



actú@

SEMINARIO DE
MOTIVACIÓN EMPRESARIAL



UNIÓ EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

| | |
|-------------------------------|---|
| EDITOR | Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana. |
| DIRECCIÓN | Joaquín Alcázar Cano. Arantxa García Angulo. |
| COORDINACIÓN | CEEI Elche y CEEI Valencia |
| © 2007 DE ESTA EDICIÓN | Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche (CEEI) C/Ronda Vall D'Uxó, 125 Pol.Industrial Carrús. 03206 Eche (Alicante). |
| MAQUETACIÓN | Producciones Khartum, S.L. |
| IMPRIME | Plana Artes Gráficas, S.L. |
| DEPÓSITO LEGAL | |
| DERECHOS RESERVADOS | Quedan rigurosamente prohibidos, según autorización escrita los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público. |
| | Desarrollo financiado por FSE. |

Í N D I C E

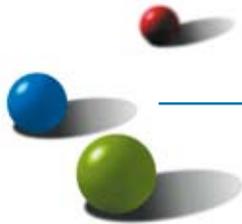
| | |
|--|-----------|
| Los CEEI | 5 |
| ¿Qué es un CEEI? | 5 |
| ¿Qué ofrece un CEEI a emprendedores y PYMES innovadoras? | 6 |
| Centros de empresas | 7 |
| Servicios a empresas innovadoras | 7 |
| Innovación | 8 |
| Instrumentos de información y apoyo | 9 |
| ¿Cómo actúan los CEEI? | 10 |
| 1 Introducción | 11 |
| 2 ¿Hacia dónde hay que mirar? | 13 |
| 3 Un mundo en cambio | 15 |
| 3.1 La sociedad del conocimiento y la información | 15 |
| 3.2 La globalización | 18 |
| 3.3 La innovación | 19 |
| 4 El mercado laboral | 31 |
| 4.1 Situación actual del mercado laboral | 31 |
| 4.2 Las competencias demandadas | 32 |
| 4.3 El trabajador del siglo XXI | 34 |
| 4.4 La empresa del futuro | 35 |
| 5 Los sectores emergentes | 37 |
| 6 El autoempleo | 43 |
| 6.1 Cualidades generales del emprendedor | 44 |
| 6.2 Ventajas y desventajas de convertirse en empresario | 45 |
| 6.3 Factores claves de éxito | 48 |
| 6.4 El riesgo de fracaso total | 51 |
| 6.5 Aspectos personales del emprendedor que condicionan la viabilidad de las ideas empresariales | 51 |
| 7 ¿Cómo se generan las ideas empresariales? | 53 |
| 7.1 Ideas que surgen a partir de una situación | 54 |
| 7.2 Ideas que surgen mediante una nueva forma | 55 |
| 7.3 Ideas para conseguir un propósito | 56 |



ÍNDICE

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 8 | ¿Por qué unas ideas tienen éxito y otras no? | 57 |
| 8.1 | La balanza de valor | 57 |
| 8.2 | Las condiciones de éxito de una idea empresarial | 58 |
| 9 | ¿Cómo puedo analizar mi idea empresarial? | 61 |
| 9.1 | Costes fijos y variables | 63 |
| 9.2 | Margen | 64 |
| 10 | El plan de empresa | 67 |
| 10.1 | ¿Qué es el plan de empresa? | 67 |
| 10.2 | El guión del plan de empresa | 68 |
| 10.3 | La planificación: el plan general y los planes técnicos específicos | 70 |
| 10.4 | Elementos de un plan de empresa | 72 |
| 10.5 | Preguntas a las que debe responder un plan de empresa | 76 |
| 11 | Formas jurídicas de la empresa | 79 |
| 12 | Trámites necesarios para la puesta en marcha de una empresa | 89 |
| 13 | Organismos y tipologías de ayudas a los emprendedores | 93 |
| 13.1 | ¿Quién te puede ayudar? | 93 |
| 13.2 | Ayudas y subvenciones por organismo | 95 |
| 14 | Fuentes de información y asesoramiento empresarial | 99 |





