

Trabajar por tu cuenta



¿Y si monto ya mi propia empresa?

Septiembre es un buen mes para empezar cosas nuevas y ¿por qué no hacer realidad tu sueño de crear una empresa? Cientos de libros, guías, cursos y servicios te ayudan a ello, pero además te animamos a que tengas en cuenta los consejos prácticos que nos han proporcionado un grupo de expertos para que emprendas con menos problemas.

Elaborado por Javier Escudero.

Consejos prácticos

Podría parecer fácil, pero no lo es. Emprender es complicado pero, si lo tienes todo atado desde el principio, el camino será más agradable y menos tortuoso. Todo depende de si planificas correctamente. Nosotros te damos unas cuantas ideas.

La satisfacción de trabajar para uno mismo y la autorealización personal son, según la Fundación Rafael del Pino, las principales motivaciones del emprendedor. Y junto a estos dos factores –añadimos nosotros– subyace la idea de contribuir a desarrollar algo que el emprendedor considera, en muchos casos, original.

Y esa percepción de ‘autenticidad’ del nuevo negocio puede llevarle a morir en el intento, incluso antes de empezar a operar. Inventos como la rueda no surgen todos los días. Pero para emprender tampoco es necesario empeñar todo en ‘inventar’ otra rueda. El principal objetivo es que nuestro negocio sea innovador y que

aporte al mercado un valor añadido que antes no existía. Hacer más de lo mismo no es efectivo, ya que siempre jugaremos con desventaja frente a la competencia, que estará más asentada en el mercado.

Cómo ser viable

Tu innovación –que no tiene por qué ser un nuevo invento, sino una mejora de algo que ya existe– debe tener vigencia a largo plazo. En principio, no debe requerir de una excesiva inversión; debe ser relativamente fácil de desarrollar; no debe implicar enormes complejos de aplicación e implementación, y lógicamente debe dar un beneficio que, aunque no sea inmediato, al menos, sea a medio plazo.

Existen emprendedores que se proclaman ‘innovadores’ y no han dedicado tiempo a estudiar aspectos como el mercado al que se dirigen, no conocen a la competencia, no saben a quién le puede interesar su innovador producto y/o servicio o si existe demanda de lo que quieren vender. Sólo consideran que su producto es buenísimo, que va a marcar un antes y un después, pero a lo mejor no han comprobado que el mercado no está preparado, bien porque falta tecnología que hace inviable su comercialización, bien porque el consumidor no lo considera una necesidad o porque no han previsto escenarios de riesgo a medio plazo. Estas cosas, que podrían parecer obvias, no

siempre se tienen en cuenta a la hora de lanzar un negocio, y son vitales para el éxito futuro.

A continuación, te contamos una serie de consejos, fruto de la experiencia de emprendedores que ya operan en el mercado, así como de expertos en distintas áreas relacionadas con la creación empresarial.

1. ¿Qué negocio es el que mejor se adapta a mí?

Si tienes claro qué producto innovador o servicio vas a desarrollar, ya tienes mucho camino andado. Puede que, gracias a tu anterior trabajo, hayas encontrado un nicho de mercado o que en el área de investigación de tu universidad hayáis descubierto posibilidades de negocio. ▶▶

NO TE DEJES SORPRENDER

La falta de planificación es uno de los principales factores que lleva a la muerte temprana de las empresas. Un ejercicio tan sencillo como detenerse unos minutos frente a una hoja en blanco y hacer unas anotaciones puede darnos una visión inicial de las posibilidades de arranque y el posterior desarrollo.

Prevé soluciones a los riesgos imprevistos

Como señalan los expertos consultados por EMPRENDEDORES, la planificación del futuro negocio es fundamental si no quieres llevarte después sorpresas desagradables. Es como si pretendes hacer un viaje sin saber la distancia, la mejor forma de llegar, las paradas, la cantidad de gasolina, etc. Si no lo planificas es posible que, con un poco de suerte, llegues a tu destino, pero a qué precio y con qué riesgos. La

cuestión no es recurrir a la suerte, porque pueden surgir imprevistos por el camino que arruinen tu viaje. Algo parecido sucede con la empresa. Debes tener claro que surgirán imprevistos, unos más fáciles de solucionar que otros, pero si haces una planificación previa, para muchos de ellos tendrás preparadas las posibles soluciones (siempre debes tener más de una). Rafael de la Fuente, fundador de la consultora Ambisat y asesor en creación de empresas, asegura que es



para emprender

Tu empresa debe aportar un nuevo valor al mercado. Hacer más de lo mismo es arriesgado

vital tener claro el modelo y el concepto de nuestro negocio. "Cuando asesoro sobre planes de empresa siempre digo que contesten a estas preguntas:

- 1.** ¿Qué vendes? Es decir, cuál es el concepto de negocio, porque si no tienes claro qué vendes, imagina cuando te sientes frente a un inversor para explicárselo.
- 2.** ¿Cuál es tu modelo? Es decir, es saber cómo vas a desarrollar tu negocio. Eso te dará una idea de las necesidades de financiación, de personal y tus operaciones.
- 3.** ¿De cuánto dinero estás hablando? Por ejemplo, 1 millón de euros. Pensando en un futuro inversor, de todas esas necesidades financieras, ¿cuánto estás dispuesto a aportar tú? O también puedes preguntarte

¿cuánto dinero necesitas del inversor?

- 4.** ¿Qué rentabilidad tendrá tu negocio con vistas a un periodo de cinco años?"

Después de esto, De la Fuente recomienda "hacer un primer borrador muy en bruto de lo que sería el flujo de caja libre, es decir, después de haber pagado sueldos, salarios, alquileres, toda la gestión administrativa..., queda el *cash flow*, lo que se reparte el socio. Eso lo proyectas a cinco años y ya tienes una orden de magnitudes. Porque si tienes que conseguir un millón de euros y necesitas al menos 300.000 de un inversor y sólo te deja 20.000, no merece la pena".

¿AUTONOMO, SL, SA?

Es probable que te lías a la hora de elegir entre las quince formas jurídicas que existen. Siempre puedes recurrir a un experto o a cualquiera de los servicios de ayuda de creación empresarial, pero lo más conveniente es que, independientemente de quién te lo gestione, conozcas personalmente las obligaciones que asumes.

