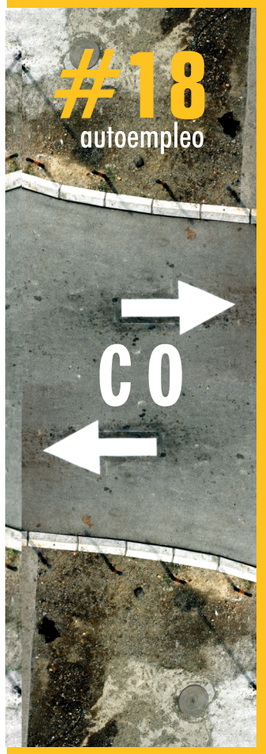

Cuadernos de Orientación

El autoempleo como opción profesional

José Antonio Vega Serrano | Raúl Ramos Solar

Instituto Asturiano de la Juventud
Gobierno del Principado de Asturias
Consejería de Cultura, Comunicación Social y Turismo
Instituto Asturiano de la Juventud
Ministerio de Sanidad y Asuntos Sociales
injuve

Cuadernos de Orientación

El autoempleo como opción profesional

El autoempleo como opción profesional

Cuaderno de Orientación nº18

© del texto: José Antonio Vega Serrano y Raúl Ramos Solar
de la edición: Instituto Asturiano de la Juventud

Diseño de la colección: Provoca Comunicación
Primera edición: 2007
Edita: Servicio de Publicaciones del Principado de Asturias
Promueve: Instituto Asturiano de la Juventud
Coordina la colección: Evaristo Baizán Rodríguez
D.L.: AS-6809-2007
Imprime: Narcea Servicios Gráficos

Instituto Asturiano de la Juventud

Gobierno del Principado de Asturias
Consejería de Cultura, Comunicación Social y Turismo
Instituto Asturiano de la Juventud

El autoempleo como opción profesional

Introducción 2
La persona emprendedora 2
El proceso para llegar al autoempleo 8
La generación de ideas 8
Objetivo: el plan de empresa 14
La puesta en marcha 24
Conclusión. El mejor camino para emprender 27

Anexo
Referencias a páginas web útiles 31
Directorio 36

Introducción general

El espíritu emprendedor

El espíritu emprendedor es uno de los pilares fundamentales de crecimiento social y económico de la sociedad actual. Desde la cumbre de Lisboa del año 2000 es una de las preocupaciones de la Unión Europea y se considera que es una de las figuras para aventajar competitivamente a los Estados Unidos.

Los mercados de trabajo están sufriendo cambios y transformaciones y eso trae consigo que sus antiguas estructuras cuenten cada vez con un menor peso relativo, en detrimento de nuevas necesidades y políticas de expansión. Los nuevos panoramas sociales y empresariales vienen configurados por las exigencias de las personas y de las empresas. Cada vez hay un menor número de ofertas de trabajo por parte de las empresas que están más interesadas en la subcontratación a otras empresas y en obtener sus necesidades productivas fuera de la estructura interna. La tendencia conduce al crecimiento de redes especializadas y al colaboracionismo entre empresas. La microempresa cobra, por tanto, peso en las sociedades actuales. Las sociedades generan automáticamente modelos que atajen estas realidades. La figura del emprendedor no es ajena a esta evolución y la función que desempeñan las personas emprendedoras en la sociedad actual es de vital importancia pues su contribución no se limita, como se cree erróneamente, al campo de la empresa y el sector económico.

El espíritu emprendedor

- Contribuye a crear empleo.
- Impulsa el crecimiento económico.
- Es crucial par la competitividad.
- Saca partido del potencial personal.
- Es beneficioso para los intereses de la sociedad.

¿Por qué es importante el espíritu emprendedor?

La existencia de emprendedores añade valor a un territorio, genera actividad, empleo, riqueza, bienestar social, oportunidades,...

La persona emprendedora

Ser emprendedor no es una profesión, ni existe titulación específica, ni es algo genético,... Más bien, ser emprendedor es una actitud. Una persona emprendedora puede definirse como aquella que, a sabiendas de las dificultades con las que previsiblemente se encontrará, se atreve a acometer un proyecto (sea de la índole que sea) con una determinación clara hacia la consecución de unos objetivos o fines previamente planteados. Estos objetivos no siempre serán económicos, ya que muchas veces el ímpetu que mueva se basará en otras cuestiones de índole personal o profesional (autorrealización, interés por probar nuevas experiencias,...).

Emprender, en sentido amplio, significa crear, innovar, dinamizar, tomar la iniciativa... pero, sobre todo, emprender significa atreverse. Una persona emprendedora es alguien que investiga y detecta una oportunidad, que cubre

una necesidad del mercado, que realiza un proyecto empresarial y lo pone en práctica,... En definitiva, que se arriesga.

Tipos de emprendedores

Mucha gente piensa que los emprendedores son aquellas personas que son capaces de poner en marcha una empresa. Por eso cuando se plantea que la sociedad necesita perfiles emprendedores, vuelven la mirada hacia los empresarios y empresarias, delegando en ellos toda responsabilidad para conseguir el desarrollo del territorio en el que vivimos. Y si bien es cierto que parte del desarrollo corresponde a los empresarios y empresarias, un territorio como el nuestro avanza gracias al tesón de otros emprendedores. Entonces, ¿cuántos tipos de emprendedores existen? Hoy se habla de emprendedores empresariales, intra-emprendedores y emprendedores sociales.

Hecha esta descripción amplia del tipo de emprendedores que tenemos en nuestra sociedad resulta más fácil la comprensión de la palabra «emprender». Porque según la definición que aparece en el diccionario de María Moliner, emprender es empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades. Se trata de una descripción hecha a medida para los jóvenes que apuestan por desarrollar un proyecto empresarial.

Con esto queremos decirte que si estás trabajando para una empresa o si eres una persona que colabora en asociaciones juveniles, grupos ecologistas o clubes deportivos, por ejemplo, no deseches la idea de que puede que seas un emprendedor en potencia. Por eso, ¡ojo con lo que haces en tu tiempo libre! Puede que de ahí surja un proyecto empresarial. Por ello, no desaproveches la oportunidad pues el autoempleo es una opción profesional tan buena como cualquier otra.

Tipos de Emprenderores

Emprendedores empresariales. Son personas que están convencidas de que su idea de negocio puede ser rentable, tienen ambición y ganas de triunfar y asumen riesgos para materializar un proyecto. En contra de lo que tradicionalmente se cree, suelen ser jóvenes de ambos sexos con pocos recursos financieros, con escasos conocimientos del mundo de la empresa y con poca o ninguna experiencia laboral.

Intra–emprendedores. En muchas empresas hay personas "profesionalmente inquietas", preocupadas por hacer bien las cosas, que conciben su trabajo como un reto y a las que les motiva implicarse en nuevos proyectos. Su aportación a las organizaciones es tan importante que actualmente su detección y desarrollo profesional es uno de los objetivos prioritarios de las grandes compañías.

Emprendedores sociales. Existen personas dotadas de visión de futuro y preocupadas por lograr transformaciones y mejoras de la sociedad en diferentes ámbitos: infraestructuras, educación, bienestar social, desarrollo económico, sanidad, medioambiente,... Utilizando herramientas y métodos del sector empresarial, desarrollan proyectos de forma autónoma o aportan sus ideas y trabajo a organismos e instituciones. Su influencia se deja notar incluso en gobiernos locales, regionales o nacionales.

Barreras para emprender

En términos generales, los factores que en mayor medida condicionan la decisión de emprender son los siguientes:

La educación

Hasta ahora nuestro sistema tradicional de educación no nos ha enseñado a ser emprendedores y emprendedoras, algo que está cambiando en los nuevos planes de estudio en educación secundaria y formación profesional.

La familia

El entorno familiar no suele ayudar a la persona emprendedora, pues la posibilidad de trabajar por cuenta propia se ve algo lejano e irreal, complejo, arriesgado y falto de estabilidad.

El ámbito laboral

Son pocas las empresas que valoran el espíritu emprendedor entre sus trabajadores y trabajadoras, descartando que sean capaces de proponer nuevas actividades y detectar nuevas oportunidades empresariales.

La sociedad

El mejor modo de entender esta barrera es preguntarle a varias personas qué entienden por ser autónomo. Tradicionalmente, ser autónomo supone riesgo, falta de estabilidad en el empleo, menores ingresos, poca capacidad para prosperar, escasa capacidad para depender de otras personas,... En los últimos tiempos, esta concepción tan alejada de la realidad se está cambiando por iniciativa, capacidad para asumir riesgos, capacidad de adaptación, perseverancia,...

La administración

Hasta ahora el apoyo de la administración a la promoción empresarial solía dirigirse a los aspectos técnicos, organizativos y financieros de los proyectos, sin fijarse en el emprendedor o la emprendedora.

Estereotipos

La “seguridad” que ofrecen las relaciones de trabajo tradicionales en las que aparecen empleadores y empleados es una de las barreras más importantes al acto de emprender. Hay que tener en cuenta, como ya se ha dicho, que emprender implica arriesgarse y el riesgo nunca ha estado bien visto, más aún si ponemos en el otro plato de la balanza la seguridad de un contrato laboral.

Además si eres chica, lamentablemente existen otros estereotipos “de género” (roles que tradicionalmente se considera que deben ser realizados por hombres o por mujeres, especiales dificultades para acceder a la financiación de los proyectos,...).

Radiografía de la persona emprendedora

Parece obvio que considerar la opción del autoempleo o, al menos, la de tratar de alcanzar una cierta viabilidad para una idea, precisa de una serie de virtudes o cualidades. Es correcto decir que es aconsejable contar con aptitu-

des adecuadas, pero también lo es la afirmación de que eso no es condición necesaria e imprescindible.

El emprendedor nace, pero también se hace. El hecho de contar con una predisposición natural para emprender puede ser tan importante como disponer de una actitud adecuada para aprender a hacerlo.

A continuación, exponemos un listado de cualidades y habilidades personales presentes en el perfil de una persona emprendedora y que deben ser educadas:

Autoestima
Sentimiento de aceptación y aprecio hacia uno mismo, reconociendo la competencia y valía.

Espíritu de superación
Buscar la mejora continua. Querer hacer cada día las cosas mejor que el día anterior.

Perseverancia
Tener capacidad para poner en práctica una decisión cuando se conoce de antemano la posibilidad de que aparezcan dificultades para su desarrollo. Una persona perseverante conoce estas dificultades y las acepta como componentes intrínsecos del acto de emprender.

