Trabajar por tu cuenta

Más de la mitad de los españoles prefieren ser empresarios que asalariados. Si eres de los que 'sueñan' con dar el salto, toma nota de cómo transformar tus ideas en un negocio de éxito.

Elaborado por Silvia Nieto

Sumario

1. Uno de los nuestros
Todo lo que debes tener en cuenta antes de lanzarte a la aventura de emprender. Pág. 122

2. ¿Autónomo o sociedad?
Decidir la forma jurídica es la primera gran decisión que tendrás que tomar. Te damos las claves para hacerlo. Pág. 124

3. Haz tus planes
El plan de viabilidad y el plan de negocio son imprescindibles para obtener el éxito. Pág. 126

4. Con el dinero no se juega
Con el plan financiero bajo el brazo, ya puedes buscar potenciales inversores. Pág. 128

5. Dinero para arrancar
Fórmulas y fuentes realistas para conseguir financiación externa. Pág. 130

6. Paraguas contra las dificultades
Errores más comunes de los principiantes y claves para seguir adelante. Pág. 132

7. Que sepan cuánto vales
Cómo hacer un plan de marketing estratégico para dar a conocer tu empresa. Pág. 134

8. El momento de los profesionales
Asesores fiscales, contables, consultores..., te pueden ayudar a alcanzar la glo. Pág. 136

9. Listos para la próxima revolución
Cómo puede competir tu pyme en el difícil sector de las empresas de tecnologías. Pág. 138

10. Comercio, directo al corazón
Tu comercio debe aportar un valor añadido. Pág. 140

11. Internet: ¿queda sitio para alguien?
Cómo emprender en la Red sin morir en el intento. Pág. 142

12. Revolución en las vacaciones
Nuevos nichos de mercado en torno al turismo. Pág. 144

13. Necesitan buenos cuidados
Ideas de negocios relacionadas con los niños. Pág. 146

14. La mina de lo saludable
Cuidar la salud sigue siendo un buen negocio. Pág. 148

15. Y todavía hay más
Claves para detectar nuevos nichos y transformar un negocio convencional en algo nuevo. Pág. 150

Uno de los nuestros

España ya es el tercer país de la UE en espíritu emprendedor. ¿Estás tú también preparado para dar el salto y convertirte en empresario?

El perfil

Ni los conocimientos académicos ni la experiencia son tan determinantes para el éxito o el fracaso como las características personales del emprendedor. Lo demuestra un buen número de hombres hechos a sí mismos (como Juan José Hidalgo, presidente de Viajes Halcón y experón de labranza, albañil y pintor de brocha gorda, o Antonio Vicario, de Viajes Ejecutivo, antiguo lavaplatos), que han triunfado en los negocios gracias, precisamente, a poseer y desarrollar las siguientes características:

- Confianza en sí mismo
- Ser consciente de sus capacidades
- Creatividad, liderazgo y espíritu emprendedor
- Capacidad para aprovechar las oportunidades
- Capacidad de dirigir y motivar equipos de trabajo
- Asumir riesgos moderados
- Alta tolerancia a la frustración
- Iniciativa y previsión
- Conocimientos óptimos sobre su campo empresarial
- Saber elegir a los colaboradores

Fuente: Centro de Orientación e Información de Empleo (COIE), Universidad de Sevilla

Hay que intentar hacer algo grande en la vida. De ningún cagao se ha escrito nada. Yo no quería pasar desapercibido, no quería ser uno más, un bulto más". Estas palabras, que recoge Marta Robles en su libro Elegidos para la gloria, son de Pepe Estévez, fundador del Grupo Estévez (material para la construcción, transportes, sectores alimentario e inmobiliario, 27 millones de euros de facturación anual, 200 empleados).

Como las de tantos otros empresarios, las metas de Estévez reflejan un rasgo muy común en nuestros emprendedores: esa voluntad creadora e independiente que hace que nazcan en España 335.000 empresas cada año (la mala noticia es que desaparecen 275.000) y que el número de autónomos no haya dejado de crecer desde 1992.

No es que todo el mundo opte por el autoempleo para "pasar a la posteridad", pero que el 60% de los españoles –según una reciente encuesta de la Comisión Europea– prefiera ser empresario a trabajar por cuenta ajena (superaríamos en un punto a Estados Unidos en espíritu emprendedor), es bastante revelador.

Como explicaba Nicolás Henríquez, director de la Fundación Incyde, durante la presentación de este informe, "hay varias razones que explicarían por qué en España existe esta cultura del emprendedor. En primer lugar, desde la Administración y las instituciones se están llevando a cabo medidas que propician un entorno favorable a la creación de empresas. Además, los países que cuentan con mayor número de emprendedores coinciden también en ser los que tienen las tasas de paro más altas de la Unión Europea, por lo que el autoempleo, en muchas ocasiones, se configura como una de las salidas laborales más óptimas". A este respecto resulta significativo el dato de que en 2000 el 71% de las nuevas empresas no tuviera a salariados.

La pregunta del millón de euros

Pero ¿cómo saber si ha llegado el momento de abrir ese despacho profesional, ese comercio, esa fábrica, ese hotel...? Ésta es la pregunta clave que se hace todo emprendedor, y para hallar su respuesta debe tener en cuenta muchos factores: empezando por sus propias circunstancias personales, hasta el momento por el que atraviesa la economía del país, la zona geográfica concreta o el sector de actividad donde se encuadra el negocio.

Pero si con alguna novia deberá estar dispuesto a casarse el emprendedor, ésa es, precisamente, la incertidumbre. Dicho de otro modo, si existe un elemento esencial y determinante del éxito, ése será la propia actitud del emprendedor y su forma de enfrentarse al riesgo e, incluso, a la tensión que producen las altas posibilidades de fracaso. En cualquier caso, como ha dicho Raúl Bergué, empresario del mundo de la publicidad pasado a la arena de las puntocom, "emprender nuevos negocios es sinónimo de estar vivo". Pues a vivir.

El momento

La economía no atraviesa un buen momento: el consumo se retrae y las empresas ya se aprietan el cinturón. No es una crisis de "las de antes", pero montar ahora una empresa requiere pensarlo el doble, como doble es el riesgo. Estos consejos pueden ayudarte:

- "Una época de crisis es una era de cambios, presiones y reflexión sobre el modelo de negocio", dice el consultor argentino Jorge Varela Dorbecker. Y puntualiza: "Aunque el mercado no crezca, una empresa con creatividad, inteligencia, disciplina y voluntad puede aumentar su participación. Una crisis también está llena de oportunidades".
- Ante todo, debes conocer bien la situación: las perspectivas de la economía, de tu sector y del mercado. Esto te permitirá aquilatar tu plan de negocio. Siempre conviene, y más en una recesión, contar con un colchón financiero.
- Sé conservador al contratar empleados. Más vale empezar con una plantilla ajustada que contratar a diestro y siniestro y luego aplicar recortes que provocarán inseguridad en las personas que se queden.
- Como la organización no ha conocido "tiempos mejores", el único camino que tiene es el de mejorar. Ahora bien, es clave mantener informados a proveedores y empleados de qué ocurre en cada momento y de las previsiones. Así no sufrirán incertidumbre, el sentimiento que genera más problemas en una organización.
- "Cuando no hay dinero en el mercado, los clientes se vuelven más selectivos y tienden a comprar, entre lo que satisface sus necesidades, lo más barato. Si dejan de adquirir es porque no perciben un diferenciador importante en los productos que les agregue valor". Por tanto, es un buen momento para competir en un mercado especialmente sensible al binomio calidad-precio. Ten lo muy en cuenta.

El lugar

La localización del negocio exige todo un análisis geoestratégico. Así, mientras el turismo rural, los servicios sanitarios o la industria agroalimentaria tienen buenas oportunidades en Extremadura, en Galicia es la industria del mueble, entre otras, la que ofrece ahora más posibilidades. Pero conocer qué se lleva en cada autonomía (acudiendo a las cámaras de comercio y asociaciones empresariales) no basta, tienes que saber a fondo qué sucede en tu provincia, ciudad, pueblo o aldea. ¿Cómo?

- Realiza un estudio de mercado que determine la necesidad real que tiene tu clientela objetivo de tu negocio, producto o servicio. Por ejemplo, si no hay librerías en la zona, ¿se deberá a la inopia de los libreros, a los caros alquileres o a que, en general, en el barrio no compran libros?
- Analiza la competencia en tu localidad y barrio. Sabrás cómo les va –siguiendo con el ejemplo anterior– a las librerías. Si es un pastel muy pequeño a repartir entre muchos, ¿tiene sentido pelear? Quizá sea mejor darle más vueltas al proyecto, buscar barrios con más afición por la lectura, especializarse... Se trata de no caer en los errores de la competencia, imitarla en sus aciertos y superarla en buenas ideas.
- Adáptate al barrio o busca otro, nunca intentes que cambien ellos, no lo harán. Un restaurante de cenas en un barrio de oficinas no se comerá una rosca... Estudia la cultura del barrio e intégrala en tu proyecto. Es decir, conviértela en oportunidades.

Un tejido empresarial más fuerte

Crecimiento del número de empresas

SECTOR	CRECIMIENTO ANUAL (%)	Nº DE EMPRESAS*
Intermediarios financieros	6,7	8.872
Inmobiliaria y servicios a empresas	4,2	98.347
Construcción	5,6	67.467
Educación y sanidad	4,8	23.776
Artes gráficas	3,5	3.158
Otros servicios	3,1	13.903
Transporte y comunicación	2,5	18.899
Extractivas y energéticas	0,7	153
Química	0,7	290
Hostelería	0,5	6.222
Minerales no metálicos	0,4	935
Materiales de transporte	0,4	64
Calzado	-0,3	6.715
Maquinaria y equipos mecánicos	-1,0	587
Textil	-1,1	7.501
Otras manufacturas	-1,7	3.340
Equipo eléctrico	-13,7	1.727
Alimentación	-4,1	6.080
TOTAL	-2,4	228.738

(*) Nº de empresas creadas (1996-2000)

Fuente: Cámaras de Comercio.

Crecimiento por Comunidades Autónomas

COM. AUTÓNOMA	CRECIMIENTO ANUAL (%)	Nº DE EMPRESAS (2000-1996)
País Vasco	4,6	14.845
Canarias	4,4	16.803
Murcia	0,4	8.583
Baleares	3,0	7.459
Ceuta y Melilla	0,6	478
Andalucía	2,5	35.774
Comunidad Valenciana	2,9	29.793
Galicia	2,2	13.581
Madrid	2,7	39.407
Cantabria	2,1	2.625
Castilla-La Mancha	2,0	7.045
Castilla-León	1,7	9.900
Asturias	1,6	3.700
Rioja	1,4	1.033
Cataluña	1,4	27.167
Aragón	0,6	1.690
Extremadura	0,9	1.883
Navarra	3,0	4.281

Fuente: Cámaras de Comercio.

El parque empresarial español experimentó, entre 1996 y 2000, un crecimiento de 12,1% (210.738 empresas más). Este crecimiento ha estado liderado por el sector servicios y construcción, en tanto que se han registrado descensos en la industria. Todas las regiones españolas, con excepción de Navarra y Extremadura, han experimentado aumentos en el citado periodo.

¿Autónomo o sociedad?

La primera gran decisión que deberás tomar. ¿Solo o acompañado? Si cuentas con pocos medios para empezar y prevés ganar menos de 45.000 euros netos al año, te conviene la forma de autónomo.

El papeleo del autónomo

1. Inscripción (voluntaria) en el Registro Mercantil.
2. Alta en el IAE en Hacienda. Impreso modelo 845 y matrícula en el epígrafe que corresponda a la actividad.
3. Declaración censal en la Delegación de Hacienda. Impreso modelo 036 (para régimen ordinario) o 037 (régimen simplificado).
4. Alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos en la Tesorería Territorial, agencia u oficina de la Seguridad Social. Se aportarán DNI, tarjeta de la Seguridad Social y fotocopia del modelo 845, sellado en Hacienda, correspondiente al pago del IAE. En caso de contratar trabajadores, se acreditará la afiliación y el alta en el Régimen General. Cada año, el Ministerio de Economía y Hacienda publica las bases de cotización entre las que puede elegir el trabajador. Los pagos se realizan mensualmente a través de una entidad bancaria, presentando el boletín de cotización que remite al autónomo la propia Seguridad Social.
5. Comunicación de apertura del centro de trabajo en la Dirección Provincial de Trabajo, obtención y legalización del libro de visitas y del calendario laboral.
6. Cumplir con los siguientes compromisos fiscales: Impuesto de Actividades Económicas (IAE), Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) e Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), que se liquida trimestral y anualmente (modelos 300 y 390). Con todo, determinadas actividades como sanidad, educación, seguros, financieras... están exentas de IVA.
7. También debe llevar una serie de libros, que dependerán del régimen fiscal al que se haya acogido.
– En estimación directa, si la actividad no es de carácter mercantil: libro de ventas e ingresos, libro de compras y gastos y libro de registro de bienes de inversión. Si es una actividad industrial, comercial o de servicios: libro diario y libro de inventarios y cuentas anuales, legalizados en el Registro Mercantil.
– En estimación objetiva, llevará las facturas emitidas, numeradas, ordenadas y agrupadas por trimestres.

Los trámites de la Sociedad Limitada

1. Certificación de no inscripción de la denominación social solicitada. En el Registro Mercantil Central o en www.rmc.es.
2. Depósito del capital social en una entidad bancaria. Es importante conservar la certificación que acredite el importe y las personas que lo realizan.
3. Escritura de constitución, ante notario.
4. Solicitud del CIF provisional en Hacienda.
5. Pago del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados – Operaciones Societarias (modelo 600)– en la Consejería de Hacienda de la Comunidad.
6. Presentación de la escritura en el Registro Mercantil Provincial.
7. Obtención del CIF definitivo (presentando la escritura ya inscrita).
8. Alta en el IAE, modelos 845 (actividad local) y 846 (provincial o nacional). Aportar fotocopia del DNI del representante de la sociedad y una del CIF si no se tiene etiquetas.
9. Código de Cuenta de Cotización (para dar de alta a los trabajadores) en cualquier Tesorería de la Seguridad Social. Modelos TA6 y TA2, y fotocopias de la escritura de constitución, del modelo 845, del CIF y de los DNI del representante de la sociedad y de los trabajadores.
10. Alta en el Régimen Especial de Autónomos, o el que proceda, del representante de la sociedad si presta servicios para ésta.
11. Inscripción en el INEM de los contratos de los trabajadores.
12. Legalización del Libro de Visitas en la Inspección Provincial de Trabajo y comunicación de apertura de centro en la Comunidad Autónoma. Si se comunican obras, la de apertura será en el Instituto Regional de Seguridad e Higiene en el Trabajo
13. Obtención en el Ayuntamiento de la Licencia de Actividades e Instalaciones.
14. Otros documentos, licencias o autorizaciones en función de la actividad.

La determinación del régimen jurídico del negocio es una decisión de gran envergadura ya que fijará aspectos tan importantes como la responsabilidad de los socios, el capital a desembolsar, la forma de obtención de recursos y la fiscalidad.

Ahora bien, la elección no debe depender únicamente de factores económicos o fiscales, también existen motivos de tipo cultural para optar por una u otra fórmula. Por ejemplo, la propia imagen. En este sentido, lo que confiere credibilidad a un profesional a la hora de contratar sus servicios es su currículo, sus clientes, su oficina... Sin embargo, en otras actividades, como las de import-export, transporte o consultoría, la empresa da una mejor cobertura psicológica al potencial cliente.

De todas formas, sea cual sea la forma que se elija, habrá que enfrentarse a un mar de papeleo, algo menor (¡y más barato!) en el caso de los autónomos y desesperantemente largo, y en ocasiones farragoso, para las sociedades. De hecho, según datos de la OCDE, para poner en marcha un negocio en nuestro país son necesarios un total de siete trámites y veinticuatro semanas, mientras que en Gran Bretaña sólo se precisan ¡un trámite y una semana! para funcionar.

Elegir bien

Cada una de las posibles fórmulas de constitución de un negocio tiene sus ventajas y desventajas. A grandes rasgos, éstas serían las principales:

- Empresario individual. Responde con su propio patrimonio de todas las operaciones mercantiles que realiza, pero, a cambio, los trámites de constitución y la fiscalidad son más sencillos. Conviene fundamentalmente a aquellos profesionales que prevean un beneficio neto anual inferior a los 45.000 euros. Por encima de esa cifra, resulta más pertinente elegir la fórmula de la sociedad.
- Sociedad mercantil. La responsabilidad de los socios se limita a la cuantía del capital desembolsado, pero el papeleo de constitución y la gestión son más complicados y hay que presentar periódicamente el balance de la empresa. La sociedad limitada se constituye con un capital mínimo de 3.005 euros, mientras que la aportación mínima de la anónima es de 60.100 euros.
- Otras fórmulas minoritarias son la comunidad de bienes, la sociedad civil, la sociedad colectiva, la cooperativa y la sociedad laboral.

Nuevo autónomo

En cuanto a los autónomos, Sebastián Reyna, presidente de la Unión de Profesionales Trabajadores Autónomos (UPTA), destaca que es un colectivo poco organizado, si bien está viviendo un cambio interesante en su situación: "Los jóvenes autónomos son más emprendedores, buscan nuevos sistemas de captación de mercados y encuentran adecuadamente los huecos que dejan las grandes empresas, aunque a veces sucumban cuando éstas descubren que los espacios que habían abandonado también eran rentables".

Aunque no todo autónomo tiene vocación de empresa, lo cierto es que el sistema fiscal español premia la dimensión. Por eso, lo más recomendable para quienes han decidido montárselo por su cuenta y no cuentan con muchos medios para empezar, es hacerlo como autónomos, pero vigilando de cerca el umbral de beneficio antes mencionado.

No obstante, le convendrá convertirse en sociedad cuando prevea alcanzar el punto crítico donde comenzaría a tributar por encima del 30% (tributación fija de las sociedades) si continuase como empresario individual.

Trabajadores autónomos según ocupación

Según la UPTA, la presencia de trabajadores autónomos ha disminuido en áreas como el comercio, la agricultura o la hostelería, y se ha mantenido en otras como el transporte, la peluquería y los oficios relacionados con la construcción.

Pero destaca especialmente "en las denominadas 'nuevas profesiones', que se ejercen mayoritariamente por cuenta propia. Son resaltables entre otras las actividades vinculadas al deporte, el ocio y el tiempo libre, la cultura, las tecnologías de la información y la comunicación y todo lo relacionado con servicios a las familias".