La responsabilidad del empresario

“El primer criterio que debes tener en cuenta, si vas a operar como empresario autónomo o constituir una sociedad, es el de la responsabilidad. En el primer caso, es universal e ilimitada, lo que implica que arriesgas todo tu patrimonio, no sólo el presente, sino también los bienes futuros. Mientras que en el segundo, la responsabilidad está limitada al capital aportado”, afirma Belén Castaño, de la asesoría jurídica de AJE Madrid.

¿Cuánto cuesta constituir una?

También es importante considerar el capital exigido para constituir la empresa. “En España, la mayor parte adoptan la sociedad limitada, por su capital mínimo, de 3.005,06 euros, para la Sociedad de Responsabilidad Limitada, y de 3.012 euros, para la Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), frente a los 60.101,21 euros de la sociedad anónima. También se decantan por la sociedad limitada por sus menores costes de constitución, su mayor flexibilidad y menores formalidades y requisitos a la hora de modificar su órgano de administración, su capital social, su domicilio o su objeto social, entre otras”, destaca Amparo González de la Iglesia, del área jurídica del portal Creacion-empresas.com.

¿IRPF o el Impuesto de Sociedades?

Otro aspecto importante que debes valorar es el de la fiscalidad: “Si operas como autónomo tributarás por IRPF, un impuesto progresivo del 15% al 45%. De tal manera que, a mayor número de ingresos, más pagas. Sin embargo, con una sociedad tributarás por el Impuesto de Sociedades: al 30%, para la base imponible de 0 a 120.202 euros, y al 35%, si es superior a 120.202 euros”, apunta Castaño. A esto, debes tener en cuenta también que, a partir del 1 de enero de 2007, las pymes tributarán al 25%, según la última reforma fiscal del Gobierno socialista.



▶ Pero, si lo que siempre has querido es montar tu propio negocio y no sabes cuál, escribe en una hoja cuáles son tus cualidades y habilidades personales (capacidad de trabajo, motivación, organización y dirección de equipos, nivel de creatividad y de iniciativa, capacidad de administrar los recursos, grado negociador...), formación y experiencia laboral, aficiones, etcétera.

Después, observa el mercado, analiza qué es lo que se demanda, lee información especializada, conoce lo que piensan los expertos, entra en foros de Internet, escucha a amigos y familiares y descubre qué negocios triunfan fuera y podrían ser aplicables aquí. Además de eso, potencia tu imaginación, intuición, dedicación y afán de superación y, sobre todo, elige un negocio que te guste, eso hará más agradable tu trabajo.

Javier Donoso, consultor de empresas y director general de www.creacion-empresas.com, cree que “hace falta mucha motivación y dedicación para sacar adelante un negocio, por lo que, si no te gusta el proyecto, aunque tengas gran experiencia, de poco servirá, puesto que es posible que las múltiples presiones a las que te verás sometido te hagan abandonar. Dedícate a una empresa cuya actividad te motive y guste”.

Intenta también, en la medida de lo posible, establecer un equilibrio desde el principio entre tu trabajo, tu familia y amigos y tú como persona. Eso te ayudará a rendir mejor en la empresa sin necesidad de sentir agobios por problemas extralaborales. Para ello, már-

cate un horario y unas obligaciones y desconecta –excepto casos de fuerza mayor– hasta tu siguiente jornada de trabajo.

2. Conoce tu mercado y posee formación previa

Según este experto, “lo ideal es tener conocimientos suficientes de dirección y gestión de empresa y también del sector en el que operará tu negocio. En la mayoría de casos, se carece de los primeros, supliéndolos con la ayuda de asesores y, muchas veces, confiando en la buena suerte. Antes de lanzarte a la aventura, dedica tiempo a formarte e informarte sobre gestión empresarial. Contar con experiencia previa en el sector es otro punto a favor”.

3. Averigua lo que hacen otros empresarios

Estudia a otros emprendedores y empresarios ya consolidados para saber cómo han actuado ante situaciones complicadas, qué errores cometieron para evitarlos, etc. Y, cómo no, hacer muchos contactos profesionales –cuantos más, mejor– que te pueden ayudar al lanzamiento de tu negocio. Para ello, asiste a foros de encuentro, ferias profesionales, cursos, conferencias, etc. Y no dudes en hablar de tu proyecto a otros, pedir consejos y escuchar otras propuestas. Todo eso te enriquecerá.

4. ¿Hombre orquesta o rodearse de los mejores?

Si tú sólo no puedes, lo mejor es que eches mano de especialistas. Claro está, como afirma Donoso, “dependiendo de los recursos económicos y humanos de que dispongas. Para una

Emprender en solitario supone mayor libertad para decidir y hacerlo junto a otros permite compartir responsabilidades

Saber lo que hacen otros para no caer en sus mismos errores es una buena práctica



microempresa será más económico subcontratar determinadas áreas de actividad como asesoría, informática, selección de personal, etc. Mientras que es conveniente contratar profesionales cualificados para las áreas propias de la actividad a la que se dedica la empresa. De esta manera, tendrás mayor control sobre la actividad productiva y mantendrás la calidad que redundará en el mantenimiento e incremento de la cartera de clientes, fundamental para crecer”.

Rafael de la Fuente, fundador de la compañía Ambisat y asesor en creación de empresas, coincide en que “si son profesionales que se ocupan

de temas críticos del negocio, incorpóralos a la plantilla porque aportan valor. En nuestro caso, cuando empezamos sabíamos de medio ambiente, pero no de gestionar facturas. Por eso, decidimos externalizar la gestión de las nóminas y contratamos una asesoría fiscal”.

5. ¿Qué es mejor? ¿Sólo o en compañía de otros?

Depende... emprender en solitario supone mayor libertad e independencia para tomar decisiones sobre qué hacer, cómo y cuándo. Pero emprender junto a otros aporta compartir ideas, conocer otras propuestas que, tal vez, a ti no se te hubieran ocurrido y aunar

experiencias profesionales, así como carencias formativas. Y no hay que olvidar dos aspectos fundamentales: el apoyo financiero de tu socio o socios, y compartir la responsabilidad de integrar una sociedad.

“Emprender en compañía de socios tiene múltiples ventajas, siempre que se conozca muy bien al socio o socios. Se deben compartir filosofías de empresa, objetivos de negocio, modelos de gestión, etc. Y es conveniente que los socios se complementen en sus capacidades, supliendo las carencias del otro”, subraya Donoso.