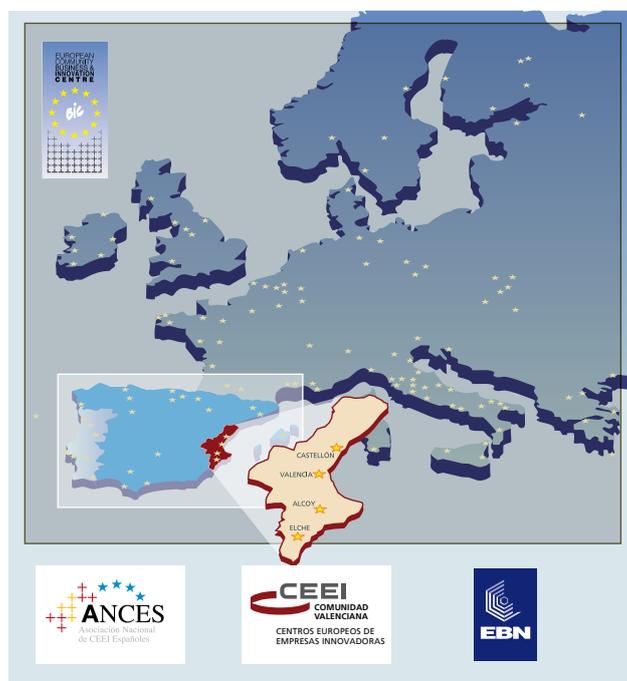
LOS CEEI

QUÉ ES UN CEEI

Los **Centros Europeos de Empresas Innovadoras** (EC BIC-European Community Business and Innovation Centres) son organizaciones de apoyo a emprendedores y Pymes innovadoras. Operan a nivel regional proporcionando una amplia gama de servicios de apoyo y asesoramiento a los proyectos de los emprendedores y de las Pymes innovadoras, contribuyendo así al desarrollo local y regional.

Los CEEI están agrupados en la **Red EBN** (European Business and Innovation Centre Network), compuesta por más de **200 CEEI**, y cuya sede está en Bruselas. A su vez, la **Asociación Nacional de CEEI Españoles (ANCES)** engloba a **23 CEEI** de todo el Estado español.

En la Comunidad Valenciana existe una red formada por **4 CEEI**, en las localidades de **Alcoy, Castellón, Elche y Valencia**. Esta red es una iniciativa de la Generalitat Valenciana, a través del IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana).



¿A quién se dirigen los CEEI?

- A personas emprendedoras con una idea o proyecto de negocio.
- A aquellas Pymes de reciente creación que deseen innovar y/o diversificar sus productos o servicios.

QUÉ OFRECE UN CEEI A EMPRENDEDORES Y PYMES INNOVADORAS

Los CEEI están configurados como asociaciones sin ánimo de lucro, cuyo fin es impulsar la creación de empresas y fomentar la innovación. Para ello ponen a disposición de emprendedores y Pymes una organización altamente especializada en la identificación y elaboración de estudios de viabilidad para nuevas actividades empresariales.

Además, la labor de los CEEI prosigue tras la constitución de la empresa, prestando a la misma asesoramiento en los ámbitos decisivos para su consolidación y crecimiento, desde la puesta en marcha de una idea de negocio hasta alcanzar el éxito.



CENTROS DE EMPRESAS

Los CEEI de la Comunidad Valenciana cuentan con módulos industriales y de servicios para la ubicación de empresas de nueva creación. Estos centros de empresa ofrecen diversos servicios asociados a los módulos:

- Locales acondicionados para su uso inmediato.
- Acceso al local las 24 h., 365 días.
- Sistemas de seguridad y vigilancia.
- Disponibilidad de líneas telefónicas.
- Correo, fax y mensajería.
- Reprografía y audiovisuales.
- Recepción de llamadas y visitas.
- Acceso a servicios telemáticos
- Mantenimiento general del edificio (limpieza de zonas comunes, etc.)
- Infraestructuras disponibles: salas de juntas, de reuniones, salón de actos, aulas, aparcamiento, etc..

SERVICIOS A EMPRESAS INNOVADORAS

Los CEEI, conscientes de la importancia que tiene la innovación en la consolidación y diversificación de una empresa, trabajan para desarrollar la capacidad competitiva de los emprendedores. Entre estos servicios de apoyo que ofrecen a las empresas innovadoras, orientados al desarrollo y consolidación de los proyectos iniciados, destacan:



Asesoramiento en marketing, gestión, calidad, planificación estratégica, ...



Fomento y apoyo de la **innovación** y diversificación en las empresas.



Guía para la **financiación** básica y nuevas formas de obtención de recursos.



Oportunidades de negocio. Soporte a la cooperación entre empresas.