Trabajadores ocupados con dos empleos

Un total de 263.100 españoles mantienen una doble vida... declarada. Asalariados que al mismo tiempo trabajan como autónomos, o autónomos que tienen un segundo empleo como asalariados. Muchas veces, esta doble personalidad responde a que el emprendedor comienza a trabajar por su cuenta mientras todavía trabaja como asalariado para una empresa. De esta forma, diluye los riesgos que supondrían dejar su trabajo antes de tener la seguridad de que su carrera en solitario va a funcionar correctamente.

Emprendedores

Haz tus planes

Los planes de viabilidad y de negocio constituyen la antesala de la puesta en marcha de la empresa. Su realización no es una obligación más o menos agradable que se pueda eludir, sino un requisito casi determinante del éxito del negocio.

El plan de negocio

Aunque no existe una única fórmula para realizar un plan de negocio y cada escuela tiene sus propias particularidades al respecto, lo cierto es que, en términos generales, se alcanza casi la unanimidad en cuanto a los contenidos que debe incluir. Son éstos:

1. Descripción de la idea empresarial. Tras la presentación de los promotores del proyecto, detallando su experiencia y objetivos, se describe la idea de negocio, es decir, en qué consiste.

2. Descripción del producto o servicio. Se realiza una descripción detallada de las características del producto o servicio, así como de las necesidades que vienen a satisfacer en el mercado.

3. Estudio de mercado. Se trata de una de las partes más trascendentales del plan de negocio. Para proyectos de mucha envergadura, conviene encargarlo a una empresa especializada.

4. Plan de marketing. Debe recoger la descripción de objetivos, así como las políticas en relación con el producto, el precio, la distribución y la comunicación. También incluirá el presupuesto del departamento (en caso de existir), los costes asociados a las acciones previstas y un calendario.

5. Descripción técnica de la empresa. Proceso productivo, localización de oficinas, talleres y almacenes, mobiliario, maquinaria y suministros necesarios.

6. Plan de compras. Proveedores, control de calidad, gestión de stocks, etc.

7. Organización y recursos humanos. Actividades precisas para llevar a cabo las tareas de dirección, producción, comercialización, etc., y personas encargadas de realizarlas (descripción de los puestos de trabajo, tareas, aptitudes precisas para su realización, retribución).

8. Forma jurídica. Empresario individual o sociedad mercantil.

9. Plan financiero. Recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, fuentes y coste. Cálculo de rentabilidad de la negocio y punto de equilibrio. Como mínimo incluirá cuenta de resultados, balance de situación y presupuesto de tesorería (ver siguiente sección de este dossier).

Fuente: Francisco José González Domínguez, 'Creación de empresas'. Ediciones Pirámide.

Previos al inicio de la actividad, los planes de viabilidad y negocio permiten una profundización en el mercado y minimizar los riesgos.

Según un a investigación llevada a cabo en el marco del Entrepraining Project (iniciativa para la formación de vocaciones emprendedoras), resulta preocupante la ausencia de elaboración de planes de negocio por parte de los emprendedores. Una de las razones principales por las que sigue sin realizarse este documento básico es "la falta de creencia en su utilidad".

Sin embargo, según EP, el plan de negocio es "un documento de suma importancia que debería ir incluido en cualquier proyecto de creación de nueva empresa, en la medida en que ayuda a reducir considerablemente el riesgo de la puesta en marcha de un negocio".

Y no sólo eso. El plan de negocio es también una excelente herramienta a la hora de establecer contactos con terceros, lo que incluye búsqueda de socios y financiación.

La viabilidad

El prólogo de todo plan de negocio (aún menos utilizado que éste) es el plan de viabilidad, que, según Francisco José González Domínguez, experto en creación de empresas, pretende "disponer de ideas sólidas, bien definidas y compatibles con su futuro entorno y mercado como realidad empresarial, incrementándose así las posibilidades de éxito". Además, permite disponer de una base de información que "nos facilitará la elaboración del plan de negocio y nos ayudará a evitar costes y tiempo".

Por su parte, el economista y asesor Miguel Cañadas sugiere prestar atención a los siguientes elementos para comprobar la viabilidad de la idea:

● Posibilidades del entorno. Se estudiará la situación actual y la posible evolución de los entornos económico (poder adquisitivo, coste del dinero, facilidad de acceso a crédito o subvenciones...), legal (cómo afectan a la empresa las distintas legislaciones), cultural (modas, usos sociales...) y tecnológico (aplicable a la empresa, tendencias del sector...).

La mayoría de las empresas españolas, explica González Domínguez, son muy vulnerables a los cambios negativos del ciclo económico porque están muy endeudadas, tienen poca liquidez y pagan mucho por el dinero. Esto aumenta la morosidad en épocas de crisis.

● Posibilidades del mercado. Estudio en profundidad sobre el mercado y su posible evolución (demanda, competencia, etc.). "Se definirá el nicho de mercado al que se dirigirá la futura empresa, comprendiendo tanto los clientes potenciales como los competidores".

● Forma de obtener los productos que se venderán. Bien adquiriéndolos a proveedores, bien fabricándolos o diseñándolos y subcontratando toda o parte de la fabricación.

● Cómo lo hacen las mejores empresas del sector al que se quiere pertenecer. Se realizará un estudio de la competencia (benchmarking), pero no sólo la local, sino también la nacional e incluso la extranjera.

Con toda la información obtenida y procesada podremos llevar a cabo un DAFO, es decir, un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de nuestro proyecto.

En su justa dimensión

Cómo determinar la dimensión que deberá tener tu empresa? Se trata de una decisión trascendental ya que afectará tanto a las instalaciones y a la tecnología, como a los recursos humanos necesarios, a la financiación... Toda empresa, dice Miguel Cañadas, precisa de una dimensión mínima "para ser competitiva y poder disponer de un buen departamento de I+D, aprovisionamiento, producción y comercialización, para desarrollar nuevos productos, comprar en las mejores condiciones, producir de forma competitiva y poder realizar las acciones promocionales y de venta que la llevarán al éxito". La dimensión mínima vendrá dada por:

● El sistema productivo que se utilice y el volumen de subcontratación que se prevea, factores que determinarán el tamaño de las plantas productivas. Éstas deberán estar dotadas del sistema productivo más moderno posible con el fin de abaratar costes. Son muchas las empresas que inician su producción de una forma precaria, para posteriormente ir consolidándose a medida que consiguen beneficios y los reinvierten. Pero éste es un mal sistema ya que, al arrastrar un grave fallo de origen, condena casi siempre a estas empresas a una marginalidad crónica.

● Los recursos financieros disponibles. Hay que tener muy presente que la empresa debe poder financiarse de forma holgada, aunque sin despilfarros.

● El tamaño de la demanda que se pretende y se cree que se podrá captar.

● La tecnología que llevan implícita los productos, que puede determinar que la firma tenga un tamaño mínimo para poder absorber los costes de I+D.

● Las costumbres comerciales y de pago en el sector. Así, una empresa que decidiese vender sus productos a través de grandes superficies debería disponer, de entrada, de unos recursos financieros propios elevados, con el fin de soportar el diferencial entre el pago a los proveedores y el cobro a los clientes.

● El sector en el que se piensa trabajar, o los canales de distribución que se quieran utilizar. Es posible que la nueva empresa requiera una capacidad de distribución física considerable; por ejemplo, la venta de pizzas a domicilio.

Fuente: Miguel Cañadas, 'Cómo crear empresas rentables'. Gestión 2000.

Una ayudita, por favor

Existen en el mercado diversos productos diseñados para facilitar al emprendedor la realización de un plan de negocio. Éstas son algunas aplicaciones y sus capacidades:

● PLAN DE NEGOCIO BASIC Y PLAN DE NEGOCIO PRO. Los comercializa Previsor y puede obtenerse más información acerca de los mismos a través de su web http://www.previssor.com/productos.html. Los precios oscilan entre los 39 y los 1.200 euros.

● AUTOMATE YOUR BUSINESS PLAN 1.0. Para quienes se atrevan con el inglés, este producto norteamericano se puede adquirir a través de la web http://www.business-plan.com/. El software viene acompañado del libro Anatomía de un plan de negocio (disponible en español).

● SMALL BUSINESS READINESS ASSESSMENT TOOL. Se trata de una herramienta interactiva gratuita puesta a disposición de los usuarios de la web del Michigan Small Business Development Center y pensada para "ser usada por individuos que están empezando un negocio pequeño. La herramienta no sólo le proveerá de conocimientos básicos acerca de las "tuercas y tornillos" necesarios para lanzar su negocio, sino que también ayudará al individuo a definir qué ayuda específica puede serle más necesaria". La página web es http://www.mi-sbdc.org/ReadinessAssessment_spa.asp.

Sustos financieros

Los problemas financieros constituyen una de las principales causas de desaparición de las empresas, pero sobre todo de las más jóvenes. Casi siempre, estos problemas proceden de una mala planificación inicial del negocio o de unas previsiones en exceso optimistas. De ahí que sea muy importante poner los pies en el suelo a la hora de adelantarse a cualquier posible problemas que pueden surgir en el futuro.

Mucho activo circulante y escaso colchón financiero. Los primeros meses de actividad suelen vivirse con una fuerte tensión, especialmente los autónomos, debida al gran activo circulante que deben soportar. Esto significa que, aunque su facturación sea alta y trabajen mucho, el hecho de que muchas empresas acostumbren pagar a dos, tres, incluso seis meses, puede crearles una situación insostenible. Es necesario prevenir con suficiente antelación esta circunstancia y crear un colchón financiero adecuado.

Morosidad. Es otro de los mayores problemas con que se enfrentan los autónomos. Además, el retraso en los pagos crece significativamente en épocas de crisis económica. La vulnerabilidad financiera de las empresas de pequeña dimensión hace que el retraso en el pago tenga un fuerte impacto en las posibilidades de supervivencia de las empresas.

Exceso de optimismo. No nos referimos únicamente a tener una fe ciega en que nuestros productos o servicios cosecharán el éxito en un tiempo record. Además, muchos emprendedores suelen pecar de ingenuos a la hora de calcular los gastos que va a tener que soportar la empresa en su etapa de despegue. Y olvidan que a los salarios, las compras, los gastos fijos, etc., hay que sumar los impuestos, especialmente el IVA, que suele constituir un verdadero disgusto para las pequeñas empresas cada tres meses.

Falta de liquidez. Las situaciones anteriores generan escasez de cash que puede llevar a las empresas rápidamente a la ruina. De hecho, una de las ya míticas "leyes" sobre el fracaso de las empresas de Bizmove.com establece: "Asegura tus reservas para poder tener liquidez. La gente no suele responder, ni siquiera a los mejores productos, en el período de tiempo que uno cree que lo harán".

Falta de previsión. La excesiva confianza en que se podrá conseguir financiación (subvenciones, líneas de crédito, etc.) lleva a muchos emprendedores a embarcarse antes de haberse asegurado el combustible que deberá mover la nave. En este sentido, es importantísimo no lanzarse a ninguna aventura sin tener la absoluta seguridad de que va a haber el suficiente dinero en la hucha.

Proyecto demasiado ambicioso. Es el problema de las empresas que invierten grandes cantidades de dinero y de recursos en un proyecto antes de comprobar que éste resultará tan rentable como pensaban.

Ignorancia financiera. Según Emprende, la gestión financiera de una nueva empresa en crecimiento debe ir más allá del mero registro contable, y poner especial énfasis en la gestión inmediata (tesorería), más que en la estrategia a largo plazo.

Deficiente análisis de costes. Muchas nuevas empresas carecen de referencias (estándares del sector o índices de eficiencia propios) para contrastar si su estructura de costes es eficiente o puede ajustarse. Con frecuencia no se entiende correctamente la diferencia entre los costes fijos y los costes variables.

Falta de previsiones financieras. Otro error frecuentísimo. Por falta de tiempo o de conocimientos, el emprendedor no realiza las previsiones financieras necesarias y los acontecimientos le cogen por sorpresa.

Fuente: Emprende! y elaboración propia.

Con el dinero no se juega

Planificación y más planificación. Sólo si desarrollamos un plan financiero realista podremos conocer el potencial económico de nuestro negocio y acudir a los posibles inversores con un proyecto empresarial creíble, no para 'venderles' un cuento.

La falta de previsión en el terreno económico puede dar al traste con todos los proyectos de un emprendedor. Anticiparse es esencial.

Nadie con sentido común se lanzaría a crear una empresa sin saber cuánto va a tener que invertir, qué ingresos necesitará para cubrir los gastos, cómo repercutirán los salarios en el balance, qué crédito tendrá que pedir al banco para asegurarse un colchón financiero...

¿Nadie? Como parte del plan de negocio, el plan financiero –que pretende evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para el mismo– no corre mejor suerte que aquél en los índices de popularidad de los emprendedores. Y luego pasa lo que pasa: que los problemas de financiación –y más en concreto, la falta de liquidez– son una de las primeras causas de mortalidad entre las empresas y que esos problemas vienen dados a menudo por una nefasta, cuando no inexistente, planificación.

Un buen ejemplo

Para Antonio J. Gallardo Grima y José Antonio y Rosa Soler no hubo dudas a la hora de concebir lo que se convertiría en su negocio, la asesoría integral de empresas R & G Asesores, CB, en Vera (Almería): había que hacer un plan financiero.

Tras madurar la idea todo un año, durante el cual estudiaron varios posibles enfoques para el negocio, realizaron el proyecto económico y financiero. "Hicimos un cálculo conservador. Nos cubrimos para poder aguantar el tiempo suficiente. Las previsiones eran optimistas (la economía de la zona vivía entonces un momento expansivo), nosotros quisimos ser más moderados". Así su plan incluía una proyección de resultados a dos otros ejercicios.

Para estos emprendedores, la mayor dificultad al crear una empresa radica en "encontrar el momento adecuado y vencer el miedo a que el mercado no responda adecuadamente". Por supuesto, como toda joven empresa pagaron la novatada y, a lo largo del primer año de actividad, tuvieron que reorientar la idea inicial y especializarse.

Contenido del plan financiero

Conviene tener en cuenta que el plan financiero, si bien no es infalible, sí que resulta esencial. Según el Instituto de Empresa (IE), la información más importante que debe proporcionar es:

- Cuota de tesorería del primer año, desglosada por meses para reflejar los efectos de la posible estacionalidad.
- Un análisis del fondo de maniobra.
- Cálculo del punto de equilibrio y explicación de su posible reducción en caso de que no se alcanzase el volumen de ventas que se había proyectado.
- Necesidades y planes de financiación, incluyendo información sobre las opciones planteadas y la elegida como más rentable para el proyecto.
- Balances previsionales a cinco años. Para un negocio que ya esté en marcha se habrá de incluir balance del año en curso y de los dos anteriores.
- Cuenta de resultados previsionales a cinco años.

La observación de los resultados nos permitirá conocer datos tan importantes como la máxima cantidad de capital requerida y cuándo será requerida, la cantidad de deuda necesaria y cuándo se debe repagar ésta, la rentabilidad, los períodos de recuperación de la inversión...

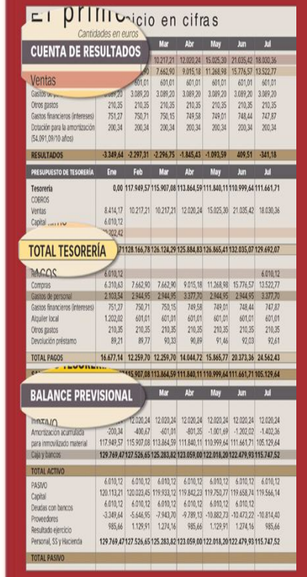
Ojo al 'venderlo'

Conviene tener en cuenta la advertencia de los profesionales del Instituto de Empresa sobre la creciente utilización del plan financiero como herramienta de marketing a la hora de vender nuestro proyecto empresarial a posibles inversores.

"Si damos prioridad a esta función, corremos el riesgo de inflar las hipótesis de nuestros estados financieros, con lo que estaríamos cometiendo un doble error: el derivado de introducir estas variaciones en los supuestos y el de cometer un fraude, que podría llegar a ser perseguible penalmente por los presuntos inversores que se vieran defraudados en sus expectativas".

El plan, en síntesis

El plan financiero básico pretende adelantar los gastos, ingresos y resultados de la empresa durante el primer año. Su realización es esencial ya que nos permite tener una visión más realista de las necesidades financieras de la empresa durante el primer período de su andadura. En general, consta de tres partes esenciales:



1 CUENTA DE RESULTADOS

Recoge gastos e ingresos por separado. Los primeros, restados a los segundos, suponen el resultado del ejercicio. Lo más habitual es que en esta primera fase de lanzamiento los gastos superen a los ingresos, razón por la cual habrá que contar con un fondo de maniobra que asegure la liquidez. Tanto los gastos de personal como los financieros están dentro de este capítulo, así como las amortizaciones, es decir, el pago de la deuda que la empresa tiene asumida por el desembolso del capital aportado por los socios o del empresario unipersonal.

2 TESORERÍA

Refleja la liquidez de la empresa, su capacidad para desembolsar dinero contante y sonante (caja y bancos). El resultado o saldo de la tesorería es la diferencia entre las cuentas del activo circulante (lo que nos deben) y el pasivo circulante (lo que debemos). En este capítulo se encuadran los cobros, las ventas, el capital, las deudas con bancos...

3 BALANCE PREVISIONAL

De gran utilidad para representar la situación económica de la empresa en el período que queramos analizar. Consta de un apartado de Activo y otro de Pasivo, y dentro de ellos, los capítulos clásicos: caja y bancos, inmovilizado, amortización, stock, proveedores, etc.

Fuente: Francisco José González Domínguez, 'Creación de empresas'. Pirámide.

Emprendedores

Dinero para arrancar

La falta de realismo al plantearse la financiación externa del negocio es uno de los mayores errores –y más comunes– que cometen los emprendedores.

Muchas empresas abordan con muy poco realismo o demasiado retraso la financiación de su proyecto.

A menudo, los emprendedores deben recurrir a sus ahorros, a hipotecar su casa, a la ayuda de familiares y amigos... Otras veces, los castillos en el aire se desmoronan porque, como explica Sara García, asesora económico-financiera de AJE-Madrid, "esperan que les financien el 100% del proyecto, cuando la primera fuente de financiación deben ser los recursos propios que aporten los emprendedores y socios".

Las fórmulas de financiación más utilizadas son los préstamos, "normalmente para financiar inversiones en activos fijos", y las líneas de crédito, "para corregir los frecuentes desajustes de tesorería", explica Sara García. Para ella no son malas elecciones, pero destaca un gran desconocimiento de otras fórmulas, "como el leasing para financiar inversiones, el descuento comercial o el factoring para financiar circulante" (ver cuadro).

