar ninguna acción dentro del total de visitas. Por lo que si hemos recibido muchas visitas a la web, pero observamos que la tasa de rebote es alta, podemos deducir que a muchas de las personas que han visitado la web no les ha gustado.

6.3. Cómo comunicar tu idea a tus grupos de interés. Elevator pitch

En el apartado anterior hemos visto estrategias que la empresa puede desarrollar para comunicarse con su público objetivo. Sin embargo, a la empresa le puede resultar interesante comunicarse con otros agentes, los denominados grupos de interés. Entre los grupos de interés más importantes para un emprendedor nos encontramos posibles inversores. Hay diferentes técnicas para dirigirnos a este público, una de las más conocidas es el elevator pitch.

La traducción literal de elevator pitch es “discurso en el ascensor” y se le dio ese nombre dado que la técnica consiste en convencer a una persona del proyecto en el tiempo que dura un trayecto en ascensor (unos 60 segundos). Para crear el discurso se aconseja seguir una serie de pasos:

Romper el hielo con una afirmación o pregunta que sorprenda al interlocutor con el objetivo de captar su atención.

Presentación

Una vez que hemos captado la atención del interlocutor, nos tenemos que presentar brevemente diciendo nuestro nombre y a qué se dedica la empresa.

Problema

A continuación, se describe el problema que puede solucionar tu empresa. Se debe identificar que hay una necesidad insatisfecha en la sociedad.

Solución

En esta etapa se debe mostrar que la empresa puede satisfacer dicha necesidad, puede poner solución al problema planteado anteriormente.

Propuesta de valor. Se debe identificar cuál es la propuesta de valor, porque nuestro público debe escoger a nuestra empresa en lugar de a otra empresa de la competencia.

Cierre

Se debe finalizar el discurso con una llamada a la acción con el objetivo de concretar una reunión para explicar mejor el proyecto. Es bastante útil terminar ofreciendo nuestra tarjeta para que se pongan en contacto con nosotros.

En la Figura 6.4 podemos ver un ejemplo de Elevator Pitch realizado para una empresa que fabrica bolígrafos sostenibles.

Figura 6.4 Ejemplo de elevator pitch para una empresa que fabrica bolígrafos sostenibles





#7

¿CÓMO ME CONSTITUYO LEGALMENTE? MIS OBLIGACIONES COMO FUTURO EMPRESARIO



Gabriel HERNÁNDEZ LOZANO

✉ gabrielh@thinkco.es





***Una vez constituida tu
empresa, adquieres
obligaciones fiscales,
laborales y contables***



#7

¿CÓMO ME CONSTITUYO LEGALMENTE? MIS OBLIGACIONES COMO FUTURO EMPRESARIO

En este capítulo se va a tratar de qué formas podemos constituirnos como empresarios legalmente y cuál nos puede interesar más. A la hora de elegir la forma legal más adecuada para nuestra actividad futura debemos de tener en cuenta varios factores como previsión de ingresos, socios e inversores, necesidad de acudir a financiación, tipo de actividad... Todos estos condicionantes tendremos que valorar para tener el mejor criterio a la hora de elegir una opción u otra.



PALABRAS CLAVE_

Forma jurídica | Obligaciones fiscales | IRPF | Impuesto Sociedades
| IVA | Obligaciones contables y fiscales | EBTs

Para desarrollar una actividad y convertirnos en empresarios en este país, básicamente tenemos dos opciones que serán, una constituirnos como profesionales independientes o constituir una sociedad, en esta segunda opción incluyo sociedades de todo tipo (limitadas, anónimas, profesionales...) como comunidades de bienes y cooperativas.

A modo resumen explicaré las grandes ventajas y desventajas que tienen cada opción y cuándo conviene cada una:

PROFESIONAL INDEPENDIENTE O EMPRESARIO AUTÓNOMO:

a) VENTAJAS:

- I. Más rápido y económico de constituir
- II. No tenemos la obligación de llevar una contabilidad de la actividad
- III. No tenemos que elaborar Cuentas Anuales ni Memorias de Actividad
- IV. Idóneo para actividades profesionales con necesidad de colegiación (médicos, abogados, economistas...)
- V. Idóneo para actividad económica reducida y poco volumen de negocio.
- VI. Mayor flexibilidad a la hora de activar y paralizar la actividad.

b) DESVENTAJAS:

- I. Responsabilidad ilimitada con nuestros bienes y patrimonio de las deudas y de la actividad.
- II. No es idóneo si necesitas de socios y financiación.

Empresa: principalmente una **Sociedad Limitada es lo más idóneo para arrancar una actividad.**



a) VENTAJAS:

- I. Idóneo si tenemos socios que nos acompañen en la aventura.
Distribución según aportación al capital social.
- II. También se hace necesaria esta opción si buscamos financiación de cualquier tipo, tanto inversores como entidades financieras o públicas.
- III. Responsabilidad limitada al capital social aportado.
- IV. Fiscalidad más ventajosa en general.

b) DESVENTAJAS:

- I. Mayor coste y tiempo de formalización.
- II. Necesidad de elaborar contabilidad y Cuentas Anuales.

Por regla general si vamos a desarrollar una actividad con vistas a crecer en un futuro, con socios y con necesidad de buscar financiación, la forma legal de constituirse como empresario más idónea es mediante la creación de una sociedad limitada.

Luego en el marco legal existen formas como cooperativas (socios que se unen aportando sus bienes y capital y con un órgano de gobierno parecido al de las sociedades), comunidades de bienes y sociedades civiles... que cada vez son menos comunes y que las dejamos en un segundo plano por menor relevancia.

Una vez constituida la forma legal elegida tendremos ahora obligaciones que cumplir como empresarios, como por ejemplo la fiscalidad y tributación de nuestra actividad, la obligación de llevar una contabilidad del negocio, o en el caso de si tenemos que contratar empleados qué principales obligaciones tendremos que cumplir.

7.1. Obligaciones Fiscales

Una vez que ya nos hemos constituido como empresarios (profesionales independientes o empresa), comunicaremos el alta de la actividad a la Agencia Tributaria y a partir de ahí empezarán nuestras obligaciones fiscales como empresarios.

En cuanto a las obligaciones fiscales podemos diferenciar y clasificar los impuestos de muchas maneras, pero vamos a resumirlo muy rápidamente para tener unas nociones básicas del funcionamiento. Tenemos, como obligados tributarios, dos tipos de impuestos: directos e indirectos, los primeros dependerán de nuestro rendimiento y beneficio de la actividad y el segundo dependerá del tipo de actividad, producto o servicio que hagamos.