Proyectos. Asistencia y participación en proyectos de ámbito regional, nacional y europeo.



Internacionalización. Ayuda en la apertura de nuevos mercados.



Club de empresas. Un punto de encuentro de las empresas innovadoras valencianas, formando además parte de una red de empresas innovadoras a nivel nacional y europeo. Pertenecer al club supone formar parte de una red de cooperación que redundará en beneficio propio.

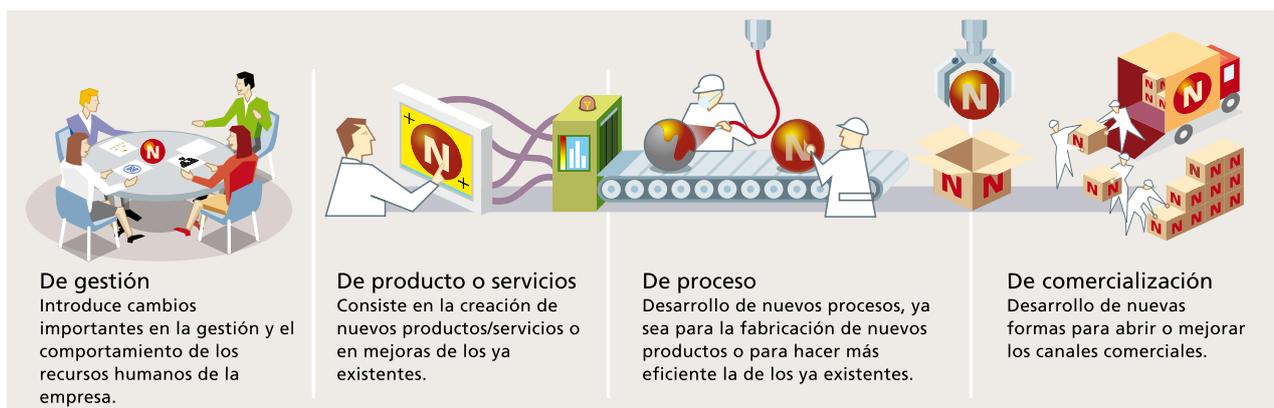


INNOVACIÓN

Los CEEI impulsan la innovación, entendida como actividad que supone un avance para la empresa, bien con la obtención de nuevos productos o procesos de producción, bien con la mejora de los ya existentes. Innovación es sinónimo de cambio, de introducir una novedad en algo. Se utiliza para definir la capacidad de descubrir, inventar, explorar, renovar..



Tipos de innovación



La innovación en los CEEI

Los CEEI son dinamizadores de la innovación. Para ello ponen a disposición de las empresas innovadoras diversas metodologías:



Spin off. Estrategia basada en la creación y desarrollo de nuevas actividades económicas creadas en el seno de las organizaciones. El Spin off puede ser: Académico, Industrial y Tecnológico.



EIBT. Marco estratégico de actuación en materia de creación de nuevas Empresas Innovadoras de Base Tecnológica (EIBT).



Los CEEI también trabajan en la identificación y apoyo a sectores emergentes como la **Biología** o las **Ciencias de la Vida**.



Intraemprender: Aprovechar la creatividad y conocimiento de las personas para la expansión de las empresas vía desarrollo interno de nuevos negocios.



INSTRUMENTOS DE INFORMACIÓN Y APOYO

Los CEEI de la Comunidad Valenciana ponen a disposición de los emprendedores diversos instrumentos de información y apoyo a la hora de crear y/o consolidar una empresa. Entre el amplio abanico de recursos a los que tienen acceso los emprendedores, destacan:

| | | | | | |
|--|--|--|---|--|---|
| | <p>Portal www.redceei.com. Punto de entrada del emprendedor a Internet. Ofrece recursos para apoyar a la creación y consolidación de empresas.</p> | | <p>Guías de Actividades Empresariales. Manuales temáticos sobre cómo poner en marcha distintos tipos de empresa.</p> | | <p>Memofichas. Documentos con información concreta sobre temas y requisitos necesarios a la hora de crear una empresa.</p> |
|--|--|--|---|--|---|

Formación. Los CEEI incorporan las nuevas tecnologías y ofrecen gran flexibilidad en sus procesos formativos, ofertando formación presencial, e-learning y blended-learning, especializada en el desarrollo de capacidades empresariales.



actú@

Seminarios de motivación empresarial con el fin de estimular y fomentar inquietudes empresariales dentro de la sociedad.

ide@

Talleres de generación, maduración y evaluación de ideas.

inici@

Formación para emprendedores en materia de creación de empresas y elaboración de planes de negocio.

aciert@

Cursos de planificación empresarial para la elaboración de un Plan de Empresa.