Para este experto, entre los socios debe haber una relación muy sólida y tener en cuenta

que las mayores fisuras se producen en tiempos de crisis y no de bonanza económica. “Si se cumplen estos requisitos los socios compartirán la responsabilidad, el trabajo, la capacidad financiera y todo será positivo. Pero si no se tiene claro, lo mejor es empezar solo e intentar suplir las carencias con personal ajeno, financiación externa, etc. Una discusión entre socios puede acabar con la reputación de la empresa y con la posibilidad de seguir adelante por separado”.

Un ejemplo de buena relación entre socios, la de la compañía tecnológica NTS Mobile: “Al ser pocos y no depender de socios externos, tardamos ►►

► menos en tomar decisiones, que siempre son consensuadas por unanimidad. Que los socios no tengan un punto donde se puedan resquebrajar es una gran fortaleza. En una empresa grande, un choque de dos socios no pasa nada. En cambio, en una pequeña, un

socio mal avenido es un desastre seguro”, explica **Carlos Polo**, uno de los socios.

Por su parte, De la Fuente recomienda que, si se puede, mejor sólo. Pero en el caso de que sean necesarios varios socios para iniciar una actividad –por falta de recursos y/o conocimientos–, es partidario

de que uno tenga al menos el 51% de la empresa. “Cuando montas un negocio con amigos, todos tienden a adjudicarse un tercio. Es importante entonces redactar muy bien los estatutos sobre cómo resolver las diferencias que surjan, porque para coger dividendos todo el mundo se apunta, pero para

aportar capital siempre hay problemas. En esos casos, es preferible que haya alguien que tome las decisiones, aunque se discutan y se pongan sobre la mesa, pero debe haber uno que decida con el 51%”.

6. Tengo una idea: ¿Cómo la pongo a salvo de otros?

“Depende de la invención. Si es susceptible de ser exportada, conviene protegerla en aquellos mercados donde pretendes vender. En ese sentido, habría que analizar el tipo de invención y el órgano competente. Por ejemplo, si tu invención es un *software*, acude al Registro de Propiedad Intelectual de tu comunidad, donde te informarán de los requisitos, costes y nivel de protección. Además, la información que dan organismos como la Oficina de Patentes y Marcas es muy valiosa”, apunta Donoso.

7. De autónomo paso a ser una sociedad

Si decides ser empresario individual, porque la inversión requerida para tu negocio no es muy grande y porque pagas

Intenta plantear diversos escenarios, más o menos optimistas y con diferentes niveles de riesgo

¿TENDRÉ LIQUIDEZ?

Esta es una de las mayores preocupaciones de todo empresario, si no la que más. Pero podemos saber si tendremos liquidez futura. Para ello, nuestras previsiones financieras deben contemplarse a cinco años y en varios escenarios, optimista y pesimista y con mayor y menor nivel de riesgo. Y todo eso para evitar quedarnos sin *cash* a la primera de cambio.

A la hora de hacer tu plan financiero, debes analizar cuáles son los costes fijos y variables del mercado en el que te vas a posicionar para saber a qué nivel están los tuyos.

Previsiones financieras

De la Fuente aconseja hacerlas en un escenario a cinco años. “El primer año, un balance para saber nuestros gastos previstos mes a mes, y el resto, sólo anual”. A la hora de planificar tu liquidez futura, es importante plantear diferentes escenarios, unos más grises

que otros. Por ejemplo, debes valorar diversas situaciones: “Que las obras de acondicionamiento de locales u oficinas se pueden retrasar. Que siempre surgen gastos imprevistos y otros que superan las previsiones iniciales. Que los ingresos generados por ventas a clientes suelen ser inferiores a los previstos, por múltiples factores como el desconocimiento del producto y/o servicio, la existencia de competencia, los fallos en la puesta en marcha que se detectan una vez iniciada la actividad o los problemas de personal hasta que se



menos a Hacienda, puede llegar el momento en que te convenga constituirte en sociedad. Como destaca **Belén Castaño**, del área jurídica de AJE Madrid, “la diferencia entre tributar por autónomo, hasta un tipo máximo del 45%, o por sociedades, al 30%-35%, es muy grande. A partir de 40.000 euros de cifra de beneficio neto (es orientativa) es más conveniente constituir, a efectos fiscales, una sociedad que ser autónomo, porque al tributar por IRPF y ser un impuesto progresivo, a mayor volumen de rendimientos, más impuestos pagas”.

Otro motivo por el que puedes cambiar de personalidad jurídica es la previsión de crecimiento futuro del negocio. Es posible que tus previsiones indiquen la necesidad de hacer con el tiempo una ampliación de capital y tengas que dar entrada a nuevos socios.

Y debido a esa ampliación de capital y de nuevos socios, las responsabilidades de la empresa también aumentan. Por lo que es mejor repartir esas responsabilidades entre varios. Recuerda un detalle: la

SLNE admite un máximo de cinco socios, mientras que el resto de formas societarias no tiene limitación de socios.

8. Y también de un tipo societario a otro

También es posible cambiar de tipo de sociedad: “Todas las formas de sociedades mercantiles, es decir, las colectivas, las comanditarias, las cooperativas, las anónimas y las de responsabilidad limitada, así como las laborales, pueden transformarse. En la mayoría de los casos, el cambio se debe a la baja paulatina de socios trabajadores y por considerar un inconveniente la doble condición de los socios de trabajadores y socios partícipes en el capital social”, indica **Amparo González de la Iglesia**, abogada y experta en derecho mercantil.

Otras veces la transformación de una sociedad anónima en limitada viene impuesta, por ejemplo, porque los accionistas no han desembolsado el capital mínimo. “Para hacer el cambio, es necesario otorgar escritura de transformación. El resto de requisitos son sencillos

Planifica los gastos e ingresos futuros de tu empresa y presta suma atención a lo que te queda al final de ‘cash flow’

o complejos según la naturaleza de la sociedad. La escritura se otorga sobre los acuerdos adoptados en junta. Deben acreditarse aspectos como el consentimiento de los socios o, en los casos en que proceda, la identidad de los socios que quieren separarse; el balance de la sociedad cerrado el día anterior a la fecha del acuerdo de transformación; el balance cerrado el día anterior a la escritura, y los ejemplares de los anuncios, entre otros”, aclara esta experta. El CIF de la empresa también cambia si se pasa, por ejemplo, de una sociedad laboral o anónima a una limitada o a la inversa.