Los **Impuestos Directos** son los que se tributan según el tipo de contribuyente, por su tipo de actividad y por el rendimiento o beneficio de la actividad. El impuesto sobre los beneficios es el más relevante y que en el caso de profesionales independientes será la **Renta (IRPF)** y en el caso de las sociedades será el **Impuesto Sobre el Beneficio (IS)**.

Cuando se tiene un volumen de actividad considerable, en torno a más de 500.000€ en adelante, suele ser más conveniente tributar a través de una sociedad, dado que el tipo máximo del impuesto sobre el beneficio es del 25% sobre la Base Imponible. En el caso de la Renta (IRPF) puede alcanzar hasta un 47%. Por lo que a priori es más ventajoso tributar a través de una sociedad.

Estos impuestos se declaran y se liquidan trimestralmente para luego una vez al año, Impuesto Sociedades en julio y Renta entre abril y junio, se regulariza con la Agencia Tributaria si hemos pagado de más o de menos.

Por otro lado, existen los **Impuestos Indirectos** que son los que gravan la actividad, el principal de ellos es el famoso IVA que grava el volumen de operaciones de prestación de servicios o venta de productos. Es un im-

puesto neutro y esto significa que le cobramos este impuesto a nuestro cliente, que a su vez se lo pagamos a nuestro proveedor y el resultado de esta diferencia se lo pagaremos a la Agencia Tributaria o nos devolverán el importe resultante.

Lo más relevante de este impuesto es que tendremos que gestionar y planificar muy bien nuestra tesorería dado que cuando nos toca pagar es posible que no hayamos cobrado todavía de nuestro cliente y tengamos que anticipar el pago. Otra característica de este impuesto es que según el tipo de actividad que realicemos podemos enfrentarnos a varios escenarios como distintos tipos: 21%, 10%, 5% o incluso exento como actividades sanitarias, educación o exportación.

7.2. Obligaciones Contables

En el caso de empresario como profesional independiente las obligaciones son más sencillas puesto que no tenemos obligación legal de tener una contabilidad de la actividad. Asunto que desde mi punto de vista no lo recomiendo dado que es necesaria siempre para analizar la evolución del negocio.

Únicamente la Agencia Tributaria nos obliga a llevar un registro de ingresos y gastos de la actividad, recogidos en lo que se denominan Libros Contables, en este caso un Libro de facturas emitidas y un Libro de facturas recibidas. Con el fin de poder controlar la correcta tributación del contribuyente u obligado tributario.

En el caso de una empresa o sociedad sí que la ley nos obliga a tener un registro contable de todos los movimientos de la empresa, es decir a crear una contabilidad con sus Libros Contables (Libro Diario, Mayor...) donde se reflejen todas las entradas y salidas de bienes, derechos, obligaciones, ingresos y gastos de la actividad.

Esto se reflejará en una documentación más extensa y completa que tendremos la obligación de elaborar y publicar cada año en el Registro Mercantil. Esta información financiera pasa a estar disponible públicamente y se conservará por un período de seis años. Dicha información está disponible para que cualquier tercero pueda solicitar y obtener una copia de los estados financieros anuales de cualquier empresa. La información financiera que se encuentra en las cuentas anuales brinda una idea de la salud financiera de una empresa. Además de seguridad para el comercio entre compañías.

Las cuentas anuales son un documento único conformado por varios estados financieros de la empresa que se deben depositar anualmente en el Registro Mercantil en donde la empresa tenga su domicilio. Dependiendo de los activos de la empresa, los ingresos, el número de empleados, la naturaleza del negocio y la forma jurídica la ley exige que se publiquen diferentes cantidades de datos.

Para la presentación de las cuentas anuales se deben presentar los siguientes estados financieros: **estado de flujos de efectivo, cuenta de pérdidas y ganancias, memoria contable, balance de situación y el estado de cambios del patrimonio neto.**

En cuanto a los plazos que tenemos y para una entidad que su ejercicio fiscal coincida con el año natural y termine **el 31 de diciembre, el 31 de marzo debe hacer la formulación de las cuentas anuales.** Siguiendo con esta línea, **el 30 de abril sería la legalización de los libros contables obligatorios**, entre los que están: el Libro de Inventarios, el Libro Diario y las cuentas anuales como tal. Posteriormente se hará una reunión en la **Junta General de Accionistas**, donde los miembros dirán la última palabra para la aprobación de las **cuentas anuales.** Esta junta **debe llevarse a cabo antes del 30 de junio.** Por último, si estas cuentas son aprobadas se deberá hacer su debido depósito o presentación ante el registro mercantil antes del 30 de julio.



Dependiendo del tamaño y volumen de la empresa estaremos obligados a elaborar un Informe de Auditoría y unas Cuentas Anuales más extensas y detalladas. El Informe de Auditoría es un informe de un experto independiente colegiado que acredita que las Cuentas Anuales elaboradas representan la imagen fiel de la empresa.

7.3. Obligaciones Laborales

En este bloque trataremos el punto más importante y sensible de la gestión de una empresa: los Recursos Humanos. Por lo que os daréis cuenta a lo largo de este capítulo que es bastante extenso y delicado.

Desde que nos damos de alta de actividad en la Agencia Tributaria para arrancar con nuestro negocio ya la Tesorería General de la Seguridad Social (TGSS en adelante), en materia laboral este será el organismo que regule nuestra actividad, nos marca la obligación al empresario de cotizar. El final es sentido común, se tiene actividad, pues se cotiza.

A la hora de cotizar se determina por alguno de los regímenes de cotización que hay, y entre ellos dos principales: **el de Autónomo y el Régimen General. Existen otros como de Minería, Deportistas, Agrícolas...**

El Régimen de Autónomo es el más probable en el que estemos ubicados pues si somos profesionales independientes será este el régimen que nos encuadraremos o si elegimos la SL como vehículo para la actividad estaremos incluidos en el mismo siempre y cuando tengamos más de un 25% de las participaciones y estemos en el Consejo de Administración. Desde el momento en que iniciemos la actividad estaremos obligados a darnos de alta y comunicarlo a la TGSS.

Desde el momento en que vayamos a contratar empleados para nuestra empresa el primer paso es inscribir a la empresa en la Seguridad Social y se notifica la apertura del centro de trabajo. En este acto se comunica

el centro de trabajo donde estarán los trabajadores, actividad, Convenio Colectivo que nos toca...