Acciones formativas dirigidas a desarrollar y mejorar las capacidades de gestión mediante la profundización en aspectos clave de la empresa.

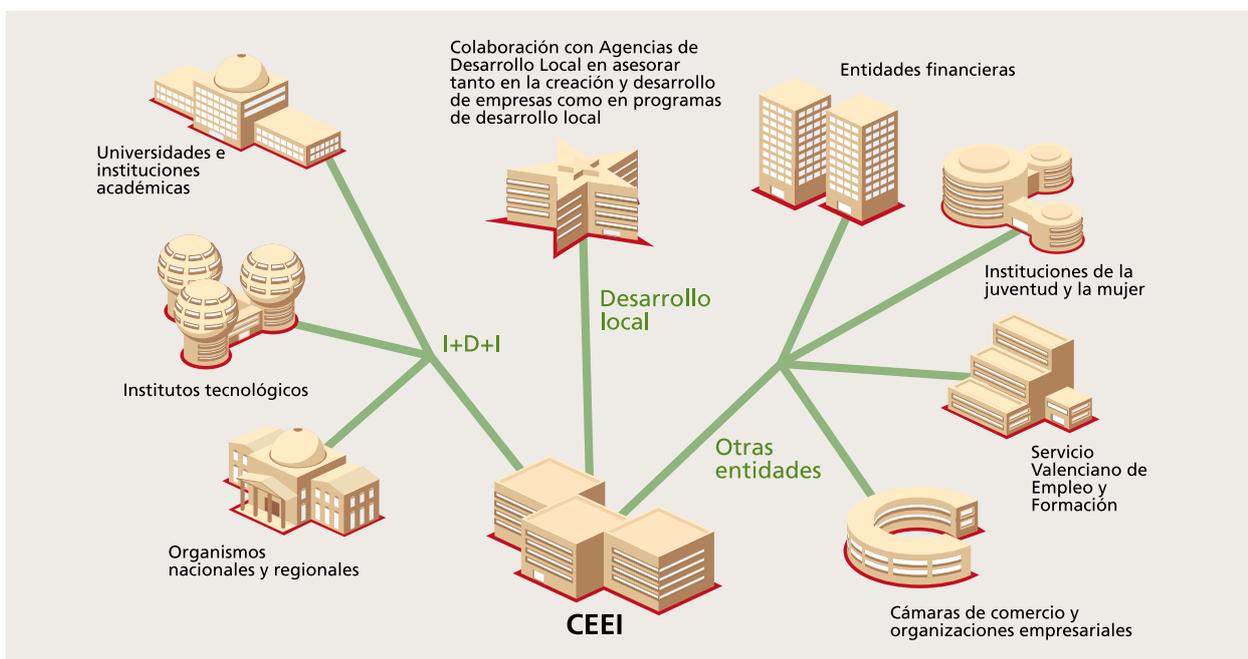


¿CÓMO ACTÚAN LOS CEEI?

Los CEEI de la Comunidad Valenciana colaboran con aquellas entidades e instituciones que se han ido incorporando a la misión de apoyar a los emprendedores y empresas, cada una desde su visión particular. De este modo se optimizan los conocimientos y las diversas metodologías al tiempo que se comparten experiencias y proyectos.

COLABORACIONES

Los CEEI de Alcoy, Elche, Castellón y Valencia también participan, a nivel nacional e internacional, en proyectos que permiten el desarrollo de la innovación tecnológica en las empresas.

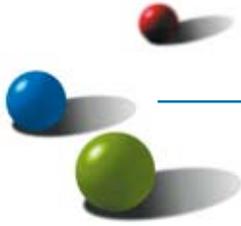


MIEMBROS

Los CEEI son entidades sin ánimo de lucro y están integrados por:

- Asociaciones de Jóvenes Empresarios
- Asociaciones Empresariales
- Colegios Profesionales
- Cámaras de Comercio e Industria
- Conselleria de Industria, Comercio e Innovación
- Entidades Financieras
- IMPIVA
- Institutos Tecnológicos
- Sindicatos
- Universidades
- Empresas





1. INTRODUCCIÓN

Estamos viviendo una revolución que lo abarca todo, y está en pleno apogeo. No vemos barricadas, ni manifestaciones en las calles, pero se está dando: en la mente de todos.