9. ¿Asociarnos con nuestros mejores empleados?

En ocasiones, puede ser conveniente ofrecer a nuestros

empleados ‘más fieles’ participaciones de la empresa. De la Fuente cree que es una buena opción fidelizar a aquellos empleados que han seguido los mismos pasos que el emprendedor. “De esta manera, se sienten socios, participan en las decisiones. Es bueno tener gente con la que puedas contar para que aporten ideas. Dos de mis empleados tienen participaciones en mi empresa, con un porcentaje inferior al que marca la ley para que sigan en el régimen general de la seguridad social y no se vean obligados a hacerse autónomos”.

En este sentido, González de la Iglesia aclara este punto: “Tratándose de trabajadores que no ejerzan funciones de dirección ni de gerencia y que no estén vinculados por razón de parentesco o afinidad ▶▶

consigue la plantilla adecuada, lo que habrá llevado a hacer una rotación de personal elevada, con los costes en formación y calidad en el servicio asociados que eso implica, etc.”, enumera Donoso. También debes valorar con qué banco vas a trabajar. “Sería conveniente hacerlo con el que habitualmente trabajas en el ámbito personal, ya que el conocimiento de tu trayectoria y seriedad y del director de la oficina puede ser clave para conseguir créditos más rápidos”, señala este experto.

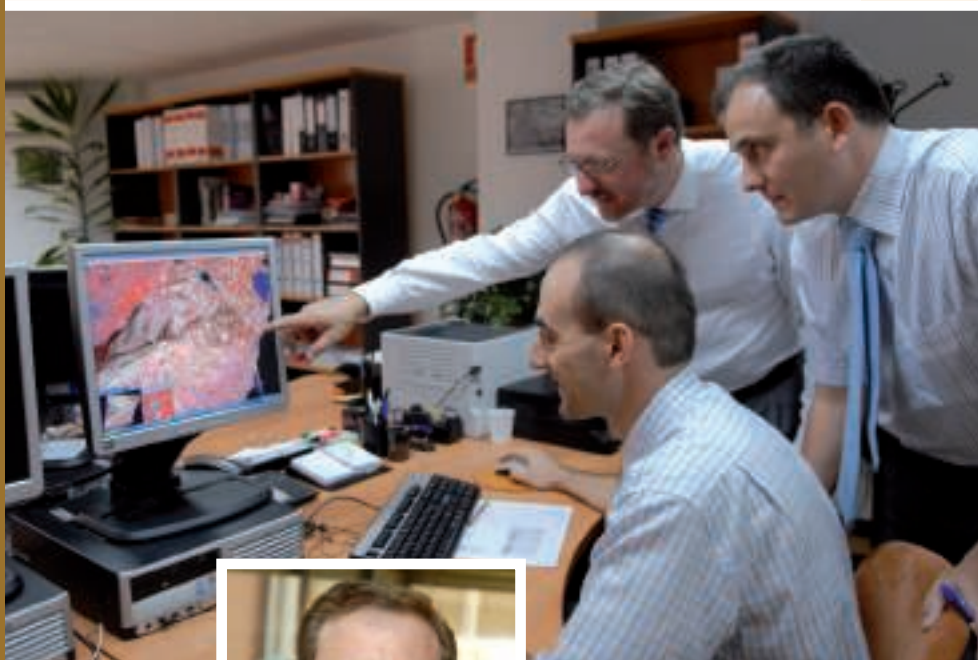
Seguimiento diario

Para De la Fuente, lo mejor para prever liquidez es hacer un seguimiento diario. “A lo mejor, al principio, necesitas pedir ayuda, porque no sabes cómo hacerlo o

porque estás solo y no tienes tiempo. Pero a una empresa pequeña, que no anota más de 4 o 5 facturas mensuales, le sirve con un simple programa informático de contabilidad. Ese hábito de hacer un balance diario es bueno porque aprendes y te sirve, por ejemplo, para negociar con los bancos”. Este experto considera fundamental controlar la gestión contable desde el primer día, y más a medida que te haces grande, “ya que debes ser el dueño de la gestión de tu tesorería. Nosotros, todos los días cerramos la tesorería y por la mañana sabemos cuánto dinero líquido tenemos en cada banco, porque puede surgir un imprevisto y tenemos que saber cuáles son nuestros movimientos de tesorería y reaccionar”.



AMBISAT



De la Fuente muestra a dos de sus compañeros de Ambisat aspectos de la teledetección.

“Es más importante tener experiencia previa en el área en el que vamos a operar que formación”

Ingeniero industrial, abogado, asesor de la Administración y de empresas, gerente de compañías nacionales e internacionales y con más de 16 años de experiencia en el sector medioambiental. Esto es sólo una parte del currículum de Rafael de la Fuente, fundador de la empresa madrileña Ambisat, especializada en estudios y proyectos de ingeniería ambiental, consultoría y servicios de asistencia técnica.

Experiencia y formación previas

Podemos decir que De la Fuente es un emprendedor ejemplar. Conocedor, por su dilatada experiencia previa, del sector medioambiental, y con formación especializada suficiente para llenar dos bibliotecas, De la Fuente comienza a dar los primeros pasos de su idea de negocio como parte de un proyecto de creación de empresas del *Executive MBA* del Instituto de Empresa (IE), en 2002. Finalista del segundo concurso de *Nuevas Empresas de Tecnologías Innovadoras* y ganador del *Premio Lease Plan* al mejor proyecto de creación empresarial, en 2003, decide que ha llegado el momento de darle entidad a su negocio en julio de ese año. Para ello, invierte 60.000 euros gracias a recursos propios, a un préstamo de una entidad financiera y a una línea de crédito para avales técnicos ante la Administración. De la Fuente recomienda que, “más que

► con los administradores de la sociedad, o con otros socios, lo que determina su inclusión en el régimen especial de trabajadores autónomos es que posean el control efectivo, es decir, cuando su participación en el capital de la sociedad sea igual o superior a la tercera parte del mismo”.

