



Cómo crear tu **empresa:**

Idea, plan de proyecto y
consejos de emprendedores

Cómo crear tu empresa:
Idea, plan de proyecto y consejos
para emprendedores

Índice de contenido

- Tu idea de negocio: cómo darle forma y pulir sus imperfecciones.....6
- Cómo encaja tu idea en el mercado.....10
- ¿Cómo puede un emprendedor definir su modelo de negocio?.....14
- La importancia del plan de negocio.....19
- Cómo liderar, gestionar y consolidar el talento en una empresa.....28
- Emprendedores: recursos útiles para la creación de empresas y marco legal de apoyo.....32
- El ecosistema del emprendedor. Entrevista a Sergio Mejías, cofundador y director general de Bubok.....44
- Consejos de emprendedores para emprendedores.....47
- Autores.....59

Tu idea de negocio: cómo darle forma y pulir sus imperfecciones

Cesc Vilanova | @cesc_vilanova



La idea de negocio es nuestro punto de partida. Durante los primeros días, la ponemos a prueba dentro de nuestra cabeza. Si la idea sobrevive a este primer filtro, es momento de dar un paso más y ponerla en papel.

Como describirla es divertido, lo habitual es envalentonarse y empezar a añadir todo tipo de detalles. Uno de los puntos más excitantes es cuando empezamos a imaginar las previsiones de ingresos en los próximos cinco años. Todo un clásico de los planes de negocio.

A medida que el tamaño de nuestro documento crece, la idea pinta cada vez mejor. Poco a poco vamos obteniendo la energía que nos hace falta para dar el siguiente paso: empezar de verdad.

Pero comenzar da miedo, así que seguimos perfilando nuestra idea sobre el papel tanto como podemos, quizás durante meses. Cuesta darse cuenta, pero los detalles ahora no importan.

Como se suele decir, "ningún plan de combate sobrevive al primer contacto con el enemigo", así que es mejor no dejarse llevar por la euforia creativa y aterrizar la idea cuanto antes.

La buena noticia es que la alternativa es relativamente sencilla. Podemos concentrarnos en describir el corazón de la idea con una plantilla como ésta:



Nuestra idea ayuda a _____ (la persona que nos usará) a hacer _____ (actividad en la que nuestra idea interviene) para que _____ (beneficio de la persona al usar nuestro producto o servicio).

Por ejemplo, en el caso de [Boolino](#), un proyecto educativo y cultural *online*, dirigido a padres y niños menores de 12 años,:

Boolino ayuda a los padres de niños con edades comprendidas entre 0 y 12 años a buscar libros infantiles que se adapten a su edad y a sus preferencias de lectura para que puedan seleccionar los ejemplares sin necesidad de desplazarse y en una plataforma *online* con una gran variedad títulos.

Errores que se han de evitar

A continuación relaciono tres opciones que tenemos si hemos conseguido que nuestra idea sobreviva a este segundo filtro:

1. Antes de empezar a desarrollarla, explicar la idea a potenciales usuarios. Nos servirá para descubrir su interés inicial y también posibles problemas de bulto que seguramente estaremos pasando por alto.

Conversar con una docena de potenciales usuarios sólo requiere dedicar tiempo y ser consciente de que no es momento de vender, sino de escuchar.

Error evitable: Preguntar a amigos y familiares; es muy probable que nos digan que les gusta, aunque no sea así. El error es aún mayor si nuestros amigos y familiares no encajan con el perfil de nuestro cliente.

2. Poner en marcha la idea lo más rápidamente posible, aunque sea de manera incompleta. Por ejemplo, se puede empezar a vender *online* pidiendo al comprador que nos haga una transferencia.



Error evitable: Pensar que nuestra idea solo funcionará si la implementamos al completo y con todos los extras que somos capaces de imaginar. No se trata de dar un servicio de mala calidad o roto, simplemente de ofrecer una versión lo más simplificada posible que sigue aportando el valor que queremos ofrecer al cliente.

3. Observar y escuchar a los primeros usuarios y clientes.

Error evitable: Dejar que nuestro deseo de que la idea funcione nos haga malinterpretar lo que está pasando realmente. Cuanta más presión externa tengas para que la idea funcione (porque ya has invertido dinero, porque no te queda tiempo, porque ya te has comprometido con el proyecto...), más riesgo hay de que escuches lo que quieres escuchar.

Siguiendo estos tres pasos y casi sin darnos cuenta, estamos en pleno desarrollo de la idea.

7

En lugar de:

1. Pensar durante mucho tiempo.
2. Gastar muchos recursos en implementar nuestra "visión".
3. Lanzar y ver cómo se recibe nuestra idea cuando apenas tenemos margen de maniobra.

Estamos:

1. Pensando bien, pero durante poco tiempo.
2. Gastando pocos recursos en desarrollar y lanzar una primera implementación.



3. Descubriendo cómo se recibe nuestra idea cuando todavía nos queda buena parte de nuestros recursos para poder ajustar el rumbo.

Si nuestra idea funciona, ya tendremos tiempo de añadir nuevas piezas, perfilar los detalles, pulir los errores, mejorar el servicio...

Incluso, si lo necesitamos, podremos empezar a hacer previsiones de ventas. Gracias a que llevaremos un tiempo vendiendo, al menos tendremos puntos de referencia reales de los que partir.

Si hemos tenido la suerte de llegar a este punto, será el momento de preocuparse de buscar financiación.

Como nos hemos centrado en poner la idea en marcha y empezar a vender cuanto antes, nuestros clientes estarán siendo nuestra primera vía de financiación (quizás la única vía necesaria, si no tenemos prisa para crecer o si la demanda crece a buen ritmo).

Si tenemos o queremos crecer más rápido, tener clientes nos dará más opciones de que bancos o inversores nos abran la puerta.

Buscar financiación externa antes de tiempo es casi imposible en los tiempos que corren. Y si la conseguimos, usarla para construir la versión más completa de nuestra idea puede ser el peor comienzo posible.



Cómo encaja tu idea en el mercado

Francisco González | @frangonzalez



¿Tiene competencia tu empresa?
¿Cómo es el panorama competitivo al que te enfrentas? Cómo encontrar y acertar con las ventajas competitivas de tu empresa. Cómo adaptar tu idea de negocio al mercado. Seis errores comunes que no se tienen en cuenta respecto al mercado.

Tu idea

9

La idea más brillante que tengas, la más innovadora, ya hay personas como tú desarrollándola en algún lugar del mundo... garantizado. Y si no es la misma, es muy parecida.

La diferencia radica en la rapidez de su implantación y el aprendizaje que obtienes del mercado. No olvides que estamos en la economía del conocimiento.

En cualquier caso, aplica lo de “piensa en grande, comienza con algo pequeño, falla rápido y barato”.

El mercado

Si entras en un mercado existente o un sector muy maduro, el estudio de mercado previo es fundamental. Si intentas crear un nuevo modelo de negocio, aunque sea novedosa, tu idea seguramente estará vinculada a industrias, negocios o mercados ya existentes. Estúdialos y analízalos, porque te servirá para pulir tu idea de negocio y conocer su posible impacto en el entorno actual.



La competencia

No le dediques más de un mes. Si haces un estudio de seis meses, te puedes encontrar con que tienes mayor competencia o simplemente uno de tus rivales ya se ha quedado con todo el mercado.

La ventaja competitiva

Diferenciación es la palabra clave. Si tu ventaja competitiva es simplemente el precio, no es una buena idea. Se puede ser mejor en muchos ámbitos: procesos, productos, atención al cliente, fidelización, organización, etc. Y si eres capaz de combinar varios de ellos, mucho mejor.

Los clientes

Identifica a tu cliente (quién es) y conócelo (cómo es). En lugar de crear un producto, intenta resolver un problema. Si el problema realmente existe y tu negocio trata de resolverlo, tienes la mitad del camino hecho, porque tendrás personas que necesitan esa solución.

10

El modelo de negocio

Necesitas un modelo y un plan de negocio. Son dos cosas distintas, pero vinculadas. Y el modelo es mucho más importante que el plan. Probar tu modelo de negocio y fallar es normal, pero necesitas recopilar datos para saber lo que ha ido mal o cómo mejorarlo. Un gran error es no recopilar datos, porque luego no sabrás cómo corregir tus errores.

Alianzas

Los negocios y las empresas más tradicionales pueden ser tus grandes aliados. Habla con ellos, comparte tus ideas con aquellos que quieran escucharte y no vean en ti una amenaza. No reinventes la rueda, aprovecha lo que ya funciona y escucha a los que han emprendido antes que tú.



Adaptación

Si consigues que tu negocio salga adelante en un periodo razonable, seguramente ya se parece poco a tu idea original... La adaptación llega sola, fruto de tu trabajo con los clientes y el mercado, de tu capacidad de ajustar tu idea y tu modelo de negocio a la realidad de los consumidores.