En materia legal estamos acogidos al Estatuto del Trabajador y al Convenio Colectivo de nuestro sector y que marcará las reglas y pautas de la relación con los trabajadores: horarios, jornadas, salario, contratación, permisos, regímenes sancionadores, derechos de los trabajadores y obligaciones del empresario...

Siguiente paso será contratar y dar de alta en Seguridad Social a los trabajadores correctamente. Todos los trabajadores tienen el derecho básico de recibir su salario al final del mes, y es obligación del empleador pagarlo, en función a los días de trabajo efectivo.

Las **principales obligaciones del empresario** por enumerarlas son:

a) Realizar el abono de los seguros sociales y retenciones

Otra de las obligaciones laborales del empresario, al igual que con el salario, es que al contratar personal a cargo de la empresa deben pagar los seguros sociales de sus trabajadores. Al mismo tiempo deberá detraer la retención correspondiente de la nómina de los trabajadores e ingresar estas retenciones del IRPF periódicamente en Hacienda.

b) Registro de la Jornada

Pues la compañía debe asegurar la documentación diaria de la jornada laboral y aquella deberá incluir, el horario específico de iniciación y conclusión del trabajo para cada miembro del personal. Por lo que otra de las obligaciones de la empresa es llevar un registro diario de la jornada de los trabajadores.

c) Registro Salarial por género

Todas las empresas, sin importar su tamaño, están obligadas a llevar una lista de los promedios de los salarios, ingresos extras y bonificaciones laborales de los trabajadores, divididos por sexo y clasificados por grupos profesionales, categorías o puestos de trabajo equivalentes.

d) Plan de Igualdad

Las empresas con una plantilla superior a 50 trabajadores estaban forzosamente obligadas a implantar los planes de igualdad, pero ahora se va extendiendo progresivamente esta obligación a empresas con menos personal.

e) Plan general de discapacidad

Las empresas que tienen 50 o más empleados están obligadas a contratar al menos el 2% de personas con discapacidad. Excepcionalmente, pueden ser exoneradas de esta obligación si optan por ciertas alternativas, entre ellas un acuerdo con un centro especial, patrocinio o donación, así como la instalación de áreas de trabajo para personas discapacitadas.

f) Plan de Prevención de Riesgos Laborales

Toda empresa deberá contar con un Plan de Prevención de Riesgos Laborales, que incluya la estructura, las tareas, los métodos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo las acciones preventivas en el ámbito laboral, según lo establecido por la normativa vigente.

g) Protocolo de acoso

Todas las organizaciones, sin importar su tamaño, deben adoptar el Protocolo de Acoso Sexual y/o por Razón de Sexo. Además, es preciso establecer procesos específicos para abordar cualquier situación que se presente en la empresa.

h) Protocolo de desconexión digital

La legislación en materia de privacidad requiere que las empresas establezcan una normativa interna para dar seguridad al derecho a desconectarse digitalmente de los trabajadores, previo acuerdo con los representantes sindicales.

El derecho a desconectarse digitalmente es el derecho de los empleados a no responder videollamadas, emails, WhatsApp u otra forma de contacto fuera del horario laboral. Significa respetar el tiempo libre, los tiempos de descanso, los permisos y las vacaciones, así como la privacidad personal y profesional de los trabajadores.

I. Seguro de Convenio: Muchos convenios de trabajo establecen la obligación de las empresas de otorgar una indemnización monetaria a los empleados que puedan resultar fallecidos o incapacitados permanentemente como consecuencia de un accidente laboral. Los importes son considerablemente grandes, por lo que es necesario firmar un seguro que proteja frente a este riesgo

Incluiré en este punto otras obligaciones que tiene la empresa, aunque no sean materia estrictamente laboral pero sí que necesaria:

a) Protección de datos

El artículo 2 de la Ley Orgánica de Protección de Datos y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD) estipula que sus principios se aplican a «cualquier procesamiento total o parcialmente automatizado de datos personales, así como al tratamiento no automatizado de datos personales contenidos o destinados a ser insertados en un archivo».

En consecuencia, el cumplimiento de las regulaciones de seguridad de datos por parte de las compañías es imprescindible, dado que todas ellas manejan información relacionada con sus usuarios, proveedores o empleados, entre otros.

b) Seguro de responsabilidad civil

En cualquier ocasión, una empresa puede tener que afrontar indemnizaciones producto de responsabilidad civil con respecto a terceros (ya sean clientes, suministradores, etc.), los cuales podrían incluir también a los trabajadores si la compañía genera daños y perjuicios.

En estas situaciones, los importes pueden ser desorbitados, por lo tanto, es recomendable contar con una póliza de responsabilidad civil que pueda amparar ese peligro en algún momento. Además, en algunos casos el incumplimiento de dichas obligaciones, pueden ocasionar sanciones para la empresa.

c) Hoja de reclamaciones

La hoja de reclamaciones es un documento importante que permite a los consumidores registrar cualquier insatisfacción que puedan tener con un bien o servicio que hayan adquirido. Cualquier persona física o jurídica que presta sus servicios o vende sus productos está obligada a tener este formulario a disposición de los clientes.

Al rellenar un formulario de reclamación, los consumidores se aseguran de que sus preocupaciones se escuchan y se toman en serio. Hoy en día se pueden descargar de internet.

d) Calendario Laboral

Una de las responsabilidades empresariales es exhibir un calendario laboral en un lugar donde los trabajadores puedan verlo, ya que tienen el derecho de acceder a esta información. El sitio visible, puede ser preferiblemente en el puesto de trabajo de la empresa. El calendario laboral debe contener todos los días festivos

7.4. El caso de las EBTs

Para empezar este apartado vamos a ver qué significa esto y se denominan Empresas de Base Tecnológica (EBTs) a aquellas que basan su actividad en las aplicaciones de nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos para la generación de nuevos productos, procesos o servicios. En muchos casos estas empresas han surgido desde las universidades y organismos públicos de I+D y se denominan generalmente con el término anglosajón de spin-off.

Son empresas caracterizadas por tener una **fuerte base tecnológica y generalmente alta carga de innovación**. Representan una vía muy importante para la transferencia de los resultados de investigación, un beneficio para la sociedad debido a la posibilidad de acceder a nuevos productos o servicios y favorecen la inserción de los jóvenes en el mundo laboral.

Una Empresa de Base Tecnológica se plantea como una nueva vía para la transferencia y comercialización de los resultados de investigación y aporta beneficios tanto a los investigadores que la plantean como a la sociedad en general. Sus principales características son:

- a. Fuerte base tecnológica.
- b. Alta carga de innovación.
- c. Gran capacidad de escalabilidad.
- d. Productos o servicios nuevos en el mercado.
- e. Fomentado por profesores o alumnos de doctorado.