10. ¿Recursos propios y/o financiación externa?

La primera fuente de financiación deben ser bien del funda-

dor o de los socios, en el caso de que haya. No se puede pretender financiar externamente el 100% del negocio, porque en el caso de los bancos o de inversores privados sólo arriesgarán –o invertirán– si también se implica el emprendedor con parte de sus bienes.

En ocasiones, no se ponen en marcha proyectos por no haber planificado las necesidades de inversión inicial. “Muchas veces, se piensa que para arrancar un negocio es

necesario hacer una gran inversión. Pero, si analizamos bien el caso, es probable que en una primera fase no haga falta invertir varios millones, sino que, con una pequeña ayuda, un crédito o la hipoteca de una casa, será suficiente para empezar. Siempre habrá tiempo para que se unan otros socios”, explica De la Fuente.

Para Donoso, “sería conveniente contar con las dos y, en la mayoría de los casos, así se hace, ya que los recursos propios en muchos casos son muy limitados (capitalización del desempleo, indemnizaciones de empresa, ahorros...). Dadas las opciones existentes de créditos baratos, tanto por los bajos tipos de interés como por la existencia de subvenciones (por ejemplo, del ICO), apro-

vecha al máximo las opciones de financiación ajena y mantén parte de los recursos propios como colchón financiero de la empresa, o incluso para los gastos personales de los socios, dado que los primeros meses pueden ser críticos”.

Según De la Fuente, si montas el negocio en solitario, lo mejor, con recursos propios, así tendrás la mayoría de capital. Y si buscas inversores, “piensa que te van a pedir compromiso financiero. No basta sólo con aportar la idea brillante. Compromete algún bien, por ejemplo, tu casa, ya que a la persona a la que vas a pedir dinero le convencerás mejor”. No olvides que la búsqueda constante de financiación debe ser una actividad más de tu empresa. No debes esperar a que lleguen

Buscar financiación debe ser una actividad más de tu gestión. No esperes a que lleguen momentos críticos

tener formación en el área de actividad en el que uno va a meterse, tener experiencia previa. Porque la formación la puedes suplir contratando especialistas que te apoyen en las áreas que el emprendedor no sea capaz de llegar. Pero es importante tener experiencia en el sector, conocerlo, ver cómo funciona. Porque a la hora de abordar el plan de negocio, cómo no tengas claro cuál es tu mercado, si existe o no un nicho, etc., vas mal. Llegar a un mercado nuevo, sin conocerlo y dar con el hueco es difícil”.

Alto valor añadido

“La innovación es consustancial a la consultoría. Hay más de 300 ingenierías que trabajan con la Administración y, en principio, todas son capaces de hacer técnicamente los trabajos, por eso siempre intentamos estar un poco por delante de los demás apoyándonos en ideas nuevas”, asegura el fundador de esta compañía, que en menos de tres años, ha crecido mucho pasando de los siete primeros ingenieros de plantilla a los 18 actuales, “aunque la compañía tiene capacidad para contratar a más”. En ese desarrollo, Ambisat ha tenido que ampliar sus instalaciones.

Especialistas en teledetección

En estos años, la compañía de De la Fuente ha ido ganando contrato tras contrato de la Administración –su principal cliente–, relacionados con el medio ambiente,

principalmente de ingeniería y de planificación, y con la teledetección y análisis de imágenes digitales georreferenciales, “que es nuestra propuesta de valor. Ahora estamos trabajando, por ejemplo, para el Plan Nacional de Saneamiento y Depuración y hemos hecho planes de restauración hidrológico ambiental. Y en todos ellos, lo que tratamos es de que se vea la posibilidad de utilizar la teledetección como una herramienta de valor añadido. Con la teledetección, hacemos una mejora sobre el pliego de condiciones del contrato, sin cargo para la Administración”, subraya. Pero la utilización de la teledetección también puede tener aplicaciones para la empresa privada como la cuantificación de desastres naturales para evaluar el importe de indemnizaciones para las aseguradoras o también puede ser utilizada como herramienta para el sector de las telecomunicaciones.

Buscar otras oportunidades de negocio con nuevas patentes

De la Fuente reconoce que el mercado en el que opera su compañía es muy competitivo y para poder ganar terreno han desarrollado dos patentes: “Una muy importante relacionada con la utilización de los residuos de las depuradoras para la fabricación de

elementos para obras públicas. Es decir, aprovechamos un residuo, como es el lodo de las depuradoras, para que forme parte de los componentes que integran el hormigón que se emplea en determinadas construcciones, como los adoquines de la calle, la ‘sub-base’ de una carretera, las pantallas acústicas, entre otros usos”. Para desarrollar esta patente, para la que han buscado el asesoramiento del Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial, Ambisat ha creado una empresa. “Ahora estamos en la fase de investigar si la utilización de estos hormigones conlleva riesgos para la salud y el medio ambiente”. Mientras, han iniciado contactos con compañías del sector de la construcción para buscar alianzas futuras. La segunda patente consiste en un dispositivo que aprovecha la energía de las olas para que las depuradoras que están en la costa impulsen el agua depurada al mar con más fuerza y sin gasto energético. Otra de las líneas de negocio de Ambisat está relacionada con el desarrollo de estudios económicos del agua, trabajos que viene desarrollando en los dos últimos años dentro de la directiva europea marco del agua. Para ello, ha creado otra empresa. “Ésta es una línea de trabajo muy importante porque hasta ahora se sabía el precio del agua, pero no lo que representa en valor para la sociedad”.

momentos críticos para buscar dinero desesperadamente.

Respecto a las subvenciones, no las consideres fuente de financiación, sino una ayuda, porque no siempre se consiguen y, cuando llegan, la empresa ya ha empezado a andar. No obstante, conseguir una de algún organismo público (CDTI, ICO...) puede dar, además de un empujón económico, mucha credibilidad y confianza a la hora de buscar socios, aliados, nuevos clientes, contratos... Algo similar ocurre con los premios. Si consigues ganar alguno, utilízalo como carta de presentación.

11. ¿Qué productos financieros convienen más?