Los roles tradicionales, los trabajos, las formas de relacionarse con los clientes, los sistemas organizativos de las empresas, las habilidades, las formas de conocerse, las ideas, las aspiraciones, y las expectativas han cambiado.

Los tres grandes motores de este cambio son las tecnologías de la información y la sociedad del conocimiento, la globalización y la innovación, y están conformando un nuevo modelo económico que está dibujando una nueva realidad en el empleo.

El desarrollo económico de los últimos años ha significado una mejora muy importante en las cifras de empleo en nuestra Comunidad. Este hecho como indicador económico es, indiscutiblemente, positivo y viene a reflejar la favorable evolución de la economía valenciana.

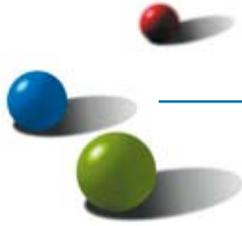
No obstante, sigue siendo una de las prioridades de la política regional, dar soluciones a todas aquellas personas que se encuentran en desempleo o pretenden incorporarse al mercado laboral, y que pueden optar por dos vías:

- El empleo por cuenta ajena**
- El autoempleo**

A continuación, analizaremos como es esta nueva situación económica, como influye en las posibilidades de empleo, en las exigencias a los trabajadores y emprendedores del siglo XXI y las oportunidades que se abren para la creación de empresas innovadoras.

Finalmente, se facilita un listado de principios básicos que pueden resultar de ayuda para la creación y puesta en marcha de un proyecto empresarial.





2. ¿HACIA DÓNDE HAY QUE MIRAR?

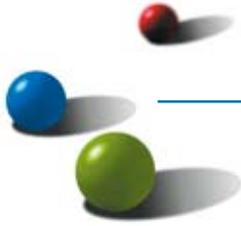
Europa avanza hacia un futuro desconocido pero que, afortunadamente, deja pistas en su camino, los cambios son frecuentes y trepidantes. Pero, ¿Estamos preparados?, ¿Qué oportunidades se generan?, ¿cómo reacciona la sociedad, las empresas, el empleo?.

Predecir el futuro es imposible, pero si observamos las tendencias de cambio que se dan en este momento en la sociedad podremos componer de una manera, más o menos aproximada, el marco de oportunidades de creación de empresas y empleo.

Nos encontramos en una economía del conocimiento, basada en el valor añadido a la producción, en el sector servicios y en el talento de los recursos humanos. Una economía tan competitiva, que exige diferenciarse del resto utilizando los cambios que se están produciendo, que lejos de ser una amenaza suponen nuevas oportunidades de empleo y de creación de empresas para los emprendedores. Sólo es necesario estar atentos y preparados.

Los sistemas tradicionales productivos ya no resultan tan competitivos en comparación con los de países menos desarrollados y con mano de obra menos especializada, y más económica que la nuestra. Las nuevas empresas han de basarse en productos con mayor valor añadido, que aporten soluciones innovadoras a las necesidades de los clientes. Empresas con personas dotadas de conocimientos y habilidades, entre la que destaca la creatividad, personas capaces de idear nuevas cosas, no únicamente capaces de producir.





3. UN MUNDO EN CAMBIO

La economía europea se encuentra inmersa en un proceso de cambio continuo y acelerado que en los últimos años ha sido espectacular.

Los Motores de este cambio acelerado son:

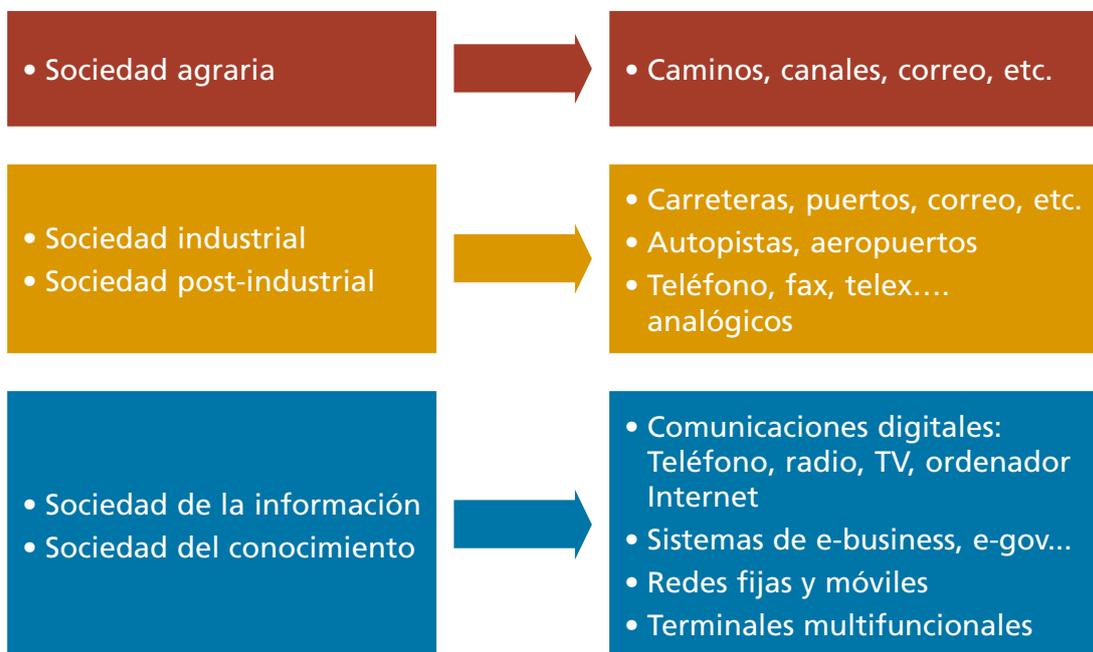
- La Sociedad del Conocimiento y la Información.**
- La Globalización.**
- La Innovación.**

3.1 LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN

La forma como hacemos las cosas se está transformando por las llamadas tecnologías de la información. Este motor tecnológico se constituye como un hipersector con los siguientes elementos:

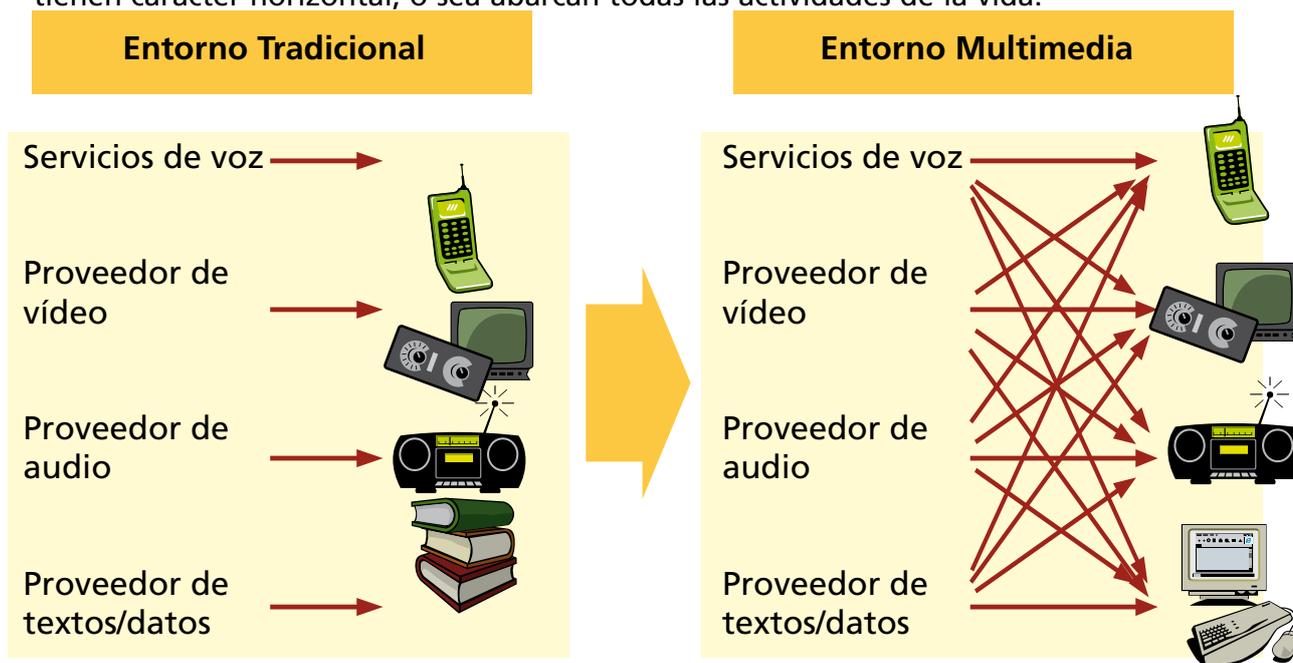
- ↪ **sector de la informática (desarrollo de software)**
- ↪ **sector de la electrónica (desarrollo de hardware)**
- ↪ **sector de las telecomunicaciones (internet, tv cable y satélite, telefonía móvil...)**
- ↪ **sector de la multimedia (producciones audiovisuales, páginas web.....)**