Auto-confianza
Creer en uno mismo y lo que busca.

Sentido crítico
Valorar las situaciones con objetividad, antes de decidir.

Sentido práctico
Tener claridad de ideas.

Flexibilidad mental
Adaptarse a nuevas situaciones, derivadas de cambios o imprevistos.

Intuición
Anticipar situaciones y resultados a partir de “pistas”.

Decisión
Saber valorar las alternativas y acertar en la elección.

Capacidad de reacción
Actuar con rapidez y decisión en momentos claves.

Disciplina
Saber ajustarse a planes de trabajo controlando el cumplimiento de los objetivos previstos.

Capacidad para tomar decisiones
Saber qué necesidades existen, conocer y valorar cada una de las alternativas posibles y ponerlas en marcha.

Responsabilidad
Capacidad para cumplir con las obligaciones impuestas por la situación personal y con el deber de asumir las consecuencias de nuestros actos.

Capacidad organizativa y de planificación
Saber establecer las prioridades de actuación. Ajustar adecuadamente tiempos y tareas a realizar, según su importancia.

Capacidad para dirigir y coordinar equipos
Saber establecer las pautas internas de comportamiento de una colectividad bajo la perspectiva de la consecución de unos objetivos comunes.

Capacidad para afrontar problemas
Saber afrontar los problemas, valorando la importancia de los mismos y tomando decisiones después de procesos de toma de decisiones correctamente articulados.

Agilidad en la búsqueda de soluciones
Disponer de la capacidad para encarar las situaciones problemáticas con rapidez y analizando las necesidades de alternativas para su resolución en términos interesantes.

Capacidad de persuasión
Saber ilusionar y convencer a otras personas. Saber influir en los demás a la vez que despertando lealtad.

Liderazgo
Saber hacer las cosas bien contando con la totalidad del equipo humano del que se dispone y buscando la excelencia en las tareas.

Capacidad para optimizar los recursos
Tener capacidad para distribuir los recursos disponibles de la manera más eficiente para los intereses de la organización.

Capacidad para trabajar en equipo
Entenderse y saber trabajar con otras personas.

Cooperación
Colaborar en las acciones realizadas buscando un objetivo común.

Capacidad de comunicación
Saber comunicarse con las demás personas, desde el punto de vista del emisor del mensaje como desde el punto de vista del receptor. Capacidad para obtener información de los procesos de comunicación.

Comprensión interpersonal
Saber escuchar y entender y respetar a los demás.

Capacidad para relacionarse con el entorno
Tener empatía. Conectar con los demás, provocando atracción personal.

Tenacidad y constancia
Trabajar duramente para conseguir lo que se busca.

Fortaleza y resistencia
Soportar y superar los malos momentos.

Capacidad de recuperación
Superar los errores y volver a intentarlo.

Motivación
Creer en lo que se hace, disfrutar haciéndolo, y buscar el éxito.

Inquietud y curiosidad
Querer saber más, explorar, profundizar en las situaciones.

Comprensión interpersonal
Saber escuchar y entender y respetar a los demás. Sensibilidad hacia las necesidades de los demás.

Asertividad
Capacidad para expresar sus posiciones, opiniones y convicciones y defender sus derechos.

Estas cualidades y atributos se traducen en una serie de capacidades emprendedoras que deben ser potenciadas, en caso de no contar con ellas.

Las capacidades emprendedoras no son la receta mágica para obtener el éxito, pero sí contribuyen a alcanzarlo. Es importante tener en cuenta que estas capacidades para emprender no sólo son beneficiosas para el caso del autoempleo, sino que será interesante contar con ellas para cualquier proyecto que iniciéis en vuestra vida.

Capacidades emprendedoras

- Capacidad para observar y explorar el entorno.
- Creatividad.
- Capacidad de iniciativa
- Capacidad para asumir riesgos
- Capacidad para tomar decisiones
- Capacidad para motivar y liderar
- Capacidad para comunicarse
- Capacidad para planificar y organizarse
- Perseverancia

El proceso para llegar al autoempleo

Una vez explicado en qué consiste el espíritu emprendedor y analizadas las características que definen el perfil de una persona emprendedora, el siguiente paso es describir los pasos que deben producirse en la aventura emprendedora.

En líneas generales, podría decirse que es necesario que se produzcan las siguientes etapas:

Aunque este cuaderno esté dedicado a la consideración del autoempleo como opción profesional, dedicando nuestra atención a las acciones que debe acometer un emprendedor empresarial, debes tener en cuenta que estas etapas son las necesarias para poner en marcha cualquier proyecto que pretendas, sea del tipo que sea.

Es importante que, a partir de ahora, analices las etapas que te expondremos bajo la perspectiva de las capacidades emprendedoras y cualidades y habilidades personales que te hemos enunciado en el epígrafe anterior.

Etapas

- La generación de una idea.
- El análisis de la viabilidad de la idea.
- La realización de un Plan de Empresa.
- La constitución y puesta en marcha de la empresa.

La generación de ideas

Todo proyecto empresarial está condicionado por el descubrimiento o la aparición, en algún momento, de una idea que puede ser desarrollada como empresa. Muchas de estas ideas serán el resultado de una observación casual o de una exploración del entorno, pero no siempre es así. Los modos en que una idea puede manifestarse son muy variados. No se precisa de un carné de inventor para poner en marcha una empresa ni hay necesidad de estudiar Administración de Empresas en la Universidad. La mayoría de las empresas no surgen a raíz de increíbles avances tecnológicos sino de la mirada atenta de las personas al entorno en el que viven.

El proceso de creación de una empresa tiene que empezar siempre con la búsqueda de una buena idea de negocio. Todo proyecto tiene que cimentarse sobre una idea, por eso la primera acción será la de encontrar oportunidades de negocio para, después, comprobar si puede ponerse en marcha.

Por otro lado, la creatividad es un buen instrumento para la generación de ideas porque implica curiosidad e imaginación. Supone buscar entre lo obvio para encontrar el porqué de las cosas. Esto implica que te puedes encontrar con opciones no planteadas que en muchas ocasiones son difíciles de atender y de llevar a la práctica. Por tanto, ser creativo también supone ser capaz de soportar mayores riesgos de los habituales.

Para identificar ideas empresariales sólo es necesario disponer de información contrastada. A mayor cantidad de información, mayores serán las posibilidades de éxito para cualquier proyecto. Eso sí, la búsqueda de esa información supondrá una dedicación exhaustiva y constante. Para encontrar

una buena idea hay que ser perseverante.

Por tanto, la búsqueda de fuentes de información se convierte en la primera de las acciones para el desarrollo del proyecto.

¿Qué tipos de fuentes de información existen?

Vamos a hacer un pequeño recorrido por las fuentes internas de información a las que os pueda ser más fácil acceder:

Fuentes de información

Fuentes externas. Cuando la información provenga de terceras personas (publicaciones, informes, Internet, estadísticas, memorias, bases de datos,...

Fuentes internas. Cuando provenga de la formación del emprendedor, de su experiencia, sus capacidades personales, habilidades, tiempo libre,...

La formación

Puede ocurrir que lo que se esté estudiando tenga una aceptación en el mercado laboral tan grande que haga pensar que el autoempleo no es necesario. Pero no hay que olvidar que el trabajo por cuenta ajena existe porque alguien decide montar una empresa.

La tradición familiar

Puede ser otra fuente a la que recurrir para desarrollar una idea empresarial. En estos casos se conocen sobradamente todas las ventajas e inconvenientes que traen consigo la opción del autoempleo porque lo habréis vivido desde siempre.

La experiencia

No se basa exclusivamente en lo relacionado con la formación. Puede que no hayáis tenido ningún contrato de trabajo, pero eso no quiere decir que no se tenga experiencia. Si participáis en el día a día de una ONG o hacéis alguna chapuza ocasional, estáis almacenando experiencia que servirá para vuestro proyecto empresarial. Porque estáis trabajando en equipo, tomando decisiones y asumiendo riesgos. Y eso es lo que hacen cada día las personas que trabajan para sí mismas.

El tiempo libre

Las actividades de ocio se convierten en fuente de ideas de negocio tan válidas como las que provienen de la formación. Lo bueno es descubrir que la actividad que se practica puede convertirse en una oportunidad de negocio.

Posibles contactos

Los contactos pueden convertirse en la mejor herramienta para desarrollar una idea. Es conveniente disponer de redes de apoyo que puedan servir para identificar ideas de negocio. Hay muchas personas con las que es necesario contactar (los comerciales que conocen los productos que tienen salida

en los mercados, los empresarios que conocen proveedores y clientes, los técnicos de la administración y de instituciones que pueden informar sobre oportunidades de negocio en el territorio, antiguos emprendedores de vuestro entorno,...).

El día a día

Este epígrafe es un cajón de sastre en el que incluir todas aquellas situaciones comunes en nuestras vidas y que generalmente pasan desapercibidas y a las que no se les hace especial caso. Por ejemplo, incluso los viajes pueden ser herramientas a las que recurrir para generar una idea empresarial (en unas vacaciones a otro país o región podéis encontraros con empresas que presenten en el mercado productos o servicios novedosos que aquí todavía no se conocen). Es el momento de desarrollar nuevamente la capacidad de observación y exploración y generar una buena idea.

¿Cómo se pueden generar ideas?

Existen técnicas que bien utilizadas en marcha pueden condicionar la generación de ideas (empresariales o no) y que se basan en el aprovechamiento de la creatividad de los individuos. Se les conoce como **técnicas de creatividad**.

Las técnicas de creatividad son muchas y de diferentes tipos. Para cada necesidad concreta es posible que sea más conveniente utilizar una técnica u otra (para profundizar en ello recomendamos visitar la página www.neuronilla.com).

De entre todas las técnicas de creatividad, es posible que la más conocida y utilizada sea la **tormenta de ideas** (brainstorming).

Desarrollo de una tormenta de ideas

Es necesario un cuaderno de notas para recoger las ideas y un reloj para controlar el tiempo. Además, es necesario nombrar a un moderador que coordine todo el proceso.

Existen cuatro reglas básicas que deben ser respetadas.

En una sesión de tormenta de ideas se deben diferenciar tres fases:

4 Reglas básicas que deben ser respetadas:

- Todos los miembros del grupo son iguales (todas las opiniones tienen el mismo peso, independientemente de quien las haya formulado).
- Las ideas de los demás deben ser respetadas (está prohibido reírse de las ideas de los demás, por disparatadas, descabelladas o fantasiosas que parezcan).
- Hay que tratar de exponer todas las ideas que surjan (hay que tratar de hablar sin inhibiciones ni temores).
- Las ideas surgidas pueden ser modificadas y mejoradas.