El mito de la subvención

Otro gran error, según García, "es considerar las subvenciones como fuente de financiación, no como ayudas. No se puede condicionar el funcionamiento corriente de una empresa a la obtención de una subvención".

Marisol Luqui Sarrasqueta, asesora jurídica de AJE, coincide en que los emprendedores "confían en exceso en ellas, pero a veces su concesión depende de factores externos: que no se haya agotado la partida presupuestaria, que se presente la solicitud en plazo, y cuanto antes mejor: en ocasiones la fecha es definitiva".

Con todas estas prevenciones, el emprendedor puede poner manos a la obra, aunque conviene que no trabaje solo. "Claro que puedes gestionar personalmente la subvención, pero contarás con más posibilidades si un experto te orienta e informa de su naturaleza, si cumples o no los requisitos, los plazos...".

Por último, Sarrasqueta destaca como fórmulas más interesantes la creación de empleo, la implantación de nuevas tecnologías y la obtención de financiación ajena en condiciones preferentes mediante préstamos con interés subvencionado.

El ICO: un traje financiero a medida

Además de Pyme 2002, el ICO cuenta con otra línea más ajustada a las necesidades del emprendedor: la Línea de Financiación de Creación de Empresas, para el inicio y puesta en marcha de pymes.

Beneficiario: Toda persona física o jurídica que acredite el inicio y puesta en marcha de una nueva pyme (o actividad si es profesional).

Inversión financiable: Todas las efectuadas en inmovilizado, con estos límites: hasta el 80% de la inversión puede serlo en inmuebles, y hasta el 50% en activos inmateriales (software, I+D, marcas...).

Inversión máxima: 70% del proyecto de inversión neto.

Plazo de amortización: Cinco años (con un año de carencia, o sin ella). O siete años (con una carencia de dos años, o sin ella).

Importe máximo de financiación: 601.012,10 euros por beneficiario y año.

Tipo de interés: Fijo o variable referenciado al Euribor.

Comisiones: Ninguna.

Tramitación: Bancos y cajas de ahorro estudian, aprueban y formalizan la solicitud.

Documentación: Para acreditar la realización de la inversión: facturas, cartas de pago, proyectos...

Compatibilidad: Con ayudas de las CC AA u otras instituciones, respetando los límites fijados por la UE.

Algo más que dinero...

No todo en la vida es el dinero. Las Cámaras ofrecen una serie de ayudas educativas, informativas... que están contribuyendo a ampliar y reforzar el joven tejido empresarial español. La Fundación Incyde es uno de sus principales instrumentos. Su objetivo: crear y consolidar empresas. Los resultados: más de 2.000 negocios puestos en marcha en los últimos dos años, con la ayuda de más de 100 asesores, comprometidos a que las ideas de los emprendedores se conviertan en negocios reales. La Ventanilla Única Empresarial funciona ya en 15 ciudades españolas y facilita los trámites de constitución y el apoyo a la creación de más de 6.000 empresas desde 1999. Otro programa interesante es el de Apoyo Empresarial a la Mujer, de fomento del autoempleo. En 2001, las Cámaras ayudaron a crear casi 900 empresas gestionadas por mujeres.

Principales fórmulas de financiación

Como explica Sara García, asesora económico-financiera de AJE-Madrid, los emprendedores tienen un gran desconocimiento de los diferentes instrumentos financieros existentes para poder cubrir cada una de sus necesidades. Ello hace que en determinados momentos no se elijan las opciones más adecuadas, con el consecuente incremento de los costes financieros, que repercute en el resultado del ejercicio. En el siguiente cuadro se resumen los productos más habituales.

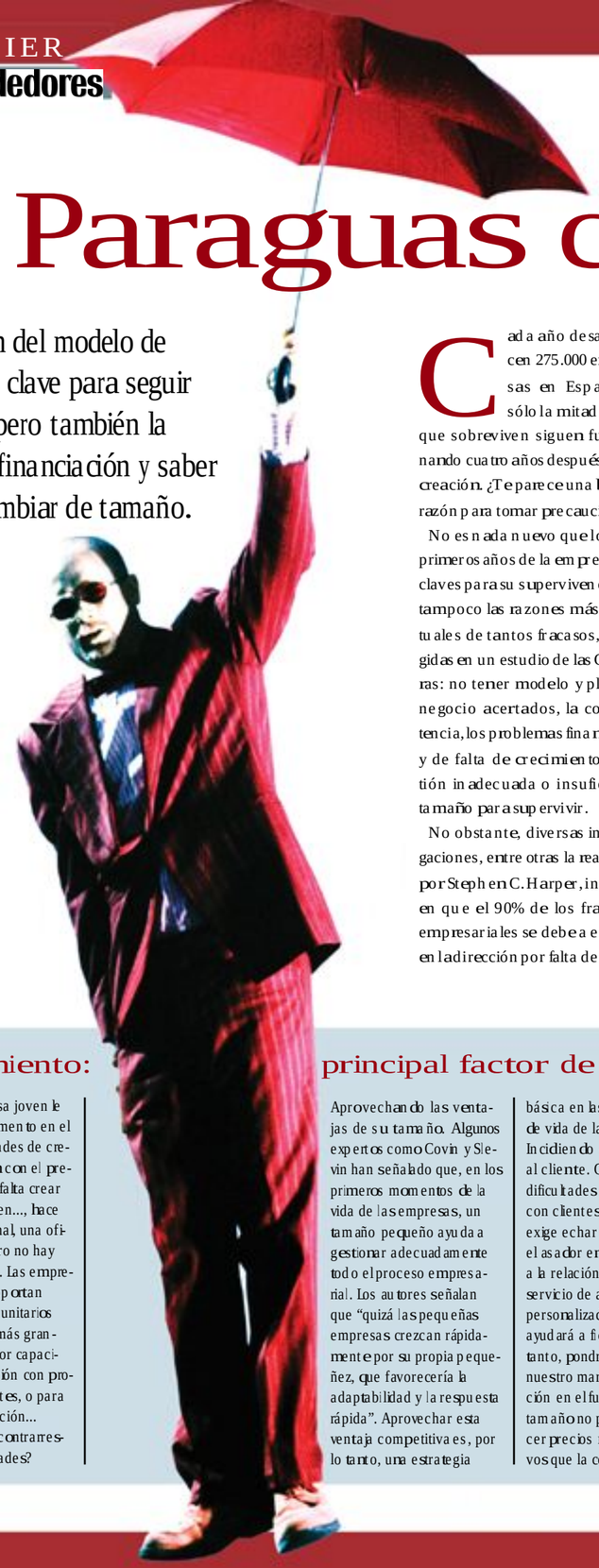
PRODUCTO	DEFINICIÓN	CARACTERÍSTICAS	QUIÉN LO REALIZA
Préstamo	Obtención de dinero mediante un contrato, que obliga al beneficiario (prestatario) a devolver el principal y abonar los intereses y el resto de los gastos derivados de la operación (comisiones...).	Existen varios tipos: en póliza, hipotecarios...	Entidades financieras.
Crédito	La entidad financiera pone dinero a disposición del beneficiario hasta un límite señalado y por un plazo determinado.	Existen varios tipos: en póliza, en cuenta corriente de crédito, crédito documentario, a la exportación, participativo, sindicado...	Entidades financieras.
Cesiones de créditos	Créditos con formas contractuales mediante las cuales el prestamista puede ceder más tarde participaciones en los mismos.	La cesión puede realizarse mediante pagarés o contratos de cesión, con cláusulas a medida según la conveniencia de las partes.	Sociedades mercantiles.
'Leasing'	Contrato de arrendamiento de bienes que permite al usuario su uso, explotación y finalmente adquisición, si así lo desea, pues cuenta con opción a compra.	Más accesible para las pymes que el crédito convencional. Financiación a medio y largo plazo.	Entidades bancarias y de crédito.
'Renting'	Alquiler de bienes por plazo variable, mediante cuotas. La conservación corre a cargo del propietario del bien.	Sistema de financiación a corto plazo. Es una variedad del 'leasing'.	Las operaciones son realizadas por entidades bancarias y de crédito.
'Factoring'	Cesión a un intermediario de los derechos de cobro sobre los clientes de la empresa a un precio establecido de antemano. La empresa de 'factoring' se encarga del cobro.	A pesar de sus ventajas, por su elevado coste no es recomendable para pymes que arrancan. El interés aplicado es mayor que el del descuento comercial convencional. No permite realizar operaciones relativas a productos perecederos ni a largo plazo.	El 'factoring' es una actividad especializada de las entidades de financiación. Las operaciones de 'factoring' pueden ser realizadas por entidades de financiación o de crédito: bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito.
'Confirming'	Una entidad actúa como un intermediario que gestiona los pagos de una empresa cliente a sus proveedores, ofreciendo a estos últimos la posibilidad de cobrar sus facturas con anterioridad a la fecha de vencimiento.	Constituye un sistema cada vez más corriente de financiación opcional. Para el vendedor tiene la ventaja del cobro anticipado de las facturas.	Bancos, cajas de ahorro y entidades de crédito.
Préstamo participativo	Préstamo realizado a la sociedad por los socios de ésta.	Ventajas: largo periodo de carencia, vencimiento a largo plazo, devenga un interés subordinado a los resultados de la empresa en cada ejercicio. Los intereses son gastos deducibles fiscalmente. Hay que tener en cuenta que obliga, en el supuesto de amortización anticipada, a un aumento de los fondos propios equivalente a dicha amortización, así como al pago de una compensación contractualmente pactada. Sujeto a una retención del 18%.	Sociedades mercantiles.
Descuento	Abono del importe de un título (generalmente letras) de crédito no vencido, tras descontar los intereses y quebrantos legales por el tiempo que media entre el anticipo y el vencimiento del crédito.	Muy utilizado por las pymes para adelantar cobros.	Entidades financieras.
Líneas de financiación del ICO	El ICO presta fondos a largo plazo para financiar la creación de inversiones productivas.	Financiación a medio y largo plazo para proyectos cuya realización favorezca a sectores de carácter estratégico, o que se lleven a cabo por colectivos empresariales (como el de las pymes) importantes para el desarrollo económico nacional	Instituto de Crédito Oficial (ICO)

Fuente: Universia y elaboración propia.

Emprendedores

Paraguas contra las dificultades

La elección del modelo de negocio es clave para seguir adelante, pero también la adecuada financiación y saber cuándo cambiar de tamaño.



Cada año desaparecen 275.000 empresas en España, y sólo la mitad de las que sobreviven siguen funcionando cuatro años después de su creación. ¿Te parece una buena razón para tomar precauciones?

No es nada nuevo que los tres primeros años de la empresa son claves para su supervivencia. Ni tampoco las razones más habituales de tantos fracasos, recogidas en un estudio de las Cámaras: no tener modelo y plan de negocio acertados, la competencia, los problemas financieros y de falta de crecimiento, gestión inadecuada o insuficiente tamaño para supervivir.

No obstante, diversas investigaciones, entre otras la realizada por Stephen C. Harper, insisten en que el 90% de los fracasos empresariales se debe a errores en la dirección por falta de conocimiento y experiencia, y no a situaciones externas. Similares resultados ofrece un estudio de Dun & Bradstreet, que identifica en los errores de gestión la principal causa del fracaso.

Pero cuando se trata de un profesional autónomo, que suele afrontar en solitario todas las dificultades, el asunto se complica más: una situación de estrés prolongada puede convertirse en auténtica asesina de su negocio.

Por todo ello, conviene blindar la empresa, en la medida de lo posible, contra este gran abanico de inconvenientes, al menos durante sus primeros tres años de recorrido, los más críticos.

Un error de base

Un modelo de negocio equivocado es un error que resulta muy grave en la fase de despegue, como unos cimientos mal colocados. Cualquier cosa que construyamos encima se vendrá abajo. Grandes empresas como Palm, Adidas, Terra o IBM han tenido que replantear su modelo de negocio para seguir existiendo. El problema es que las jóvenes no suelen prever la posibilidad de que el modelo sea erróneo o haya que modificarlo, y no reaccionan a tiempo.

Según Manuel Trincado, experto de la consultora Winred, es frecuente que las estimaciones y estudios previos a la puesta en marcha de la empresa no funcionen cuando ésta se encuentra activa, "pero esto no significa que hayas elegido mal el modelo de negocio. Simplemente ocurre que el mercado es algo vivo, dinámico, y lo que es válido a corto plazo, a medio plazo no lo es tanto".

Pero esto no quiere decir que no haya que plantear el modelo de negocio a la hora de hacer el plan de empresa, ya que éste, según Trincado, "sí debe contemplar la meta a alcanzar. Y para ello son necesarios distintos caminos alternativos, de forma que si uno ya no sirve porque la realidad así lo dice, estemos preparados para reaccionar y empezar a andar por otro que nos permita llegar a la meta. Por ello son tan importantes el empuje y la capacidad de adaptarse al entorno en un emprendedor".

Respuesta inmediata

En definitiva, ¿qué hacer si al cabo de unos meses descubrimos que nuestro modelo de negocio no sirve y que la empresa cae en picado por culpa de ese planteamiento erróneo? Según Trincado, los pasos a dar serían los siguientes:

- Informarnos de lo que ocurre alrededor (clientes, competencia, proveedores, sociedad, etc.) para detectar esos cambios y reaccionar en consecuencia.
- Replantearnos la situación y analizar qué ha fallado, si hemos cometido algún que otro error o el mercado no ha respondido como nosotros creíamos.
- Aprovechar la experiencia para salir reforzados y decidir mejor el futuro de cómo debe ser nuestro modelo de negocio.

Crecimiento: principal factor de riesgo

A toda empresa joven le llega un momento en el que las necesidades de crecimiento chocan con el presupuesto. Hace falta crear una delegación en..., hace falta más personal, una oficina mayor... pero no hay con qué pagarlo. Las empresas pequeñas soportan mayores costes unitarios que sus rivales más grandes, tienen menor capacidad de negociación con proveedores y clientes, o para obtener financiación... ¿Cómo pueden contrarrestar estas debilidades?

Aprovechando las ventajas de su tamaño. Algunos expertos como Covin y Slevin han señalado que, en los primeros momentos de la vida de las empresas, un tamaño pequeño ayuda a gestionar adecuadamente todo el proceso empresarial. Los autores señalan que "quizá las pequeñas empresas crezcan rápidamente por su propia pequeñez, que favorecería la adaptabilidad y la respuesta rápida". Aprovechar esta ventaja competitiva es, por lo tanto, una estrategia básica en las primeras fases de vida de la empresa.

Incidiendo en la atención al cliente. Contrarrestar las dificultades de negociación con clientes y proveedores exige echar toda la carne en el asador en lo que respecta a la relación con ellos. Un servicio de alta calidad, muy personalizado y atento nos ayudará a fidelizarlos y, por tanto, pondrá las bases de nuestro margen de negociación en el futuro. Si por tamaño no podemos ofrecer precios más competitivos que la competencia, siempre podremos compensarles con una atención pre y posventa exquisitas.

Profesionalizando la búsqueda de financiación. La investigación de subvenciones, ayudas, créditos blandos, oportunidades especiales para emprendedores, ya sean oficiales o semioficiales... debe ser constante. La búsqueda de financiación tiene que considerarse una parte más de la actividad de la empresa, no sólo una necesidad circunstancial. No podemos esperar a estar mal para tomar medidas.

Cómo se gesta una crisis típica de nueva empresa y cómo solucionarla

La supervivencia de una empresa va a depender en gran medida de la rapidez y la eficacia del emprendedor a la hora de identificar y solucionar cuanto antes los problemas que aparezcan en el camino. Hay que tener en cuenta que las crisis no suelen manifestarse en el mismo momento en que se produce el problema que las origina, sino después, cuando las consecuencias se hacen evidentes y empiezan a generar tensiones.

CÓMO SE PRODUCE

1. SE EVIDENCIAN LAS CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA. Afloran malos resultados, que suelen detectarlos agentes externos: inversores, clientes, proveedores, bancos, miembros del consejo de administración, etc.

2. NEGACION. Por lo general, el emprendedor empieza negando que exista algún problema. Está tan enamorado de su idea que le cuesta ver lo que para los demás es evidente: que algo está fallando. Su gran compromiso emocional con el proyecto y su apasionamiento le impiden muchas veces analizar la situación con claridad.

3. PÉRDIDA DE CONFIANZA. Los agentes externos se inquietan y pierden la confianza en el emprendedor. Lo mismo ocurre con los empleados, que adoptan un comportamiento de supervivencia. La cultura de crisis se apodera de la organización. Cada cual trabaja para intentar salvar el propio pellejo. Se deja de trabajar en equipo. Se pierde la credibilidad en la visión empresarial. Se pierde la confianza en el emprendedor y la motivación para seguir sus instrucciones. La tensión provoca que en lugar de buscar soluciones, se empiece a buscar culpables.

4. EL EMPRENDEDOR SE ESTRESA. A menudo se bloquea o toma decisiones precipitadas y erróneas. Con frecuencia, las decisiones tomadas en situación de estrés empeoran aún más la crisis de la empresa y aumentan la desconfianza en el emprendedor.

5. LA CRISIS EXPLOTA. La situación se acaba haciendo insostenible y fuerza una intervención drástica por parte del consejo de administración, de los acreedores, etc.

CÓMO SE SOLUCIONA

Hay que analizar correctamente la situación, realizar un diagnóstico y proponer un plan consistente para reconducirla. Suele ser eficaz contratar un asesor externo especializado.

1. DIAGNOSTICO. En tres niveles: Estratégico. Dónde puede ganar dinero la empresa (mercados). Definir una estrategia frente a la competencia. Dirección. Analizar la capacidad directiva de los distintos miembros y su habilidad para trabajar en equipo. Financiero. Cuánto dinero tiene la empresa, en qué lo gasta, cómo debería ser el negocio: áreas a eliminar o reestructurar. El 80% de las reestructuraciones consiste en recortar personal.

2. PLAN DE REFLOTAMIENTO. Es clave para restituir la credibilidad interna y externa de la empresa. Fija objetivos inmediatos y dirige a ellos toda la concentración de los empleados. Hacer caja. Alternativas para conseguir dinero líquido.
Negociar con financieros y proveedores. Desde una posición de mayor credibilidad y con la amenaza (para ellos) de perder sus créditos o su cliente si la empresa quiebra.
Despidos por causas económicas. El 80% del ajuste suele hacerse por esta vía. Los expertos recomiendan recortar más allá de lo que parece necesario, hacerlo de una sola vez y cuanto antes (para que los empleados que se queden trabajen sin incertidumbre).

3. ACCIONES A LARGO PLAZO. Si el plan de reflotamiento es eficaz (genera credibilidad y consigue tiempo y oxígeno para la empresa), lo siguiente es tomar medidas a largo plazo que garanticen su supervivencia y crecimiento. Es decir, diseñar e implementar un plan estratégico global.