Depende el destino que le vayas a dar: “Si el fin es la ►►



Debes implicar recursos propios para convencer a otros inversores

Reinvertir desde el principio los beneficios ayuda a construir una sólida base

► compra de maquinaria, vehículos, naves o locales comerciales, opta por los préstamos a largo plazo, *leasing* o *renting*, dependiendo del sector y de la previsión fiscal. Por ejemplo, si prevés tener muchos beneficios será conveniente optar por el *renting* si además es necesaria la renovación continua y periódica de los equipos. Y si el fin es ayudar a superar desfases de tesorería, es decir, diferencias entre los periodos de cobro a cliente y de pago a proveedores, opta por líneas de crédito y de descuento, *factoring*, etcétera”, sostiene Donoso.

En ese sentido, De la Fuente recomienda tener tres productos fundamentales: “Una línea de crédito en función de la facturación de la empresa. Es una forma de endeudarse, pero no cuenta. Es decir, si dispones de ese dinero, estás en deuda con el banco, pero si

APUNTAPALA

Jóvenes, aunque con una amplia experiencia en el mercado, tanto por haber trabajado en distintas compañías como por haber probado suerte con negocios propios, han sabido crear en muy poco tiempo una red comercial y de producción con la que lanzarán estos días su primera colección de sus camisetas Yoloflipo. Éste es el primer paso hacia el desarrollo de nuevas marcas y líneas de negocio propias, así como licencias para otras compañías.

Mar Lucas y Javier P. Echaleku, fundadores de la empresa alicantina Apuntapala, se preguntaban si era posible el *made in Spain* en el sector de la moda y en un mundo totalmente globalizado. “¿O por el contrario sólo nos queda el viejo recuerdo de ‘La Moda de España’ en cuanto a los conceptos de diseño, para después terminar sacando la producción a los países en vías de desarrollo?”. Estos dos jóvenes se centraron en crear un concepto nuevo, “que permitiese desarrollar un producto que fuera posible ser fabricado en España al 100% y una pequeña aportación más para mantener y potenciar el saber hacer de la industria española”.

Concepto de negocio claro

Sin abandonar esta filosofía, Echaleku y Lucas crean en junio de 2005 la marca de ropa Yoloflipo, diseñada y fabricada íntegramente en España, desde el tejido hasta la confección y

los acabados. “Ya habrá tiempo de crear o explotar más marcas en nuestro país o fuera de él y fabricarlas aquí o allí”, señalan. Los productos con los que han lanzado la marca son básicamente camisetas que incluyen en su diseño mensajes sociales o expresiones populares cargadas de contenido social o enfocadas a ser un juego visual. Echaleku –con experiencia en las áreas comercial, marketing y comunicación y fundador de tres empresas relacionadas con el sector del calzado– y Lucas –especializada en atención al cliente, ventas y compras y socia en dos negocios de venta de muebles y de electrodomésticos– invirtieron 18.000 euros en proteger la marca, en hacer estudios de producto y en diseñar los muestrarios, principalmente. Los dos socios sopesaron el mercado y, para crear Apuntapala, tuvieron en cuenta lo que habían aprendido de sus experiencias

no lo necesitas, no. También una línea de descuento.

En nuestro caso, como trabajamos con la Administración, en cuanto ésta nos certifica un contrato, nos interesa acudir al banco para que nos descuenta. Tendrás que negociar el tipo de interés. Y, en tercer lugar, una línea de avales para facturas comerciales”.

12. Desarrollo a medida para financiarte

Una opción para conseguir recursos al inicio de tu actividad es desarrollar productos y/o servicios a medida. Esto te permitirá obtener dinero para

afrontar nuevos y mayores retos futuros, tal vez los que te habías marcado al principio –por ejemplo, desarrollar un producto propio– pero carecías de la inversión necesaria.

“Inicialmente, nuestro capital era pequeño. Nos constituimos con 30.000 euros y nos dedicamos a desarrollar a medida, es decir, a petición del cliente. No podíamos arriesgarnos a hacer un producto propio que podía gustar o no. Sólo hacíamos la inversión si teníamos el pedido. Estábamos más o menos cubiertos. Con el dinero que conseguimos con los trabajos a medida, a los

Valora qué te interesa más, si empezar vendiendo barato, caro o en un nivel intermedio

ocho meses empezamos a crear nuestra propia línea de productos”, recuerda Polo.

13. ¿Y el precio de mi producto y/o servicio?

Una de las grandes dudas de todo emprendedor: ¿cuánto cobro por mi producto y/o servicio? ¿Caro o barato? A veces, en un mercado muy competitivo, para captar clientes a los

que no llegan las grandes empresas, te ves ‘obligado’ a bajar los precios. Pero, ¿es una buena táctica? Y si luego quieres subirlos, ¿cómo se lo explicas a tus clientes?

“En el mercado, tienes que posicionarte en un nicho concreto. Y si decides posicionarte en el de los más baratos, luego puedes tener problemas para cambiar de nicho o es posi- ➤

Con su marca **Yoloflipo**, Javier P. Echaleku y Mar Lucas han hecho realidad el ‘made in Spain’ en un mercado tan globalizado como la moda.



“Con la red de negocio que estamos construyendo crearemos nuevas marcas”

anteriores como empresarios: “Nuestras experiencias profesionales eran similares, así como los problemas a los que nos tuvimos que enfrentar con nuestros anteriores empresas como enfoques estratégicos mal planteados o la elección de socios”, aseguran.

Búsqueda de socios estratégicos

Tras registrar la marca, hicieron las primeras pruebas, “que eran prácticamente artesanales. Al ver la respuesta de la gente que las veía –que pensaban que era una marca que ya estaba en el mercado–, empezamos a presentar la idea a los diferentes socios estratégicos que necesitábamos (fabricante, talleres de

estampación, de bordados, representantes, etc). Hicimos unas pruebas para testar el mercado y analizar el tipo de tienda al que nos íbamos a dirigir, las marcas con las que competiríamos, el posible consumidor, etc.”, explican. Fruto de este trabajo previo, Echaleku y Lucas establecieron diferentes acuerdos, entre otros, con la diseñadora Cecilia Donoso, con la fábrica Creaciones Samuel’s, y con varios talleres de estampación, de bordados y de tejidos. Con toda esa información, y una vez hecho el análisis financiero y desarrollado el plan estratégico, en menos de tres meses crearon y confeccionaron la primera colección Yoloflipo. “Con toda la red de producción y comercial que estamos construyendo –entre

ellos, una docena de representantes del mundo de la moda casual de marca– podremos crear nuevas marcas en el futuro, tanto propias como licenciadas de otras marcas que quieran sacar líneas de ropa. Además, tanto nuestra marca Yoloflipo como el resto de marcas propias que desarrollemos para ropa las ofreceremos a productores y distribuidores de otros productos donde la marca sea viable (calzado, colonias, relojes, etc.)”. Como la primera campaña de su línea de ropa no entra en las tiendas hasta este mes de septiembre, Echaleku y Lucas prevén empezar fuerte en febrero de 2007, “que esperamos facturar unos 200.000 euros, siendo muy conservadores”.