1. Preparación

   Se debe decidir quien va a ejercer de moderador de la sesión (puede ser una persona ajena al grupo de trabajo, uno de los miembros que únicamente participe como moderador, un miembro que, además de moderar, participe en la generación de ideas,...).

   No se debe contar más que con cuartillas de papel y bolígrafos o rotuladores de colores para ir anotando las ideas que surjan.

2. Generación de ideas
   En primer lugar, la persona que ejerce de moderador debe presentarle al grupo los objetivos de la tormenta de ideas, la programación del tiempo máximo de la sesión y recordar las reglas básicas del brainstorming.

   Es conveniente realizar un pequeño calentamiento en el que se pruebe el funcionamiento de la técnica y se ejercite la creatividad de los participantes con cuestiones como: ¿qué utilidades tiene un clip? ¿Cuántos sinónimos hay para la palabra «discurso»?...

   A continuación comienza la tormenta de ideas propiamente dicha, en la que los participantes pueden decir todas aquellas que se les ocurran en relación con el problema planteado. Todas estas ideas serán anotadas en las cuartillas de papel, que estarán a la vista de todos los participantes (tienen el objeto de servir de estímulo para la generación de más ideas).

   La sesión se terminará cuando se agote el tema y no se generen ideas nuevas ni se produzcan modificaciones significativas a las ideas ya surgidas.

3. Evaluación y selección de las ideas
   En primer lugar, el grupo clasificará las ideas generadas en la primera fase por categorías (ideas valiosas, ideas de difícil desarrollo, ideas descabelladas,...) con el propósito de hacer una primera selección en la que debe ser rechazado un gran porcentaje de las ideas surgidas. Los bolígrafos o rotuladores de colores pueden ser útiles para esta tarea.

   Este proceso de repetirá hasta decidir las ideas más valiosas o interesantes para la solución del problema planteado. Es conveniente no destruir las fichas con el resto de ideas pues pueden ser utilizadas en otra ocasión o para la solución de problemas futuros.

El secreto del brainstorming radica en el aprovechamiento de las ideas aportadas durante la sesión de creatividad a través de mejoras, puntos de vista alternativos, combinaciones de ideas,... De este modo, es frecuente incluir otra fase en la tormenta de ideas que consista en realizar otra tormenta de ideas centrándose en tratar de mejorar la idea que se ha visto como más interesante para el problema planteado (sería como perfeccionar la idea).

Consejos para encontrar la mejor idea

Si lo que esperas es conseguir la fórmula para conocer el modo para encontrar buenas ideas, sentimos decepcionarte, pues te tenemos que decir que no existen recetas mágicas para lograrlo. No existen ideas de negocio que tengan el éxito asegurado. Te pueden servir de referencia, pero tienes que adaptarlas a tus conocimientos, recursos y necesidades.

“La Visión es la narración del sueño emprendedor”

Así que conserva tu idea como un tesoro, pues puede ser la fuente de un éxito (desechar ideas sin analizar previamente su viabilidad para ser puestas en marcha en condiciones favorables es un error demasiado frecuente).

Te proponemos que te pongas manos a la obra para comenzar a madurar tus ideas. El proceso puede ser largo, pero no te aconsejamos que desistas con facilidad ya que el acto de emprender es una carrera de obstáculos (generalmente todos salvables) y uno de ellos es el tiempo.

A continuación te proponemos algunas reflexiones que te pueden servir de ayuda para que madures la idea:

- Es necesario que creas en tu proyecto, que lo hagas tuyo.
- Analiza qué sabes hacer y qué te gustaría hacer.
- Busca una idea con poca inversión inicial (ya tendrás tiempo, cuando demuestres que la idea inicial es rentable, a invertir en ideas más caras).
- Es probable que tu idea ya esté en el mercado. No te desanimes por eso (existe hueco para todos).
- Ten en cuenta que el exceso de innovación puede ser perjudicial (puede llegar a bloquear la acción del emprendedor).
- Lo que quieres hacer no tiene por qué interesar a la gente.
- Es posible identificar ideas de negocio en cualquier sector.
- Recuerda que la idea debe ser rentable. La rentabilidad no lo es todo, pero es una parte importantísima e imprescindible.
- Establece una diferencia entre la idea a corto y largo plazo.
- Nunca te enamores de una idea. Si se observa que es inviable, mejor rechazarla o modificarla antes de que sea demasiado tarde.

La visión de la idea

Una vez que tengas una idea, el primer paso a dar es definir con claridad en qué consiste y cómo deberías contrastarla con la realidad para determinar si es viable. Se trataría de definir la **visión de la empresa**.

La Visión representa el futuro perfecto para cada proyecto que se inicia y se realiza formulando una imagen ideal del mismo y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño, compartido por todos los que tomen parte en la inicia-

tiva, sobre cuáles deberían ser en el futuro los frutos de la misma.

La Visión es, por tanto, la narración del sueño emprendedor. Pero, ¿cuál es la utilidad de que se fantasee con el futuro ideal de la iniciativa emprendedora? La razón para emplear tiempo en hacer esta ensoñación responde a la naturaleza propia del acto emprendedor. Emprender implica tratar de lograr un objetivo y para ello el mejor aliado es conocer de antemano las expectativas que se podrían satisfacer en las personas que emprenden.

La Visión, en este sentido, se muestra como una fuente de inspiración para el proyecto.

A la hora de definir la Visión de la iniciativa, debe darse respuesta a una serie de cuestiones:

- ¿Cómo te gustaría que fuese tu empresa en el futuro?
- ¿Cómo debería ser considerada la empresa por sus clientes, sus proveedores, las empresas de la competencia y, en general, por cualquier persona, empresa u organismo que tenga relación con ella?
- ¿Qué tipo de valores condicionará el comportamiento de la empresa?
- ¿Qué filosofía de trabajo os gustaría que reinase en vuestra empresa?
- ¿Cuántos empleos se podrían generar? ¿Qué tipo de personas los ocuparían?
- ¿Qué actitudes definirán las relaciones laborales entre las personas que trabajen en la empresa?
- ¿Cómo te gustaría que fuese considerada tu empresa por sus trabajadores?
- ¿Qué objetivos a corto, medio y largo plazo os fijaríais?
- ¿Cuándo considerarías que la empresa ha alcanzado el éxito?

De las respuestas a estas cuestiones pueden deducirse cuáles serán los aspectos más importantes y, por tanto, que deberán tener una especial atención, en el proceso de maduración de la idea.

Objetivo: el plan de empresa

Los planes de viabilidad sirven para determinar si es posible llevar a cabo satisfactoriamente una idea o proyecto y en condiciones adecuadas con los recursos disponibles y después de haber verificado todos los factores que le puedan afectar.

La comprobación de la viabilidad de cualquier proyecto o idea es fundamental antes de su puesta en marcha.

El objetivo genérico de cualquier proyecto empresarial es dotar a una idea de negocio de la estructura adecuada (medios materiales, humanos y económicos) para que su conversión a empresa se produzca en los términos más favorables, tratando de reducir la incertidumbre inherente a este proceso.

Los proyectos empresariales recogen esta estructura de recursos en el llamado Plan de Empresa. Por definición, el Plan de Empresa es el documento de trabajo en el que se desarrolla la idea de negocio que se pretende poner en marcha.

¿Qué es un plan de empresa?

Este documento ha de ser abierto y dinámico, ya que deberá poder ser actualizado a medida que avance la idea; ha de ser sintético y claro y deberá atraer a sus posibles usuarios. Al ser tan variable, por tanto, no podrá ajustarse a ningún modelo estándar. Sin embargo, desde un punto de vista general, debería englobar todos los aspectos referidos ya que es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual sea la experiencia profesional del grupo de promotores o la dimensión de su proyecto.

Incluso para empresas ya establecidas, el Plan de Empresa es capaz de sentar las bases sobre las que se levanten proyectos de crecimiento empresarial u otras medidas de gestión de la empresa.

En líneas generales, puede decirse que los planes de empresa tienen una doble utilidad:

- Servir como herramienta de gestión interna para evaluar la oportunidad de poner en marcha la empresa y para comprobar la marcha de la empresa y el cumplimiento de las previsiones realizadas a priori.
- Ser la carta de presentación del proyecto empresarial ante terceras personas (instituciones financieras, inversores, avalistas,...) a la hora de solicitar colaboración y apoyo financiero para la puesta en marcha de la empresa o para el desarrollo de nuevos proyectos (en caso de que la empresa ya esté funcionando). Es importante tener en cuenta, por tanto, que el Plan de Empresa no es un documento exclusivo del momento de puesta en marcha de una empresa.

¿Por qué es tan importante contar con un buen plan de empresa?

Por definición, la planificación es el conjunto de medidas tendente a la consecución de cualquier necesidad definida en relación con la consecución de

unos objetivos concretos. Es deseable que las iniciativas emprendedoras, como organizaciones que persiguen el logro de unos objetivos, consideren a la planificación como una herramienta que facilita la consecución de estos propósitos.

Pero planificar no es exclusivo de la opción del autoempleo, ni del proceso de estudio de la viabilidad de un proyecto empresarial, ni para el día a día de una empresa en funcionamiento. La planificación debe ser tenida en cuenta para cualquier iniciativa que se emprenda en la vida. Estamos seguros de que utilizas la planificación a la hora de programar tus vacaciones, o que planificas el estudio para las épocas de exámenes, por ejemplo.

Este tipo de ejemplos cotidianos nos da pie para explicar la importancia de la planificación del trabajo en el estudio de viabilidad de una iniciativa emprendedora. El Plan de Empresa es el documento que recoge la planificación de la puesta en marcha de la iniciativa, y es un requisito indispensable cuando trates de conseguir financiación.

En el ejemplo que a continuación te mostramos recogemos la importancia de planificar los recursos con los que se cuenta. En este caso, le prestaremos especial dedicación a los dos recursos más significativos para cualquier emprendedor: **el tiempo y el dinero**.

Imagina que pretendes acudir con unos amigos a un concierto, por ejemplo, a París. Un viaje al extranjero no es lo mismo que irte de fin de semana a una casa de aldea a Cangas del Narcea, por lo que es lógico que debáis organizarlo todo concienzudamente para saber en qué condiciones vais a hacer el viaje y qué dinero os va a suponer.