Seis errores comunes

1. Pensar que tu idea es única.
2. No observar el contexto.
3. Repetir cosas que no funcionan.
4. Crear estructuras muy grandes, muy jerárquicas y poco flexibles al iniciar un negocio.
5. Olvidarte del ámbito *online* (si tu negocio es presencial).
6. Olvidarte del ámbito *offline* (si tu negocio es *online*).

Recomendaciones

- Salir a vender, vender y vender.
- Medir, medir y medir, para mejorar tus productos y servicios, tu organización, tus inversiones, etc.
- Poner foco en las personas y el equipo humano, por delante de la tecnología.



- Trabajar el marketing y las relaciones públicas del “ecosistema” de negocio al que perteneces y a los sectores a los que estás vinculado.
- Aprender e innovar continuamente.



¿Cómo puede un emprendedor definir su modelo de negocio?

Javier Megías | @jmegias



Una vez definida una idea de negocio sobre la que construir nuestra empresa, llega el siguiente paso, uno de los más importantes en la vida de cualquier emprendedor: definir cómo vamos a convertir nuestra gran idea en una empresa rentable.

Existen dos tendencias opuestas en este sentido: por un lado están los que opinan que no se puede hacer absolutamente nada sin haber creado un sesudo plan de negocio en el que se recoja hasta la última variable; y por otro lado están los valientes que creen que basta con una buena idea y mucho trabajo.

La práctica dice que sí es recomendable al menos esbozar la lógica que va a definir nuestra empresa, los cimientos sobre los que vamos a definir el negocio de forma previa al plan de negocio. Esto implica al menos comprender:

- **¿Cómo vamos a crear valor... y para quién?** (¿Qué vamos a hacer y quién es nuestro cliente?)
- **¿Cómo vamos a hacer llegar ese valor a nuestros clientes?** (¿Qué canales vamos a utilizar?)
- **¿Cómo vamos a capturar una parte de ese valor?** (¿Cómo vamos a ganar dinero?)



Aunque existen múltiples tendencias y herramientas para la definición de un modelo de negocio, al final se trata de responder a las preguntas anteriores de una forma más o menos estructurada.

La gran ventaja del modelo de negocio sobre el enfoque tradicional del plan de negocios es que, aunque realmente nos empuja a analizar las mismas variables, lo hace de una forma más sencilla, ya que no tiene demasiado sentido planificar cuánto vamos a facturar el cuarto año o qué estrategia de expansión usar si no hemos validado siquiera si existen clientes de verdad. Eso sí, una vez validado el modelo de negocio, es recomendable crear un plan de negocio.

Para definir un modelo de negocio, existen diversas herramientas, desde el famoso “lienzo de modelos de negocio” (o *business model canvas*) hasta el *lean canvas*, pero su uso depende en gran medida de en qué momento nos encontremos. Si estamos en las primeras fases de definición de una idea o vamos a lanzar un nuevo producto en un mercado desconocido, es recomendable utilizar el *lean canvas*, ya que nos empuja a confrontar nuestro producto o servicio (que es la base sobre la que vamos a construir nuestra idea) con el mercado, el elemento más importante para validar si hay un negocio o no.

El orden en el que abordemos la definición del modelo de negocio va a depender en gran medida de la forma de emprender que hayamos escogido:

- **Desde el problema.** Es muy habitual que el emprendedor parta de un problema que él considera que vale la pena resolver (típicamente porque él o alguien de su entorno lo ha sufrido). En este caso, el siguiente paso es descubrir si existen suficientes clientes reales como para crear un modelo de negocio alrededor de ellos, y si es así empezar a construir un producto o servicio que le dé solución.



- **Desde el cliente.** Se trata de un tipo poco habitual de emprendedores que, a raíz de su conocimiento del cliente, han descubierto varios problemas que vale la pena resolver, por lo que deben primero escoger uno y luego plantear la mejor solución para arreglarlo.
- **Desde el producto.** Un tipo complicado de emprendedor, habitualmente sale de los entornos universitarios y comienza desde la solución, lo que implica que hay que hacer una “ingeniería inversa” del modelo de negocio y pensar en qué casos de uso (a qué cliente y para qué problema) tiene sentido el producto creado.

En cualquier caso, para poder definir correctamente un modelo de negocio, debemos conocer y ser capaces de justificar:

- **Cliente.** Deberíamos establecer quién es el cliente/usuario, (o clientes/usuarios) al que nos vamos a dirigir, qué características tiene y, sobre todo, quiénes serán los clientes iniciales (o early adopters) que valorarán mucho más que el resto nuestro producto o servicio (porque sufren el problema que resolvemos de forma más aguda).
- **Problemas.** Es clave comprender de verdad cuáles son los tres principales problemas que sufre el cliente y cómo los está resolviendo actualmente, ya que eso nos dará una idea de cómo de importantes son en realidad.
- **Proposición de valor.** Lo que implica establecer, siempre enfocándolo desde el punto de vista del cliente, cómo vamos a ofrecerle valor o, lo que es lo mismo, cómo vamos a resolver sus problemas.



- **Solución.** ¿Cuáles son las tres principales características que debe tener nuestro producto o servicio para dar respuesta a sus problemas?
- **Canal.** ¿Cómo vamos a definir nuestra estrategia de llegada al cliente? Esto implica no sólo saber cómo vamos a conseguir clientes, sino cómo vamos a definir la experiencia de cliente (es decir, saber cómo nos va a descubrir, cómo va a valorar nuestra propuesta según sus criterios, cómo vamos a facilitar su experiencia de compra, cómo vamos a mejorar la entrega de valor y, por último, cómo vamos a darle soporte y mejorar la recurrencia).
- **Flujos de ingreso.** Supone decidir cómo vamos a poder ganar dinero con el cliente (en el argot emprendedor, cómo vamos a monetizar). Podemos ser muy creativos, pero al final la clave es definir unos pocos flujos y formas de pago que realmente encajen con el cliente y con el modelo de negocio escogido (no funciona igual un modelo de varios lados que un modelo de suscripción que uno basado en intermediación).
- **Estructura de costes.** Debemos definir y controlar los principales elementos de coste que tendrá nuestra empresa, pero siempre intentando plantearnos si existen formas mejores de enfocar el coste (a través de terceros, alianzas, formas alternativas de producir, etc.).
- **Métricas.** Los emprendedores tendemos a ser unos optimistas natos y siempre creemos que las cosas mejorarán. Por eso mismo es importante definir métricas de negocio (no sólo financieras) realistas, y sobre todo accionables sobre cómo conseguimos y aportamos valor a los clientes.



- **Ventaja diferencial.** Deberíamos tener claro cómo vamos a ayudar a crear un valor suficiente para nuestros clientes que prefieran no irse a la competencia, o cómo vamos a hacer que para la competencia sea difícil copiarnos o conseguir a nuestros clientes habituales. Se trata de un proceso que pasa por definir aquello que nos hace únicos a los ojos de nuestros clientes y potenciarlo.



El esquema resumido gráficamente



La importancia del plan de negocio

Pepa Romero | @mjromerosj



Mi experiencia profesional gestionando negocios en diversos sectores y en muy diferentes circunstancias económicas me han dado las claves para valorar la utilidad de un modelo frente a otro y, sobre todo, que ese modelo de negocio sea una guía útil que pueda ofrecer las claves sobre los pasos

que hay que dar al menos en los primeros años de funcionamiento.

Los modelos de negocio, de cualquier industria o sector, bien sean *startups* o negocios consolidados, deben cumplir al menos tres condiciones básicas que quizá puedan parecer obvias, pero no lo son:

1. Sentido común y realidad sobre los recursos humanos y financieros disponibles o a los que podré acceder en función del estado de madurez del proyecto.
2. Que el modelo de negocio contemple las variables básicas a las que se va enfrentar ese negocio en el momento del arranque.
3. Dedicar el esfuerzo y tiempo necesarios para poner sobre papel nuestra idea y acompañarla de unos sencillos números que reflejen una proyección futura de los ingresos y gastos y la generación de *cash flow*.

Un modelo de negocio que no contemple un conocimiento mínimo del mercado y la competencia en el que se va a desarrollar partirá de una base inconsistente y, por lo tanto, no servirá para la toma de decisiones.



No es lo mismo enfrentarse a un plan de negocio que operará en un mercado ya existente o consolidado, que a un plan de negocio que sólo funcionará si eres capaz de generar la demanda del mismo en un mercado nuevo.

En esta segunda circunstancia, donde el objetivo es crear la necesidad de uso de ese producto o servicio que no existe, el mercado es importante, pero lo es más la estrategia que se ha de seguir para crear la necesidad o atracción suficiente para convertirlo en un producto o servicio que sea deseado, bien por ser exclusivo, novedoso o con un componente tecnológico diferencial no existente previamente. En este caso la disponibilidad de recursos financieros suficientes para crear la demanda será la clave.

Muchos de los planes de negocio de emprendedores no saben si existe el mercado o si son capaces de generarlo, inicialmente parten de ideas, muchas de ellas brillantes, pero desconocen cómo generar la necesidad o la demanda.