Fuente: 'Más allá del primer crecimiento', Centro Emprende.

Que sepan todo lo que vales

Dar a conocer tu empresa o tus capacidades profesionales exige un plan de marketing estratégico que contemple una inversión y unos objetivos a medio y largo plazo.

Un buen porcentaje de empresas y profesionales independientes arranca con una cartera de clientes, aunque sea mínima. Sin embargo, el 75% carece de plan de marketing.

Ignacio Cano estaba seguro de sí mismo, de su capacidad y de la calidad de su trabajo como arquitecto. Pero cuando decidió dejar de trabajar para otros y montárselo por su cuenta como constructor, no estaba tan seguro de cómo iba a darse a conocer. Iniciaba su andadura en solitario con una cliente la básica, pero no tenía la agenda que –era consciente– necesitaba para sacar adelante su negocio.

La clave, pensó, estaba precisamente en la calidad de su trabajo, "dar mucha satisfacción a los clientes y un servicio más esmerado en dirección de obra que el que la gente estaba acostumbrada a recibir". Y acertó. Intuitivamente, Ignacio tomó a la competencia la ventaja en la que el consultor británico Brian Clegg fundamenta el éxito de las empresas de aquí al futuro: centrarse en la atención al cliente, que es para él "la única forma segura de crear diferenciación".

Sin embargo, el mundo no es de color de rosa e Ignacio se encuentra ahora en una encrucijada clásica: crecer, y aceptar lo que implica, o quedarse como está. "Lo que más me importa es no perder el objetivo inicial", explica. Y eso no es sencillo.

Atención al cliente: la mejor estrategia y la más barata

Como explica Brian Clegg, a la pequeña empresa "no sólo le es más fácil conocer a sus clientes, también es más fácil para el cliente conocer a la compañía, en especial a los que están al frente de ésta". Éstos son los principales aspectos a potenciar en la atención al cliente:

- PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO. Si alguna ventaja tiene la pequeña empresa es su capacidad de mayor cercanía con el cliente y de prestar un servicio mucho más personalizado que las grandes, que pierden sensibilidad conforme crecen.
- EMPLEADOS 'VERSUS' PERSONAS. Cada persona que trabaja en la empresa tiene su propia personalidad, apariencia y comportamiento. Esto es un riesgo para la pyme (que al cliente le caiga mal determinado empleado), pero también una ventaja ya que estos rasgos "son los que nos permiten identificar a otras personas, apreciarlas y relacionarnos con ellas".
- INTENSIDAD DE LA RELACIÓN. Mantener una verdadera relación con la plantilla de una gran compañía es complicado, no así con la de una pequeña. A los clientes les gusta que les conozcan, sepan su nombre, sus necesidades... Por su parte, la empresa puede aprovechar este conocimiento para ofrecerle servicios o productos más ajustados a sus necesidades y gustos.
- REFLEJOS Y VELOCIDAD. En una pequeña empresa, el recorrido de la información hasta su destinatario es –o debería serlo– mucho más rápido que en una grande. Aprovechar esta ventaja servirá para responder con rapidez al cliente, tanto si desea comprar, como informarse o quejarse. Incluso permitirá adelantarse al cliente.
- QUIÉN ES QUIÉN. Ante un problema, el cliente sabrá a quién dirigirse. El responsable de un área no se cobijará en el servicio de atención al cliente, sino que su nombre y apellidos serán conocidos por éste.

Fuente: Brian Clegg, 'Cautive el corazón de los clientes'; y elaboración propia.

Marketing sí, pero estratégico

Precisamente para ayudar a los emprendedores a no perder ese norte al que se refiere Ignacio Cano existe el plan de marketing, una herramienta clave de gestión, por mucho que la gran mayoría de las pymes siga sin tenerla en cuenta.

En efecto, se calcula que el 75% de las pequeñas empresas no cuenta con un plan de marketing. Y es que, como explica Rafael Muñiz, director de RMG Asociados, "se habla más de marketing de lo que se utiliza. Los datos indican que las pymes dedican entre un 3% y un 10% de su presupuesto a marketing, pero casi siempre se trata de marketing operativo (como los clásicos artículos promocionales), no de marketing estratégico. En España no se practica éste porque las empresas no entienden la necesidad de invertir a medio y largo plazo. Quieren resultados rápidos, recuperar deprisa la inversión".

Esta perspectiva es un grave error. "El mercado siempre pasa factura, de ahí que tantas empresas cierren a los tres años de actividad", asegura Muñiz. Y eso no tiene que ver sólo con el dinero. Por ejemplo, muchos comercios no cuidan la atención al cliente porque el éxito inicial envanece a sus gestores y llegan a creer que durará hasta el infinito. "Pero lo que importa no es que un cliente compre, sino que, además, se convierta en un prescriptor de opinión", es decir, que hable bien de nosotros. Ahí es donde el emprendedor ha de invertir, si no su dinero, sí su esfuerzo y atención.

Un último aspecto a considerar, explica Muñiz, es que "ni siquiera contar con un brillante plan de marketing es sinónimo de éxito, falta lo más importante: su ejecución. La experiencia me dice que las principales dificultades en la implementación del plan surgen de los problemas de comunicación entre los miembros del equipo de trabajo".

Prácticas que conducen al éxito en marketing

Las empresas que triunfan en la etapa de crecimiento rápido suelen seguir unas pautas similares. Las reseñadas a continuación son las más significativas en relación con el área de marketing.

- Comercializan productos y servicios que son percibidos como los mejores por los segmentos de público con mayor potencial de crecimiento.
- Desarrollan nuevos productos y servicios para satisfacer la previsible evolución futura del mercado.
- Comercializan productos y servicios de consumo masivo o precio elevado.
- Generan flujos de venta de productos y servicios ya existentes que sostienen el 90% de la base de ventas presente, mientras alcanzan flujos de nuevos productos y servicios que expanden las ventas en un 20% anual.
- Generan flujos de venta de clientes ya existentes que típicamente sostienen el 80% de la base de ventas presente, mientras alcanzan flujos de nuevos consumidores que típicamente expanden las ventas un 30% anual.
- Crean mejoras de alto impacto en los productos y servicios, pero con un nivel de gastos que no supera el 6% de las ventas.
- Utilizan una agresiva fuerza de ventas cuyo coste les supone alrededor del 60% del presupuesto de marketing.
- Desarrollan una gama amplia de productos y servicios para ensanchar al máximo el alcance de la empresa.

Fuente: Emprende.

El plan de marketing: por dónde empezar

Explica Ros Jay en su libro Prepare un buen plan de marketing que éste "es como un mapa de rutas para su empresa y debe dar respuesta a tres cuestiones básicas: ¿Dónde se encuentra? ¿Hacia dónde se dirige? ¿Cómo lo hará para llegar?".
Éste es el esquema básico que debes seguir para lograr un buen plan de marketing, según lo desarrolla el experto Miguel Cañadas en su obra Cómo crear empresas rentables:

- Objetivos del marketing. Condicionados por los del plan estratégico, con los que deben coincidir, aunque aquí se prevén sólo para un año.
- Objetivos cuantitativos. Ventas brutas, márgenes comerciales brutos, participación de mercado, número de clientes en los próximos años, porcentajes de cobertura de mercado por zonas y sectores...
- Objetivos cualitativos. Penetración en determinados mercados, introducción de determinados productos, consecución de determinada imagen, posicionamiento, notoriedad de marca...
- Políticas de 'marketing mix' aplicables. Determinación de las acciones comerciales a aplicar para lograr los objetivos propuestos.
- Política de producto. Diferenciación y definición del producto, calidad y ciclo de vida, marca, presentación, posible evolución de la gama, servicios complementarios. Sus objetivos: entrar en los nichos de mercado previstos, conseguir determinadas ventas y márgenes, conseguir un determinado posicionamiento, fidelizar a los clientes. Vinculados a los siguientes estudios: definición del concepto del producto, test de marca y envase, test de producto, estudio de mercado.
- Política de precio. Fijación de precios, descuentos, condiciones de pago. Se pretende que sean competitivos, permitan alcanzar el volumen de ventas y márgenes previstos y la rentabilidad de la inversión. Los objetivos: posicionamiento, popularización, introducción en ciertos mercados...
- Política de distribución. Define dónde y cómo se comercializarán los productos (sistema de ventas, fuerza de ventas y marketing, delimitación de funciones, perfil, selección de candidatos, formación del equipo comercial, remuneración, incentivos, perfil de los canales, asignación de zonas y sectores, condiciones de venta, controles comerciales...). Objetivos: posicionamiento, introducción del producto en determinadas zonas, sectores o clientes mediante la adecuada red de venta y canales de distribución.
- Política de comunicación. Dar a conocer el producto, despertar interés en los clientes, posicionar la marca, diferenciarlo de la competencia. Incluye determinar y describir el público objetivo, hábitos de compra, zonas y sectores, tamaño del target, elección del tipo de campaña (de imagen corporativa, de prestigio, informativa, individualizada por productos...), publicidad, promoción, relaciones públcas...
- Presupuesto. Desglosado por líneas de producto, zonas geográficas, sectores y canales de distribución.
- Programación y coordinación de las acciones de marketing. Se asignarán tareas, responsables de su ejecución y plazos de realización.

Emprendedores

El momento de los profesionales

Consultores, asesores fiscales, gestores, contables... viven un buen momento debido a la necesidad de la mayoría de las pymes de externalizar ciertas labores. Por ejemplo, cada pequeña empresa española invierte una media de 3.550 euros en asesoría externa.

En España hay unas 50.000 empresas de profesionales, negocios atractivos pero con una peculiaridad, que es a la vez su principal oportunidad y su principal riesgo. Como explica Juan de la Cruz Ferrer, abogado y profesor de Derecho Administrativo, "su principal activo es su gente. Por eso sus problemas son cómo seleccionar, motivar y retribuir a las personas, y cómo lograr que su trabajo sea excelente".

Claves para el éxito de estos negocios son una fuerte orientación al cliente y la generación de valor añadido. Así lo vieron Marisa Cruzado y Asunción Velasco cuando crearon su empresa Comunicación de Valor Añadido, CVA: "Analizamos lo que no nos gustaba de la forma de actuar de las agencias de comunicación y nos atrevimos con un modelo basado en la ética y el equilibrio entre lo que la empresa quiere y lo que el periodista demanda". Uno de sus valores es "no trabajar con clientes que puedan competir entre sí, esto nos distingue del resto de empresas dedicadas a esta actividad".

Casi todos suben

● Asesoría externa. Según la organización de asesores y auditores Adade, la inversión en asesoría externa creció un 3% en 2001, pero desigualmente. La de fiscalidad y contabilidad llegó a 1.740 euros por empresa (5% más que en 2000) y la de servicios de tipo laboral creció un 11,6%, hasta 958 euros. Pero la demanda de abogados descendió un 7,5% y la de auditores cayó un 11,8%.

● Consultoría. Es uno de los sectores más dinámicos –crece el 16% anual y factura más de 2.000 millones de euros–, aunque sigue por debajo de otros países europeos. Las más solicitadas son la de tecnologías de la información (40%), la estratégica (25%) y la de operaciones (20%).

● Técnicos. Los relacionados con la construcción, sobre todo los arquitectos técnicos, tienen grandes oportunidades: son muy pocos y la oferta de trabajo es mucha. Y los relacionados con las tecnologías de la información aún viven un buen momento, aunque haya pasado el boom de cinco años atrás.

Mejor en compañía

Cada vez es más frecuente la asociación de profesionales para ofrecer el mismo servicio o servicios complementarios. No gozan de personalidad jurídica propia, por lo que los expertos recomiendan mirar con lupa estos aspectos:

● ESTRUCTURA. Actividad, división del trabajo, especialidades, aportaciones, organigrama, objetivos, fiscalidad, responsabilidad...

● RELACIÓN ENTRE SOCIOS. Elección de responsables, determinación de su valor para la empresa.

● CUOTAS DE PARTICIPACIÓN. Una decisión de peso que evitará futuros problemas entre los socios.

● ADOPCION DE ACUERDOS. Según el número de cuotas, acciones o participaciones, se articulará un criterio que represente y concilie los intereses en juego. Nunca se verán anuladas las posiciones minoritarias.

● REPARTO DE BENEFICIOS Y PÉRDIDAS. Tratar de llegar a puntos de equilibrio que permitan definir un sistema confortable para todos los socios (el número de votos no tiene por qué coincidir con el sistema que se adopte de reparto de pérdidas y ganancias).

● SOCIOS, ASOCIADOS Y PERSONAL. Los socios son de varios tipos: directores, seniors, ordinarios, juniors..., y pueden tener diversas consideraciones a la hora de votar y en el reparto de beneficios. Los asociados son profesionales que todavía no han llegado a socios, aunque tienden a ello. En cuanto al personal, está vinculado por contrato laboral a la sociedad. No suele tener voz ni voto.

● MODELO JURÍDICO-ORGANIZATIVO. Buscar el más aproximado a las necesidades de lo que los socios pretenden.

Fuente: 'La empresa de profesionales liberales', VVAA; y elaboración propia.

Negocios que funcionan

GESTORÍA

● **Descripción:** Aunque a veces se tiende a la especialización, cada vez se demanda más la integración de servicios como contabilidad, fiscal, laboral..., ya que el cliente prefiere centralizar todos los aspectos administrativos que se ve obligado a externalizar.

● Inversión aproximada: 30.000 euros.

● Valores añadidos: Ofrecer asesoría y no una simple tramitación del papeleo. Servicio muy personalizado, posibilidad de servicio a domicilio.

● Dónde: Grandes ciudades con fuerte creación empresarial, o pequeñas (a partir de 20.000 habitantes) con escasa competencia. Zonas céntricas comerciales y de oficinas.

CONSULTORÍA ESTRATÉGICA

● **Descripción:** Ayuda al cliente a diseñar y lograr ventajas competitivas, adaptando sus productos al mercado para incrementar los resultados.

● Inversión aproximada: 60.000 euros.

● Valores añadidos: Elasticidad extraordinaria que permita adaptarse a las necesidades del cliente en cada momento y realizar labor de asesoramiento. Es muy importante que el cliente perciba que el consultor conoce en profundidad y con detalle las características y necesidades de su empresa. La experiencia, especialmente internacional, es muy bien valorada.

● Dónde: Grandes centros de negocio, fundamentalmente en Madrid y Barcelona, aunque también existen oportunidades en zonas de Bilbao, Valencia o Sevilla.

ARQUITECTO TÉCNICO

● **Descripción:** Su función es dirigir la ejecución de obras de construcción. También realiza mediciones, presupuestos, etc., y da apoyo a los arquitectos.

● Inversión aproximada: 24.000 euros.

● Valores añadidos: Experiencia. Extraordinarias dotes de relaciones públicas y negociación (trato con promotores, arquitectos, Administraciones...), dado que se trata de una figura profesional sobre la que suele recaer la responsabilidad de solucionar numerosos problemas o anticiparse a los mismos.

● Dónde: Áreas con gran actividad constructora. Zonas turísticas en desarrollo, en especial, costa. Las Administraciones son otra vía de entrada muy activa.

AGENCIA DE COMUNICACIÓN

● **Descripción:** Se ocupa de gestionar las actuaciones de comunicación –externa y, en ocasiones, también interna– y de relaciones públicas de las empresas cliente. Sirve, en definitiva, de puente entre estas empresas y los medios de comunicación.

● Inversión aproximada: 24.000 euros.

● Valores añadidos: Las empresas pequeñas cuentan con un factor muy competitivo capaz de arrebatar parte de su clientela a las grandes (como está sucediendo): prestan más atención a sus clientes y ofrecen un trato más personalizado, prácticamente full time.

● Dónde: Especialmente Madrid y Barcelona, porque es donde se concentra un mayor número de empresas como potenciales clientes y donde está la mayoría de medios de comunicación. También Bilbao, Valencia, A Coruña, Sevilla y Pamplona.

CONSULTORA 'IMPORT-EXPORT'

● **Descripción:** Asesora a sus clientes en materia de importación-exportación, y en ocasiones realiza funciones ejecutivas para aquéllos. Su labor va desde la realización de planes estratégicos para la internacionalización de la empresa, hasta la puesta en contacto con potenciales socios o clientes extranjeros.

● Inversión aproximada: 18.000 euros.

● Valores añadidos: El esfuerzo de entidades como las Cámaras de Comercio o el ICEX para facilitar a la pyme la internacionalización de sus productos amplía el mercado para estas consultoras. Resulta básico el asesoramiento intenso, que se sienta acompañado el cliente que se ve perdido en una actividad que desconoce e incluso teme por parecerle muy arriesgada. En esta actividad existen numerosos consultores free-lance, que incluso carecen de oficina al público.

● Dónde: Ciudades con empresas que lleven una intensa actividad exportadora y ciudades importantes que cuenten con puerto internacional (Madrid, Barcelona y Bilbao son las de mayor densidad).

FUERZAS DE VENTAS

● **Descripción:** Empresas constituidas por profesionales del marketing y la venta. Forman equipos que son contratados de forma puntual para desarrollar las campañas comerciales de sus clientes.

● Inversión aproximada: 60.000 euros.

● Valores añadidos: Este negocio crece a toda velocidad en España. Si se supera la dificultad de encontrar comerciales, hay grandes posibilidades en los sectores de banca, telecomunicaciones, energía y servicios.

● Dónde: Grandes ciudades como Madrid, Barcelona, Bilbao Valencia, A Coruña o Sevilla, y también localidades turísticas o en plena expansión.

FORMACIÓN EN ENTORNOS CORPORATIVOS

● **Descripción:** Empresas constituidas por un profesional o equipo de profesionales expertos en algún ámbito de la empresa, que imparten cursos, seminarios, etc., bien en las instalaciones de la propia empresa, bien en hoteles, centros de negocios...

● Inversión aproximada: 18.000 euros.

● Valores añadidos: Para destacar en este ámbito es básico contar con valores que pueden ir desde el gran prestigio del formador hasta la superespecialización, la novedad del método utilizado o de la materia impartida, etc. Para poder cerrar operaciones es necesario disponer de grandes dotes de relaciones públicas.

● Dónde: Ciudades de más de 300.000 habitantes y con alta densidad empresarial. Grandes empresas y Administraciones, principales clientes de este servicio.

AGENCIA DE MARKETING Y PUBLICIDAD

● **Descripción:** Se hace cargo de las campañas de marketing y de la creación y materialización de la publicidad de la empresa que contrata sus servicios.

● Inversión aproximada: 90.000 euros.