Por tanto, deberéis realizar vuestro **plan de viaje**.

Los viajes, generalmente, deben ser correctamente planificados y organizados. ¿Qué necesitas para hacer un Plan de Viaje a París? Además del motivo (que ya tendríais), se hace necesario conocer el lugar del concierto, disponer de mapas para saber cómo llegar, información de posibles alojamientos, información sobre los horarios de los medios de transporte, sobre los precios de los transportes, del alojamiento, de las entradas, tener en cuenta gastos imprevistos,...

¿Por qué son el tiempo y el dinero los aspectos que debes tener en cuenta a la hora de planificar el viaje?

Pues porque dependiendo del tiempo del que dispongas tendrás o podrás utilizar un medio de transporte u otro, podrás dormir en un alojamiento u otro, decidirás el número de noches que te quedarás en París,... Y todas estas cuestiones repercuten en el presupuesto final del viaje. Por muy bien que planifiques el tiempo, si no dispones de los fondos para financiar el viaje, de nada servirá esa planificación.

Un ejemplo te ayudará a comprender lo que pretendemos decirte:

Imagina que solamente dispones de dos días para realizar el viaje.

En dos días, es prácticamente imposible que pudieses realizar el viaje por carretera pues entre el viaje de ida y el de vuelta prácticamente gastarías el tiempo. Ya contarías, por tanto, con una traba: tendrías que viajar en avión (de momento no hay línea de ferrocarril de alta velocidad entre Asturias y París).

La siguiente pregunta es: ¿puedes soportar los gastos del viaje en avión? En caso de que sea posible financiar el viaje en avión, deberías atender al resto de costes. Así pues, ¿cuánto dinero quedaría del presupuesto después de pagar los billetes de avión y las entradas? En función de ese remanente podrías decidir dónde alojarte, cuántos días emplear,...

Deberías, por tanto, evaluar las alternativas posibles en función del dinero y tiempo disponibles para comenzar a evaluar las alternativas.

Una tabla como la siguiente te ayudaría a decidir (fíjate que en color rojo se indican los aspectos que nunca cambiaría pues son los que tienes claros: el tiempo disponible, el coste de la entrada que, de todas, todas, vas a tener que comprar, y los gastos imprevistos, que no tienen porqué cambiar en función del tipo de viaje que hagas o del alojamiento que escojas):

opciones de viaje para 2 días		
a	**Viaje en avión** (billete de ida y vuelta). **Estancia, durante una noche,** en un hotel. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**500 €**
b	**Viaje en avión** (billete de ida y vuelta). **Estancia, durante una noche,** en un camping. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**350 €**
c	**Viaje en avión** (tarifa de ida y vuelta con compañía de vuelos baratos). **Estancia, durante una noche,** en la casa de un amigo en París. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**200 €**

Habría muchísimas más posibilidades, pero esto simplemente es una muestra para darte a entender lo que queremos decirte. En este caso, como ves, la elección depende del dinero que se esté dispuesto a gastar en el viaje.

Fíjate que hemos sombreado aquellas cosas que deben ser consideradas en cualquier caso (si sólo dispones de dos días, el viaje vas a tener que realizarlo en avión; aloje donde te alojes, está claro que tienes que considerar donde va a realizar la estancia durante la única noche de la que dispones; tienes que comprar la entrada al concierto; y siempre tendrás que prever unos gastos (comidas, caprichos, imprevistos,...).

La planificación del viaje se complicaría cuando entrase en juego un presupuesto máximo. Así, por ejemplo, ¿qué alternativas tendrías si no tuvieses limitaciones en cuanto al tiempo pero no dispusieses de más de 350 €?

opciones de viaje con 350 €

a	**Viaje en avión** (billete de ida y vuelta). **Estancia,** durante una noche, en un hotel. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**2** días
b	**Viaje** en avión (tarifa de ida y vuelta con compañía de vuelos baratos). **Estancia,** durante dos noches, en un hotel. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**3** días
c	**Viaje** en avión (billete de ida y vuelta). **Estancia,** durante tres noches, en la casa de un amigo en París. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**4** días
d	**Viaje** en avión (tarifa de ida vuelta con compañía de vuelos baratos). **Estancia,** durante cinco noches, en la casa de un amigo en París. **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**6** días
e	**Viaje** en coche con cuatro amigos. **Estancia,** durante catorce noches, en un camping **Entrada al concierto.** **Otros gastos.**	**15** días
f	**Viaje** en autostop. **Estancia** en un camping **Entrada al concierto.** Búsqueda de trabajo en París hasta reunir dinero para la vuelta.	**?** días

En este caso, la decisión depende, además de por el tiempo que quieras estar de viaje, por tu interés por conocer París, por la comodidad que busques en el alojamiento o por la simple comprobación de que cómo somos capaces de optimizar el presupuesto de un viaje, por ejemplo.

Imagina, ahora, la dificultad de la planificación y toma de decisiones en caso de que tengas limitado el tiempo del que dispones y cuentes con un presupuesto máximo.

Este ejemplo creemos que puede simbolizar la planificación entre varias posibilidades. La semejanza entre el **plan de viaje** y el **plan de empresa** es clara, por lo que supondrás el trabajo que tienes por delante en caso de haber elegido la opción del autoempleo como una posibilidad. Las situaciones

similares a ésta serán muchas y, por tanto, tendrás que realizar planificaciones continuamente.

Traslada este ejemplo a tu caso particular y observa las similitudes con el proyecto empresarial que pretender acometer. En esto consiste el material que ahora te ofrecemos.

Contenidos del plan de empresa

Los contenidos que todo buen Plan de Empresa debe recoger se agrupan en los siguientes epígrafes:

El equipo promotor

El proyecto que pretendes poner en marcha ha de ser sustentado por unos pilares tan fiables que sean capaces de capear cualquier temporal y en todo momento. Uno de esos pilares, posiblemente uno de los más incómodos a la hora de tomar decisiones que le afecten, es la correcta definición de la estructura del componente humano del proyecto empresarial. Hay que tener en cuenta que este componente humano será el que esté presente continuamente durante todo el proceso y sobre el que recaerán las consecuencias de las decisiones tomadas.

Ahora, al inicio del proceso, y sin más recursos para poder ser valorados que el empuje personal para desarrollar el proyecto, serán las personas las que formen el mayor valor con el que el proyecto cuente. Lógicamente, y como ocurrirá con el resto de activos de la empresa, será necesario optimizar el aprovechamiento de este recurso.

Que la empresa posea una personalidad jurídica propia no significa que vaya a ser artífice exclusivo de sus decisiones y de su desarrollo. Ante todo, va a estar formada por personas físicas con diferentes situaciones personales, por lo cual será la suma de las capacidades y las carencias de estas personas las verdaderas artífices del buen o del mal hacer. Por tanto, aunque se trate de un grupo de únicamente dos socios, ya se pondrán en juego dos personalidades bien definidas que querrán actuar, con sus respectivos empujes y sus miedos, con sus aptitudes ante las circunstancias y sus estados emocionales. Imagínate con tres o cuatro socios (o con ocho...).

Ahora bien, esto no significa que el emprendedor único, el futuro empresario individual, tenga ya solucionados estos problemas a priori. Se dirá de él que no tiene que dar explicaciones, ni rendirle cuentas a nadie, ni renunciar a nada. Nada más lejos de la realidad. Él será quien probablemente peor tenga el asunto, ya que serán sus capacidades personales y sus aptitudes las únicas que definan el activo personal de la empresa, sin interacciones con otras. Muchas veces, este empresario individual echará de menos escuchar otras voces, tener en común proyectos con otras personas y luchar por ellos y con ellas (en lo bueno y en lo malo, en la salud y en la enfermedad,...).

Forma parte del juego de emprender el hecho de que las condiciones cambien y de que los objetivos se vean modificados. Empecinarse en seguir en un proyecto a costa de lo que sea seguro que acabará entorpeciendo decisiones futuras. Trata de dejar a un lado, por tu bien o por el bien de los de-

más, la actitud de «o jugamos todos o rompemos la pelota» o de «o jugamos de este modo o no jugamos». Como se suele decir: más vale una retirada a tiempo que una derrota.

Es necesario, por tanto, que el equipo humano sea capaz de colaborar y trabajar en común para alcanzar un objetivo concreto. No es fácil conseguirlo. De hecho, las estadísticas indican que el 60% de las empresas que cierran antes de cumplirse los cinco años de vida lo hacen como consecuencia de problemas entre los socios. Las estadísticas están para llevarles la contraria, así que debes comenzar a hacer todo lo posible para que esto no se produzca para tu proyecto.

Por último, comentar que al estar tan relacionado el resultado empresarial con el componente humano, definido por la situación personal de cada socio concreto, es necesario indicar que, al igual que estas situaciones últimas afectan a la realización de los objetivos comunes, el efecto recíproco también se produce, y puede tener consecuencias igual de perniciosas. Habrás de saber diferenciar qué es una cosa (la relación profesional) y qué es otra (la vida personal). En el caso de que vayáis a ser un grupo de promotores, tienes que tratar de comprender que tu relación empresarial con tus socios no debe minar vuestro vínculo personal. Dentro de la empresa tendréis vuestros problemas y vuestros enfrentamientos, es lo normal; pero debes tener en cuenta que fuera de ella también tendréis unos amigos (algunos coincidirán con los socios) y una familia; o sea, una vida que tendrás que tratar de proteger de la influencia de la empresa. Y no es fácil. Además, sería una pena que aquella idea que os unió tanto que llegó a conseguir que os hicieseis socios sea la que haga que perdáis vuestra amistad, o que dañe vuestra relación familiar.

“Forma parte del juego de emprender el hecho de que las condiciones cambien y de que los objetivos se vean modificados”

En definitiva, y en otras palabras, la optimización del activo personal va a ser el resultado de aprender a pensar por y para los intereses de la empresa, olvidando los intereses particulares, escuchando a los demás, tratando de acercar posturas y entendiendo y aceptando las decisiones. Lógicamente, también se debe aprender a aplicar estos postulados en la práctica.

En estos conceptos estarán las llaves del éxito o del fracaso. Ponlos en juego.

El producto o servicio

¿A qué te vas a dedicar? La definición del objeto de tu empresa es una tarea tan importante y crucial para el buen comenzar como sencilla en su resolución. Este tema plantea la determinación del propósito de la actividad empresarial. Como se suele decir, una casa no se puede comenzar por el techo; pues bien, el propósito de este epígrafe será tratar de cimentar sólidamente la construcción.