En los negocios que se desarrollan de forma exclusiva en entornos digitales, uno de los puntos críticos es conseguir el tráfico necesario para hacer efectivo ese modelo de negocio, existe un previo, la generación de la demanda, que suele ser un gran olvidado, por muy evidente que parezca. Los cuatro pilares que se han de considerar en la elaboración de un plan de negocio efectivo son:

1. La estrategia. Entorno, clientes y mercado.
2. La viabilidad del proyecto.
3. Proyecciones financieras básicas.
4. Imagen ante inversores.



1. La estrategia. Entorno, clientes y mercado

El objetivo de este punto será definir de forma sencilla, cómo el futuro negocio va a crear, entregar y generar valor. Para ello deberás cubrir la siguiente información resumida en seis bloques.

Entorno y personalidad del proyecto

Definir de forma muy breve el entorno económico y competitivo al que se enfrenta el nuevo negocio. Sector en el que se enmarcará. Señas de identidad del proyecto. Misión y Visión. Quién eres, formación, experiencia, qué ofreces, a quién, cómo y por qué la idea es viable.

Segmento de clientes

¿Quiénes serán nuestros principales clientes y consumidores? Agrupar a potenciales clientes que tengan características similares en segmentos, detectando sus necesidades. De esta manera será más fácil definir cómo vender, comunicar y distribuir nuestra propuesta a cada grupo.

20

Propuesta de valor

De qué se beneficiará el cliente con nuestro producto o servicio:

- Valor ofrecido.
- Problemas o necesidades que ayudaremos a resolver.
- Oferta de productos o servicios ofrecidos a cada segmento de cliente.



Canales de distribución, marketing y comunicación

Descripción de las distintas formas de comercializar nuestra oferta, venta directa o a través de distribuidores. Esta descripción deberá realizarse de acuerdo con cada segmento de clientes objetivo definido y considerando:

- Notoriedad: qué haremos para generar el *awareness* necesario para que nos conozcan.
- Compra: cómo conseguimos que los clientes compren nuestro producto o servicio.
- Entrega: cómo entregamos la propuesta de valor a nuestros clientes.
- Posventa: cómo proporcionamos servicios de posventa.

Relación con el cliente

Qué tipo de relación estableceremos con los distintos segmentos de clientes, de acuerdo con nuestros objetivos (captación, aumentar ventas o retención de clientes). Relación directa personalizada o autoservicio, en grupo o individual, participación del cliente en alguna etapa del proceso del negocio.

Mercado y competencia

¿En qué mercado funcionará el proyecto? ¿A qué competencia me enfrente? ¿Tengo capacidad para ofrecer un producto o servicio con una oferta de valor superior, en calidad, precio, servicio?



El análisis de mercado , como hemos destacado en la introducción, es básico y fundamental de cara a inversores para entender y evaluar la potencialidad del negocio, ventajas competitivas o debilidades. Un análisis de mercado completo profundo es un valor destacado por potenciales inversores, al menos para la primera impresión y atracción sobre un proyecto.

2. Viabilidad del proyecto

Fuentes de ingreso y gasto

Describir la forma en que el proyecto generará recursos, identificando claramente qué aportación monetaria hace cada grupo de clientes con la estimación de tarifas y descuentos por segmento, venta de activos, préstamos, licencias... Es importante evaluar y detallar todas las posibles fuentes de ingreso del proyecto sustentadas sobre las variables básicas que afectarán al negocio.

- Costes fijos: son todos los costes que no dependen de la cantidad de bienes o servicios producidos y serán necesarios para iniciar la actividad.
- Costes variables: son aquéllos que generarán dependiendo de la cantidad de bienes o servicios producidos.

Recursos claves

Son todos aquellos recursos que permitirán a la empresa crear el valor definido en los pasos anteriores. Estos se clasifican en las siguientes categorías:

- Físicos: infraestructura, materiales, aparatos, redes de distribución y maquinarias, tecnología, software, hardware, aplicaciones, desarrollos, entre otros.



- **Intelectuales:** marcas, patentes, licencias, royalties, derechos de uso y explotación.
- **Humanos:** Personas que trabajan en la empresa. Si el modelo de negocio se basa en las habilidades o conocimientos de sus empleados, este recurso es el más importante.
- **Financieros:** Además de las fuentes de ingresos definidos anteriormente, por la propia operativa del negocio es importante definir cómo vas a generar la fluidez económica necesaria para que funcione el negocio en la fase inicial, préstamos, préstamos participativos, líneas de crédito, capital financiero, opciones de venta de participaciones, entrada de *business angels*, etc.

Operaciones clave

Es preciso identificar de forma breve y resumida las actividades más importantes para que el negocio funcione. Estas se dividen en tres categorías:

1. Socios
2. Proveedores
3. Colaboradores

Qué aportará cada uno de ellos y su grado de relevancia e implicación para la consecución y éxito del negocio. Cómo será el grado de implicación de cada uno de ellos en actividades clave del negocio, como la producción, la solución de problemas específicos de los clientes y cómo participarán en el suministro de la red/plataforma en la que se desarrollará el negocio, software, desarrollo y red de distribución.



Socios / Partners / Alianzas

Por distintas razones, financieras, de posicionamiento, acceso a mercados cerrados o cualquier otra circunstancia concreta del proyecto y el sector, pueden existir diversas razones para buscar socios. Por ello, será preciso detallar el tipo de alianzas existentes o potenciales para favorecer la entrada de socios estratégicos.

- Alianzas entre no competidores: Empresas que no compiten por el mismo mercado y cuya cooperación puede traer beneficios para ambas.
- Cooperación entre competidores: Empresas que compiten en el mismo mercado negocian y coordinan acciones para obtener el mayor beneficio posible para ambas.
- Relaciones entre comprador y distribuidor: Estas alianzas aseguran a la empresa la adquisición de los recursos que necesita para su operación si generar riesgos de aprovisionamiento.
- Asociación para la creación de nuevos negocios: Dos o más socios participan juntos en la creación de una nueva organización, ya que cada uno aporta una ventaja competitiva que se refuerza en la asociación.

3. Proyecciones financieras básicas

No será necesario contratar a un banco de inversión o consultora para poder elaborar unas proyecciones financieras básicas, ya que las debe saber elaborar el propio emprendedor de forma básica y casi intuitiva por el conocimiento profundo de su negocio. En fases más maduras ya habrá tiempo de mejorarlas y dotarlas de la sofisticación financiera que precisen.



El objetivo de estas proyecciones será la de conocer y expresar en cifras la rentabilidad esperada y la valoración del proyecto.

En negocios nuevos una proyección a tres años podría ser suficiente y para negocios consolidados no menos de cinco años de proyección financiera nos podrán dar una valoración más real del proyecto.

Toda proyección financiera deberá incluir al menos los siguientes datos:

- $\text{Ingresos} - \text{Gastos directos} = \text{Margen bruto}$ (% Rentabilidad bruta)
- $\text{Margen Bruto} - (\text{Gastos indirectos}) - (\text{Gastos de estructura}) - (\text{Gastos de administración}) - (\text{Gastos ventas}) = \text{EBITDA}$
- $\text{EBITDA} - (\text{Amortizaciones y Depreciaciones}) - (\text{Diferencial Financiero}) = \text{Resultado Neto}$ (% Rentabilidad Neta)

En el proceso de elaboración de las proyecciones financieras no olvides:

- Ser realista. Contrasta tus estimaciones siempre.
- Efectivo. Podrás disponer del efectivo (cash) suficiente para los primeros años de operación.
- El papel lo aguanta todo.
- Herramienta sencilla y de fácil actualización. Guarda versiones por fechas, te ayudarán a analizar la evolución de las perspectivas y estimaciones a lo largo del tiempo.



- Criterios sobre estimaciones en variables básicas del negocio contrastados. Contrástalos con estudios, pruebas piloto, datos históricos. Los criterios son la base de unas buenas proyecciones financieras y de tu credibilidad.

4. Imagen ante inversores

Antes de lanzarte a la presentación de tu plan de negocio ante posibles inversores, es necesaria la formación del propio emprendedor en materias básicas: gestión de empresas, finanzas, marketing y nociones fiscales que afecten de manera relevante al negocio. Este paso será un factor decisivo para dar una imagen sólida y definitiva ante posibles inversores.

De nuevo la imagen ante el inversor será mucho más positiva si demuestras un conocimiento exhaustivo del mercado y competencia, tanto en el plan de negocio como en el momento de defender tu proyecto.

No presentes tu plan de negocio ni lo defiendas antes de que esté totalmente terminado. Las prisas no son buenas consejeras y en la mayoría de los casos conducen a fracasos seguros.

IDENTIFICA Y MUESTRA las fortalezas del proyecto y sé honesto con las debilidades.