Estas características de este tipo de empresas hacen que tenga una idiosincrasia distinta al resto, por ejemplo, su alto componente tecnológico e innovador las convierte en potenciales beneficiarias de gran cantidad de subvenciones por innovación e I+D provenientes de las distintas administraciones públicas.

Además, son empresas con **gran escalabilidad en los ingresos, y este crecimiento necesita de grandes cantidades de financiación** en todo momento. Al inicio de su vida al estar centrados en el desarrollo de la tecnología que saldrá al mercado, la empresa no ingresa nada por ventas, por lo que deberá financiar los primeros meses o años de capital aportado por inversores.

Posteriormente si el producto o servicio **tiene éxito en el mercado vendrá un periodo de crecimiento muy rápido**, escalando las ventas de un ejercicio a otro, por lo que volverá a necesitar de más recursos para la expansión y crecimiento, y que los ingresos por ventas difícilmente podrán cubrir, así que de nuevo tendremos que acudir a inversores para financiar esa etapa de la empresa.

Esto por ejemplo nos lleva a elegir obligatoriamente una SL para desarrollar la actividad y además estar preparada para sufrir varias ampliaciones de capital a lo largo de su vida, por lo que las participaciones y por lo tanto el control de la empresa se diluye.

Estas empresas se profesionalizan muy rápido pues una vez que entran inversores dentro, bien se van a preocupar de qué uso se hace de su dinero y entran o influyen en los órganos de gestión de la empresa a través de Consejos de Administración o Comités de seguimiento. Todo siempre muy bien atado jurídicamente, aspectos como cargos, salarios, hitos... y sobre todo **el Plan de Negocio en el que se apuesta y el Equipo Promotor en el que se confía para el desarrollo del negocio.**

A nivel fiscal este tipo de empresas también tienen su característica específica: en primer lugar los primeros años al no haber ingresos por ventas como hemos comentado, nos va a llevar a pérdidas los primeros años de vida de la empresa (que financiamos con capital de inversores), **estas pérdidas nos dan el derecho de un crédito fiscal contra la Administración**, de tal modo que en los años venideros cuando la empresa tenga beneficios podremos compensar ese Impuesto sobre el Beneficio con estas pérdidas.

Por otro lado, la Ley Fiscal contempla **importantes deducciones en el Impuesto sobre Beneficios para actividades de I+D e innovación**, siendo deducibles del impuesto muchos aspectos como por ejemplo el gasto de personal investigador, proveedores y colaboradores e inversiones en este sentido.





#8

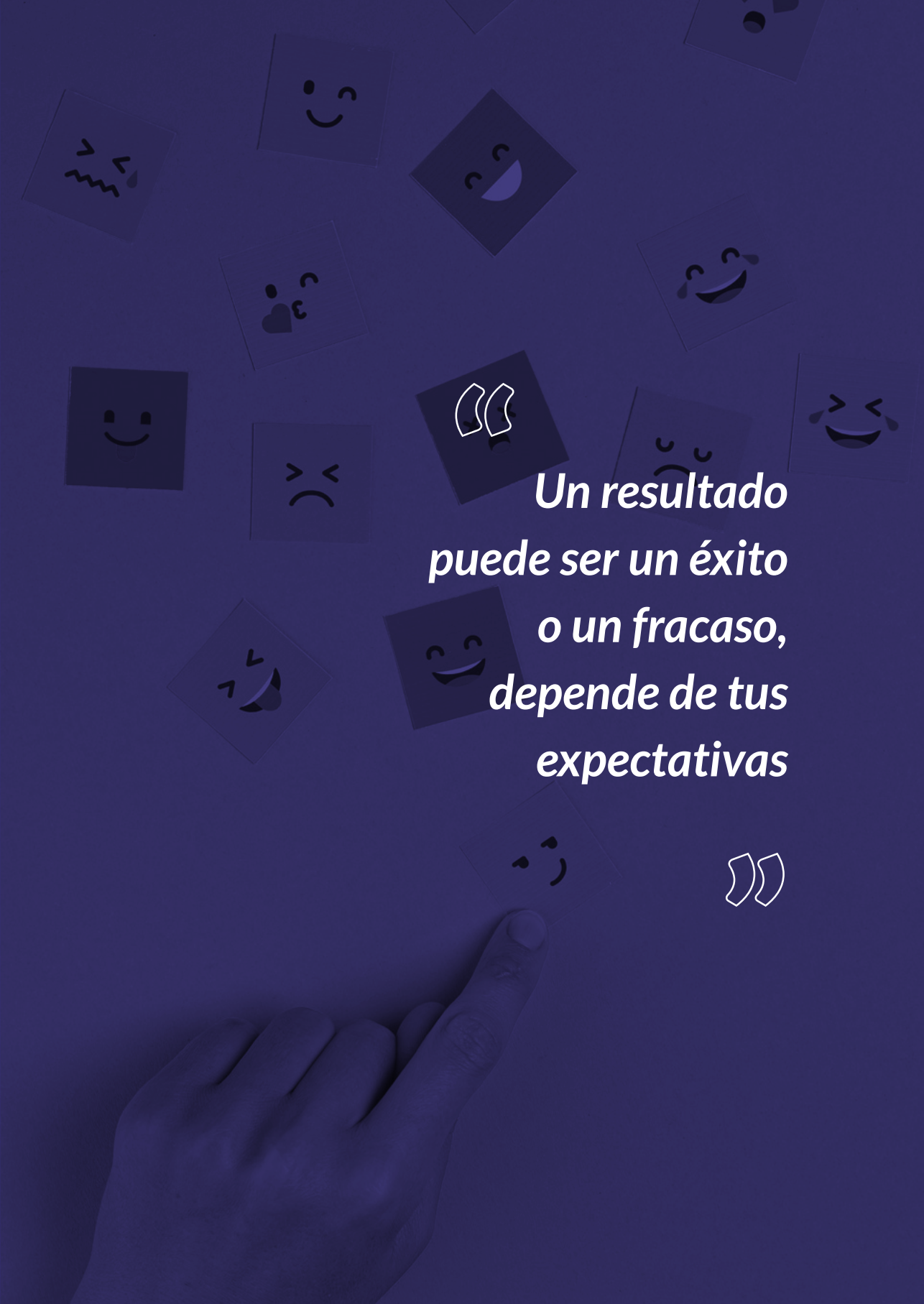
¿Y SI LOS RESULTADOS NO SON POSITIVOS? PIVOTAR Y GESTIONAR EL FRACASO



Carmen **GARRIDO FERRER**

carmen.garridof@um.es



The image features a dark blue background with numerous scattered emoji cards. A hand is visible in the bottom left corner, pointing its index finger towards a card with a sad face emoji. The text is centered on the right side of the image.