El objeto de cualquier aventura empresarial no es otro más que la obtención de recursos a través del desarrollo, implantación y venta de un producto o de la prestación y comercialización de un servicio. Si bien ya han sido expuestas las razones del porqué de esta aventura, pudiendo tener mayor o menor peso aspectos tales como el desarrollo personal, el aprovechamiento de determinadas habilidades o la simple atracción por lo desconocido, has de tener claro que el fin último de toda empresa es la obtención de unos beneficios, fundamentalmente económicos.

Para que así sea, y sin menosprecio al resto de consideraciones que se tratarán en temas próximos, la definición del medio que se utilizará para recoger el resultado deseado (el producto o servicio al que tu empresa se va a dedicar), va a ser el primer y principal pilar que deberá ser apuntalado para que sirva de base al resto de la empresa.

Si bien puede parecer sencillo responder a la pregunta «¿en qué voy a trabajar?», no lo es tanto conocer aspectos tales como el momento del ciclo de vida en el que se encuentra tu producto o servicio. ¿Por qué es importante conocer esta situación? No es lo mismo que un producto esté desarrollándose y que sea poco conocido a que se trate de un producto perfectamente implantado entre los posibles clientes o consumidores. Ni que decir en el caso de que esté en el fin de su vida porque las necesidades del mercado vayan por otros caminos o porque vaya a ser sustituido por otro más novedoso. La evolución de lo que ha sido el producto ha de ser conocida y estudiada y los motivos que han condicionado esta evolución han de ser considerados y analizados. Sabrás anticipar y prever.

Además, ya serás capaz en este momento de corregir objetivos y decisiones: puede ser que no sean tres, ni diez, los productos o servicios que debas comercializar, sino que resulte más interesante centrarse en uno o dos y aprovechar, también, ese subproducto que no habías tenido en cuenta y para el cual ahora observas un importante hueco en el mercado. Es posible, incluso, que aquel servicio que habías ideado ya sea ofrecido de una manera mejor contrastada en el mercado y que debas centrar tus esfuerzos en desarrollar ese otro servicio que inicialmente habías dejado de lado. Las decisiones están para ser cambiadas siempre que sea necesario. Nunca podrás decir que una alternativa es la mejor posible sin conocerla profundamente.

En este tema vamos a comenzar a definir y a hilar fino. **¡Adelante!**

El análisis del mercado

Debes fijarte un objetivo: **tienes que conocer tu mercado**, o lo que es lo mismo, tu posible competencia y la clientela objetivo, o dicho de otra manera, con quién tendrás que compartir el hueco donde has decidido instalarte y para quién has decidido hacerlo.

“El fin último de todo hueco de mercado es ser cubierto (si puedes hacerlo tú, mejor que mejor).”

En muchas ocasiones, la generación de la idea empresarial es consecuencia de la observación de alguna carencia en la fabricación de un producto

o en la prestación de un servicio. Estas taras pueden responder a aspectos relacionados con el producto o servicio desde el punto de vista de la oferta o desde el de la demanda.

Es posible que hayan sido detectadas oportunidades en el mercado relacionadas con aspectos cuantitativos de la oferta para algún producto o servicio. ¿Cuántas veces hemos escuchado eso de «*Vaya oportunidad, eso casi nadie lo ofrece. Quién lo aproveche ¡se hace de oro!*»? Muchas ideas aparecen como consecuencia de la observación de estos huecos en la oferta de un producto o servicio en un mercado concreto. El fin último de todo hueco de mercado es ser cubierto (si puedes hacerlo tú, mejor que mejor).

Además, es posible que te hayas percatado de la posibilidad de mejorar o de innovar en la manera de producir o de comercializar un producto o en la manera de prestar un servicio determinado. A un producto, por muy implantado que esté en un mercado, siempre es posible encontrarle algún problema, ya sea porque como cliente se descubre la oportunidad («*No comprendo cómo nadie hace esto así, si es más cómodo que como hasta ahora se hace*») o porque como emprendedor se ha comprobado que lo mismo puede ser realizado de mejor manera para todos, para los clientes y para la empresa («*Si lo hago así, probablemente los costes se reducirán y el cliente tenga que pagar menos. Además, sería más sencillo su manejo*»).

Las necesidades de las personas o de las empresas están cambiando continuamente. Ser capaces a observar estas necesidades para prever y aprovechar estos cambios será una obligación para el emprendedor. Aspectos como la clientela o la competencia han de ser meticulosamente tenidos en cuenta pues de su control depende buena parte del éxito de cualquier iniciativa empresarial dinámica y activa. Como se verá a lo largo de estos contenidos, el estudio de nuestra empresa y de su entorno no es labor que se termine una vez se presenta un **plan de empresa** más o menos riguroso. Todas estas preguntas que nos estamos haciendo deberán ser formuladas en todo momento y a lo largo de la vida de la empresa, trasladando las respuestas y sus consecuencias a la realidad diaria de la empresa.

Un **plan de empresa** maravilloso no da derecho a quedarse de brazos cruzados viendo funcionar aquel mecanismo que sobre el papel tan buenos resultados tenía (desde el mismo momento de la puesta en marcha tienes que plantearte el modo de mejorarlo).

El mercado es una fuente inacabable de información y de posibilidades. De su conocimiento depende buena parte del éxito de tu empresa. Tómate tu tiempo y descúbrelo. Merece la pena.

El plan de producción

Como ya hemos mencionado, el fin último de toda empresa es la obtención de resultados económicos positivos a través del intercambio de sus productos o servicios. La adecuada definición de los procesos empresariales relacionados con la consecución de este intercambio se erige como condición necesaria, que no suficiente, para alcanzar esta meta. Necesaria en el sentido de fundamental, vital e ineludible; pero no suficiente pues todo fin es el resultado de

la suma de varias partes y no de la bondad de una de ellas y el olvido de las demás. En consecuencia, y al igual que para el resto de contenidos, estás ante unas consideraciones esenciales dentro del proceso de maduración de la idea o el proyecto.

“En el plan de producción se trata de obtener la máxima eficiencia de los recursos de los que la empresa dispone”

En este epígrafe se le va a prestar especial dedicación a las decisiones de producción. ¿Comprarás para producir y vender, sin más? Puede que algunas empresas así lo hagan. Tú no lo vas a hacer así. Dentro del proceso de producción de una empresa, ya se trate de productos o de servicios, temas tan cotidianos como el aprovisionamiento de materias primas para su transformación o la decisión acerca de las subcontrataciones que se realizarán para incorporar al servicio ofrecido, por ejemplo, van a ser abordados como aspectos fundamentales pero complementados con otra serie de consideraciones relevantes. ¿Por qué debes comprar este material y no otro? ¿Y dónde lo vas a comprar? ¿Por qué? ¿Obtienes algún subproducto que deba ser considerado? ¿Qué se va a hacer con él? ...entre otras muchas.

El proceso productivo implica complejidad y dinamismo y los resultados que de él se obtengan deben exigirle un aprovechamiento máximo a sus componentes. Se trata de obtener la máxima eficiencia de los recursos de los que la empresa dispone.

Se debe prestar especial dedicación al tratamiento de las compras de materias primas y de suministros necesarios. Las necesidades físicas de existencias en nuestra empresa no sólo suponen recursos económicos derivados de la adquisición de las mismas. ¿Qué más deberemos tener en cuenta? El espacio físico que suponen te obligará a esfuerzos en la organización logística de los mismos (disponibilidad en los almacenes: un elemento almacenado supone no poder utilizar ese espacio de almacén para guardar otro), así como a utilizar recursos de personal para ello.

Una adecuada aplicación de estos conceptos conduce a la empresa a obtener beneficios relacionados con la óptima utilización de los recursos materiales, económicos y de personal. Ni que decir tiene que haber decidido buscar estos beneficios aprovechando la oportunidad que nos brinda la consideración de todos estos aspectos implica avanzar por el proceso de maduración del proyecto con pasos firmes.

El plan de marketing

Un buen plan de marketing es una necesidad y una obligación que ha poner en marcha cualquier empresa. Si bien este plan lo integran, además de la distribución y la comunicación, las políticas de precios y de productos, ya recogidas en epígrafes anteriores, los dos aspectos que tradicionalmente más se relacionan con el concepto de marketing son los de distribución y comunicación. ¿Cómo vas a vender tus productos? ¿Cómo vas a dar a conocer tus servicios? La razón de que un plan de marketing exista es que la empresa se ha dado cuenta de que sus

productos necesitan de un mercado donde ser vendidos y sus servicios precisan que se les conozca. Con estas nociones sobre los planes de distribución y comunicación que trataremos de darte pretendemos que seas capaz de conseguir que tu mercado también necesite de los productos o servicios de tu empresa.

Como indicaremos en su momento a la hora de hablar del plan económico-financiero, las tareas de distribución y de comunicación de la empresa pasan por no ser consideradas del modo en que debieran. La delegación de estas funciones en las pequeñas empresas es una práctica, por lo menos, habitual. ¿Quién no ha pensado en que para realizar estas tareas hay que poseer una formación o un temperamento determinados? Si bien es verdad que ambos aspectos influyen en el resultado final de dichas políticas, en muchas ocasiones no deja de ser un "echar balones fuera" por parte de los responsables de las empresas.

Olvida, por tanto, la idea de que una política de distribución y un plan de comunicación son actores secundarios en comparación con un plan de producción bien definido, o que «el buen paño, en el arca se vende». ¿Acaso no afectan la distribución y la comunicación a las previsiones de ventas, o al volumen de costes indirectos? ¿Y no es esto parte de nuestra decisión de precios y, por consiguiente, de beneficios? Como el resto de componentes, este plan es una parte de un todo. Un todo que, en definitiva, es el triunfo empresarial. No debes descuidar, por tanto, estos aspectos.

Por consiguiente, se deberá definir correctamente el modo de posicionar tu producto o servicio con un propósito único: tratar de vender.

El plan de recursos humanos

Ante todo, una empresa es un equipo de personas que se proponen conseguir unos fines. Estos fines, cuando se trata de una pequeña empresa, no son otros más que conseguir llevar adelante una idea y triunfar transformándola en una empresa de éxito, para asegurar la supervivencia económica de las personas que promueven la idea. Puede que hasta alguna de estas personas sueñe con la posibilidad de hacerse millonaria.

¡Atención! La opción del autoempleo a través de la puesta en marcha de una microempresa quizá sea el peor camino para hacerse millonario.