El plan de negocio es la herramienta de comunicación más potente que existe y la única que permitirá al emprendedor transmitir a inversores, proveedores y clientes los objetivos que persigue, cómo los va a conseguir y cuáles son las posibles vías de actuación para convencerles de que se sumen al proyecto.



Cómo liderar, gestionar y consolidar el talento en una empresa

Fernando Polo | @abladias



En septiembre de 2009, Territorio creativo se enfrentaba a su tercera "quiebra técnica". La crisis y la falta de foco de una agencia interactiva con doce años de historia nos empujaba al precipicio. Para hacer frente a las nóminas atrasadas y abordar una reestructuración dramática, los tres hermanos y

socios rehipotecamos una propiedad familiar. Aprovechando una marca fuerte ligada a su blog y al marketing 2.0, nos reconvertimos en "agencia consultora" y nos centramos en *social media marketing*, e interrumpimos proyectos no vinculados a la comunicación 2.0.

En septiembre 2011, el reto parecía conseguido. Le habíamos dado la vuelta a la situación. La diferenciación "agencia y consultora", que integraba ambas culturas bajo un mismo techo y la ola creciente de los servicios de comunicación 2.0 nos había llevado a buen puerto. Pagábamos nóminas, ganábamos dinero. Nuestra comunidad crecía. Nuestros clientes eran cada vez más y mayores. Pero, ¿de verdad el reto de Territorio creativo era sobrevivir a la crisis del 2008?

En el siglo XX la media de permanencia de una empresa en el índice Standard&Poors de las 500 mayores empresas por capitalización bursátil era de 60 años. En la actualidad no es más de 15 años. De continuar así, el 75% de las empresas que hoy forman parte de ese índice no estarán en el siglo XXI. Y si esto les ocurre a las grandes compañías, ¿qué sucederá con las pequeñas empresas? Hartos de crisis y vaivenes, decidimos que nuestro reto no era sobrevivir a una crisis puntual, sino



vivir 100 años, y divertirnos por el camino. Pero, ¿cómo puede una pyme plantearse realmente llegar a vivir 100 años? La respuesta está en el talento y el liderazgo.

Las personas adecuadas

En su libro *Good to great*, Jim Collins analiza las empresas que han superado el rendimiento de su sector durante más de 25 años. En uno de los capítulos clave, Collins dice que "las personas no son el activo más importante de las empresas. Las personas 'adecuadas' lo son".

Si conseguimos montar en este particular "autobús" a las personas adecuadas, no importará exactamente la dirección que tomemos. Conseguiremos cambiar el destino cada vez que las circunstancias cambien, y aún así llegar a buen puerto.

Encontrando el propósito de nuestra empresa: ¿por qué?

¿Pero por qué las personas adecuadas se subirían a nuestro "autobús"? En el siglo XXI, la pregunta más importante siempre será "por qué". El individuo gana poder y responde fundamentalmente a sus motivaciones intrínsecas. Rebuscando en nuestra historia, hallamos nuestros porqués individuales, y los pusimos en común, en un porqué general. Habíamos sido usuarios 2.0, antes que *marketers* 2.0, así que entendíamos que la promesa de la web 2.0 es dar el protagonismo a las personas y usuarios, y restárselo a la burocracia, a las grandes empresas, a las organizaciones... Las empresas del siglo XX deben aprender la lección del marketing de las empresas nacidas en siglo XXI. Amazon, Google, Facebook... saben que si no ponen primero a sus empleados, a sus usuarios, la competencia se encuentra a un tiro de clic. Como han llegado se irán. De forma que nuestra misión quedó clara, tenemos que ayudar a las organizaciones a poner a las personas primero, para sobrevivir al siglo XXI.



Diseñando el cómo: cultura corporativa

Una vez encontrado el porqué, nos tocaba definir el cómo. ¿Cómo puede atreverse una pyme como Territorio a ayudar a las organizaciones a poner a las personas primero? Evidentemente, no teníamos que mirar fuera, no teníamos que buscar los "qués". Teníamos que mirar hacia dentro y practicar con el ejemplo. ¿Cómo lo hacemos nosotros? ¿Por qué nos levantamos cada día con ganas de cambiar el mundo?

La primera respuesta fue implantar una cultura organizativa fuerte. Pero la cultura no se cuenta, se vive. Principios, valores, costumbres. Son los fundadores los que conforman la cultura, pero en su mano está dedicar más o menos tiempo a hacerla explícita y transmitirla a los futuros líderes. En Territorio creativo, por ejemplo, llevamos cuatro años organizando todos los viernes de 9.30 a 10.30, un #TcDesayunos con alguien de fuera que viene a compartir, dialogar y reflexionar con todos los tecerianos (trabajadores de la empresa). A veces nos dicen: "qué gran idea". Pero la idea es solo mediocre, el mérito está en hacerlo sin fallar ni un viernes, desde hace cuatro años.

Tenemos que definir rasgos y valores de la cultura. Uno de los más importantes en la nuestra es el "servicio": ayudar a los demás. La trepidante actualidad digital impone un ritmo frenético de aprendizaje. Cada día, debemos hacer hueco para asimilar algo nuevo. En este entorno, la empresa que triunfa es la que comparte conocimiento, y para compartir conocimiento hay que invertir tiempo, y ser buena persona. Otro rasgo de nuestra cultura es lo que denominamos buenas personas y personas buenas. En Territorio creativo, por muy buen profesional que seas, no tienes cabida si tratas mal a tus compañeros, si te falta empatía o si creas "mal rollo".

Otro de los secretos mejor guardados de nuestra cultura es que el uso intensivo de los "medios sociales" genera vínculos emocionales. Y esos vínculos emocionales construyen inteligencia colectiva. Nuestro #TcBrain es más potente, porque vivimos y compartimos la emoción.



¿Cómo? Con un tuit, con una foto en Instagram, con un post en TcBlog, en Tc+ (nuestra red social interna). Nos leemos, nos queremos. Nos abrazamos con un #cariñoteceriano que es *on* y *offline*.

Diseñando el cómo: liderazgo 2.0

¿Pero cabe en el siglo XXI una empresa como la nuestra con una estructura jerárquica tradicional? Tenemos que tomarnos la molestia de innovar cada día. Y para ello debemos eliminar las estructuras jerárquicas. Debemos dotar a las personas de autonomía para perseguir sus propios sueños. A las personas no nos gusta que nos digan lo que tenemos que hacer. Es mucho mejor convivir en un entorno de "autoexigencia" en el que cada cual es responsable de sus objetivos y de fijarse las tareas, para llevarlos a cabo. En nuestra empresa solemos decir que no nos gustan los jefes, ni ser jefes, ni tener jefes. Preferimos firmar un contrato, como adultos: tus responsabilidades, mis responsabilidades. Manos a la obra.

Pero para ser autónomos, y poder tomar decisiones, hemos de tener toda la información a nuestro alcance. La transparencia radical es imprescindible. Sea *feedback* de mejora o datos financieros. Debemos eliminar los mandos intermedios, cuyo poder reside en ocultar información a los equipos. Desde hace año y medio, en Territorio creativo, la información financiera mes a mes de la empresa (rentabilidad por proyecto, cuentas generales, coste de estructura) está al alcance de la última persona incorporada.

Si lo que buscamos es vivir 100 años, debemos respondernos a esta pregunta: ¿cómo vamos a conseguir hoy que las personas con las que compartimos nuestro proyecto, se apasionen y se compliquen la vida, tanto como hemos decidido complicárnosla nosotros?

Dejemos de pensar que somos mejores que los demás. Pensemos que la probabilidad de que los demás sean mejores que nosotros es muy alta, y si no les damos motivos, jamás nos lo demostrarán.



Emprendedores: recursos útiles para la creación de empresas y marco legal de apoyo

David Ballester | @daviballester



Si estás leyendo este libro, probablemente te estás planteando ahora mismo y por diferentes circunstancias crear tu propia empresa, bien porque te encuentras en situación de desempleo, porque ha finalizado recientemente tu contrato por cuenta ajena o porque tienes una idea o producto o puedes

prestar un servicio que quieres convertir en negocio.

Pues bien, en este capítulo quiero compartir contigo información útil y práctica que te puede ayudar en el proceso de creación de tu nueva empresa.

En concreto voy a mostrarte una serie de recursos, utilidades, enlaces y consejos que pueden servirte para que puedas crear tu empresa de la mejor manera posible, partiendo desde la elección de la forma jurídica adecuada hasta el marco legal actual de apoyo a emprendedores existente en nuestro país.

Elección de la forma jurídica de la empresa

En primer lugar, todo se inicia cuando se toma la **decisión de crear una empresa**, es decir, tienes un proyecto de empresa que surge en torno a una idea que se pretende convertir en oportunidad de negocio.