● Valores añadidos: Formación continua de los profesionales de la empresa en un ámbito en constante desarrollo. Actualización continua de las tecnologías y programas y, sobre todo, asesoramiento al cliente.

● Dónde: Ciudades a partir de 100.000 habitantes, con el sector servicios en expansión (banca y comercio), además del inmobiliario, turístico y ocio. Preferentemente, ciudades que cuenten con prensa local.

Emprendedores

Listos para la próxima revolución

Biotecnología, 'software' aplicado a procesos industriales, nuevos materiales... Las pymes empiezan a perder el respeto a las grandes, apoyadas por la iniciativa privada y la financiación estatal y de la UE.

Se consideran empresas tecnológicas todas aquéllas, de cualquier sector o actividad, en las que la tecnología sea el factor competitivo clave. Un auténtico cajón de sastre que esconde numerosas oportunidades.

Como la que desarrolló Keramat, una empresa santiaguesa de biomateriales cerámicos para uso médico, creada en 1999 por tres emprendedores del Instituto de Cerámica de Galicia. Allí detectaron un nicho de mercado virgen: un sistema de procesamiento gel-casting para fabricar implantes óseos a base de fosfato tricálcico, un material biocompatible con el organismo.

La falta de contrincantes y los bajos costes de fabricación de sus materiales, tan competitivos como los fabricados con métodos más caros, fueron claves en su éxito. Aunque su facturación aún es pequeña, ya tienen contratos con las principales distribuidoras de las áreas de neurocirugía, traumatología y odontología. Objetivo: crecer y llegar a tener su propia red de distribuidores.

'Grandes' clientes

Competir en el complejo sector tecnológico no es fácil para una pyme, que encuentra serios obstáculos para arrancar: un marco legal complejo, dificultades para reclutar a determinados profesionales y, sobre todo, la financiación. Algunas iniciativas tratan de cambiar este estado de cosas, como la desarrollada por la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE) y la red de incubadoras Ancel. Su receta: convertir a las grandes empresas de los parques en clientes de las pymes. Así nacía Infobusiness en los tecnológicos de Barcelona, Orense, Bilbao, Sevilla, Valladolid, Málaga y Gijón. Objetivo: crear 80 empresas tecnológicas rentables en tres años y apoyar a las ya existentes.

Formación y créditos

Otra fórmula interesante para los emprendedores del sector es el proyecto NEOTEC, impulsado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología a través del CDTI (Centro para el Desarrollo de Tecnologías Industriales). Este proyecto busca alentar nuevos proyectos empresariales que constituyan entidades profesionales viables y con perspectivas de crecimiento. Objetivo: crear 100 nuevas empresas de base tecnológica dentro del periodo 2000-2003. NEOTEC contempla la concesión de créditos hasta de 300.000 euros, y a interés cero. Todas las tecnologías con carácter innovador podrán ser objeto de propuestas.

La UE apuesta por la biotecnología

El sector biotecnológico español es aún discreto: 226 empresas, unos 5.000 millones de euros de facturación y 25.000 empleos, según la organización sectorial Asebio. Esta debilidad es precisamente su fortaleza: quienes se embarquen ahora en esta industria jugarán con ventaja en 2005, año para el cual se prevé que genere en Europa un volumen de negocios superior a los 100.000 millones de euros. De hecho, hay más empresas de biotecnología en Europa (1.570) que en EE UU (1.273). Y las pymes tienen mucho que ver en ello, ya que el mercado europeo está formado por empresas más pequeñas que el estadounidense, que nos lleva ventaja en cuanto a empleo y capitalización. Para paliar esta situación, la Comisión Europea ha anunciado su intención de invertir unos 2.150 millones de euros en el próximo programa marco de investigación, que comenzará en enero de 2003. Este plan incluirá la promoción de la movilidad de los científicos europeos, el fomento de competencias en gestión empresarial, el acceso al capital riesgo y la protección de los derechos de propiedad intelectual.

¿Es viable tu proyecto?

La incertidumbre sobre la viabilidad de una empresa tecnológica en su etapa de arranque es un serio impedimento para acceder al capital riesgo. Desde el CDTI han propuesto crear un estándar de calificación tecnológica para esa fase, que serviría a los auditores para determinar aspectos como el riesgo, el interés y las posibilidades de un proyecto. Entre otros, se estudiarían estos módulos:

MÓDULO DE MERCADO
- Creación de valor añadido
- Mercado potencial
- Segmentación de mercado y estrategia de entrada
- Análisis de la competencia
- Sistema de distribución y venta
- Comunicación con el mercado
- Gestión de marketing y ventas

MÓDULO DE GESTIÓN
- Cualificación, capacidad de relación y grado de compromiso del equipo gestor
- Reacción al cambio/habilidad para poner en marcha la estrategia
- Potencial de desarrollo internacional
- Capacidad de liderazgo

MÓDULO DE TECNOLOGÍA
- Definición del reto tecnológico
- Ventajas competitivas de la tecnología
- Diversificación tecnológica
- Estrategia de I+D y sugestión
- Propiedad/protección de la tecnología
- Capacidad productiva

MÓDULO FINANCIERO
- Capacidad financiera
- Historial financiero de la empresa
- Previsión y fuentes de financiación

Fuente: Perspectiva CDTI.

Negocios que funcionan

DESARROLLO DE 'SOFTWARE'
- **Descripción:** Desarrollo, implementación y adaptación de software para procesos industriales, diseño de ingeniería avanzada, etc.
- Inversión mínima: 18.000 euros.
- Valores añadidos: Adaptar el software a entornos muy concretos y asesorar y formar al cliente. Para exportar, hacer versiones en los principales idiomas.
- Dónde: Aunque puede suplirse con un buen equipo comercial, es recomendable tener presencia en Madrid y Barcelona por razones de competencia.

SEGURIDAD ALIMENTARIA
- **Descripción:** Empresas dedicadas a la investigación, producción y/o comercialización de materiales, envases, productos, tests de laboratorio, etc., destinados a asegurar la salubridad de los alimentos.
- Inversión mínima: Desde 30.000 euros.
- Valores añadidos: Tanto si se trata de empresas auxiliares de la industria alimentaria como de laboratorios públicos o privados, el coste de producción/venta y la sencillez de uso/aplicación resultan esenciales.
- Dónde: Destacan grandes centros productores en comunidades como Madrid, La Rioja, Murcia, Aragón, Cataluña, Galicia, Valencia o Andalucía (fuerte expansión debido al despegue de la agricultura biológica).

PRODUCCIÓN DE MATERIALES BIOTECNOLÓGICOS
- **Descripción:** Elaboración de productos avanzados de biotecnología dirigidos a las industrias química, farmacéutica, medioambiental, energética, alimentaria...
- Inversión mínima: Más de 90.000 euros.
- Valores añadidos: Ante todo, el know-how. De ahí que cada vez más pymes decidan no patentar sus procedimientos de fabricación, por temor al plagio de las grandes. Las mayores oportunidades están en la exportación, donde el cliente potencial no es tan desconfiado por tratarse de empresas de pequeña dimensión. Mercados con grandes posibilidades: Asia y Europa. Una constante inversión en I+D es preceptiva.
- Dónde: Centros tecnológicos y zonas industriales. Si se exporta, deberá haber buenas comunicaciones.

FABRICACIÓN DE NUEVOS MATERIALES
- **Descripción:** Industrias que investigan, desarrollan y fabrican materiales nuevos o mejoran otros ya existentes (plásticos, cerámicos, detergentes, etc.).
- Inversión aproximada: 90.000 euros.
- Valores añadidos: Innovar en áreas con poca competencia. Abaratamiento de la producción, y del precio, sin alterar la competitividad del producto. Materiales atóxicos, reciclables, de especial resistencia, etc.
- Dónde: Entornos industriales en pleno proceso de modernización. Centros tecnológicos en ciudades con universidades y con excelentes comunicaciones.

CONSULTORÍA MEDIOAMBIENTAL
- **Descripción:** Servicios de consultoría, asesoría, formación y auditoría medioambiental a la industria.
- Inversión mínima: 18.000 euros.
- Valores añadidos: Profundo conocimiento de la industria objetivo y su problemática medioambiental, así como de la legislación vigente y tendencias futuras. Un dato: sólo el 42% de las pymes de menos de 50 empleados tiene sistemas de gestión medioambiental.
- Dónde: Zonas industriales afectadas por exigencias medioambientales: energía, derivados del petróleo, farmacéutica, químicas, alimentaria. Existen oportunidades en zonas como Almería, Baleares o La Rioja.

AUTOMATISMOS
- **Descripción:** Dentro del subsector de tecnologías de la producción se encuadra la actividad de diseño y fabricación de automatismos y elementos robóticos para la industria. Áreas punteras: desarrollo de sistemas de control de calidad y consultoría (innovación).
- Inversión mínima: Más de 90.000 euros.
- Valores añadidos: Adaptación constante a las necesidades del cliente, asesoramiento, consultoría y conocimiento de su mercado. Fuerte orientación exportadora, sustanciosas inversiones en I+D.
- Dónde: Zonas industriales dinámicas y en proceso de modernización. Para la exportación se exigen buenas comunicaciones. Destaca el norte de España.

DOMÓTICA
- **Descripción:** Este mercado incluye el diseño, fabricación, venta, instalación y/o mantenimiento de sistemas que utilizan simultáneamente electricidad, electrónica e informática para la gestión técnica de las viviendas ("inmótica", para la oficina). Muy ligada al desarrollo de sistemas de control remoto vía Internet.
- Inversión mínima: 30.000 euros.
- Valores añadidos: Aún poco desarrollada en España, despegará una vez se hagan realidad –a precios competitivos– otras tecnologías como Internet eléctrico, o se extiendan las redes de fibra óptica (60% de los hogares en Barcelona, 40% en Madrid). Para diferenciarse de la competencia, se deberá ofrecer un servicio posventa modélico, y no limitarse a la venta de productos sino también a su instalación integrada.
- Dónde: Ciudades con cobertura de red de fibra óptica, zonas residenciales y de nuevas oficinas.

Tendencias que debes tener en cuenta

Evidentemente, ni el fun shopping ni ninguna otra estrategia de marketing garantizan el éxito de un comercio. Pero su solo uso muestra que algo está cambiando en la relación de los consumidores con estos establecimientos. La experiencia de la compra también ha variando, ahora los centros comerciales se han convertido en lugares para "pasar la tarde". Si el pequeño comercio no quiere quedarse atrás tendrá que dotarse de herramientas con las que competir. Éstas son las principales tendencias:

● SUPERESPECIALIZACION. Con ella, el establecimiento se convierte en un punto de referencia básico para el comprador. Es "su bodega", "su tienda de infusiones", el lugar al que acudirá, sin duda, la próxima vez que necesite un producto de esa especialidad. Esto incluye tanto el producto (por ejemplo, comida japonesa) como elementos complementarios (teteras, vajilla, etc.). Estos comercios convierten en prescriptores de opinión a sus clientes con mayor facilidad.

● COMERCIO LÚDICO. Se trata de hacer de la compra una experiencia lúdica para el comprador y su acompañante. Es la finalidad de la música a todo volumen en las boutiques juveniles (asimila la tienda a una discoteca) o la de utilizar una librería como escenario de actividades culturales (exposiciones, cuentacuentos...).

● SERVICIOS AÑADIDOS. La entrega a domicilio, el asesoramiento en compras críticas –mobiliario, vivienda, joyería– o los servicios para acompañantes (hijos, pareja, etc.) en tiendas son muy valorados por el nuevo consumidor.

● AGRUPACIÓN EN CIRCUITOS. Llamados "centros comerciales abiertos", remedan el antiguo concepto de gremio en zonas urbanas especialmente transitadas (centros históricos o tradicionalmente dedicados al comercio). Concentran la oferta no sólo junto a la competencia, sino a comercios complementarios (zonas de moda, de anticuarios...). El nuevo gancho es generar experiencias de ocio junto a las comerciales a fin de atraer al público hacia estas zonas (conciertos, desfiles...).

● COMPRA EMOCIONAL. La generación de vinculaciones afectivas entre el comercio y el cliente (y por tanto su fidelización) se logra mediante distintos factores. Uno de ellos es proporcionarle un espacio donde se sienta como en su casa... o como en la casa donde le gustaría vivir. Estos locales logran crear en el comprador una sensación de pertenencia a un club, tanto por su ambiente como por el trato del personal.

● 24 HORAS. Los comercios que se adaptan a los horarios de su cliente objetivo cuentan con más oportunidades de venta.

● EL ASESOR SILENCIOSO. Se trata de que el personal esté atento a las necesidades del cliente, preparado para ayudarle y asesorarle si lo necesita, pero sin perseguirle ni atosigarle, permitiéndole circular libremente por el comercio, tocar el género, etc.

● SUPERROTACIÓN. Ha sido fundamental en el éxito de Zara. Se trata de renovar el género a menudo cuando se trata de artículos muy dependientes de las modas o las temporadas; o de incorporar nuevos productos con cierta periodicidad que sea apreciable por el cliente como suficientemente frecuente (por ejemplo, en bodegas, alimentación especializada, etc.), lo que le incentiva a volver en más ocasiones al establecimiento.

Comercio: directo al corazón

En España hay 600.000 comercios detallistas. Competir exige aportar valor añadido, un marketing 'lúdico' y mimar al máximo al cliente.

Modernización y especialización, concentración, buena gestión, nuevas tácticas de marketing y decidida apuesta por el cliente constituyen las bases para acertar en la actividad comercial.

Todavía se conoce poco aquí, pero en ciudades como Nueva York o París saben bien qué significa el fun shopping. En pocas palabras, se trata de conseguir que un cliente multiplique por mucho su tiempo de permanencia en un local o centro comercial y, por tanto, que también se multipliquen las posibilidades de venderle un artículo. ¿Y en qué consiste?

Básicamente, en convertir la visita al comercio en una experiencia que genere una relación afectiva entre éste y el cliente. Y si para ello hay que invitarle a un caféo a disfrutar de una exposición fotográfica, dejarle elegir la música que quiere oír de fondo, facilitar a sus hijos pequeños juegos para que se entretengan mientras él o ella compran, ofrecerle la posibilidad de probar un exquisito sushi japonés mientras se lo piensa, acceder a Internet... pues se hace. ¿Por qué?

Diversión para todos

En España hay 600.000 comercios detallistas. La competencia es dura. Y el valor añadido, clave. Como en tantas otras ocasiones, los grandes (El Corte Inglés, FNAC, Ikea...) han sido los primeros en introducir estas innovaciones (conciertos, juegos para niños, cafetería...), que además funcionan como potentes herramientas de fidelización.

Pero nadie ha dicho que los pequeños no puedan hacerlo. Avelina Rojas lo ha puesto en marcha en Madrid, en su tienda Haga Café & Bazar: en sus 110 metros cuadrados, ambientados como una casa, puedes comprar objetos de decoración, ropa, tomar un té y un trozo de tarta (o llevártela entera a casa), ver una exposición de pintura, fotografía...

Según su creadora, el hecho de que este concepto no sea aún muy habitual en España ha convertido su tienda en toda una apuesta: "Mi prioridad era que las personas que entrasen se sintiesen a gusto. No siempre se consigue, pero como mínimo despierta mucha curiosidad. Cuando logras que la gente entre en el concepto, pasa mucho tiempo en la tienda y vuelve de nuevo".

Y es que, como afirma el consultor en marketing Ricardo Palomares, "aquellos puntos de venta cuya oferta comercial esté basada en productos/servicios relacionados con salir de casa y disfrutar comprando, tendrán un futuro muy prometedor". Y apunta como otras claves de éxito la buena gestión de la calidad del servicio y las técnicas de merchandising "que permitan añadir valor al producto/servicio en el proceso de comercialización".

Negocios que funcionan

TODO A DOMICILIO

● **Descripción:** Cualquier comercio que ofrezca la posibilidad de entrega o recogida a domicilio (tintorería, alimentación, material de oficina, floristería...) cuenta con una ventaja competitiva.
● **Inversión mínima:** –
● **Valores añadidos:** Posibilidad de hacer los encargos o pedidos vía Internet, excelente presencia de los empleados y fidelizar a los clientes.
● **Dónde:** Un mínimo de 150.000 habitantes asegura las posibilidades de crear y mantener una clientela, sobre todo en ciudades donde se haya producido una fuerte incorporación de la mujer al mundo laboral.

COSMÉTICA NATURAL

● **Descripción:** Comercio donde se venden preparados cosméticos elaborados con sustancias naturales, así como objetos para masajes y otros productos bajo el concepto de salud-belleza-ecología-diseño.
● **Inversión mínima:** Más de 90.000 euros.
● **Valores añadidos:** Negocio en alza. Los productos deben ofrecer una extraordinaria relación calidad-precio. Generar una vinculación emocional con los clientes mediante temas que susciten la sintonía, como la protección del medio ambiente, la implicación del comercio en causas humanitarias, etc. El interiorismo y el diseño de productos deben estar muy cuidados.
● **Dónde:** Ciudades de más de 100.000 habitantes. Centros comerciales y vías muy transitadas, sobre todo las especializadas en moda, ya que aseguran el tránsito femenino, potencial consumidor de estos productos.

'DELICATESSEN' ESPECIALIZADAS

● **Descripción:** Tiendas muy centradas en determinados productos: cafés, tés, vinos, bombones, salmón...
● **Inversión mínima:** Más de 90.000 euros.
● **Valores añadidos:** Asesoramiento y fidelización del cliente mediante envío de información sobre entrega a domicilio, degustación, cursos (de cata, de cocina...).
● **Dónde:** Grandes ciudades o zonas de turismo de alto poder adquisitivo.

TIENDA-CAFETERÍA

● **Descripción:** Local comercial que reparte el espacio entre su actividad principal (venta de ropa, decoración, libros) y un servicio de cafetería, tetería...
● **Inversión mínima:** 36.000 euros.
● **Valores añadidos:** La segunda actividad cumple varias funciones: convierte la experiencia de compra en algo lúdico, prolonga el tiempo de permanencia en el local, y retiene al/la acompañante del comprador.
● **Dónde:** Zonas de tiendas de moda para clientes de alto poder adquisitivo, especialmente sensibles a las novedades. También en tomos rurales turísticos con gran afluencia de visitantes.

DEPORTES POR CATEGORÍA

● **Descripción:** Tiendas dedicadas a la venta de material para practicar un deporte o a actividades relacionadas (deportes de montaña).
● **Inversión mínima:** 60.000 euros.
● **Valores añadidos:** Las tiendas superespecializadas son las únicas que vencen la presión de las grandes superficies. Se convierten en un punto de referencia entre quienes practican esas actividades. Es importante que la oferta abarque una gran variedad de precios, sea muy exhaustiva respecto a los productos (desde el nivel principiante al experto) y muy exigente con la calidad. El asesoramiento al cliente es básico, por lo que conviene ser experto. Otro atractivo es la asociación con escuelas deportivas que impartan clases.
● **Dónde:** Es importante que se ubique en una zona céntrica, en grandes ciudades o localidades donde se practiquen mucho el/los deporte/s seleccionado/s.