La empresa se sustenta de relaciones entre personas. Los socios son personas y, como se dijo en el epígrafe correspondiente, cada una de ellas tendrá sus objetivos a corto y a largo plazo, sus condiciones particulares, y hasta sus manías.

Dejando a un lado la problemática de los socios, para que los objetivos de la empresa se cumplan, es completamente normal que la empresa deba recurrir al trabajo de otras personas. Estas personas, a las que tendremos que incorporar en la estructura organizativa de la misma, en mayor o menor medida tendrán que ser partícipes de los objetivos corporativos.

A partir de ese momento puede decirse que... **Jugamos con nuevas reglas.**

Lo que a partir del momento de la contratación de trabajadores asalariados pueda parecer un caótico conglomerado de piezas puede no serlo tanto

si se definen a priori las condiciones bajo las que se va a trabajar.

¿Cómo se pueden aprovechar al máximo las cualidades del equipo humano? Desde el momento en el que se necesita incorporar trabajadores, ambas partes (empresa y trabajadores) han de ser conscientes de que pasan a formar parte de una relación de mutuo interés: la empresa incorpora trabajo para la obtención de sus objetivos, y los trabajadores obtienen recursos económicos como compensación a ese trabajo.

El aprovechamiento de las capacidades de cada una de las partes, de cada uno de los socios y de cada uno de los trabajadores, ha de constituirse como premisa fundamental de trabajo. La suma de las partes hace el todo. En una microempresa con pocos socios y pocos trabajadores, el hecho de compartir tareas, aprender de los demás, escuchar alternativas e involucrarse en un proyecto conjunto, aquella afirmación se hace más real que nunca.

La motivación, la formación continua, la implicación en el proyecto o la comunicación se convierten en protagonistas principales en la empresa.

Plan económico-financiero

- El plan de inversión inicial.
- El plan de financiación inicial.
- El balance inicial.
- La cuenta de resultados.*
- El plan de tesorería.*

*La cuenta de resultados y el plan de tesorería deberán realizarse a tres años.

El plan económico–financiero

Todas las decisiones tomadas en los epígrafes anteriores deben ser convertidas en números.

El objetivo de este epígrafe es comprobar la viabilidad económica–financiera de la idea. En ocasiones, la idea será rentable; en otras, su estudio demostrará que no lo es. En cualquiera de los dos casos, lo importante es realizar el plan económico–financiero correctamente y basado en datos reales y fiables. En caso de realizarlo bajo esas premisas, las decisiones que después se tomen estarán mucho más confirmadas.

La puesta en marcha

Llega el momento definitivo. Hay que proceder a organizar la puesta en marcha de la empresa. Los pasos que tradicionalmente han de ser dados en este sentido son, principalmente:

La búsqueda de la financiación del proyecto

Un aspecto que preocupa a las personas que van a desarrollar un proyecto empresarial es la financiación. La obtención de los recursos financieros necesarios y la dificultad para buscarlos es uno de los más incómodos aspectos en la realización de un plan de empresa. Sólo hay dos posibilidades para con-

seguir los recursos económicos que la empresa precisa: los recursos propios a través de las aportaciones de los socios o las fuentes de financiación ajena, a través del endeudamiento.

Los recursos propios permiten la autonomía financiera y resultan ventajosos para las pequeñas empresas. También se pueden incluir en esos recursos los préstamos efectuados por familiares y amigos porque no llevan intereses añadidos. Pero los recursos propios no siempre son suficientes para acometer las necesidades inversoras de un proyecto empresarial. Por eso se hace necesario acudir a fuentes externas. Unas provienen de las entidades bancarias como los **préstamos** y los **créditos**.

La principal diferencia entre ambas fórmulas de financiación estriba en la forma de amortización del capital y la forma de pago de los intereses. Mientras que en un préstamo la amortización del capital prestado se realiza mes a mes, en un crédito se debe realizar al vencimiento del mismo, pudiendo en ambos casos cancelar parte del principal antes de dicho vencimiento. En los dos casos hay que abonar una serie de intereses fijados en los contratos.

Otra opción es la de recurrir al **leasing**, que se utiliza para contratar el alquiler de un bien a cambio de unas cuotas y al final del contrato hay una opción de compra.

Otra fórmula de financiación ajena es el **capital riesgo**, en el que un organismo participa en el capital de la empresa mientras ésta desarrolla y pone en marcha el proyecto en cuestión y, siempre, con el objetivo de venderle esa participación cuando esté totalmente desarrollado.

El **capital semilla** es otra opción para la financiación de la idea. En él, una sociedad de capital riesgo aporta unos fondos que se destinan a recursos propios para convertir una idea en una realidad empresarial.

Otra opción es la de los **microcréditos**, créditos por pequeñas cantidades de dinero y que no requieren más garantía que el proyecto empresarial.

También se puede recurrir a **subvenciones** y **ayudas públicas** que diferentes organismos otorgan a las empresas por diferentes motivaciones. Las subvenciones son entregas de fondos y dinero, mientras que las ayudas se articulan a través de incentivos, beneficios económicos,...

La elección de la forma jurídica

Es una importante decisión en el momento de la puesta en marcha de la empresa. La elección de la forma jurídica hace necesario un exhaustivo proceso de toma de decisiones.

Esta decisión afectará a los derechos y obligaciones de cada uno de los socios con la empresa y de ésta con las administraciones. Quienes vayan a desarrollar el proyecto empre-

Tipos de financiación

- Préstamos
- Créditos
- Leasing
- Capital riesgo
- Capital semilla
- Microcréditos
- Subvenciones
- Ayudas públicas

sarial tienen que ver la elección de la personalidad jurídica, no sólo como una obligación sino como una oportunidad para comenzar a establecer a priori las reglas del juego que se pretende abordar entre los socios, la empresa y la Administración.

Pero, ¿qué es eso de la personalidad jurídica?

Se entiende por personalidad jurídica «aquella por la que se reconoce a una empresa la capacidad para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros». Para entender mejor este concepto, vamos a plantear la siguiente comparación:

¿Qué nos exige la Ley para que podamos ponernos al volante de un coche? En principio, dos tipos de papeles: documentación que permita a la persona conducir (el permiso de conducción) y documentación que permita circular con el vehículo (la licencia de circulación, el seguro,...).

“Las sociedades se dividen en mercantiles, no mercantiles y cooperativas”

Con las empresas sucede lo mismo. Una empresa necesita una serie de documentos para ponerse en marcha, documentos que se obtienen después de realizar una serie de trámites. Por eso se puede decir que el permiso de conducción en los automóviles es la forma jurídica en las empresas. Y si los coches no se pueden conducir sin el permiso de conducción, las empresas no pueden desarrollar su actividad sin una forma jurídica determinada.

En el momento de optar por una forma jurídica hay que considerar una serie de criterios. El primero es el número de socios que constituyen el equipo promotor y el capital que se pretende aportar en la constitución a la empresa. Cada forma jurídica precisa de un número mínimo de socios y de una aportación de capital mínima. La opción es la de desarrollar el proyecto en solitario o en equipo. En el caso de equipo se habla de sociedades. Las sociedades se dividen en mercantiles, no mercantiles y cooperativas. Se diferencian en que las sociedades mercantiles se constituyen a partir de un contrato mercantil, estando reguladas en el Código de Comercio, mientras que las sociedades no mercantiles están reguladas por el Código Civil. Las sociedades cooperativas están consideradas como sociedades mercantiles de carácter especial y son reguladas por la Ley de Cooperativas.

Otro criterio se refiere a la responsabilidad de la empresa y de los socios ante los clientes, Administraciones, proveedores, empresas y entidades bancarias,... La responsabilidad puede ser ilimitada y limitada. En el primer caso, son los socios los que responden con su patrimonio personal de las deudas y obligaciones de la empresa (es el caso, por ejemplo, de los autónomos) y, en el segundo, la responsabilidad se limita al capital aportado por cada socio a la empresa, pero sin afectar al patrimonio personal.

Los trámites necesarios

Los trámites pueden ser de dos tipos:

- Trámites de constitución.
- Trámites de puesta en marcha.

Los empresarios y empresarias individuales no necesitan trámites de constitución pero sí las sociedades. Éstas deben solicitar certificación negativa de la denominación social, depósitos de capital social, otorgamiento de escritura pública de constitución, la obtención del código de identificación fiscal y la inscripción en el registro mercantil.

En lo que coinciden todas las empresas es en los trámites necesarios para la puesta en marcha definitiva, ya se trate de empresario individual, sociedad mercantil, sociedad cooperativa o sociedad no mercantil. En el caso de las sociedades siempre deben realizarse después de los trámites de constitución.

Generalmente hay que resolver trámites municipales (licitación de obras y apertura), trámites fiscales (declaración censal), registros específicos (propiedad inmobiliaria e industria), trámites laborales (seguridad social, apertura del centro de trabajo, calendario laboral, libros de visitas y de matrícula del personal).

Las **Ventanillas Únicas Empresariales** se han creado como iniciativa de todas las Administraciones Públicas y las Cámaras de Comercio y son centros integrados en los que es posible realizar la gestión de estos trámites en un mismo espacio físico, con el consiguiente ahorro de tiempo y comodidad.

Conclusión. El mejor camino para emprender

Después de todas estas reflexiones se ha podido comprobar cómo no es sencillo ni encontrar una idea para desarrollar ni analizar su viabilidad.

El éxito empresarial llega muchas veces de la relación entre lo que se estudia y la empresa que se constituye.

No hay nada más satisfactorio a la hora de desarrollar un proyecto empresarial que conseguir que los estudios sean la principal fuente para generar la idea. Gracias a ellos, se puede obtener conocimiento sobre el producto o servicio que se pretende comercializar, disponer de información sobre el mercado, saber quiénes pueden ser los proveedores o dónde está la competencia. Y eso es una ventaja frente a los que inician aventuras emprendedoras sin formación. Pero aunque muchas veces es más sencillo llegar al autoempleo a través de la formación adquirida en la Formación Profesional y en la Universidad, pero no tiene por qué ser siempre así.

Cuando se apuesta por una idea empresarial no se puede olvidar que hay un mercado al que enfrentarse y que decidirá si la idea ha sido acertada. Y hay condicionantes legales como normativas y legislaciones, además de las obligaciones fiscales. Y sobre estos aspectos da lo mismo que dispongas de formación o no.