Si has decidido comenzar una actividad empresarial, en primer lugar debes elegir la forma jurídica de la empresa. Al principio es normal que no tengas muy claro por qué forma optar. Para intentar orientarte, las características de las principales alternativas de creación de tu empresa son

- [Empresario individual](#)
- [Sociedad de Responsabilidad Limitada](#)
- [Sociedad Limitada Nueva Empresa](#)
- [Sociedad Limitada de Formación Sucesiva \(forma jurídica introducida por la Ley de Emprendedores\)](#)

Además, en estos enlaces dispones de información complementaria para una correcta elección de la forma jurídica:

- [Formas jurídicas de creación de la empresa](#)
- [Ventajas e inconvenientes de cada una de las formas jurídicas](#)
- [Test de autoevaluación para la elección de la forma jurídica](#)
- [Información sobre la elección de la forma jurídica](#)

El inicio de la actividad emprendedora. Recursos útiles para la creación de empresas. Obligaciones fiscales, contables y registrales

Una vez que tienes clara la forma jurídica con la que vas a iniciar tu actividad empresarial, en la web [Crea Tu Empresa](#) puedes obtener información sobre el proceso de creación, paso a paso, de tu empresa:



- Plan de empresa
- Proceso de constitución
- Puesta en marcha
- Contratación laboral

También puedes encontrar información sobre los trámites necesarios para crear un negocio en la web eugo.es, que dispone de artículos sobre cómo abrir un negocio o prestar tus servicios en España, en sólo tres pasos.

Las **Cámaras de Comercio** también colaboran activamente en el asesoramiento inicial, la tramitación administrativa y el proceso de consolidación de la empresa, una vez puesta en marcha.

Si lo que quieres es ahorrarte trámites presenciales y crear tu empresa de forma telemática, el **Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)** es un sistema de información que permite realizar, de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedades mercantiles en España.

Con la nueva ley de apoyo a los emprendedores, se han creado los Puntos de Atención al Emprendedor, PAE (anteriormente se llamaban PAIT), que se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas, el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo, a través de la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial.

Los PAE pueden depender de entidades públicas o privadas, colegios profesionales, organizaciones empresariales o Cámaras de Comercio. Estos centros deben firmar un convenio con el Ministerio de Industria,



Energía y Turismo para poder actuar como tales. La Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa dispone de un buscador para localizar el PAE que más le convenga al emprendedor.

Los PAE se apoyan en el CIRCE para crear empresas, y en concreto en uno de los componentes que lo forman: el Sistema de Tramitación Telemática (STT). En este sentido, cuando un emprendedor opta por iniciar los trámites de creación de una empresa desde un PAE, implícitamente está utilizando el sistema CIRCE.

El PAE tiene una doble misión:

- Prestar servicios de información y asesoramiento a los emprendedores en la definición de sus iniciativas empresariales y durante los primeros años de actividad de la empresa.
- Iniciar el trámite administrativo de constitución de la empresa a través del Documento Único Electrónico (DUE).

34

En la web circe.es puedes [encontrar el PAE más cercano a tu domicilio](#).

En relación con la creación de empresas, se ha desarrollado un proyecto llamado [Emprende en 3](#). Es un plan de simplificación administrativa que incluye, por un lado, la fijación del modelo electrónico de declaración responsable, de acuerdo con la citada Ley y, por otro, una plataforma electrónica que posibilita la tramitación electrónica de las declaraciones responsables de aquellos emprendedores, empresarios o titulares de actividades económicas o empresariales que deseen iniciar su actividad o trasladar su negocio y la integración automática de esta tramitación con las plataformas ya existentes para la creación de empresas.

Además, si has decidido crear tu empresa de forma telemática, aquí tienes dos cursos *online* que te indican cómo hacerlo:



- [Curso para creación de Sociedades de Responsabilidad Limitada y Sociedades Limitadas de Nueva Empresa](#)
- [Curso para la constitución del Empresario Individual](#)

Y en cuanto a la agilización y simplificación que permita la creación rápida de empresas, con información sobre los trámites que puedes hacer de forma telemática, te recomiendo que visites la web [Crea tu empresa](#).

Para asesoramiento *online* gratuito sobre todo el procedimiento de creación de empresas, tienes la [Ventanilla Única Empresarial](#), que es un programa público de asesoramiento *online* gratuito con respuesta en 48 horas hábiles y del que puede beneficiarse cualquier persona con un proyecto emprendedor o con una empresa que desarrolle su actividad en España, sin limitación en cuanto al número de consultas que desee realizar.

En la Ventanilla Única Empresarial tienes además a tu disposición un interesante apartado sobre [preguntas frecuentes en la creación de empresas](#). Se trata de dudas (que se pueden encontrar clasificadas por diferentes materias) que otros emprendedores tuvieron antes y que probablemente algunas de ellas, ahora que estás empezando, te han surgido también a ti.

Además, en la web del Servicio Público de Empleo Estatal puedes ver las [Redes de Emprendedores existentes](#).

Si necesitas contratar personal para tu nueva empresa, también en la web de SEPE tienes una [Guía de modalidades de contratos y medidas de fomento a la contratación](#).



Una vez que la empresa esté en marcha, hay una serie de [obligaciones fiscales para empresarios y profesionales](#) que debes cumplir. Y también otras [obligaciones contables y registrales](#).

Además, recientemente la Agencia Tributaria ha creado en su web un [apartado dedicado a Emprendedores](#), donde puedes encontrar mucha información útil.

Asimismo, hay diferentes manuales y publicaciones que ofrecen información en el proceso de creación de nuevas empresas. Algunos de ellos son:

- [Creación y puesta en marcha de una empresa](#)
- [El empresario individual](#)
- [Manuales y archivos relacionados con la creación de empresas](#)

Una vez que tienes la idea del producto o servicio que vas a vender o prestar en tu nueva empresa, y ya sabes qué forma jurídica vas a adoptar e incluso ya la has constituido, puede que necesites financiación o busques ayudas para poder poner tu empresa en marcha.

Ayudas y financiación para emprendedores

Uno de los principales problemas a los que se enfrenta el emprendedor es la obtención de la financiación necesaria, para una vez que tiene la idea del producto o servicio que va a vender o prestar en su nueva empresa, poder desarrollarla.

Si estás en situación de desempleo y percibes prestación por ello, una opción interesante consiste en beneficiarte del pago único para crear tu empresa. Si te decides por ello, [en la web del SEPE encuentras la información](#) que necesitas para llevarlo a cabo.



Si buscas financiación para tu nueva empresa, la [Empresa Nacional de Innovación](#) tiene dos líneas de actuación:

- [Programa Enisa Jóvenes Emprendedores](#)
- [Programa Enisa Emprendedores](#)

El Instituto de Crédito Oficial también tiene una [línea de financiación para emprendedores](#).

Otras ayudas y subvenciones para pymes son:

- Reafianzamiento a las Sociedades de Garantía Recíproca a través de la [Compañía Española de Reafianzamiento S.A. \(CERSA\)](#) en el marco de los siguientes programas:
 - [Programa de Avaless para las PYME](#)
 - [Convenio ICO/CERSA](#)
- [Programa de Fondos de Titulización de Activos para PYME \(FTPYME\)](#)
- [Programa de Impulso a las Redes de *Business Angels*](#)

Además puedes consultar las [ayudas e incentivos existentes en cada Comunidad Autónoma](#) para la creación de empresas. Y también tienes una [guía dinámica de ayudas e incentivos para la creación de empresas](#).



Formación para emprendedores

Como habrá algunos aspectos de la gestión de tu nueva empresa que desconoces o de los que deseas saber más, existe también a tu disposición la opción de formación gratuita con [cursos para emprendedores](#).

También puedes acceder a diferentes cursos gratuitos sobre emprendimiento en [Unir Emprende](#), de la Universidad Internacional de La Rioja, en cuyo aula virtual vas a encontrar cursos y documentación para emprendedores muy interesante.

Marco legal de apoyo a emprendedores

La [Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización](#), más conocida como “Ley de Emprendedores” y el [Real Decreto-ley 4/2013, de 22 de febrero, de medidas de apoyo al emprendedor y de estímulo del crecimiento y de la creación de empleo](#) determinan el marco legal actual de apoyo a emprendedores.

38

Ambas normas legales incluyen una importante cantidad de novedades que afectan no sólo a las nuevas empresas, sino también a las ya existentes.

En este último apartado del capítulo, voy a compartir contigo todas las novedades que nos ha traído estas normas, ordenadas desde la A hasta la Z.

Tienes 44 enlaces que dan acceso a un total de 135 páginas que recogen todas las novedades de la nueva normativa de apoyo a emprendedores.