COMPLEMENTOS DE MODA

● **Descripción:** Tiendas especializadas en la venta de una amplísima gama de complementos como cinturones, pañuelos, bisutería, etc.
● **Inversión mínima:** 30.000 euros
● **Valores añadidos:** Oferta espectacular en cuanto a variedad y precios y sujeta a una gran rotación. La organización de los productos en el local es esencial en estos negocios, que pretenden captar la atención femenina y generar una circulación en la tienda que facilite la localización y la compra.
● **Dónde:** En calles con comercios bien desarrollados de moda y también en centros comerciales.

Nuevas vías para la publicidad

Se acabó (o casi) el triste y deslucido banner, y con él un modelo de negocio basado en los ingresos por publicidad con el que muchos creyeron situarse ante las puertas del éxito. La nueva vía de la publicidad es más agresiva y se muestra más interesada por las comunidades virtuales que por los portales.
Un ejemplo de esta nueva forma de hacer las cosas lo constituiría el trabajo de la empresa de software BetyByte Entertainment con Coca-Cola. La primera ha creado, en efecto, una plataforma de juegos multijugador que emite anuncios de 30 segundos de duración en sus pausas.

Negocios que funcionan

SEGURIDAD INFORMÁTICA

● **Descripción:** Gran demanda de profesionales –casi todos trabajan como freelance– en el área de seguridad informática: redes, transacciones...
● **Inversión mínima:** 6.000 euros.
● **Valores añadidos:** Fuerte orientación al cliente, capacidad para asesorarle y fidelizarle con un excelente servicio posventa. Formación continua y constante reciclaje profesional. Un dato: el 57% de las empresas españolas desconfía de la seguridad en Internet, según un estudio de ESADE y el Grupo Penteo. Ése es el nuevo mercado en esta área.
● **Dónde:** Entornos puntocom, empresas de nueva creación o en pleno desarrollo, parques tecnológicos, etc.

TIENDA VIRTUAL

● **Descripción:** Comercio on line y superespecializado de productos de gama alta, que permiten mayor margen comercial con un precio competitivo.
● **Inversión mínima:** 18.000 euros.
● **Valores añadidos:** Excelente navegabilidad y diseño, velocidad, alta seguridad, garantías al cliente, óptimo sistema de distribución. Lograr buenas condiciones con suministradores y distribuidores.
● **Dónde:** Lo único exigible es que cuente con excelentes comunicaciones.

FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS

● **Descripción:** Impartición de cursos presenciales o a distancia en alguna especialidad dentro del área de las TIC.
● **Inversión mínima:** 9.000 euros.
● **Valores añadidos:** La formación de posgrado en nuevas tecnologías es de las más requeridas al aspirar a un empleo. Mucho campo en universidades, escuelas de negocio... Imprescindible formación continua y dotes docentes.
● **Dónde:** Grandes ciudades, centros de negocios y universidades.

DESARROLLO AVANZADO DE PÁGINAS 'WEB'

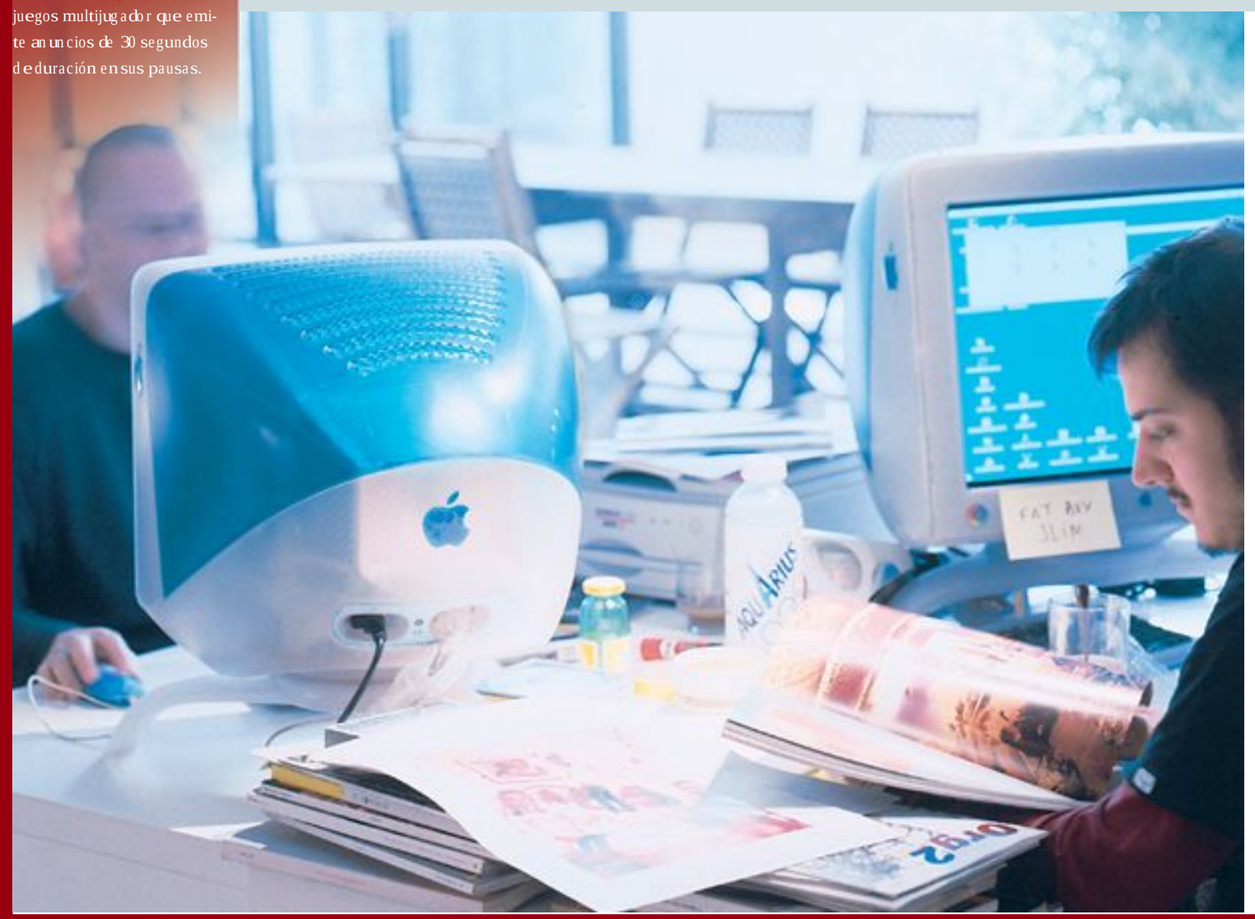
● **Descripción:** Creación de web "llave en mano", con elaboración de cualquier tipo de programación y servicios adicionales: tests de usabilidad, posicionamiento en buscadores, mantenimiento y actualización, web marketing, etc.
● **Inversión mínima:** 9.000 euros.
● **Valores añadidos:** La experiencia y el know-how los apreciarán los clientes, pero aún más una justa relación calidad-precio. Estar al día de las novedades en diseño y programación resulta esencial.
● **Dónde:** En ciudades con un elevado número de empresas y donde no exista una competencia asentada. Zaragoza, Pamplona, A Coruña, Alicante... resultan escenarios interesantes.

CONSULTORÍA TECNOLÓGICA

● **Descripción:** Ésta sigue siendo el grueso de la consultoría en España. Asesora y ejecuta desarrollos tecnológicos a menudo relacionados con Internet.
● **Inversión mínima:** 90.000 euros.
● **Valores añadidos:** La experiencia y el conocimiento de los consultores, sus dotes como comunicadores y su comprensión de las necesidades del cliente.
● **Dónde:** Ciudades con tejido empresarial en adaptación tecnológica. Las Administraciones son un buen acceso.

DESARROLLO DE JUEGOS INTERACTIVOS

● **Descripción:** Diseño y desarrollo de juegos 3D para soporte Internet, sobre todo los de modalidad multijugador.
● **Inversión mínima:** 18.000 euros.
● **Valores añadidos:** Know-how, conocimiento del mercado, de la competencia y de las tendencias, lenguajes de programación, software, etc. Comprensión del target de los clientes.
● **Dónde:** En empresas comprometidas con su propio desarrollo en Internet.



Internet: ¿queda sitio para alguien?

Aunque el panorama actual no sea muy halagüeño, es claro que los emprendedores todavía no han dicho su última palabra en una Red que hay que saber explotar con realismo, rigor, paciencia y visión.

Parecía la gallina de los huevos de oro, pero ha resultado que no. Según la Asociación Nacional de Industrias Electrónicas y de Telecomunicaciones (Aniel), las compañías españolas de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) facturaron 69.420 millones de euros en 2001, lo que supone un crecimiento del 7%, el menor de la última década. Para colmo, un estudio del Departamento de Economía y Ciencias Sociales de la Universidad Politécnica de Valencia afirma que nueve de cada 10 empresas de Internet no tienen beneficios.

Pero por muy impresionante que esté resultando la estampida –del capital riesgo, de los grandes inversores, de la publicidad...– eso no significa que la caída de las puntocom sea el final de la (cortísima si así fuese) era Internet, sino, sencillamente, el final del primer capítulo (algo disparatado, eso sí) de su historia como soporte de negocios.

Con todo, Carlos Monserrate, director general de la consultora RBtechnology, afirma que "hay gente que está sacando adelante sus negocios. Y muchos estaban en puntocom que fracasaron".

No hay recetas

Monserrate sostiene que no existen recetas para crear un negocio que funcione ahora en Internet, aunque ve algunas claves en aquellos que siguen adelante con sus empresas: "Saben desarrollar un diseño extraordinario. Se dirigen a públicos muy específicos y en general venden productos de gama alta (permiten un mayor margen comercial), que el comprador no tiene necesidad de tocar, ver en directo o probar (le bastan las especificaciones técnicas o ya los conoce). Por último, los sitios de éxito suelen funcionar con inversiones muy contenidas –está demostrado que alta inversión y números rojos se llevan bien en este sector– y, por supuesto, practican una gestión racional".

En este modelo se encuadraría gamalta.com, un atienda on line de teléfonos móviles de altas prestaciones. Según Jesús Nogales, uno de sus creadores, "la idea llevaba algo más de un año en nuestra mente, pero no teníamos bien definido el modelo de negocio adecuado para soportar el mal momento de las puntocom. Por nuestra experiencia de más de cinco años en estos negocios y servicios sabíamos que debería ser una idea innovadora y sencilla para que tuviera éxito comercial en el mundo de la venta de telefonía móvil".

Para este emprendedor, la clave del buen funcionamiento de su negocio puntocom ha sido "encontrar un equilibrio entre la explotación comercial/logística y tener una idea clara de lo que el mercado y los usuarios exigen". También destaca la necesidad de "una idea del negocio clara, gente preparada y aprovechar Internet en todas sus extensiones". Eso sí, "ni lo intentes por la vía de la suscripción".

Nueve bofetadas para no equivocarse

1. LAS IDEAS GENIALES NO EXISTEN. Un a buena idea no excluye un plan de negocio realista, con un plan financiero tendente al pesimismo.
2. VENDER SÓLO LO QUE NO HAYA QUE OLER, PROBAR O TOCAR. Conocer un producto o marca, o identificarlo con las especificaciones técnicas facilita enormemente la decisión de compra on line.
3. VENDE BARATO LO CARO. Una tienda virtual siempre debe competir en precio con el comercio convencional. Por eso es preferible vender productos de gama alta y precio elevado, con mayor margen comercial.
4. ASEGURAR LA DISTRIBUCIÓN. Si vamos a externalizarla, comprobaremos la solvencia del socio, calidad de servicio, rapidez de respuesta, etc.
5. CONOCE A TU AUDIENCIA COMO A TI MISMO. Los negocios de verdadero éxito saben a quién se dirigen. Practican la fidelización inversa: son fanáticos de sus clientes.
6. COMUNIDADES VIRTUALES. Los expertos apuntan que el futuro del e-commerce pasa necesariamente por las comunidades virtuales.
7. INVERSIÓN, LA MÍNIMA. Demasiado dinero suele coincidir con una gestión fantasiosa del negocio.
8. CRECIMIENTO, EL JUSTO. Si va bien, aguanta con el personal justo y no inviertas hasta que tengas claras las repercusiones sobre la empresa.
9. DISEÑO EXQUISITO, INTERFAZ AMIGABLE. No sólo impecable ni correcto. Diseño y navegabilidad serán a prueba de exigentes y novatos.

Los nuevos mercados turísticos

En materia vacacional, desde la demografía hasta la ética tienen mucho que decir. Pero para el empresario turístico, el olfato y el conocimiento del mercado son sus herramientas básicas. Éstas son las líneas de actividad más interesantes en la actualidad.

● CONGRESOS Y CONVENCIONES. Una faceta del turismo de negocios que agrupa a personas con un denominador común: profesión, aficiones, intereses... Configuran nuevas experiencias turísticas: las que genera la propia organización (convenciones en entornos idílicos, casonas, pazos...) y las que eligen los asistentes en su tiempo libre. Una industria muy atractiva aún por explotar.

● VIAJES INCENTIVO. Potente fuente de negocio por su peso como fórmula retributiva. La empresa que logra diseñar ofertas a medida para las organizaciones que las solicitan tiene asegurado su negocio.

● TURISMO DE SALUD. Los balnearios han revivido desde que su actividad la subvenciona el IMSERSO, pero son cada vez más visitados por familias, parejas o individuos solos. Ello hace de las localidades con balneario localizaciones idóneas para cierto tipo de negocios (a menudo estacionales): delicatessen, herbolarios, artesanía...). El pasado año los 128 balnearios de nuestro país atrajeron a 700.000 personas.

● TERCERA EDAD. El 18,6% de la población española es mayor de 65 años, y las proyecciones apuntan a un crecimiento continuado de este segmento de edad en los próximos 50 años. De cara al turismo y dada la tendencia a privatizar los servicios sociales, aumentará esta clientela con preferencias y necesidades propias: disponibilidad de asistencia sanitaria, entornos sin barreras arquitectónicas, alimentación a medida, entretenimiento específico...

● SOLITARIOS. Según Sol Meliá, cada vez más turistas viajan solos. Su perfil es muy definido: hombre entre 25 y 45 años, sin compromisos sentimentales, situación económica estable y con varios viajes sobre sus espaldas. Adaptarse a sus necesidades reportará ventajas a las empresas turísticas que quieran captarlos como clientes.

● TURISMO ACTIVO. Cultural, deportivo, de aventura... Las tendencias abiertas hace 10 años siguen en alza. Las que mejor funcionan: ofertas de paquetes con distintas actividades y las personalizadas.

Revolución en las vacaciones

Todavía quedan muchos otros nichos por explotar en un sector tan dinámico como los propios gustos de sus clientes, ahora más necesitado de reflejos que nunca para conseguir adaptarse a las nuevas tendencias.

Cómo será el turismo del futuro en España? Desde luego, no como el de hoy, a juzgar por los tristes datos que anunciaban recientemente la caída del número de visitantes extranjeros, especialmente alemanes y británicos, nuestra principal fuente de ingresos.

De repente, los primeros descubrieron que también existían Croacia, Turquía, Egipto o Bulgaria. Y los segundos, que ya no les salía tan barato veranear aquí (la fortaleza del euro frente a la libra ha provocado que, para un británico, pasar sus vacaciones en España sea a este año un 15% más caro que en 2001).

El turismo interior también se mueve... y no siempre a gusto de quienes pretenden hacer de él su negocio. El turismo rural, por ejemplo. Aunque su tasa de ocupación va en aumento –crece a un ritmo anual del 14,2%, según la Asociación Nacional de Turismo Rural–, las 6.000 casas rurales que hay en España se enfrentan a problemas como la alta estacionalidad, que les proporciona unos ingresos, en muchos casos, sólo para sobrevivir. Además, el progresivo incremento de la oferta y de los precios puede perjudicar seriamente al sector.

En general, las empresas que van a tener más oportunidades serán las que comprendan cómo se está modificando la experiencia vacacional y de ocio, y cómo se desarrollan nuevas fórmulas turísticas al tiempo que otras quedan obsoletas.

● Reducción de las vacaciones principales. Las vacaciones partidas en bloques de 15 días, de una semana o incluso de menos, son cada vez más frecuentes, así como la diversidad de fechas. Esto provoca en los establecimientos turísticos una rotación de visitantes mucho mayor y exige un mayor esfuerzo en la captación y fidelización de clientes.

● Poca fidelidad al destino. El turista quiere conocer mundo. Esto, y la ampliación y diversificación de la oferta turística y de ocio, dificulta que repita destino.

● Cambio en los hábitos de consumo. El viajero valora un alto nivel de equipamiento, la preocupación por el entorno medioambiental y cultural y el deseo de un servicio extraordinariamente personalizado. Se ha vuelto más exigente, lo que le lleva a castigar la falta de calidad de los establecimientos no regresando a ellos.

● Tendencia al viaje aventura. Muchos turistas prefieren diseñar y seguir sus propios itinerarios, lo que contribuye a crear tejido turístico en zonas donde no lo había (el Levante almeriense, turismo rural en Asturias, etc.).

● Aumento de los viajes de largo recorrido. Es más sencillo atraer a turistas que vienen de lejos, pero al mismo tiempo hay que competir con el extranjero.

● Nuevos canales de compra. El 40% del comercio electrónico mundial lo acapara Internet, y se espera que dentro de tres años el 25% de los productos turísticos se vendan por la Red (en 2002 la venta on line supondrá el 15% del mercado turístico mundial). La razón: el factor precio.

Negocios que funcionan

AGENCIA DE VIAJES ESPECIALIZADA

● **Descripción:** Especializada en viajes de aventura, deportivos, cruceros, viajes de negocios, turismo de salud, cultural...
● Inversión mínima: 100.000 euros.
● Valores añadidos: Exhaustivo conocimiento de la zona o actividad sobre la que girará el negocio. Experiencia en el sector. Asesoramiento al cliente, viajes a medida y web.
● Dónde: Fundamentalmente, en grandes ciudades. También en localidades cercanas al área que se explota, con web bien promocionada y fuertes acciones de marketing.