Conclusión

No existe el concepto de camino más adecuado para iniciar la aventura emprendedora. Cada caso es un mundo y, como se dijo al inicio de este cuaderno, muchas veces es más relevante la actitud de la persona emprendedora que sus aptitudes.
No obstante, te invitamos a que reflexiones sobre ello y saques tus propias conclusiones.
La opción del autoempleo está ahí. En tus manos está querer aprovecharla o no. En caso de hacerlo, insistimos en la afirmación de que apoyos profesionales no te faltarán para echarte una mano en todo el proceso. Aprovéchate de ellos.

Anexo

En Asturias existe una variada y diversa oferta destinada a las personas que quieren poner en marcha un proyecto empresarial, pero también para las que necesitan consolidarlo.

Las propuestas que viene desarrollando el Gobierno Regional en los últimos años han recibido un impulso con la puesta en marcha del Programa de Fomento de Cultura Emprendedora. Se trata de una actuación de apoyo integral al desarrollo de nuevas iniciativas empresariales que abarca desde la educación infantil hasta la consolidación de proyectos. Los ejes del programa son sensibilizar a la comunidad educativa, motivar, formar, orientar y asesorar a los potenciales emprendedores y emprendedoras, prestarles el apoyo técnico y necesario para que materialicen sus ideas y acompañarlos hasta la consolidación de la empresa.

La Consejería de Industria y Empleo del Gobierno del Principado de Asturias ha editado el «Mapa de Recursos para emprender en el Principado de Asturias», que se puede consultar y solicitar en la mayoría de organismos e instituciones públicas asturianas y que es una herramienta muy útil a la hora de optar profesionalmente por el autoempleo.

Es posible la descarga de una copia de este Mapa de Recursos desde la siguiente dirección Web:

http://www.diaemprendedor.es/Mapa_Recursos.pdf

Este Mapa de Recursos define un itinerario en el que se muestran varias etapas en el acto de emprender:

1. Motivación.
2. Creación.
3. Puesta en marcha.
4. Financiación.
5. Consolidación.

Las instituciones y organismos que aparecen en este Mapa de Recursos se organizan en función de las tareas que desempeña cada uno de ellos.

A escala regional

http://www.aceppa.es/
Página Web de la Asociación de Centros de Empresas Públicos del Principado de Asturias. En ella se encuentran enlaces a los diferentes centros de empresas públicos de apoyo a emprendedores del territorio del Principado de Asturias.

http://www.asturias.es/
Página Web del Gobierno del Principado de Asturias.
En ella se puede obtener información sobre cualquier aspecto relacionado con Asturias. En el campo empresarial, es una herramienta adecuada para obtener información sobre las ayudas públicas a empresas, los Boletines Oficiales del Principado de Asturias o los impuestos gestionados por el Gobierno del Principado de Asturias, por ejemplo.

http://www.astursat.net/
Página Web de la Red de Centros SAT del Gobierno del Principado de Asturias. Se trata de un servicio de acercamiento de la Sociedad de Información y la Comunicación al entorno empresarial y dirigido, en especial, a las PYMEs asturianas y sus trabajadores.

http://autonomastur.net/
Portal que ofrece información y servicios de interés para el colectivo de autónomos y emprendedores del Principado de Asturias.

http://www.ceei.es
Página Web del Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. En ella se puede acceder a temas relacionados con la creación de pequeñas y medianas empresas y/o generar actividades nuevas en las PYMES existentes, basadas en elementos innovadores con potencial de desarrollo.

http://www.emancipacionjoven.es/
Página Web del Instituto de la Juventud para cuestiones de empleo y vivienda para jóvenes. En ella es posible encontrar información sobre todos los programas de vivienda y empleo orientados a los jóvenes. Además, es posible realizar un enlace con la herramienta «Test del Emprendedor», que evalúa las actitudes personales para afrontar el reto del autoempleo.

http://www.emprendeastur.com/
Página Web del Programa de Fomento para la Cultura Emprendedora del Gobierno del Principado de Asturias donde se recogen las líneas de actuación desarrolladas.

Además, se obtiene información sobre centros de apoyo a emprendedores, ayudas finacieras para empresas,...

http://www.fade.es/
Página Web de la Federación Asturiana de Emprendedores, entidad que representa, de manera voluntaria, los intereses de los empresarios en el Principado de Asturias. En ella se puede obtener información sobre convenios colectivos, programas de subvenciones públicas y otras materias relacionadas con la empresa.

http://www.ffes.org/
Página Web de la Fundación para el Fomento de la Economía Social, entidad creada para facilitar la creación y gestión de empresas de Economía Social en el Principado de Asturias. En esta página puede obtener información sobre constitución, marco legal, funcionamiento, financiación, subvenciones,... de empresas de economía social (sociedades cooperativas, sociedades laborales, Sociedades Agrarias de Transformación, fundaciones, asociaciones,...).

http://www.idepa.es/
Página Web del Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias, organismo público encargado de materializar la política de promoción empresarial del Gobierno del Principado de Asturias.

http://www.igualdadcreaempresa.com/
Página Web del proyecto 'La Igualdad Crea Empresa', uno de los proyectos aprobados en Asturias dentro de la Iniciativa Comunitaria 'Equal', que pretende dar respuesta a las necesidades de mejora del acceso de las mujeres a la actividad emprendedora y a la consolidación de sus empresas.

En esta página puede encontrarse información sobre las diferentes acciones para emprendedores del programa, cursos de formación dirigidos a emprendedoras, acceso a líneas de microcréditos,...

http://www.piatic.net/
Página Web del Plan de Innovación del/la atónomo/a en Tecnologías de la Información y la Comunicació, en la que hay información sobre las herramientas necesarias para integrar a este colectivo en las tecnologías de la información y la comunicación (asesoramiento, planes formativos, líneas de subvenciones,...).

http://www.readerasturias.org/
Página Web de la Red Asturiana de Desarrollo Rural. En ella, entre otros contenidos, pueden obtenerse información sobre las iniciativas comunitarias PRODER II y LEADER +.

http://trabajastur.com/trabajastur/
Página Web del Servicio Público de Empleo del Principado de Asturias en al que se obtiene toda la información necesaria para la contratación de trabajadores en el Principado de Asturias (para las empresas cuenta con los servicios de búsqueda de trabajadores, búsqueda de ayudas y subvenciones,...).

http://trabajastur.com/trabajastur/index.html?pg=14505
Página Web donde se encuentra un directorio con todas las Oficinas de Desarrollo Local del Principado de Asturias.

http://www.valnalon.com/
Página Web de la Ciudad Tecnológica Valnalón donde se encuentra toda la información sobre los servicios a empresas y emprendedores que ofrece.
Enlace de interés: **http://www.valnaloneduca.com/**

A escala nacional

http://www.060.es/
Página Web gestionada por la Administración General del Estado. Es el llamado «Portal del Ciudadano», en el que puede obtenerse información sobre ayudas y subvenciones, legislación, fiscalidad, financiación, formas jurídicas,...

http://www.aeat.es/
Página Web de la Agencia Tributaria, donde se puede obtener información sobre contenidos tributarios referentes a empresas y particulares (impuestos, calendarios fiscales, formularios, descarga de programas,...).

http://www.aenor.es/
Página Web de la Asociación Española de Normalización y Certificación. En ella se obtiene información sobre la certificación de sistemas de la calidad ISO 9000 y de sistemas de gestión medioambiental ISO 14000, así como cualquier aspecto relacionado con al normalización de sistemas empresariales.

http://www.camerdata.com/
Página Web con información empresarial y red de información de las Cámaras de Comercio españolas. En ella puede obtenerse información de programas de apoyo empresarial, iniciativas para el desarrollo económico, normativa legal sectorial, concursos públicos, informes sectoriales,...

http://www.cepyme.es/
Página Web de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa en la que se aporta información interesante para el colectivo de la PYME y los autónomos (publicaciones, comunicados, formación, informes,...)

http://www.circe.es/
Página Web, dependiente de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, donde se encuentra toda la información necesaria para la constitución de una Sociedad Limitada Nueva Empresa.

http://www.icexi.es/
Página Web del Instituto Español de Comercio Exterior, donde se encuentra toda la información necesaria para la internacionalización de las empresas.

http://www.ico.es/
Página Web del Instituto de Crédito Oficial, entidad pública empresarial adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda.
En esta página, además de encontrar información sobre diferentes indicadores de la economía española, se dispone de información sobre las diversas

líneas de financiación que ofrece con el propósito de impulsar y apoyar las inversiones productivas de las empresas españolas.

http://www.inem.es/
Página Web del Servicio Público de Empleo Estatal. En ella se puede encontrar información sobre contrataciones, formación, prestaciones,...
Dispone de una información muy amplia sobre tipos de contratos de trabajo (incluso permite la descarga de impresos).

http://www.ipyme.org/
Página Web de la Dirección General de Política de la PYME, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
En ella puede encontrarse abundante información de ayuda para emprendedores empresariales (elaboración del Plan de Empresa, trámites necesarios para la puesta en marcha, subvenciones y ayudas públicas, información laboral,...).

http://www.mtas.es/
Página Web del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
En ella se encuentra información sobre empleo, Seguridad Social, igualdad, juventud, legislación y estadísticas laborales.

http://www.oepm.es/
Página Web de la Oficina Española de Patentes y Marcas, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.
En ella puede encontrarse toda la información necesaria para la tramitación de la protección legal de cualquier propiedad de la empresa, imagen corporativa, signos y nombres comerciales,...

http://www.rmc.es/
Página Web del Registro Mercantil Central, donde se encuentra información sobre el registro de sociedades (solicitud de certificados, consultas...).

http://www.seg-social.es/
Página Web de la Secretaría de Estado de la Seguridad Social en la que se obtiene información sobre cualquier tema relacionado con la contratación de trabajadores (trámites de constitución y puesta en marcha, modalidades de contratos de trabajo, bases de cotización a la Seguridad Social, calendarios laborales,...).

http://www.vue.es/
Página Web donde se encuentra toda la información sobre la Ventanilla Única Empresarial.