- [Acuerdo Extrajudicial de Pagos](#)
- [Acuerdos de Refinanciación](#)



- Ampliación de las posibilidades de aplicación de la capitalización de la prestación por desempleo
- Ampliación de 300 a 500 metros cuadrados de la superficie para licencia municipal
- Aranceles Registrales y Notariales
- Cédulas y Bonos de Internacionalización
- Colaboración con otros sistemas electrónicos para la constitución de Sociedades
- Constitución Sociedades Limitadas con y sin estatutos tipo
- Cotización Seguridad Social trabajadores en pluriactividad
- Deudas de Derecho Público del Emprendedor de Responsabilidad Limitada
- Documento Único Electrónico
- Educación en Emprendimiento en Primaria y Secundaria
- Educación en Emprendimiento en Universidad
- El Emprendedor de Responsabilidad Limitada
- Entrada en Vigor Ley Emprendedores
- Exoneración de la obligación de presentar la declaración censal de alta



- Fomento de la Internacionalización
- Formación del Profesorado en Emprendimiento
- Impuesto sobre el Valor Añadido
- Impuesto sobre Sociedades
- Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas
- Inscripción de Emprendedores de Responsabilidad Limitada
- Integración de las ventanillas únicas en los Puntos de Atención al Emprendedor
- Legalización de libros
- Ley Emprendedores: Deroга, modifica y añade
- Llevanza Electrónica de los Registros de la Propiedad
- Materias de la Ley de Emprendedores
- Medidas adoptadas con el fin de incentivar la creación de nuevas empresas y fomento del autoempleo y medidas para reducir la carga impositiva en los primeros años de ejercicio de una actividad
- Medidas para impulsar la contratación pública con emprendedores
- Miniempresa o Empresa de Estudiantes



- [Modificación de la Ley Concursal](#)
- [Modificación del Estatuto del Trabajador Autónomo](#)
- [Movilidad internacional](#)
- [Organización de los Registros](#)
- [Posibilidad de establecer el Régimen Criterio de Caja en el I.V.A. \(UE\)](#)
- [Posibilidad de compatibilizar la percepción de la prestación por desempleo con el inicio de una actividad por cuenta propia](#)
- [Puntos de Atención al Emprendedor](#)
- [Reducciones Seguridad Social Trabajadores por cuenta propia](#)
- [Régimen transitorio en materia concursal](#)
- [Sectorización Universal de la actividad de los Emprendedores](#)
- [Simplificación de Cargas Administrativas](#)
- [Simplificación Requisitos información económico-financiera](#)
- [Sociedad Limitada de Formación Sucesiva](#)
- [Trámites de inicio de actividad de los Emprendedores](#)



Contenido extra

Todos los recursos y enlaces que me han servido para elaborar este capítulo los puedes [descargar en un archivo XLS](#) desde Dropbox.



El ecosistema del emprendedor.

Entrevista a Sergio Mejías, cofundador y director general de Bubok

Equipo Editorial | @contunegocio_es



¿Cómo saber si una persona está lista para dar el salto al emprendimiento?

El salto a emprender es una necesidad interior de cada uno, que se produce en distintos momentos de la vida bajo distintas circunstancias (cuando se produce).

Puede ocurrir a los 25 años o a los 50 y sucede cuando sientes la necesidad de hacer las cosas de otra manera, cuando piensas que algo se puede mejorar desde tu perspectiva, etc. Ese momento llega a mucha gente y el estar preparado para ello implica que tengas la capacidad de moverte en el precipicio, en la incertidumbre, que seas capaz de soñar a largo plazo y ser resolutivo a corto. Cuando te sientes así, ha llegado el momento.

¿Qué tipo de formación crees que es clave para dar el paso final de crear la empresa?

En mi opinión la formación no es tan importante, puedes tener un MBA y no ser un emprendedor. El emprendedor necesita dos cosas: la primera, rodearse de la gente necesaria que sepa hacer lo que él no sabe (por ejemplo, finanzas, informática...) y, en segundo lugar, conocer muy bien dónde se mete, a ser posible por una experiencia laboral anterior. Conozco muchos casos de emprendedores que creen que se puede



montar un comercio electrónico de cualquier tema y no conocen ni el negocio, ni a los proveedores, ni las leyes que rodean a ese producto... En esos casos el fracaso está asegurado.

¿Qué supone para un emprendedor tener el apoyo de una incubadora de *startups*?

Supone movimiento, comparación, mejora de los discursos, una visión más amplia fuera de su propio negocio, experiencias de otros, contactos... Si el emprendedor sabe aprovechar esto, tiene en sus manos una herramienta fabulosa.

¿Por qué el emprendedor debe tener en cuenta el *networking* y relacionarse con otros emprendedores?

Somos una sociedad, vivimos en ella y dependemos de ella. Un buen *networking* nos proporcionará contactos, nos proporcionará a largo plazo lo que todo líder necesita, que es influencia y la relación con otros parecidos a nosotros, nos enseñará algo siempre, si no es una experiencia como empresario, es una experiencia u opinión sobre nuestro producto como cliente. Qué mejor manera de probar tu idea que contárselo a otro emprendedor que coincide con nuestro público objetivo y que te pueda hablar a las claras de tú a tú.

¿Qué opinas del *coworking*?

Juntos pero no revueltos; el *coworking* te permite comenzar a establecer tus redes sociales, tu influencia, a conocer otros proyectos, a optimizar recursos... es vital al comienzo, pero eso sí, ten siempre tu rincón.

Háblanos de Iniciador, ¿cómo surgió la idea?

Iniciador surge cuando se detecta una necesidad de crear un canal más informal y participativo para emprendedores.



Un canal mediante el cual los emprendedores y los inversores puedan hablar sin formalismos. Esa es la idea básica de Iniciador. Se puede ver en el desarrollo durante estos años cómo ha ido creciendo y formándose a la medida de los cientos de emprendedores que han pasado por allí; de ahí su lema: un evento de emprendedores para emprendedores.

¿Qué recomendaciones, por tu experiencia en Iniciador, darías a un emprendedor?

No tengas miedo, conoce a fondo lo que quieres hacer, forma una idea, preséntala sin tapujos, conoce gente, muévete, sé selectivo con los eventos a los que vas, plantéate un objetivo a largo plazo y camina desde cualquier dirección posible (familiar, estudios, amistades, eventos...) hacia ese objetivo.

¿Cómo ha sido tu experiencia emprendedora de Bubok? ¿Cómo has vivido llevar Bubok a otros países?

Bubok ha sido, sin duda, el proyecto que más ha llenado nuestras vidas como emprendedores, por su carácter disruptivo cuando apareció, por el cambio del sector que hemos vivido y en el que hemos participado, por su gran transcendencia mediática, por todo lo que hemos aprendido, etc. Sin duda, el mejor MBA que hemos podido hacer.

Respecto a llevar Bubok a otros países, la experiencia ha sido muy positiva, hemos aprendido mucho y hemos visto que, aunque las cosas no son tan bonitas como podemos imaginarlas en un papel y, a pesar de las trabas que existen, es posible, me quedo con eso, ¡es posible!



Consejos de emprendedores para emprendedores

Equipo Editorial | [@contunegocio_es](#)

Hemos preguntado a cinco emprendedores, cuyas empresas se encuadran en diferentes sectores, qué les ha llevado a emprender y qué consejos darían a las personas que están pensando en montar una empresa o que ya están inmersos en el proceso:

- **Ricardo Urias** (Ion Glasses. Versión española de las gafas de Google).
- **María José Marín** (We are Knitters. Venta de ovillos de lana por Internet).
- **Víctor Rodado Frutos** (Upplication. Creación de apps para negocios).
- **Kevin Cerdá** (BeautiFun Games. Estudio de desarrollo de videojuegos).
- **Jaume Gomá** (Ulabox. Supermercado *online*).

46

¿Qué os ha llevado a emprender?

Upplication: Intuyo que la culpa es de mis padres, con 8-10 años me pusieron en pleno paseo marítimo en las vacaciones de verano a vender conchas de la playa pintadas por mí. Imagino que me gustó eso de crear un producto y venderlo. El camino hasta Upplication (mi actual empresa) daría para escribir un libro, pero creo que el origen está en mis padres, en el verano y en mis conchas.



We are Knitters: Muchas ganas de hacer cosas nuevas, teníamos claro que queríamos probar. Vimos una gran tendencia en Estados Unidos de tejer en gente muy joven y sabíamos que llegaría a Europa. Sabíamos que queríamos emprender, lo estudiamos y nos pusimos a ello rápidamente.

Ion Glasses: Saber que eres capaz de hacer algo por ti mismo, partiendo de cero, produce una enorme satisfacción. Además, te hace mejor y más seguro, porque desde ese momento eres consciente de que tú puedes ser el motor de arranque de un proyecto. Es fundamentalmente la inquietud lo que te lleva a emprender. En nuestro caso, además, fue determinante que los dos iniciadores del proyecto queríamos aportar un poquito de valor al mundo tecnológico que nos rodea. Pensábamos que, además de estar a la última de todo lo que en él sucedía, sería fascinante ser los protagonistas de una iniciativa, aunque fuera muy pequeña.

BeautiFun Games: Está relacionado con la razón por la que decides dedicarte a los videojuegos en primer lugar. Cada uno tiene la suya, pero en nuestro caso se trataba de auténtica vocación y de amor por el medio. Queríamos tener libertad creativa para hacer juegos tal y como nosotros los imaginábamos y la mejor forma de conseguirlo era lanzándonos a la aventura de crear nuestra propia empresa.