**Un resultado
puede ser un éxito
o un fracaso,
depende de tus
expectativas**



#8

¿Y SI LOS RESULTADOS NO SON POSITIVOS? PIVOTAR Y GESTIONAR EL FRACASO

A lo largo de los capítulos anteriores has visto cómo desarrollar una idea para convertirla en un proyecto emprendedor. Has aprendido sobre modelos de negocio, clientes, mercado, financiación... Pero, aunque tu idea sea fantástica y sigas los pasos al pie de la letra, nada te asegura que vayas a tener éxito.

El emprendimiento es un entorno de máxima incertidumbre, ya que estamos desarrollando un producto/servicio con un alto componente de novedad y esto hace que no tengamos garantizado el resultado. Es más, cuanto más novedoso sea lo que intentemos, más incierto será.



PALABRAS CLAVE_

Fracaso | Pivotar | Miedo | Aversión al riesgo

Toda persona que no se vea capaz de soportar esta incertidumbre, de asumir que habrá cosas que no saldrán “bien” a la primera, que el camino será duro y lleno de frustraciones, que hay que estar dispuesto a empezar de cero varias veces e incluso a abandonar buenas ideas porque no encajan en el mercado... Toda persona que no se vea capaz de gestionar lo anterior, quizá debería replantearse el tema. Seamos sinceros, emprender no es para todo el mundo. Pero comencemos desde el principio.

8.1 ¿Qué es el fracaso?

La RAE define fracaso como:

1. m. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio.
2. m. Suceso lastimoso, inopinado y funesto.

Y según Oxford Languages, un fracaso es: **“Resultado adverso en una cosa que se esperaba sucediese bien”**.

Es interesante el pequeño matiz que esta última definición incorpora, al introducir la parte subjetiva del fracaso. Más allá de que el resultado objetivo de una situación esté considerado como fracaso, las expectativas previas que la persona tiene acerca de ese resultado influirán en la valoración del mismo.

Un ejemplo: si yo me presento a un examen con la expectativa de sacar un 10 y saco un 5, seguramente lo valore como un fracaso y sentiré las emociones asociadas a él (frustración, rabia, tristeza...). En cambio, si me presento con la creencia de que probablemente suspenda, y saco un 5, lo viviré como un gran logro y mis emociones estarán en sintonía.

Es decir, la valoración que hacemos del resultado de una situación como éxito o fracaso está influenciada por las creencias que tenemos acerca de nosotros mismos y de la situación en sí.

8.2. Miedo al fracaso: las dos mentalidades

La doctora Carol Dweck de la Universidad de Stanford ha investigado la visión que las personas tienen del error y el fracaso, encontrando que existen dos mentalidades diferenciadas (Dweck, 2019):

Como se recoge en la figura 1, la mentalidad fija está caracterizada por concebir la habilidad como algo fijo, que se posee o no, lo que nos llevaría continuamente a intentar demostrar que tenemos dicha habilidad (autoafirmación).

En cambio, en la mentalidad de crecimiento la habilidad sería algo desarrollable, por lo que tenderíamos a buscar el autodesarrollo.

Figura 8.1 Concepción de la habilidad desde las dos mentalidades identificadas en relación a la visión del error

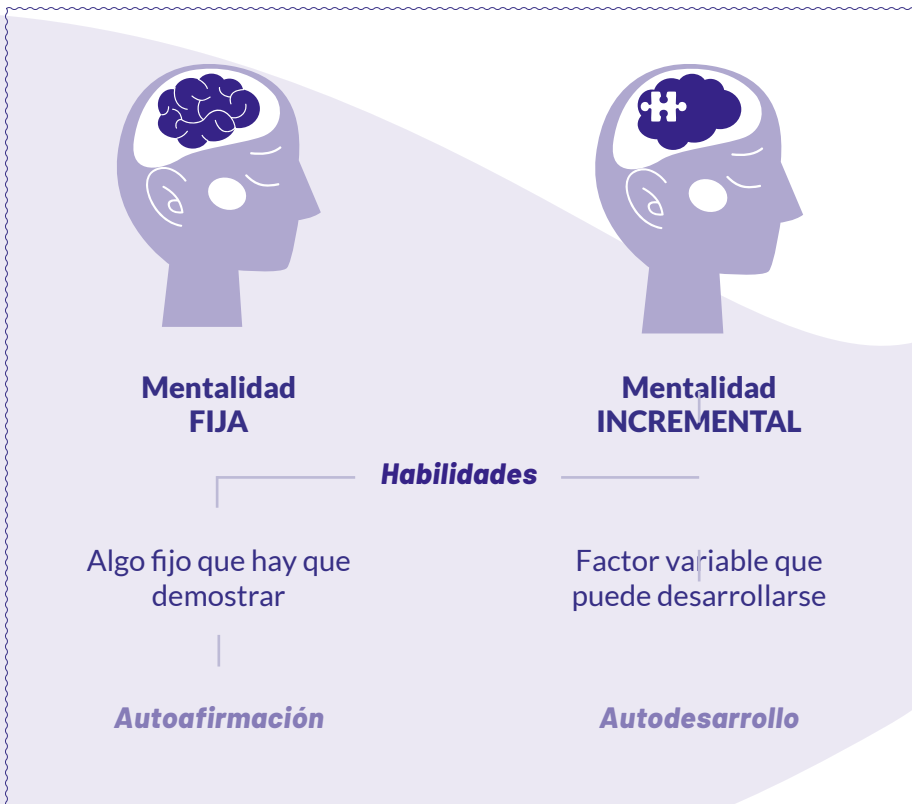
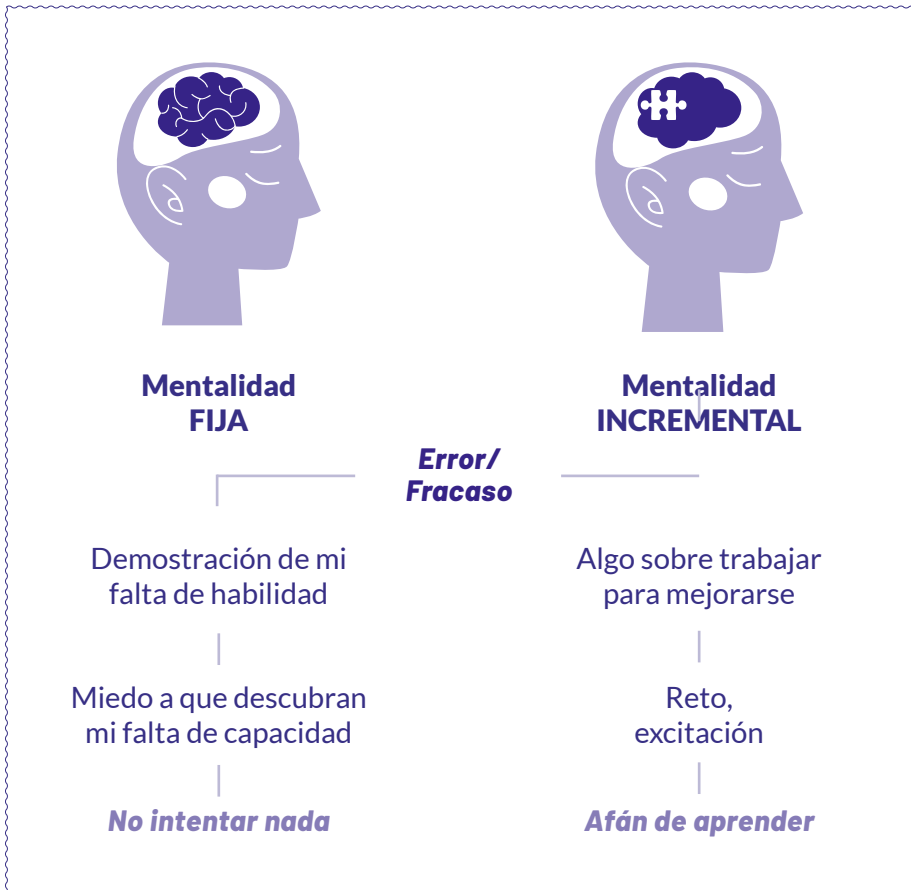