Directorio del Mapa de Recursos para emprender en el Principado de Asturias

		Motivación	Creación	Puesta en marcha	Financiación	Consolidación
Agencia de Desarrollo Local	Información en: http://trabajastur.com/trabajastur/index.html?pg=14505 Consulta en tu ayuntamiento.	●	●	●	●	
Agrupación de Sociedades Asturianas de Trabajo Asociado (ASATA)	C/Aserradores, s/n Edificio Las Palmeras, 2º 33211-Gijón | Tfno.: 985 369 817 Fax: 985 343 239 www.asata.es | asata@asata.es	●	●			●
Asociación de Jóvenes Empresarios del Principado de Asturias (AJE)	C/Marqués de San Esteban, 21-4º-Of.9-33206, Gijón | Tfno.: 985 349 238 · 902 934 303 Fax: 985 358 740 | www.ajeasturias.com | info@ajeasturias.com	●	●			●
Asociación Empresa Mujer (ASEM)	C/ Muñoz Degrain, 14-Entlo. 1-33007, Oviedo | Tfno.: 985 275 857 | www.empresamujer.com	●	●			●
Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación	Información en directorio específico.	●	●	●	●	●
Centro de Orientación y Empleo de la Universidad de Oviedo (UNIVERSIT)	C/Luis Braille, 3-33011, Oviedo | Tfno.: 985 104 948 | Fax: 985 104 946 | universit@uniovi.es	●	●			
Centros de Empresas	Información en directorio específico.	●	●			●
Club Asturiano de Calidad	Parque Empresarial de Asipo C/Secundino Roces Riera, portal 1, planta 2-33428 Cayés, Llanera Tfno.: 985 980 188 | Fax: 985 980 193 | www.clubcalidad.com | infocalidad@clubcalidad.com					●

		Motivación	Creación	Puesta en marcha	Financiación	Consolidación
Club Asturiano de la Innovación	Escuela Politécnica Superior de Ingeniería de Gijón Campus Universitario de Viesques, s/n 33203-Gijón | Tfno.: 985 182 009 | Fax: 985 182 019 | www.innovasturias.org | info@innovasturias.org					●
Comisiones Obreras de Asturias (CCOO)	C/Santa Teresa, 15-4º 33005-Oviedo | Tfno.: 985 257 199 | www.ccoo.es | ceasturias@asturias.ccoo.es	●				●
Federación Asturiana de Concejos	C/Uría, 58-1º, 33003, Oviedo | Tfno.: 985 219 871 | Fax: 985 219 840 | www.facc.info | facc@facc.info	●				
Federación Asturiana de Empresarios (FADE)	C/Pintor Luis Fernández, 2, 33005, Oviedo | Tfno.: 985 232 105 | Fax: 985 244 176 www.fade.es | emprendedores@fade.es		●			●
Fundación para el Fomento de la Economía Social (FFES)	C/Quintana, 11 B-2ª planta, 33009, Oviedo | Tfno.. 985 273 684 | Fax: 985 273 684 | www.ffes.org ffes@ffes.org	●	●	●		
Fundación para el Fomento en Asturias de la Investigación Científica Aplicada y la Tecnología (FICYT)	C/Cabo Noval, 11, 1º, 33003, Oviedo | Tfno.: 985 207 434 | Fax: 985 207 433 | www.ficyt.es | ficyt@ficyt.es				●	
Instituto Asturiano de la Juventud	C/Calvo Sotelo, 5, 33005, Oviedo | Tfno.: 985 108 350 | Fax: 985 108 361 | http://asturias.es cridj@princast.es	●				
Instituto Asturiano de la Mujer	Avenida de Galicia, 12, 1º, 33005, Oviedo | Tfno.: 985 962 010 | Fax: 985 962 013 http://tematico.asturias.es/imujer/ insmujer@princast.es	●				
Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias (IDEPA)	Parque Empresarial de Asturias, 33420, Llanera | Tfno.: 985 980 020 | Fax: 985 267 119 www.asturgar.com | gerencia@asturgar.com		●		●	●

		Motivación	Creación	Puesta en marcha	Financiación	Consolidación
Red Asturiana de Desarrollo Rural (READER)	C/Uría, 58, 4ºC, 33003, Oviedo | Tfno.: 985 208 429 | Fax: 985 209 501 | www.readerasturias.org | reader@readerasturias.org		●		●	
Sociedad de Garantía Recíproca de Asturias (ASTURGAR)	Edificio IDEPA Parque Tecnológico de Asturias, 33420, Llanera | Tfno.: 985 266 768 Fax: 267 119 | www.asturgar.com | gerencia@asturgar.com			●	●	
Sociedad de Promoción Exterior Principado de Asturias S.A. (ASTUREX)	Parque Tecnológico de Asturias, 33428, Llanera | Tfno.: 985 269 002 | Fax: 985 269 035 www.asturex.org | asturex@asturex.org					●
Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras (SODECO)	C/La unión, 21, 33930, Langreo | Tfno.: 985 678 116 | Fax: 985 678 172 | www.sodeco.es info@sodeco.es	●			●	
Sociedad Regional de Promoción del Principado de Asturias (SRP)	Parque Tecnológico de Asturias, 33428, Llanera | Tfno.: 985 980 096 | Fax: 985 980 222 www.srp.es | srp@srp.es			●	●	
Unión General de Trabajadores de Asturias (UGT)	Plaza General Ordóñez, 1-Planta 12, 33005, Oviedo | Tfno.: 985 234 344 | Fax: 985 257 564 www.ugt-asturias.org | sasindical@asturias.ugt.org	●				●
Ventanilla Única Empresarial de Oviedo	C/Santa Susana, 6 33009, Oviedo | Tfno.: 985 207 792 | Fax: 985 207 467	●	●	●		

Centros Públicos de Empresas en Asturias

Asociación de Centros de Empresas Públicos del Principado de Asturias (ACEPPA)	Centro de Empresas del Caudal. Polígono Industrial Vega de Arriba, parcela 2C, 33600, Mieres | Tfno.: 985 456 083 Fax: 985 456 159 | www.aceppa.es | info@aceppa.es
Centro de Empresas del Caudal	Polígono Industrial Vega de Arriba, parcela 2-A, 33600, Mieres | Tfno.. 985 456 083 | Fax: 985 456 159 http://www.sodeco.es/centros/caudal.html | cec@cecaudal.com
Centro de Empresas del Nalón	Polígono Industrial de la Central. San Martín del Rey Aurelio, 33940, El Entrego | Tfno.: 985 654 810 | Fax: 985 654 863 http://www.sodeco.es/centros/nalon.html | cen@cenalon.com
Centro de Empresas de Obanca	Ayuntamiento de Cangas del Narcea. Plaza de Conde Toreno, 1, 33800, Cangas del Narcea. Tfno.: 985 813 812 Fax: 985 812 727 | centroempresas@ayto-cnarcea.es
Centro de Empresas Municipal de Llanes	C/La Arquera, s/n, 33500, Llanes | Tfno.: 985 401 485 | Fax: 985 403 546 | www.ayuntamientodellanes.com cem2@ayuntamientodellanes.com
Centro de Promoción Empresarial de Tineo	Polígono Industrial La Curiscada. 33877, El Crucero, Tineo | Tfno.: 985 801 976 | Fax: 985 801 694 | agtin@futurnet.es
Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI)	Parque Tecnológico de Asturias, 33428, Llanera | Tfno.: 985 980 098 | Fax: 985 980 618 | www.ceei.es ceeiasturias@ceei.es
Centro Municipal de Empresas de Gijón (CRISTASA)	Avenida de la Argentina, 132, 33213, Gijón | Tfno.: 985 308 040 | Fax: 985 308 228 | www.cmegijon.es | cme@cmegijon.es

Centros Públicos de Empresas en Asturias

Ciudad Industrial Valle del Nalón, S.A.U.	Centro de Empresas Valnalón. C/Hornos Altos, s/n 33930, Langreo | Tfno.: 985 692 227 | Fax: 985 683 193 www.valnalon.com | valnalon@valnalon.com
Parque Científico y Tecnológico de Gijón	Cabueñes, s/n, 33203, Gijón | Tfno.: 985 091 013 | Fax: 985 091 213 | www.pctg.net | pctg@telecable.es
Sociedad de Desarrollo "La Curtidora" de Avilés	C/Gutiérrez Herrero, 52, 33405, Avilés | Tfno.: 985 551 833 | Fax: 985 511 060 www.curtidora.com | curtidora@curtidora.com
Vivero de Empresas "José Antonio Coto"	Polígono Industrial de Olloniego, parcela B, nº51, 33660, Tudela, Olloniego | http://www.camara-ovi.es viveroolloniego@camara-ovi.es

Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación en Asturias

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Avilés	Plaza de Camposagrado, 1, 33400, Avilés | Tfno.: 985 544 111 | Fax: 985 541 528 | www.avilescamara.com formación@avilescamara.com
Antena de Corvera	Rubén Darío, 1, Edificio Tomás y Valiente, 2ª planta, 33404, Las Vegas | Tfno.. 985 514 464 | Fax: 985 514 464 mcamaron@avilescamara.com
Antena de Gozón	Casa La Escribana, 2ª planta. C/Suárez Inclán, 5, 33440, Luanco | Tfno.: 985 883 017 | Fax: 985 882 486 gozon@avilescamara.com
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Gijón	Carretera Piles al Infanzón, 652, 33203, Gijón | Tfno.: 985 180 180 | Fax: 985 180 106 | www.camaragijon.com infocamara@camaragijon.com
Antena de Carreño	Edificio Escuelas de Prendes. Barrio de Polledo, 6, 33438, Prendes | Tfno.: 985 169 150 | Fax: 985 169 150 antenacarreno@camaragijon.com
Antena de Langreo	C/Dorado, 6, 2ª planta, 33900, Sama de Langreo | Tfno.: 985 616 187 | Fax: 985 616 187 | antenalangreo@camaragijon.com
Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Oviedo	C/Quintana, 32, 33209, Oviedo | Tfno.: 985 207 575/985 982 900 | Fax: 985 207 200 | www.carama-ovi.es correo@camara-ovi.es
Antena de Cangas del Narcea	Polígono Industrial de Obanca, 33800, Cangas del Narcea | Tfno: 985 811 750 | cangasnarcea@camara-ovi.es

Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación en Asturias

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Oviedo	
Antena de Llanes	Ayuntamiento de Llanes, C/Nemesio Sobrino, s/n, 33500, Llanes | Tfno.: 985 402 635 | Fax: 985 207 200 www.camara-ovi.es | correo@camara-ovi.es
Antena de Luarca	El Pilarín, 2 entresuelo, 33700, Luarca | Tfno.: 985 470 674 | luarca@camara-ovi.es
Antena de Mieres	Centro de Empresas del Caudal, 33600, Mieres | Tfno.: 985 465 507 | Fax: 985 465 507 | mieres@camara-ovi.es
Antena de San Martín del Rey Aurelio	Centro de Empresas del Nalón, 33940, El Entrego | Tfno.: 985 660 829 | sanmartin@camara-ovi.es