Ulabox: Hay varios motivos. Diría que es la mezcla de lo que he vivido en casa junto con la participación en la creación de *startups* como mentor de Seedrocket y como *business angel* de varios proyectos. Todo ello unido a la fuerza imparable de querer cambiar las cosas, entendiendo que con nuestro conocimiento y habilidades podemos convertir la experiencia de compra del supermercado en algo mucho más sencillo, agradable y eficiente para cualquier persona.



¿Cómo habéis combatido el miedo al fracaso?

Upplication: Con mi entorno (amigos, familia, compañeros). Ellos no ven mis fracasos como tales, los ven como una tarea de aprendizaje. Yo nunca he fracasado, pero sí he aprendido de mis errores.

We are Knitters: En realidad, no lo teníamos. Con 23 años, ninguna carga familiar, lo que perdimos fue el sueldo de PwC, donde trabajábamos, pero supimos que era el momento y nos lanzamos pensando que iba a ir bien, el fracaso no formaba parte de nuestros planes. Si no te lo crees tú al 200%, es muy probable que fracases, porque hay muchos baches y sacrificios en el camino. Hay que emprender casi sin pensar en fracasar.

Es cierto que en España no está bien visto fracasar. Por mucho que ahora emprender esté de moda, se sigue teniendo mucho miedo al fracaso.

Ion Glasses: Lo primero de todo es definir qué es el fracaso. Si crees que fracasar es no estar facturando un millón de euros en junio de 2014 (¡ojalá!), y, por lo tanto, dimensionas todo en función de ese objetivo, el riesgo y el miedo a fracasar es muy alto. Si para ti lo verdaderamente importante es ver tu proyecto hecho realidad, aunque sea con unas cifras de ventas relativamente bajas, es más fácil alcanzar el éxito.

Aun así, siempre tienes miedo, porque sabes que el fracaso es posible, y ese escenario no te gusta nada. Aunque suene a tópico, eso de que el éxito es el camino y no la meta es una verdad como un templo, por lo que, cuanto más enfrascado estés en el proyecto, más te diviertes y mejor te salen las cosas. La clave es trabajar mucho y especular lo menos posible.

BeautiFun Games: El miedo al fracaso no se supera nunca. Siempre está ahí, y por bien que te vayan las cosas, siempre te aterra pensar que en el futuro puede que todo se vaya al traste. Lo que está claro es que si no luchas, pierdes. Así que hay que luchar.



Ulabox: Dándome cuenta de que el mayor fracaso es no intentarlo, desde niño era difícil frenarme si creía en algo.

Un consejo que os hayan dado y que os haya ayudado a seguir adelante

Upplication: “Rodéate de gente buena para hacer grandes cosas”. Es lo más importante que he aprendido hasta ahora, el éxito de algo depende de quién lo ejecute. No es un tópico, es una realidad.

We are Knitters: Muchísimos. “El mundo es de los valientes”, ese es un lema que tenemos siempre muy presente. Pero, sin duda alguna, este otro: “es mejor arrepentirse de algo que has hecho que de algo que no has hecho” y quedarte con la duda de saber cómo habría ido. Está claro que para emprender te tiene que gustar de algún modo el riesgo.

Ion Glasses: Más que un consejo, es una máxima que, tanto Santi como yo, siempre hemos tenido muy clara: “Las ideas no valen nada. Lo valioso es llevarlas a la práctica y hacerlas realidad. Cuanto antes”.

BeautiFun Games: Normalmente se suele recomendar que se consolide la empresa cuando el juego esté terminado o casi terminado. Un desarrollo puede llevar mucho tiempo y, hasta que el juego no sale a la venta, no tienes ningún tipo de beneficio. Por otra parte, otro consejo que suelo dar es que no es lo mismo hacer un buen juego que un juego del que la gente quiera hablar. Tienes que hacer algo con las dos características.

Ulabox: Uno muy simple y llano: “Hagas lo que hagas, hazlo con pasión y hazlo mejor que nadie”.



¿Qué tipo de financiación es la óptima para emprender en estos tiempos?

Upplication: En lo que a mí me atañe, y partiendo del riesgo que tiene montar una *startup*, yo nunca pasaría por los bancos para pedir financiación. Ahora mismo no hay más opción que ser muy precario en los orígenes de la empresa y según vaya funcionando toca “pegarse” con *business angels* y fondos de capital riesgo. Si tu negocio es invertible, escalable y tienes datos de crecimiento, no habrá problemas de financiación. Nosotros hemos solicitado muchas ayudas públicas y presentado a todos los premios económicos que hemos podido.

We are Knitters: La de siempre para este tipo de empresas de alto riesgo. Creo que es bueno no saltarse etapas y pasar por todas las fases. Primero FFF (Friends, Fools and Family – Amigos, tontos y familia), luego *business angels* y luego, si todo va bien, fondos de capital riesgo.

Pero, sin duda, lo mejor es financiarse con los clientes, es decir, vendiendo.

Ion Glasses: Hay un tipo de financiación ideal para cada una de las fases del proyecto:

Inicialmente, cuando se dan los primeros pasos para comprobar que la idea tiene sentido y que puede llevarse a cabo, lo ideal es financiación propia, y el famoso *family & friends*. Te permite tener toda la libertad y, como las inversiones, por lo general, aún son pequeñas, puedes permitirte.

En la siguiente fase, cuando los gastos empiezan a ser mayores y tienes que acometer unas tareas del proyecto que implican inversiones de mayor cuantía, hay que recurrir a financiación externa: inversores, bancos (aunque los préstamos bancarios son extremadamente difíciles) o bien *crowdfunding* (financiación en masa o por suscripción), una excelente alternativa.



Por último, si todo va bien, hay una fase de expansión en la que suelen ser necesarias financiaciones bastante más importantes, y aquí se hace imprescindible contar con inversores o bien con socios estratégicos.

BeautiFun Games: Es complicado. Depende sobre todo del proyecto que tengas en mente. Por supuesto, una inversión privada es la que te dará más libertad y más independencia en el futuro. Sin embargo, para estudios sin recursos económicos, hay un gran sistema de financiación que se está poniendo realmente de moda: el *crowdfunding*. En webs como Kickstarter o Indiegogo puedes plantear un proyecto y dejar que miles de personas aporten dinero para que lo lleves a cabo. Es algo muy extendido en el mundo de los videojuegos.

Ulabox: Aquella que se logra sin prisas y con una buena estrategia de inversión a medio/largo plazo. Es extremadamente importante negociar el proceso de inversión sin prisas, con dinero en la caja y realizando un análisis objetivo de los potenciales inversores y su encaje en nuestro proyecto, visión y objetivos.

¿Cómo se determina el público objetivo y qué aspectos se deben cuidar en la relación con el cliente?

Upplication: Primero analizamos al público generalista y detectamos el uso intensivo diario que hacían del móvil, el segundo paso fue analizar qué empresas ofrecían sus productos desde los dispositivos móviles, por qué lo hacían y para qué. Nos dimos cuenta de que la pyme española no está adaptada a las tecnologías móviles (apps, *responsive web design*), de ahí el lanzamiento de Upplication.

Es fundamental ofrecer una atención personalizada. Puedes tener el peor producto del mercado, pero si tu cliente tiene un número de teléfono o un mail al que contactar y en pocos minutos solucionar un problema el producto pasa a un segundo lugar. Al igual que si el producto es el mejor, el cliente se queda estancado y no tiene manera de solucionar el problema.



We are Knitters: Toda la imagen de marca, producto, packaging iba y va destinado a un público muy joven, cosmopolita, moderno. Colores, fotos, modelos, lenguaje...Y sabíamos que era tendencia el tejer en Estados Unidos en este tipo de público y estábamos convencidos de que llegaría a España. Pero descubrimos un público más senior, señoras que ya tejían de toda vida y que les ha encantado nuestra lana y nos compran más ovillos que kits.

Para nosotros es muy importante la imagen. Sin duda, gran parte del valor de nuestro producto es la imagen, muy cuidada, pensada y trabajada, pero también que los patrones sean muy fáciles de entender.

Ion Glasses: Desde el principio supimos que nuestro público prioritario era el usuario de gafas, y en particular los que las usan en todo momento. En el mundo, un 51% de la población usa gafas, y un 34% las lleva siempre puestas, por lo que no es en absoluto un mal *target*. La oferta de valor para los clientes era conseguir que sus gafas sirvieran para algo más que para llevar los cristales; que no solo corrigieran un problema visual para igualarlos con las personas que no las necesitan, sino que les aportasen un valor tecnológico que consiguiera que los usuarios de gafas terminaran siendo, en alguna medida, “superiores” a los demás.

El aspecto fundamental para nuestros clientes es que no haya barreras estéticas (que Ion Glasses sean tan bonitas como cualquier otra), ni financieras (que tengan un precio similar al de cualquier otra), y que su uso sea lo más simple posible (que sea capaz de usarlas incluso de forma intuitiva).