ANIMACIÓN

● Descripción: Animación sociocultural de fiestas, viajes de empresa, hoteles, niños, tercera edad, etc.
● Inversión mínima: 9.000 euros.
● Valores añadidos: Es posible trabajar como free-lance, aunque lo más habitual es vincularse a una agencia que se ocupe de la contratación. Las animaciones para fiestas o viajes de empresa están en alza.
● Dónde: Grandes ciudades. Si la actividad se orienta a los hoteleros, la ubicación de la empresa tiene menos importancia siempre que se hagan acciones de marketing.

HOTEL RURAL ESPECIALIZADO EN EMPRESAS

● Descripción: Establecimiento hotelero especializado en retiros y otro tipo de reuniones de carácter corporativo.
● Inversión mínima: 300.000 euros.
● Valores añadidos: Entorno de interés natural o cultural, excelente restauración, instalaciones de calidad muy versátiles y accesorios para reuniones de empresa, oferta de actividades turísticas alternativas, etc.
● Dónde: Área de influencia de los grandes centros de negocios. Excelentes comunicaciones.

ORGANIZACIÓN DE VIAJES-AVENTURA

● Descripción: Organizar viajes para practicar actividades en la naturaleza y deportes de riesgo o alternativos.
● Inversión mínima: 18.000 euros.
● Valores añadidos: Ofertas para grupos, red de monitores titulados, combinación con estancias en hoteles rurales.
● Dónde: Grandes ciudades. También en centros urbanos cerca del lugar de desarrollo del viaje, siempre que se cuente con una web bien promocionada.

CHÁRTER NÁUTICO

● Descripción: Alquiler de embarcaciones turísticas, con o sin patrón, durante la temporada veraniega.
● Inversión mínima: Más de 90.000 euros.
● Valores añadidos: Barcos en perfecto estado, precios competitivos, acreditación de calidad, patrones expertos, oferta adaptable, menús (despedidas de soltero, parejas, excursiones, mini cruceros, buceo, etc.).
● Dónde: Zonas muy turísticas de aguas poco complicadas.

TIENDA DE ARTÍCULOS ÉTNICOS

● Descripción: Tienda de mobiliario y decoración cuya oferta funde los conceptos de diseño, tipismo y ecológico.
● Inversión mínima: 100.000 euros.
● Valores añadidos: Excelente trato al cliente, idiomas, gama extensa de productos, igualmente variada en precios.
● Dónde: Calles muy transitadas en enclaves de turismo cultural y/o rural y con visitantes de alto poder adquisitivo. También en calles especializadas en mobiliario y decoración.

CAMPAMENTOS DE IDIOMAS

● Descripción: Organización de campamentos infantiles que combinan las actividades en la naturaleza y el ocio con la formación en distintos niveles de inglés.
● Inversión mínima: 90.000 euros.
● Valores añadidos: Expertos en comunicación infantil, instalaciones y servicios renovables, oferta de deportes de aventura (canoa, rafting, trekking, tirolina, etc.). Excelentes profesores de idiomas y monitores titulados, servicio médico.
● Dónde: Área de influencia de las grandes ciudades con excelentes comunicaciones.

AGENCIA DE ESPECTÁCULOS TURÍSTICOS

● Descripción: Diseño y organización de paquetes de espectáculos y actividades lúdicas dirigidos a las Administraciones locales. También parques temáticos, discotecas, etc.
● Inversión mínima: 24.000 euros.
● Valores añadidos: Excelente capacidad para las relaciones públicas, agenda, conocer a fondo las carencias y necesidades del municipio, así como el perfil del turismo y sus preferencias lúdicas. Avalar siempre las propuestas con cifras.
● Dónde: Grandes ciudades y también zonas como Baleares, Canarias, Costa Brava, Costa del Sol, Levante, etc.

Emprendedores

Se necesitan buenos cuidados

Las oportunidades de negocio más destacadas son las relacionadas con el cuidado de las personas mayores, una actividad con múltiples facetas.

El pasado mes de abril se celebró en Madrid la I Feria Internacional del Mayor, donde pudo tomarse el pulso a un sector cada vez más dinámico: el de los servicios dedicados a los mayores. Balnearios, agencias de viajes, residencias, entidades financieras, empresas de teleasistencia, editoriales, de transportes... toman posiciones ante un mercado de más de 6,5 millones de personas.

Un lugar donde vivir

Aproximadamente un 3% de las personas mayores de 65 años se encuentran actualmente ingresadas en una de las 3.702 residencias de nuestro país. Y habría más... si pudieran entrar. Porque sucede que casi todas las residencias tienen unas tremendas listas de espera. Según un informe de la empresa Servicios de Atención Residencial (SAR), en la actualidad se precisan en España 282.000 plazas residenciales para personas con enfermedad o invalidez, pero sólo hay disponibles 191.000 (2,8 plazas por cada 100 personas mayores de 65 años). No se trata de un negocio sencillo, pero sí lleno de oportunidades para emprendedores dispuestos a competir con los grandes: Ballesol, Caree, Gers (con inversionistas de la talla de Sanitas e Iberdrola), cuyo negocio se decanta por la construcción de cadenas de residencias.

También en casa

El 84,6% de las personas mayores vive en viviendas de su propiedad. En este sentido, y de cara al futuro, la teleasistencia, la domótica y las aplicaciones de Internet enfocadas a la vigilancia y la comunicación se perfilan como actividades con un brillante futuro, así como el cuidado en su domicilio de las personas mayores dependientes (las que precisan ayuda para realizar alguna de las actividades esenciales de la vida cotidiana).

En este contexto resultan especialmente interesantes los datos del estudio Las Personas Mayores dependientes en España: análisis de la evolución futura de los costes asistenciales, patrocinado por la Asociación Edad y Vida y realizado por David Casado, investigador del Centre de Recerca en Economia i Salut de la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona.

Según Casado, un 34% de las personas mayores de 65 años tiene problemas de dependencia. Y de éstas, más del 80% sólo recibe ayuda de apoyo informal (sobre todo, familiar). Más de 250.000 personas contratan atención domiciliaria privada.

"Según nuestras estimaciones, en los próximos años se requerirá una mayor implicación de los sectores público y privado en la provisión de los cuidados de larga duración", explica Casado. Se trata, pues, de un momento excelente para introducirse y empezar a tomar posiciones en el entorno de esta actividad.

Niños: menos es más

El descenso de la natalidad ha afectado claramente al negocio del cuidado de los niños. Aunque, al mismo tiempo, el acceso de la mujer a la empresa ha producido una mayor necesidad de servicios relacionados con la atención a la infancia, especialmente de las escuelas de educación infantil. Éstas son las claves de las empresas de éxito en el sector:

- ADAPTAR EL HORARIO DE APERTURA A LOS PADRES. Cuanta mayor elasticidad pueda ofrecerse en este sentido, más atractiva resultará la oferta.
- ABIERTO EN VACACIONES. Abrir en los períodos vacacionales soluciona el problema de muchas familias que no tienen con quien dejar a los niños pequeños en estas fechas.
- CALIDAD DE ACTIVIDADES FORMATIVAS. La creciente exigencia de calidad formativa debe ser ampliamente satisfecha.
- INSTALACIONES. Los espacios y el mobiliario deben estar totalmente adaptados a las necesidades de los niños. La pulcritud es esencial.
- SERVICIO DE COMEDOR. Diseñado bajo criterios de excelencia nutricional.
- PARQUES INFANTILES. Si no es una guardería en sentido estricto, sino un parque de ocio infantil, ofrecerá servicios complementarios según las necesidades de los padres: horarios compatibles, colonias de verano, fiestas a domicilio, actividades con colegios.

Negocios que funcionan

AYUDA A PERSONAS A DOMICILIO

- **Descripción:** Equipo de profesionales que proporciona ayuda a domicilio a personas mayores (compra, asistencia en tareas domésticas, limpieza personal, medicación...), discapacitadas y cuidados para la infancia.
- **Inversión mínima:** 18.000 euros.
- **Valores añadidos:** Tener titulación adecuada (auxiliar de enfermería, puericultura, psicología...) y buenas dotes para el trato personal.
- **Dónde:** Grandes ciudades y entornos con alto nivel de ocupación femenina. También las denominadas ciudades dormitorio.

CONSULTORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA MAYORES

- **Descripción:** Especializada en investigación, diseño, marketing y comunicación de productos y servicios para la tercera edad.
- **Inversión mínima:** 18.000 euros.
- **Valores añadidos:** Conocimiento en consultoría y marketing para la tercera edad. Asesoramiento al cliente en: licencias, legalidad, subvenciones, búsqueda de socios, captación de clientes, formación, distribución y venta, publicidad, Internet...
- **Dónde:** Grandes núcleos industriales y de empresas de servicios. Madrid y Barcelona son los escenarios predilectos.

ESCUELA INFANTIL

- **Descripción:** Local dedicado al cuidado, ocio y formación de niños entre 0 y 8 años.
- **Inversión mínima:** 110.000 euros.
- **Valores añadidos:** Horarios adaptados al de los padres, abierto todo el año, instalaciones amplias, espacios en exterior, comedor ajustado a cada edad, recogida a domicilio.
- **Dónde:** Grandes ciudades con importante población femenina ocupada. También ciudades dormitorio y localidades cercanas a grandes urbanizaciones.

RESIDENCIA PARA PERSONAS MAYORES

- **Descripción:** Establecimiento con un mínimo de 30 plazas donde residen de forma continuada personas mayores de 65 años. Cada Comunidad Autónoma tiene su normativa sobre las condiciones que deben cumplir estas residencias.
- **Inversión mínima:** 190.000 euros.
- **Valores añadidos:** Además del preceptivo contacto previo de los profesionales con la atención asistencial o el ámbito sanitario, conviene realizar un máster especializado en el campo de la gestión de residencias.
- **Dónde:** Localidades con amplia población de personas mayores y escasez de oferta de plazas, públicas o privadas. Próximo al lugar de residencia de los potenciales clientes.

CONSTRUCCIÓN DE RESIDENCIAS PARA ANCIANOS

- **Descripción:** Empresa especializada en la construcción e interiorismo de residencias de la tercera edad adaptadas a la normativa vigente en cada Comunidad Autónoma.
- **Inversión mínima:** Más de 190.000 euros.
- **Valores añadidos:** Compaginar la construcción de estos edificios con la de viviendas unifamiliares adaptadas a las necesidades de personas dependientes o discapacitadas.
- **Dónde:** Localidades con amplia población de mayores.

CENTRAL DE ASISTENCIA A EMPLEADOS

- **Descripción:** Centro que, previo contrato con una empresa, atiende a través de Internet o por teléfono las demandas de los empleados sobre búsqueda de guardería, atención a domicilio, compras, traslado de familiares..., mediante acuerdos con empresas que prestan estos servicios.
- **Inversión mínima:** 18.000 euros.
- **Valores añadidos:** El servicio es tan novedoso que constituye, en sí mismo, un valor añadido. La competitividad en los precios de los servicios (que paga el empleado que los solicita) es un elemento esencial para el éxito del negocio.
- **Dónde:** Grandes ciudades y entornos empresariales con gran ocupación femenina.

SERVICIOS DE TELEASISTENCIA

- **Descripción:** Mediante un equipo de telecomunicaciones específico, ubicado en un centro de atención y en el domicilio del usuario, permite a la persona mayor, sólo con pulsar el botón de un aparato, entrar en contacto personal especializado.
- **Inversión mínima:** 102.000 euros.
- **Valores añadidos:** Rapidez, calidad del servicio y precios ajustados resultan vitales para competir en este mercado.
- **Dónde:** Localidades con amplia población de personas mayores. Se ha detectado falta de servicios en las comunidades de Madrid y Cataluña, y en otras como La Rioja.

Cómo competirán las residencias pequeñas

El desembarco de numerosos grupos –entre otros, aseguradoras y entidades financieras– en el negocio de las residencias para personas mayores no significa que los pequeños no vayan a tener lugar en este mercado. Siempre que, claro está, sepan jugar bien sus cartas...

- CALIDAD. Obtener una certificación de calidad supone una garantía cada vez más tenida en cuenta por quienes contratan una residencia. Y el tamaño –por ejemplo, microrresidencias de 20 o 30 plazas– no supone ningún impedimento para lograrla. En concreto, se trata de la certificación ISO-9001/2000 de Sistemas de Gestión de Calidad.
- AMBIENTE FAMILIAR. Las microrresidencias pueden proporcionar un ambiente mucho más cálido y familiar a las personas mayores. La atención, que se supone mucho más personalizada, proporcionará más confianza a los familiares y mejor calidad de vida al residente.
- INSTALACIONES. Según un informe de Consumer, son pocas las residencias que ofrecen habitaciones individuales y con baño completo en todas las habitaciones. Por tanto, las que puedan ofrecerlo obtendrán una ventaja sobre sus competidoras.
- ACTIVIDADES. La organización de actividades lúdicas, culturales o educativas adaptadas a las preferencias y capacidades de los residentes supone otro valor añadido
- ATENCION MÉDICA. No sólo debe cumplir la normativa; debe ser excelente, ya que se trata de una de las mayores necesidades de los usuarios y uno de los más importantes factores de fidelización de este grupo de edad.

La mina de lo saludable

Lo que pudo parecer una moda cada vez arranca mayor porción del 'pastel' a la industria de la alimentación.

Alimentos funcionales, productos de cultivo biológico, bioagricultura, restaurantes y comidas ecológicas... ¡Y lo que está por venir!

Desde hace algo más de una década, en los medios de comunicación aparecen de forma periódica informaciones que vinculan salud y nutrición. Al mismo tiempo, abundan las alarmas y escándalos (dioxinas, mal de las vacas locas...) y se ha suscitado el temor a un futuro alimentario cuando menos dudoso (en relación con los alimentos modificados genéticamente).

Todos estos factores han conformado un excelente caldo de cultivo para las actitudes favorables a una alimentación más sana y, consecuentemente, han tendido una alfombra roja a actividades hasta hace poco marginales, como la agricultura o la ganadería ecológicas, la industria del producto dietético o los alimentos funcionales.

Una progresión sorprendente

Toma nota: sólo la agricultura ecológica mueve hoy en España 102,02 millones de euros, y sus cultivos, que hace menos de una década ocupaban 4.235 hectáreas, cubren ahora ¡400.000! Gran parte de la producción de los 14.413 productores inscritos en los registros de las CC AA se exporta, pero cada vez tiene mayor peso en el mercado interior. Y que dos grandes de la distribución como Hipercor o Caprabo hayan introducido estos productos en sus góndolas augura un espléndido futuro al sector.

A la vertiente productiva hay que sumar la lenta pero segura expansión del comercio especializado en la venta de este tipo de alimentos, que constituye otra interesante fórmula de explotación, incluida la franquicia (Comme-Bio, por ejemplo).

Falta marketing

De todas formas, aún queda mucho por hacer, entre otras cosas, mucho marketing. Según Ángeles Parra, secretaria general de la Asociación Vida Sana y vocal de la CRAE (Comisión Reguladora de la Agricultura Ecológica, del Ministerio de Agricultura), "el consumo de productos biológicos en España representa el 0,1% del total, cuando en otros países europeos se llega al 20%. Una gran parte de nuestra producción va a parar a la exportación, principalmente a países centroeuropeos; no obstante, importamos productos bio transformados por carecer de industria", remarca.

Sobre la evolución de esta agricultura, dice: "En los últimos años, el crecimiento europeo en producción biológica es del 25% anual. Si continúa este ritmo, en 2010 se llegaría a una superficie del 30%, es decir, 1,8 millones de fincas (45 millones de hectáreas) y un mercado entre 75.000 y 100.000 millones de euros".

En cuanto a los precios, por lo general altos, Parra explica que "se deben a la falta de estructuras de distribución, no a los costes de producción, que son bajos".

Funcionales en alza

"Ecológica" o "biológica" no son los únicos adjetivos de moda en alimentación. Otra categoría en pleno boom es la de los alimentos funcionales (modificados químicamente o enriquecidos con sustancias como minerales, vitaminas, etc.). Éstas son las claves de un negocio que no ha hecho más que arrancar:

- VENTAS. Se estima que las ventas de estos productos suponen el 3,5% del total de alimentos en los países desarrollados. En España, como en el resto de Occidente, cuentan con un futuro prometedor.
- EFECTOS AVALADOS POR GRANDES EMPRESAS. La publicidad de las grandes empresas afecta positivamente a todo el sector. Por ejemplo, Puleva (que se ha puesto a la cabeza del sector lácteo, gracias entre otras cosas, a estos productos) ha dado a conocer y popularizado la leche con ácidos grasos Omega 3, contra colesterol y triglicéridos.
- CRECIENTE SENSIBILIZACIÓN SOBRE EL CUIDADO DE LA SALUD. La aparición en los medios de comunicación de informaciones acerca de las virtudes de determinadas vitaminas o compuestos químicos tiene un efecto directo sobre las ventas de este tipo de productos.
- EXTENSIONES DE NEGOCIO. La funcionalidad se ha extendido a la cosmética e incluso hacia el vestido, lo que amplía de modo extraordinario las oportunidades en este campo.

Oportunidades y dificultades

Pese a sus ventajas (salubridad, respeto por el medio ambiente, calidad organoléptica, etc.), la agricultura ecológica se encuentra con una serie de problemas que debes tener en cuenta si vas a emprender un negocio en este campo.

OPORTUNIDADES

- PRODUCCIÓN PRIMARIA
- PRODUCTOS TRANSFORMADOS. Las industrias de transformación constituyen una buena oportunidad ya que un porcentaje muy elevado (alrededor del 60%) de los productos biológicos transformados que se encuentran en las tiendas españolas es de importación.
- MERCADO NACIONAL POR EXPLOTAR. Hasta el momento, se exporta de media entre el 85% y el 90%.
- PUNTOS DE VENTA. Tiendas y restaurantes especializados en productos biológicos.

DIFICULTADES A SUPERAR

- POCOS PUNTOS DE VENTA. Aunque esta situación viene mejorando en los últimos dos años.
- POCA VARIEDAD DE PRODUCTO FRESCO DISPONIBLE
- DESCONOCIMIENTO DE LAS GARANTÍAS Y DE LO QUE SUPONEN
- PRECIO. Sobre un 20% más alto.

Fuente: Asociación Vida Sana.

Negocios que funcionan

EXPLOTACIÓN AGRARIA DE AGRICULTURA ECOLÓGICA

- **Descripción:** Explotación agrícola que prescinde de productos agroquímicos, maquinaria pesada y combustibles, ecológicamente beneficiosa al respetar las especies silvestres animales y vegetales que conviven alrededor de los cultivos.
- **Inversión mínima:** 30.000 euros.
- **Valores añadidos:** Sector en pleno crecimiento, mercados exteriores abiertos (UE, EE UU y Japón) y previsiones de aumento de la demanda interna. Por orden de importancia en cultivos se sitúan olivar, cereales, frutos secos, hortalizas y frutales y vid.
- **Dónde:** Las producciones importantes se concentran en Andalucía, Aragón, Cataluña, Comunidad Valenciana, Navarra y Murcia.