Puedes empezar a facturar desde que obtienes el CIF definitivo de la Agencia Tributaria

► ble que juegues con competidores que tengan un amplio margen de precios a los que no puedas hacer frente”, señala De la Fuente, que es partidario de defender el equilibrio, pero “tirando más por la calidad que por el precio. Si entras en un mercado bajando los precios luego te resultará más complicado subirlos”.

Pero si finalmente decides fijar un precio más bajo que la mayoría de tu competencia y luego decides subirlo, Donoso propone: “Haz promociones temporales de determinados productos y/o servicios. Por ejemplo, una de lanzamiento, hasta el 30 de octubre, con el 25% de descuento”.

14. ¿Cómo y cuándo empiezo a facturar?

Puedes hacerlo desde el momento en que obtienes el CIF definitivo por parte de la Agencia Tributaria. “Depende también del sector, ya que una empresa de servicios puede facturar mucho antes que un comercio o industria, que tiene un proceso de creación y puesta en marcha más dilatado”, subraya González de la Iglesia.

Y respecto al modelo de factura que vas a utilizar, da igual que compres uno preimpreso –de los que venden en los estancos y papelerías– o que lo diseñes tú mismo. “Lo que sí resulta imprescindible es que la factura reúna los requisitos para ser considerada como tal desde el punto de vista fiscal. Es decir, en ella tiene que figurar la

identificación completa de quién la emite y de quien la recibe; el número de factura; la fecha; el concepto; el importe (base imponible); el tipo de IVA, y el total de la factura”, detalla esta experta. En determinadas actividades como la de hostelería, aparcamientos, o servicios de belleza, entre otros, se admite la emisión de *tickets* con los mismos datos de identificación mencionados para las facturas.

15. ¿Cubro todo al contado, sólo una parte...?

“Hay una directiva que obliga a que las transacciones mercantiles se paguen a 30 días. Y la Administración, a 60 días. Si eso fuera lo ideal, pagaríamos prácticamente al contado. El

problema es que, como eres un recién llegado al mercado, prácticamente estarás obligado a pagar casi por adelantado. Con el tiempo, y tras haberte ganado la confianza, puedes conseguir atrasar los pagos”, apunta De la Fuente.

En este sentido, todo lo que permita mejorar tu situación financiera es positivo, claro está, siempre que el mercado y el sector en el que te muevas lo permita. “Dependiendo del período de ejecución del servicio o pedido, debes valorar individualmente si te compensa cobrar 25% al inicio, 25% a la mitad del trabajo y el resto a la entrega. En algunos sectores se cobra el 100% del año al inicio del periodo. Por ejemplo, el *hosting* en Internet, el man-

tenimiento informático, etc. En proyectos dilatados en el tiempo, puedes negociar con el cliente la facturación mensual en función del avance del trabajo”, aclara Donoso.

16. Y para nuestros gastos, ¿qué plazos fijo?

Como dice De la Fuente, cuanto más atrases los pagos y más adelantes los cobros, mayor será tu fondo de maniobra. Pero eso es complicado de hacer de forma unilateral, porque en ese tema también juegan todos tus acreedores. “En general, los proveedores tienen sus propias políticas de cobro en función de la importancia que les merezca el cliente, por lo que tu margen de negociación será escaso ►►



Jaime R. Parrondo (sentado) y Jaime Bosqued, socios de esta agencia.

JJ COMUNICACIÓN

El hecho de haber trabajado “al otro lado” –como ellos dicen– informando sobre el mundo de la franquicia como periodistas en distintos medios de comunicación les ha permitido conocer las carencias y necesidades de comunicación de las redes de franquicia y saber qué es lo que les tenían que ofrecer en ese área. Jaime R. Parrondo y Jaime Bosqued, que decidieron aunar experiencia y esfuerzos para dejar sus respectivos trabajos y emprender juntos, son los responsables de JJ Comunicación, una agencia de prensa y Relaciones Públicas especializada en franquicias.

Otear el mercado

“La novedad de nuestra empresa respecto a las ya existentes radica precisamente en que, antes de nuestra aparición en el mercado, no había ninguna agencia de comunicación verdaderamente especializada en la franquicia que no perteneciese a una consultoría, con todas las servidumbres que ello conlleva. Hay, incluso consultoras que ofrecen los servicios de comunicación a un coste ridículo, e incluso gratis, porque ya facturan a la empresa-cliente por otros conceptos más jugosos. En este sentido, siempre priman los intereses de la consultora matriz por encima de la política de comunicación de la agencia filial. En no pocos casos, se trata de un vínculo laboral en el que se producen conflictos de intereses”, aseguran.

“La experiencia de trabajar ‘al otro lado’ nos ayudó a conocer las necesidades y carencias de los clientes”

Objetivo principal: buscar la satisfacción de los clientes

En julio de 2004, Parrondo acepta poner en marcha la oficina en Madrid de una consultora andaluza y ocuparse de llevar los asuntos de comunicación de sus clientes, después de haber trabajado en una de las principales consultoras del sector de la franquicia. Por su parte, Bosqued decide incorporarse a este proyecto en febrero 2005 para ocuparse de las labores comerciales. "A finales de año, precisamente debido a las servidumbres mencionadas antes –de tener que plegarnos a los intereses de la consultora– decidimos hablar con nuestros mejores clientes y sopesar así si podríamos contar con ellos a la hora de arrostrar la creación de una agencia independiente. Tal era su grado de satisfacción con los resultados obtenidos que no dudaron incluso en alentarnos a dar el paso", explican. Reunieron 30.000 euros de recursos propios y en enero de 2006 abren su propia agencia con una docena de clientes. "Las previsiones para nuestro primer año de actividad se sitúan entre 65.000 y 70.000 euros".