Figura 8.2 El error y el fracaso desde la perspectiva fija y la incremental



¿Cómo afecta esta visión de la habilidad a la perspectiva que se tiene del error o del fracaso? (figura 8.2)

Si percibimos la habilidad como algo fijo que necesitamos demostrar que tenemos, el error será percibido como la prueba de esa falta de habilidad, por lo que, entre otras cosas, tenderemos a evitar aquellas situaciones en las que el grado de incertidumbre frente a los resultados sea mayor. Por otro lado, el miedo a que los demás descubran nuestra falta de habilidad aumenta y con él, el miedo al error o al fracaso.

Sin embargo, si adoptamos la perspectiva del autodesarrollo, el error pasa a ser simplemente un hecho que nos demuestra que “todavía no” hemos alcanzado el nivel de desarrollo adecuado en esa situación, o que “todavía no” hemos dado con la respuesta adecuada. La autora habla del poder del “aún” o del “todavía no” para referirse al mecanismo por el que transformamos un resultado no exitoso final, en un paso dentro de un proceso de aprendizaje no finalizado:

No conozco la solución —————> **No conozco la solución
AÚN (O TODAVÍA)**

Como cabe suponer, esta segunda perspectiva ayuda a disminuir el miedo al fracaso y a impulsar aspectos relacionados con él, como pueden ser el emprendimiento o la generación de ideas innovadoras y creativas.

Si acostumbramos a nuestra mente a pensar incorporando el “aún”, de forma semiautomática, cada vez que nos enfrentemos a una situación sin salida, a un fracaso o a un error, sea objetivo o no, comenzará a buscar soluciones nuevas y a extraer aprendizajes.

8.3. Relación entre el miedo al fracaso y el emprendimiento

La aversión al riesgo aparece de forma continuada a lo largo de los años en el informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) del Observatorio del Emprendimiento en España, como uno de los factores que limitan la decisión de emprender en las personas, y está presente, tanto en la fase de identificación de oportunidades como en etapas posteriores de desarrollo del proyecto emprendedor. En el último informe, este miedo a fracasar al emprender estaba presente en el 58 % de la población.

Llamamos **“aversión al riesgo”** al comportamiento que presenta una persona cuando tiene que elegir entre situaciones en las que percibe diferentes niveles de incertidumbre sobre la obtención de beneficios o resultados. De esta forma, la persona con alta aversión al riesgo evitará las situaciones de mayor incerti-

dumbre, presentando a su vez un mayor miedo a que estas situaciones no se resuelvan de forma exitosa.

Si consideramos el emprendimiento como una situación con un alto nivel de incertidumbre en todos los aspectos, la decisión de llevar adelante un proyecto emprendedor será más fácil de tomar para aquellas personas que no tengan una elevada aversión al riesgo y cuyo miedo al fracaso no les paralice.

Por otro lado, puesto que en un proceso emprendedor nos vamos a encontrar con un sinfín de “experimentos” de prueba-error, nuestro camino va a estar plagado de pequeños fracasos que nos servirán para encontrar, o construir, el camino adecuado.

La gestión de estos momentos será más positiva en aquellas personas que presentan una alta capacidad de resiliencia y una visión del error como oportunidad de aprendizaje.

8.4. Tras el fracaso: pivota tu idea de negocio

Como ya habrás visto cuando se ha hecho referencia a metodologías ágiles y a modelos de negocio, la base del emprendimiento actual está en la agilidad para captar tendencias, el planteamiento de hipótesis sobre nuestra propuesta, la comprobación de la veracidad de estas hipótesis en el mercado con el menor coste posible y la adaptación a partir de la información obtenida (Lean Startup).

Desde esta perspectiva, a medida que desarrollamos nuestro proyecto emprendedor, vamos sometiéndolo a la valoración del mercado. Si el resultado de esta valoración es negativo, nos encontraremos con un “fracaso” del que obtenemos información sobre lo que no encaja y la oportunidad de plantear nuevas hipótesis que se ajusten mejor. A este proceso de adaptación y cambio del modelo de

negocio inicial por otro que convierta nuestro proyecto en más valioso para el mercado, se le llama “pivotar”. Más del 80% de las ideas emprendedoras que tienen éxito, han pasado por procesos de este tipo durante su desarrollo, lo que las convierte en bastante distintas a cómo eran en el inicio.