TIENDA DE ALIMENTACIÓN ECOLÓGICA

- **Descripción:** Establecimiento especializado en la comercialización de todo tipo de productos procedentes de la agricultura y ganadería ecológicas.
- **Inversión mínima:** 60.000 euros.
- **Valores añadidos:** Los supermercados de comida ecológica que incluyen otro tipo de productos –de limpieza, belleza, étnicos, etc.– cuentan con la ventaja de convertirse en un centro de referencia tanto para el cliente experto como para el no iniciado, que acude por curiosidad en un momento de despegue y popularidad de este tipo de negocios.
- **Dónde:** En una gran ciudad, una zona con población entre 25 y 40 años y nivel cultural medio-alto.

TRANSFORMADOS ECOLÓGICOS

- **Descripción:** Centro de transformación de alimentos ecológicos (conservas, platos preparados, etc.) mediante sistemas artesanales o maquinaria reciclable y no contaminante.
- **Inversión mínima:** 30.000 euros.
- **Valores añadidos:** Dentro del sector, constituye una extraordinaria oportunidad de negocio, dado que la mayor parte de los productos que se consumen en España son importados y apenas existe competencia nacional.
- **Dónde:** La localización es indiferente, aunque siempre resultará beneficiosa la cercanía de productores y
unas buenas comunicaciones para la logística.

RESTAURANTE ECOLÓGICO

- **Descripción:** Servicio de restauración que incluye en su oferta platos preparados exclusivamente con productos ecológicos certificados (Consejos Reguladores de las Consejerías de Agricultura de las CC AA y Reglamento Comunitario 2092/91).
- **Inversión mínima:** 90.000 euros.
- **Valores añadidos:** Actualmente resulta interesante combinar una oferta convencional con la de alimentos ecológicos, debido al incremento de precios que suponen estos últimos. Acciones de marketing in situ encaminados a destacar la calidad de los productos.
- **Dónde:** Grandes ciudades con cultura bio.

COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS FUNCIONALES

- **Descripción:** Establecimiento especializado en la venta de alimentos enriquecidos con nutrientes esenciales como vitaminas, minerales y otros.
- **Inversión mínima:** 60.000 euros.
- **Valores añadidos:** La combinación de venta de alimentación con venta de otros productos funcionales como cosméticos, ropa, accesorios para el hogar, etc., genera mayores oportunidades de venta.
- **Dónde:** En grandes ciudades con público especialmente sensible al impacto de este tipo de modas.

Montar otra tienda de ropa en una calle plagada de ellas? ¿Una peluquería en tu barrio cuando parece que no quedan más cabezas por cortar y marcar? ¿Un restaurante cuando todos te dicen lo mal que se va a poner el sector en cuanto la recesión muestre su mueca más desagradable?

Por supuesto que tendrás que considerar esos factores a la hora de montártelo por tu cuenta, pero también que muchas veces la clave no consiste en inventar la pólvora, sino simplemente en crear elementos diferenciadores, innovaciones que la clientela potencial esté pidiendo a gritos, incluso sin saberlo.

Rito Naranjo, director para España de la cadena de tiendas de cosmética natural Néctar, lo sabe muy bien. "Cuando la empresa se estaba instalando en España hace ahora doce años", explica, "se pensaba que estábamos trabajando con un tipo de productos para élites y que, portanto, el negocio sólo llegaría a funcionar en grandes urbes. Sin embargo, nuestras últimas tiendas las estamos abriendo en ciudades de entre 25.000 y 50.000 habitantes. ¿Por qué? Porque España ha cambiado mucho en estos últimos doce años y la conciencia hacia lo natural, hacia lo que no daña el medioambiente ni a uno mismo está cada vez más extendida".

Néctar demuestra, por ejemplo, que es posible competir con las grandes firmas de cosméticos que invierten miles de millones en publicidad cada año, ahorrándose ese gasto y, de paso, ahorrando su repercusión en el precio final al cliente. También demuestra que se pueden obtener beneficios dirigiéndose a segmentos de edad hasta ese momento desatendidos (en su caso, los muy jóvenes, entre 14 y 20 años, su principal clientela).

De la misma forma, quienes hoy se plantean montar un negocio harían bien en pensar en esos otros mercados potenciales que no son evidentes aunque los tengamos delante. Como el femenino, que –ha señalado Tom Peters– "presenta la oportunidad primordial del futuro próximo". O el de los niños –sólo en EE UU, las niñas de ocho a doce años gastan 5.000 millones de dólares al año en ropa–, o el de las familias monoparentales, o el de las personas mayores...

O en esa vía que se está abriendo con la mayor sensibilización de la empresa hacia la conciliación trabajo-vida privada. En resumen: en un mundo en constante cambio, los emprendedores deben estar dispuestos a cambiar con él. Adaptarse o morir.

Lo más importante, muchas veces, no es tanto que el producto o el servicio estén en alza, como que el emprendedor sepa convertirlos en algo único y sin competencia.

Y todavía hay más

Cómo transformar lo convencional en algo nuevo

Lo cuenta Michael Michalko en Thinkertoys: "Todo lo nuevo es sencillamente una adición o una modificación de algo que ya existía". Su propuesta es aplicar una serie de técnicas (el método SCAMPER) para obtener una nueva idea a partir de la manipulación de algo ya existente. Entre otras cosas, te permitirá averiguar en qué puede diferenciarse tu negocio, producto o servicio, de los de la competencia.

● SUSTITUIR. Cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas, emociones. Sylvan Goldman, propietario de supermercado, se preguntó con qué podía sustituir los cestos para que la gente comprase más... E inventó el carrito de la compra.

● COMBINAR. Gran parte de las novedades proceden del proceso de combinar ideas, bienes o servicios que previamente no estaban relacionados. Una empresa japonesa de fabricación de medias está impregnando sus productos de microcápsulas de vitamina C e inventando, de paso, la ropa-nutriente.

● ADAPTAR. Para ser original hay que estar familiarizado con las ideas ajenas. Los hermanos Jacuzzi, que vendían bombas de agua para las granjas, un buen día diseñaron una piscina especial de hidromasaje como tratamiento para la artritis de un primo suyo. Y hasta ahora.

● MAGNIFICAR. Las cosas grandes atraen. La automovilística Mercedes Benz lo sabe tan bien como Carter-Wallez, que ha lanzado al mercado preservativos un 20% más grandes de lo corriente. O los fabricantes de bollería industrial, que pugnan por poner la palmera de chocolate más grande en los expositores.

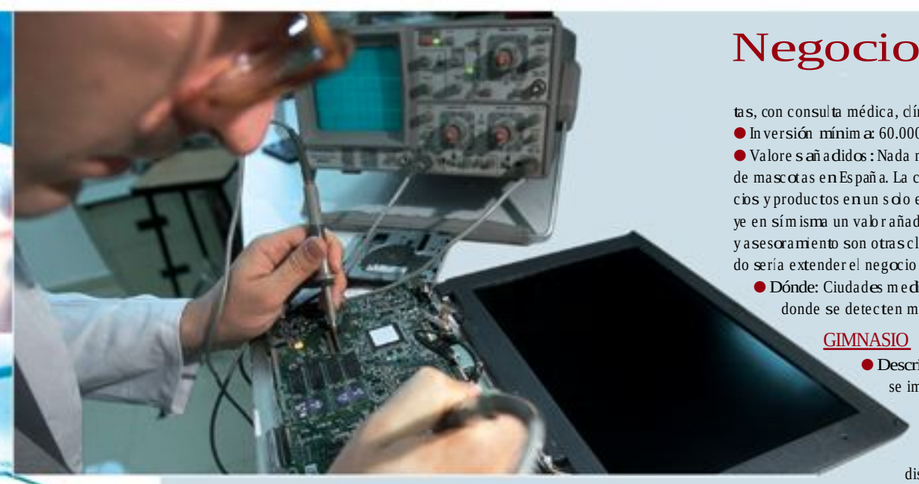
● MODIFICAR. Cualquier cosa se puede modificar para convertirla en otra. Las toallitas húmedas desmaquillantes, y las que sirven para limpiar la cocina, son modificaciones del clásico pañuelo perfumado.

● DEDICARLO A OTROS USOS. Inventos, innovaciones y productos que se desarrollan a partir de otra cosa. El papel de cocina nació cuando un fabricante de papel higiénico recibió una partida de papel demasiado grueso.

● ELIMINAR O REDUCIR AL MÍNIMO. Gracias a recortar ideas, objetos y procesos, es posible estrechar el problema hasta llegar a la parte o función verdaderamente necesarias. Es el caso de los sobres prefranqueados, que han eliminado el sello.

● REORDENAR. Una nueva ordenación suele ofrecer alternativas a ideas, bienes y servicios. La perfumería Sephora organiza sus productos por categorías, no por marcas.

● INVERTIR. Fijarse en lo opuesto permite pensar de forma diferente. Cuando todos los portales de Internet se afanaban por contar con el mejor robot indexador, Yahoo se dedicó a organizar los contenidos "a mano".



Negocios que funcionan

ALARMAS

● **Descripción:** Venta de alarmas residenciales.
● **Inversión mínima:** 60.000 euros.
● **Valores añadidos:** La inseguridad ciudadana hace que las empresas del ámbito de la seguridad prosperen. Según un informe de DBK, la tendencia apunta a una creciente externalización de algunos servicios de seguridad por parte de las empresas estatales, lo que ofrece una gran oportunidad a este tipo de empresas.
● **Dónde:** Zonas residenciales, grandes ciudades.

TIENDA-CLÍNICA VETERINARIA

● **Descripción:** Tienda especializada en productos de alta gama (alimentación y accesorios) para mascotas, con consulta médica, clínica y peluquería.
● **Inversión mínima:** 60.000 euros.
● **Valores añadidos:** Nada menos que 20 millones de mascotas en España. La concentración de servicios y productos en un solo establecimiento constituye en sí misma un valor añadido. Trato con el cliente y asesoramiento son otras claves. Un atractivo añadido sería extender el negocio a residencia canina.
● **Dónde:** Ciudades medias a grandes, barrios donde se detecten muchas mascotas.

GIMNASIO

● **Descripción:** Gimnasio donde se imparten cursos de artes marciales, aeróbic, gimnasia de mantenimiento... y se puede disfrutar de servicios como masaje deportivo y de relajación, rayos UVA... y comprar productos deportivos y/o alimentación especializada.
● **Inversión mínima:** 150.000 euros.
● **Valores añadidos:** Más de cinco millones de españoles acuden al gimnasio de forma habitual. Los 10.000 existentes en España mueven más de 1.200 millones de euros. Excelente equipamiento, horarios flexibles y personal altamente cualificado.
● **Dónde:** Zonas de oficinas, o muy transitadas.

IMPORTADORA

● **Descripción:** Compra de productos extranjeros y abastecimiento a puntos de venta especializados.
● **Inversión mínima:** 70.000 euros.
● **Valores añadidos:** Estar permanentemente informado de las novedades del mercado internacional. La especialización es otra buena vía, ya que permite alcanzar unas cotas de calidad que difícilmente obtiene un importador generalista. Esencial conocer los procedimientos import-export, los países suministradores y las fuentes de información en Internet.
● **Dónde:** Grandes ciudades y puertos.

QUIROMASAJE

● **Descripción:** Profesionales del quiromasaje que trabajan a domicilio, en local propio o en gimnasios, balnearios, salones de belleza o en empresas que ofrecen este servicio a sus empleados.
● **Inversión mínima:** Menos de 6.000 euros.
● **Valores añadidos:** Ser experto en varias técnicas de masaje y reciclarse de forma constante. El boca a boca resulta la mejor fórmula para hacerse con una buena clientela en este negocio.
● **Dónde:** Grandes ciudades, zonas muy transitadas, zonas de empresas.

REFORMAS

● **Descripción:** Realiza reformas de mayor o menor envergadura (las que afectan a la estructura sólo pueden acometerse por un arquitecto técnico) en viviendas y locales comerciales.
● **Inversión mínima:** 18.000 euros.
● **Valores añadidos:** El primero, tener un arquitecto técnico en plantilla para poder emprender reformas más ambiciosas. El asesoramiento al cliente es una buena baza, especialmente si el equipo cuenta con un interiorista, ya que así se podrá abarcar un proceso mucho más amplio (por tanto, acceder a mayores ingresos). La experiencia en construcciones es básica.
● **Dónde:** Grandes ciudades, zonas residenciales, zonas turísticas donde exista un significativo número de viviendas de más de 10 años de antigüedad.

REPARACIÓN DE ORDENADORES 24 H

● **Descripción:** Servicio de reparación de ordenadores y periféricos 24 horas, con desplazamiento del personal a la empresa que tiene el problema.
● **Inversión mínima:** 18.000 euros.
● **Valores añadidos:** Asistencia telefónica, rapidez, precios competitivos, sustitución temporal de hardware si la reparación debe realizarse en taller, profundo conocimiento de los distintos entornos informáticos y excelente trato al cliente.
● **Dónde:** Zonas de gran concentración de oficinas.

BALNEARIO URBANO

● **Descripción:** Centro donde el cliente puede disfrutar de servicios de balneoterapia, dispositivos de agua con contrastes térmicos, chorros a presión, masajes acuáticos, terapias antiestrés, relajación, etc. La fórmula más frecuente utiliza la franquicia.
● **Inversión mínima:** 100.000 euros.
● **Valores añadidos:** Ampliar especialidades: tratamientos de estética, cabinas de bronceado, espacios... Abiertos ininterrumpidamente la mayor parte de la jornada, siete días a la semana si es posible. La clave del éxito está en facilitar el máximo flujo de clientes. La superficie media es de 200 m^2. La atención médica debe ser excelente.
● **Dónde:** Grandes ciudades.

Fuentes:

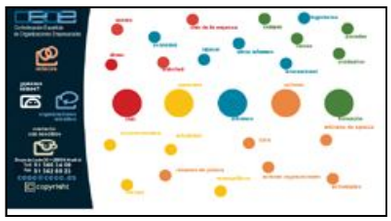
Dónde dirigirte

Direcciones útiles

Organización de Profesionales y Autónomos (OPA)
Serrano, 19. 28001 Madrid.
Tel.: 91 431 90 12.

Unión de Profesionales y Trabajadores Autónomos (UPTA)
Agustín de Bethencourt, 17. 28003 Madrid.
www.upta.es

Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE)
Diego de León, 50. 28006 Madrid.
Tel.: 91 566 34 00.
www.ceoe.es



Confederación Española de Asociaciones de Jóvenes Empresarios (CEAJE)
Diego de León, 22, 3º. 28006 Madrid.
Tel.: 91 435 09 05.
www.ceaje.es

Dirección General de Política de la Pyme (DGPYME)
Paseo de la Castellana, 141. 28046 Madrid.
Tel.: 900 190 092.
www.ipyme.org

Consejo Superior de Cámaras de Comercio e Industria de España
Velázquez, 157, 1º. 28002 Madrid.
Tel.: 91 590 69 00.
www.camaras.org

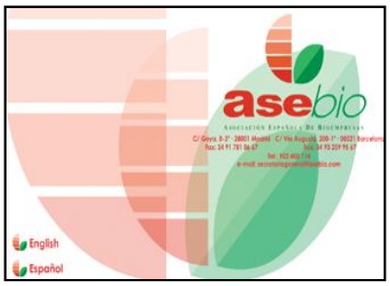
Instituto Cameral (INCYDE)
Velázquez, 157, 1º. 28002 Madrid.
Tel.: 91 590 69 00.
www.cscamaras.es/nuevaweb/tau/incide/presenta.htm

Confederación de Empresarios de Comercio Minorista, Autónomos y de Servicios (CECOMA)
Tel.: 91 319 70 47.
www.cecoma.com

Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI)
Cid, 4. 28001 Madrid. Tel.: 91 581 55 00.
http://www.neotec.cdti.es/

Asociación Vida Sana (agricultura ecológica)
Clot, 39. 08018 Barcelona.
Tel.: 93 265 25 05.
www.vidasana.org

Asociación Española de Bioempresas (ASEBIO)
Goya, 8, 3º. 28001 Madrid.
Vía Augusta, 200, 1º. 08021 Barcelona.
Tel.: 902 400 114. www.asebio.com



Asociación Nacional de Empresas de Internet (ANEI)
Carrera de San Jerónimo, 15. 28014 Madrid.
Tel.: 902 181 356.

Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa (Cepyme)
Diego de León, 50. 28006 Madrid.
Tel.: 91 411 61 61.
www.cepyme.es

Bibliografía

Guía para la creación de empresas.
Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid.

Cómo crear empresas rentables.
Miguel Cañadas. Gestión 2000, 1996.

Creación de empresas.
Francisco José González Domínguez. Pirámide, 2000.

El plan de empresa.
VVAA. Marcombo, 1997.

Crear empresa: mil consejos para un emprendedor.
Javier Fernández Aguado. Tinsa, 2002.

Cómo crear su propia empresa. Trámites, registros, sociedades.
Marta Barros Puga. Pirámide, 2000.

La empresa de los profesionales liberales.
Juan de la Cruz Ferrer. Gestión 2000.

Dirección y gestión de empresas del sector turístico.
Inmaculada Martín Rojo. Pirámide, 2000.

Manual del perfecto empresario.
Juan Carlos Lizalde Angulo. Lizalde, 1998.

Elaborar presupuestos.
Richard Templar. Prentice Hall, 2001.

El libro del emprendedor.
Luis Puchol. Díaz de Santos, 2001.

Manual de Consultoría.
Tom Lambert. Gestión 2000, 1999.

Prepare un buen plan de marketing.
Gestión 2000, 2002.

Marketing emocional.
Scott Robinette & Claire Brand. Gestión 2000, 2001.

Cautive el corazón de los clientes.
Brian Clegg. Prentice Hall, 2001.

Marketing de combate.
Ives H. Philoleau y Denise Barboteu-Hayotte. Oberón, 2000.

Conseguir nuevos clientes.
Philippe Beaupré y Frédéric Vendeuvre. Oberón, 2001.

La creación de la empresa propia.
Manuel Bermejo y otros. McGraw-Hill, 1994.

Cómo crear y hacer funcionar una empresa.
María de los Angeles Gil Estallo. Ed. Esic, 1996.

Cómo hacer negocios en Internet.
Eduardo Paz. Gestión 2000, 2001.

Fotos: Mauritius, Stone, Image Bank, Getty Images, Taxi, AGE Fotostock y Óscar Rivilla. Gráficos: HF Infografía.