La experiencia y la innovación, las mejores armas para crecer

Confiados en su idea, no vieron necesario recurrir a un estudio de mercado para conocer la viabilidad del negocio: "Con la experiencia que teníamos, vimos la

necesidad de las empresas de nuestros servicios y la futura rentabilidad. En primer lugar, porque dentro de la franquicia la comunicación no se estaba llevando como es preciso, y tras un año demostrando nuestro buen saber hacer a los clientes no íbamos a tener problemas a la hora de seguir creciendo. Y en segundo lugar, porque aún se puede innovar en nuestro campo. El que crea que está todo inventado en comunicación y en marketing *below the line* tiene sus horas contadas en el mercado".

Problemas: la gestión contable y los trámites administrativos

Parrondo y Bosqued recuerdan su experiencia en la tramitación administrativa necesaria para poner en marcha su negocio. "La Administración es tan lenta e incompetente como en la época de Larra, aquella del 'vuelva usted mañana'. Mucho hablar de ventanillas únicas, pero los trámites burocráticos están poco claros, y lo que es más triste, dependen del humor del funcionario que te toque ese día". Otros problemas a los que han tenido que enfrentarse son los derivados de la propia administración de una empresa, como elaborar las facturas a los clientes, emitir los correspondientes recibos bancarios mensuales, realizar la declaración y el pago trimestral de IVA, etc. "En una palabra, las

tareas propias de la gestión administrativa de una empresa, de las que no te preocupas lo más mínimo mientras eres un simple asalariado por cuenta ajena, pero que comienzan a interesarte en tanto en cuanto va en ello tu futuro. Hemos ido aprendiendo de todos estos temas sobre la marcha; eso sí, siempre contando con los consejos y las experiencias de amigos", subrayan. Respecto a la financiación del negocio, los dos socios no tuvieron problemas para reunir el montante necesario para arrancar, ya que no pidieron ayuda a los bancos. Nos hemos financiado a través de recursos familiares y del resultado del cobro en un solo pago del paro acumulado en nuestros años como asalariados", explican.

El 'boca-oído' y hacer contactos

"Dado el éxito que hemos tenido en tan poco tiempo no tenemos contratado a ningún comercial, aunque estamos buscando uno para dedicarnos nosotros sólo a la comunicación. Hasta la fecha nos ha funcionado, primero, el conocimiento que tenían de nosotros todo el sector y, segundo, el 'boca-oído'. Y los buenos resultados conseguidos con nuestros primeros clientes han servido de lanzadera para captar nuevas cuentas". Otra fuente importante de captación de clientes es la asistencia de ambos socios –a menudo como ponentes– a eventos relacionados con la franquicia.

Lo ideal sería alargar todo lo posible los pagos y recortar los plazos de los cobros



» salvo que seas muy buen cliente”, sostiene Donoso.

No obstante, una buena terapia es hacer una estimación previa de las diferencias entre periodos de pagos y cobros. “No es lo mismo un comercio que cobra al contado

y paga a 30 días, que una empresa de reformas que trabaja para una constructora que paga a 120 días, mientras que a los proveedores y trabajadores se deben abonar facturas y salarios mensualmente. En este caso, lo mejor es adelan-

tarse y negociar con los proveedores la posibilidad de establecer periodos de pago más amplios y líneas de descuento para adelantar el cobro de los clientes”, afirma este experto.

En este tema, es conveniente que te informes sobre la ges-

ción del riesgo para saber cómo negociar con morosos, cómo vender a crédito y cobrar sin sobresaltos, etc. (ver más en www.morosologia.com).

17. Busca alianzas y gana nuevos clientes

Llegar al mercado y pretender hacerlo todo solo es muy complicado. Buscar acuerdos con otras empresas te permitirá llegar a mercados a los que, tal vez, no podrías acceder siendo una empresa pequeña. También te ayudará a que te conozcan otras compañías y clientes, a compartir sinergias, a intercambiar información, formación, experiencias, etc. Por ejemplo, aliarse con un gran socio estratégico o cerrar acuerdos con la Administración Pública puede abrirte las puertas de los bancos para obtener mejores condiciones, o también para que los inversores se fijen en ti. Otra posibilidad es la de instalar tu empresa en un centro de negocios o en un parque tecnológico y científico (ver más en www.apte.org y en www.ances.com).

18. Prepárate para reorientar tu negocio

Ya has puesto en marcha tu proyecto y has comenzado a dar los primeros pasos. Ten en cuenta que no siempre se cumplen todos los pronósticos y es posible que en algún momento te veas obligado a reorientar o modificar tu negocio, por ejemplo, porque el mercado ha sufrido cambios. ¿A qué debes prestar atención para estar prevenido y adelantarte? “Es importante fijar alarmas que indiquen que algo ocurre. Por ejemplo, pérdidas de clientes más numerosas de lo normal, aumento de las quejas de clientes, disminución de facturación sin causas exógenas aparentes, cambios legislativos, nuevos productos en el mercado, mejoras tecnológicas, más competencia, etc.”, destaca Donoso.

Conoce a otros empresarios para que te aporten valor



MAS INFORMACION

En los libros:

- *La creación de empresas en España. Análisis por regiones y sectores y Factores para consolidar una empresa*, ambos de la Fundación Incyde
- *Creación de empresa: Los mejores textos*, Editorial Ariel
- *Cómo crear una empresa. Lo que todo*

emprendedor debe saber, Ediciones Gestión 2000

► *El libro del emprendedor*, Ediciones Díaz de Santos

► *Emprendedores y espíritu empresarial en España en los albores del siglo XXI*, edita Fundación Rafael del Pino

En Internet:

www.ambisat.com

www.yoloflipo.es

www.jjcomunicacion.com

www.ntsmobile.com
www.creacion-emprezas.com

www.ajemad.es

www.ipyme.org

www.emprendedorxxi.es

www.camara valencia.com

www.alicante emprende.com

www.alicante emprende.com

www.alicante emprende.com

www.esmadrid.com

www.fundacionrafael delpino.es

www.vue.es

www.camaras.org

www.upta.es

www.autonomos-as nepa.com

www.oepm.es

www.rmc.es

www.cdti.es

www.ico.es

www.apte.org

www.ances.com