Algunos ejemplos de pivotajes más comunes serían:

- **Cambiar el segmento** de cliente al que nos dirigimos, lo que nos llevará a un nuevo mercado.
- **Modificar alguna característica** del producto/servicio que haga que se ajuste mejor a las necesidades o demandas del mercado.
- **Simplificar la oferta**, centrándola en la resolución más ajustada de un problema único o reduciendo significativamente los costes.
- **Cambiar el modelo de ingresos** que haga más fácil la monetización y sostenibilidad financiera.

Pero también puede ocurrir que, tras intentar el ajuste de varias maneras, el proyecto siga sin ser sostenible o debemos abandonarlo por diversos motivos. En este momento, deberemos atravesar dos fases diferenciadas:

1. Gestionar las emociones negativas que nos producirá, permitirnos sentir las, pero sin quedarnos enganchados en ellas.

2. Identificar los aprendizajes que podamos extraer de la experiencia: errores cometidos, información obtenida, aspectos que pueden plantearse de otra manera, grado de responsabilidad en el resultado...

Emprender, construir un proyecto empresarial, es un proceso complejo para el que rara vez hemos recibido formación y que requiere conocimientos y habilidades específicas. Igual que ocurre con las ideas y el pivotaje, dos tercios de los emprendedores que consiguen tener éxito, no lo logran con su primera idea.

Como en otros aspectos de la vida, cuanto más extraordinario y novedoso es lo que queremos plantarnos realizar, más veces nos equivocaremos y necesitaremos trabajar sobre ello. Es bien sabido que cuando Thomas Edison inventó la bombilla, no lo hizo a la primera, realizó más de mil intentos fallidos. Cuando le preguntaron al respecto, Edison respondió: “No son fracasos, he realizado más de mil pasos para llegar al éxito. He aprendido más de mil maneras de cómo no se debe hacer una bombilla”. En sus 84 años de vida, Edison patentó más de 2.000 inventos, pero intentó muchos más. Todos ellos le sirvieron para lograr aquellos que finalmente tuvieron éxito.





#9

AGENTES Y RECURSOS DISPONIBLES PARA EMPRENDER



Lorena **MARTÍNEZ GONZÁLEZ**

✉ lorena.martinezg@um.es

“

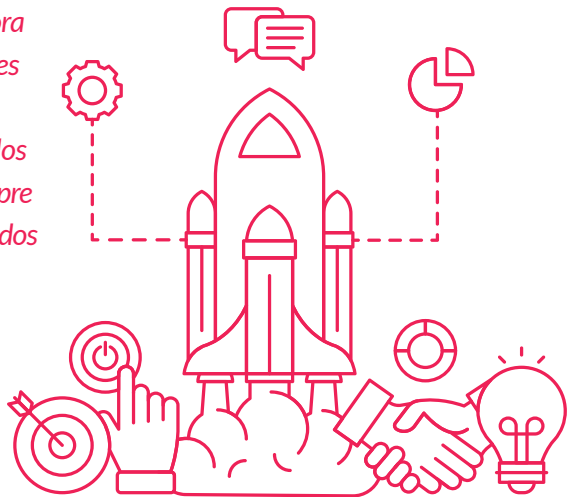
***Cerca de ti hay instituciones
que pueden acompañarte en
el desarrollo de tu proyecto***

”

#9

AGENTES Y RECURSOS DISPONIBLES PARA EMPRENDER

Una vez que se tiene la idea de negocio y el plan de empresa preparados, es hora de conocer cuáles son las instituciones que pueden ayudar a desarrollar nuestro emprendimiento. Dado que los comienzos son difíciles, y que no siempre se cuenta con la información o los fondos necesarios, existen instituciones que ponen a disposición de los emprendedores una gran variedad de servicios para poder llevar su emprendimiento a cabo.



PALABRAS CLAVE_

Financiación | Mentorización | Formación | Talleres |
Asesoramiento

9.1 Instituciones públicas

Oficina de Emprendimiento de la Universidad de Murcia (UMUEmprende):
<https://www.um.es/web/umuemprende/>



Este servicio de la Universidad de Murcia busca dar a conocer el emprendimiento como una alternativa válida entre la comunidad universitaria. Uno de sus principales objetivos es impulsar las iniciativas intraempresariales surgidas en la Universidad.

Servicios que ofrece:

Capacitación:

- Programas formativos de diferente duración, algunos de ellos están solamente disponibles para miembros de la comunidad universitaria.
- Talleres de Capacidades Emprendedoras, donde se pueden adquirir conocimientos útiles para el emprendimiento.
- Difusión de programas formativos llevados a cabo por entidades colaboradoras.

Asesoramiento y mentorización de proyectos:

- Asesoramiento de proyectos tanto a nivel interno como externo.
- Ayuda en la búsqueda de programas de formación y convocatorias de premios.
- Información sobre trámites legales.
- Espacio de coworking.

Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO):**<https://www.institutofomentomurcia.es/web/portal>**

El Instituto de Fomento se encarga del desarrollo económico de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, y está adscrito a la Consejería de Empresa, Economía Social y Autónomos. Su principal objetivo es impulsar el desarrollo empresarial en la Región.

Servicios que ofrece:

- Asistencia a la creación y desarrollo empresarial mediante el desarrollo de diferentes actividades destinadas a fomentar el emprendimiento entre la sociedad en general.
- Creación y consolidación de empresas.
- Ayuda en la financiación y en la búsqueda de ayudas.
- Asesoramiento personalizado y apoyo en el emprendimiento a través de la Red Punto Pyme.

Dirección General de la Empresa y de la PYME:**<https://ipyme.org/es-es/Paginas/default.aspx>**

Esta entidad pertenece al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. Su principal objetivo es facilitar u promover una comunicación fluida y sencilla con las empresas y los distintos agentes que entran en acción con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. En especial pretenden favorecer e impulsar la actividad empresarial y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

Servicios que ofrece:

- Ofrecen programas y acciones destinadas a la mejora de la competitividad.
- Disponen de herramientas para analizar las ideas emprendedoras.
- Material de apoyo para que las pymes cumplan la normativa de protección de datos.
- Posibilidad de crear una empresa por internet a través del Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE).

Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación de la Universidad de Murcia (OTRI):

<https://www.um.es/web/otri/>



Este servicio de la Universidad de Murcia sirve como nexo entre la Universidad y su entorno. Una de sus principales funciones es fomentar la colaboración entre los grupos de investigación y las empresas e instituciones para promover acciones de I+D+i y de Transferencia de Conocimiento.