BeautiFun Games: En un sector con tanta competencia y con otro tipo de amenazas, como la piratería, una de las pocas garantías de éxito de cara al futuro es tener buena fama o prestigio. Si los jugadores confían en ti, saben que tus juegos son de calidad y que no vas a tratar de estafarles con prácticas dudosas, tendrás muchas más posibilidades de que en el futuro, hagas lo que hagas, al menos te escuchen.



Ulabox: Estamos obsesionados con mimar al usuario y hemos nacido con un ADN de escucha, aprendizaje e interacción muy firme. El aspecto más fuerte de esta filosofía es la escucha a nuestros usuarios y la reacción en tiempo y forma por parte de Ulabox.

¿Tuvisteis claro desde el principio el modelo de negocio?

Upplication: El coste mensual y anual, sí. Es verdad que estamos todavía buscando el modelo de negocio definitivo, el rentable y desde el que escalar.

We are Knitters: Tal como es actualmente, sí. Otra cosa es que ahora hemos aprendido y estamos virando más a un *social e-commerce* y tratamos de desarrollar una comunidad muy potente de tejedores *online*.

BeautiFun Games: Bastante claro, sí. De hecho sabíamos el tipo de juego que queríamos hacer, y escogimos el modelo de negocio que encajaba mejor con nuestra idea. Puede que en el futuro probemos con otros tipos de modelo de negocio, pero siempre teniendo en cuenta que tienen que encajar con nuestra filosofía de empresa. Para nosotros, la satisfacción y la confianza de los jugadores son lo primero.

¿Cómo definisteis el canal de distribución de vuestro producto?

Ion Glasses: El público objetivo determina el canal de distribución. Está claro que las ópticas tenían que ser uno de nuestros canales de distribución, pero también las tiendas tecnológicas y deportivas, sobre todo para las gafas de sol.



¿Qué aspecto creéis que es imprescindible no olvidar en un plan de negocio?

Upplication: La venta. ¿Cómo vender tu producto? Hay que tener un plan de marketing que distribuya el producto, sin eso no tienes nada que hacer.

We are Knitters: El mercado y estimar las necesidades de caja de una manera realista. Siempre cuesta más de lo que pensamos en un principio. Es importante analizar el mercado potencial, si existe y cómo es de grande.

Ion Glasses: Siempre es interesante tener un plan de negocio lo más realista posible. Y en el caso del *crowdfunding* es imprescindible preguntarte qué pasa si no alcanzas el objetivo de financiación. Si no tienes un plan alternativo y los fondos del *crowdfunding* son imprescindibles, estarías poniendo en peligro la viabilidad del proyecto.

BeautiFun Games: En la creación de un proyecto audiovisual como puede ser un videojuego hay que tener en cuenta que la carga de trabajo puede fluctuar, dependiendo del momento en el que estés dentro del desarrollo. Puede que se requiera contratar a alguna persona extra temporalmente o encargar algo de trabajo a alguien de fuera. No sólo eso, el proceso de seleccionar a esta gente también supone un trabajo por si mismo que hay que valorar. Es algo en lo que normalmente no se piensa cuando presupuestas tu proyecto, pero no es tan difícil de predecir.

Ulabox: La humildad.



¿Qué importancia dais a la cultura corporativa dentro de vuestra empresa?

Ulabox: Teniendo en cuenta que la clave del éxito de cualquier proyecto son las personas del equipo, la cultura de éste es la clave que da personalidad a la marca.

¿Qué referente empresarial os ha inspirado en vuestra trayectoria como emprendedores?

Upplication: No tengo ningún referente empresarial, me fijo en otros productos en Internet como Amazon, SquareSpace, Instagram... o incluso en referentes españoles como TouristEye, Job AndTalent o Privalia.

We are Knitters: Muchos, muchísimos. Bernardo Hernández siempre ha sido un referente para nosotros. Luego nos encanta Privalia, hemos seguido mucho su evolución e historia.

Ion Glasses: Yo no mencionaría ningún referente empresarial, pero sí una charla que vi en TED, de Simon Sinek, que me llevó después a leer su libro. Se titula *Starting with Why* y se la recomiendo a todo aquel que quiera emprender. En resumen, lo importante no es lo que haces, sino por qué lo haces. Si quieres llevar a cabo un proyecto por ganar dinero, o porque no te queda más remedio, es muy difícil que llegues a tener éxito. Si lo haces porque es tu vocación absoluta, porque “te va la vida en ello”, porque tienes una motivación interior que te mueve a hacerlo, sin importante que puedas fracasar (que, por cierto, es muy habitual), entonces tus posibilidades se multiplican por mil. No significa que lo vayas a conseguir, ¡jojo! Significa que, al menos, no estás abocado al fracaso.

BeautiFun Games: Nosotros hemos decidido seguir los pasos de empresas como PlayDead Studios con su Limbo o como Jonathan Blow con Braid. Son juegos que han tenido bastante éxito en su momento,



tanto económico como a nivel de prestigio. Hemos leído todo lo que hemos podido sobre este tipo de desarrolladores y hemos intentado aprender y aplicar sus estrategias lo mejor que hemos podido.

Ulabox: Diría que lo mío viene de niño, ser hijo de emprendedor y empresario deja una huella imborrable, tanto a nivel de pasión como de sacrificio.

Continúa en la siguiente página.

Autores



David Ballester

dostardes.wordpress.com

David Ballester es un economista curioso y divulgador 2.0 de contenidos y novedades económicas y de gestión empresarial. "Me gusta compartir contenidos económicos y enriquecerme con vuestras aportaciones, promoviendo y compartiendo #econotweets en Twitter." Gestión económica, fiscal y contable de empresas.



De David Ballester en este libro:

[Emprendedores: recursos útiles para la creación de empresas y marco legal de apoyo](#)

59



Francisco González

mywikiventure.com

Es director de Innovación en Territorio creativo. Ingeniero Informático por la Universidad Autónoma de Madrid, tiene una dilatada experiencia en proyectos TIC e internet. En los últimos años ha dedicado su actividad profesional a la consultoría estratégica, innovación y transformación empresarial en diferentes ámbitos a nivel nacional e internacional.



De Francisco González en este libro:

[Cómo encaja tu idea en el mercado](#)





Javier Megías

javiermegias.com

Javier Megías es experto en estrategias innovadoras y modelos de negocio, además de asesor para la Comisión Europea. Su experiencia en puestos de dirección le ha permitido especializarse en diseñar e implantar estrategias y modelos de negocio capaces de generar crecimientos transformadores. Es profesor en varias escuelas de negocio y conferenciante de prestigio. Su blog fue galardonado con el premio al mejor blog de negocios en castellano 2011.



De Javier Megías en este libro:

[¿Cómo puede un emprendedor definir su modelo de negocio?](#)

60



Fernando Polo

abladias.com

Socio director general ejecutivo de Territorio creativo, agencia consultora de *Social Business*, referencia en el mercado español con más de 80 personas y 100 proyectos de medios sociales con clientes como Movistar, Gas Natural Italia, Bankinter, NH Hoteles, Toyota, Correos o Grupo Planeta. Docente en diferentes escuelas de negocio, es habitual su participación como ponente en seminarios y congresos sobre marketing *online* y *social business*.



De Fernando Polo en este libro:

[Cómo liderar, gestionar y consolidar el talento en una empresa](#)





Pepa Romero

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por UCM y PDD por el IESE, en los últimos años se ha especializado en el Marketing *Online* y la Estrategia en Redes Sociales. Ha trabajado en Arthur Andersen, en Madrid, Santiago de Chile y Estados Unidos siempre en el sector de Medios de Comunicación y Telecom, también en el grupo de comunicación Vocento en la dirección de relación con inversores y planificación estratégica, y en los últimos siete años ha dirigido la división de suplementos y revistas *on* y *offline* del Grupo Editorial.



De Pepa Romero en este libro:

[La importancia del plan de negocio](#)



Cesc Vilanova

cescvilanova.com

Cesc Vilanova es Product Manager y Emprendedor. Cofundador de Wemories. Trabajó en Zinkia Entertainment (Pocoyo) como director creativo del área de entretenimiento interactivo y en Pyro Studios como diseñador de videojuegos. Actualmente trabaja en su siguiente proyecto y comparte lo que aprende en cescvilanova.com.



De Cesc Vilanova en este libro:

[Tu idea de negocio: cómo darle forma y pulir sus imperfecciones](#)

Las opiniones expresadas en este libro son de los autores y no necesariamente representan la postura de Movistar, empresa responsable de la publicación.



Reconocimiento-NoComercial 2.5 España (CC BY-NC 2.5 ES)

Textos: David Ballester, Francisco González, Javier Megías, Fernando Polo, Pepa Romero, Cesc Vilanova.

Imágenes: Ramunas Geciauskas, Simon & His Camera, nic519, Tax Credits, Territorio creativo, Ken Teegardin.

Madrid, febrero de 2014.

contunegocio.es