Servicios que ofrece:

- Fomento de contratos y otras formas de colaboración entre la universidad y la empresa.
- Apoyo en la creación de Empresas de Base Tecnológica (EBTs).
- Asesoramiento con expertos en el área tecnológica.
- Apoyo en la búsqueda de financiación tanto pública como privada.
- Gestión de patentes y otras formas de protección de la I+D.
- Difusión, promoción y comercialización de los resultados de investigación.

Oficina de Emprendedores y Empresas de Base Tecnológica de la Universidad Politécnica de Cartagena (UPCT):

<https://emfoca.upct.es/emprende>



Este servicio de la Universidad Politécnica de Cartagena busca respaldar iniciativas emprendedoras, así como, la generación de nuevos proyectos empresariales. Su principal objetivo es fomentar el espíritu y la vocación empresarial.

Servicios que ofrece:

- Impulsar el emprendimiento y la creación de empresas.
- Actividades formativas.
- Convocatorias de premios.
- Ayuda en la creación de spin-off.
- Espacio de Emprendimiento.

SEFCARM:

<https://www.sefcarm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=8&IDTIPO=180>

El Servicio Regional de Empleo y Formación de la Comunidad autónoma de la Región de Murcia está enfocado en fomentar el empleo estable y de calidad a través de la realización de actividades que fomentan la formación para el empleo. También, tienen como objetivo ayudar en la búsqueda de empleo.

Servicios que ofrece:

- Subvenciones para fomentar la contratación y el autoempleo.
- Pone a disposición de los ciudadanos un amplio número de programas formativos.
- Servicio de orientación laboral.

Ayuntamiento de Murcia:

<https://murcia.es/web/portal/inicio>

La concejalía de Empleo, Comercio y Mercados del Ayuntamiento de Murcia, con su plan Murcia Emplea, apuesta por la creación de empleo estable y de calidad.

Servicios que ofrece:

- Programas formativos presenciales y online.
- Oferta ayudas al emprendimiento.
- Dispone de convocatorias de subvenciones.
- Cuenta con un servicio de orientación.

9.2 Fundaciones, asociaciones y cooperativas

Asociación de Jóvenes Emprendedores (AJE):

<https://www.ajeregiondemurcia.com/>

La Asociación de Jóvenes Empresarios de la Región de Murcia está integrada en CROEM y pertenece a CEAJE (Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios). Su principal objetivo es ayudar a todos los jóvenes empresarios y emprendedores de la Región ofreciéndoles todos sus servicios, para que puedan consolidar sus empresas y generar empleo y riqueza socialmente responsable.

Servicios que ofrece:

- Talleres formativos.
- Mentorizaciones.
- Encuentros empresariales.
- Ayuda en la promoción de jóvenes empresarios y emprendedores.

CEEIM:

<https://www.ceeim.es/es/>

El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Murcia se encarga de incentivar la creación de empresas innovadoras y de base tecnológica. Entre sus objetivos está el promover el espíritu emprendedor e impulsar la cultura emprendedora en edades tempranas.

Servicios que ofrece:

- Dispone de diferentes programas para fomentar el emprendimiento.
- Ofrecen un espacio de trabajo para emprendedores y empresas de base tecnológica (EBTs).
- Tutorización de proyectos y asesoramiento a emprendedores.
- Ayuda en la búsqueda de financiación.

UCOMUR:

<https://ucomur.org/>

La Unión de Cooperativas de la Región de Murcia se encarga de defender el movimiento cooperativo a nivel regional. Su principal objetivo es apostar por el modelo emprendedor colectivo derivando en la creación y mantenimiento de cooperativas.

Servicios que ofrece:

- Programas para emprendedores.
- Dispone de una amplia oferta formativa.
- Ayuda en la búsqueda de subvenciones y ayudas.
- Servicios de asesoramiento en servicios jurídico y societario.

CROEM:

<https://croem.es/>

La Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia es una organización profesional de carácter empresarial, en la que están adheridas muchas de las empresas que forman el tejido empresarial de la Región. Uno de sus objetivos es crear un tejido empresarial innovador y diverso con el fin de fomentar el empleo.

Servicios que ofrece:

- Dispone de programas para el apoyo empresarial.
- Información sobre programas de formación y de FP Dual.
- Asesoramiento para la creación empresarial.
- Ayuda sobre el uso de la Red PAE.

AMUSAL:

<https://www.amusal.es/>

Es la asociación empresarial de Sociedades Laborales y Participadas de la Región de Murcia. Esta asociación se encarga de defender, consolidar, promocionar y ayudar en la creación de Sociedades Laborales.

Servicios que ofrece:

- Programas para fomentar la creación de sociedades laborales e impulsar el emprendimiento.
- Diversos programas de Formación Profesional y cursos especializados.
- Información general y asesoramiento jurídico.





MANUAL DEL UMUEMPRENDER

EL CAMINO DEL EMPRESARIADO UNIVERSITARIO

Con este manual de emprendimiento se ofrece una primera guía para el desarrollo de ideas o iniciativas emprendedoras, principalmente en el contexto universitario.

Esperamos que sirva a personas que, con una inquietud, idea o proyecto emprendedor, puedan conocer cómo desarrollarlo y validarlo, siguiendo los puntos que se deben desarrollar en un plan de empresa -que pueda servir para la búsqueda de socios o inversores-, cómo afrontar la comunicación, los trámites jurídicos y fiscales y cómo gestionar las dificultades o las frustraciones en el caso de que las ideas y proyectos no alcancen el éxito en el primer intento de ponerlas en marcha; estamos en un contexto complejo y es preciso que los emprendedores interioricen que tienen que ir aprendiendo a lo largo del proceso de puesta en marcha de sus proyectos.

Tenemos que agradecer el apoyo del Instituto de Fomento de la Región de Murcia para la realización de este manual. Hay que destacar la capacidad técnica y profesional de los autores, cada uno en sus principales ámbitos de conocimiento y experiencia. Idea, modelo de negocio, plan de empresa, comunicación, obligaciones legales, gestión del fracaso y principales recursos disponibles para emprender, son los temas que lo conforman. Esperamos que sirva para el desarrollo y maduración de tus iniciativas.



C(i*EMP)

ISBN: 978-84-18936-71-5



Fondo Europeo de Desarrollo Regional
"Una manera de hacer Europa"



Vicerrectorado de
Estudiantes y Empleo



Publicación cofinanciada por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO) y la Universidad de Murcia (UMU) a través del convenio de colaboración del 2023 entre la UMU y el INFO para el desarrollo de actividades de emprendimiento.