Las comunicaciones se pueden considerar que son el substrato donde se desarrollan las transformaciones económicas. Cada época de la humanidad ha estado caracterizada por los sistemas de comunicación que ha utilizado.



La era digital se configura en base a la convergencia de servicios, redes y terminales en un entorno multimedia.

Pongamos unos ejemplos sencillos del rápido desarrollo de estas tecnologías, que tienen carácter horizontal, o sea abarcan todas las actividades de la vida:



- **En la actualidad, un coche medio tiene más sistemas informáticos de los que incorporaba la nave espacial Apolo que fue a la luna.**
- **Una tarjeta de felicitación que diga “Feliz cumpleaños” reúne más medios informáticos que los que había en el mundo en la década de los cincuenta.**

La principal contribución de estas tecnologías a los negocios es la creación de los sistemas de información, que han originado una tercera revolución del conocimiento:

- **La primera tuvo lugar en 1455 con la invención de la imprenta, Gutenberg puso el conocimiento al alcance de un mayor número de personas.**
- **Quinientos años después llegó la segunda revolución: la radio y la televisión dominaron nuestras vidas.**
- **La tercera revolución se produjo a principios de los noventa. Ahora en lugar de 500 cadenas de televisión, disponemos de millones de páginas web. Lo que diferencia a esta revolución de las demás es su escala y su velocidad.**

En otra época, una persona, o una empresa, podía tener un conocimiento en exclusiva durante mucho tiempo, en la actualidad, se transmite de forma inmediata e internacional.

En una empresa moderna el 70 u 80% del trabajo de los empleados depende de su intelecto. El principal medio de producción es pequeño, gris y pesa alrededor de 1.300 gramos. Se trata del cerebro humano.



Uno de los aspectos más importantes de esta revolución, es el poder que los clientes toman en los mercados, y dotados de la tecnología son capaces de acceder a toda la oferta a nivel global y compararlas; se convierten, de esta forma, en los reyes auténticos del mercado.

Las nuevas tecnologías de la información permiten generar nuevos segmentos de mercado, donde la proximidad ya no es suficiente, la geografía, la cultura y la religión ya no coinciden automáticamente. Estos nuevos grupos de consumidores son comunidades globales formadas por personas que realmente perciben que tienen algo en común, actitudes o conocimientos, sin que importe el lugar donde hayan nacido. No han sido presentados convencionalmente y ya se conocen entre sí. Comparten lenguaje, código de vestir, signos, símbolos y los mismo hábitos de consumo.



3.2 LA GLOBALIZACIÓN

Fíjese en la ropa que viste. ¿De cuantos países procede su ropa? ¿Los productos de Nokia son finlandeses?, pone "hecho por Nokia", lo que importa es quien hace algo, no dónde.

Por globalización entendemos la convergencia creciente de algunas dimensiones y variables de la economía de un elevado número de países:

- **Las preferencias de los consumidores.**
- **La tendencia a diseñar y distribuir productos estandarizados para países distintos.**
- **La apertura de mercados y la caída de barreras comerciales.**
- **La creciente coordinación de funciones en las empresas internacionales.**
- **La evidente interdependencia de las políticas de distintos países.**

Los principales motores de la globalización de la economía son:

- **La expansión internacional de la empresa.**
- **La globalización de las finanzas.**
- **La rápida difusión de la tecnología y de los nuevos modos de organización del trabajo.**
- **La convergencia de sistemas económicos hacia un modelo genérico de economía de mercado.**
- **La creación de bloques económicos regionales.**
- **La desindustrialización (deslocalización) y el creciente peso de los servicios en los países industriales y la industrialización en los países en desarrollo.**



3.3 LA INNOVACIÓN

Nos encontramos ante una situación de **cambio permanente y acelerado** con un grado de **incertidumbre** cada vez mayor, que nos obliga a **cambiar** constantemente, **nos obliga a Innovar**.

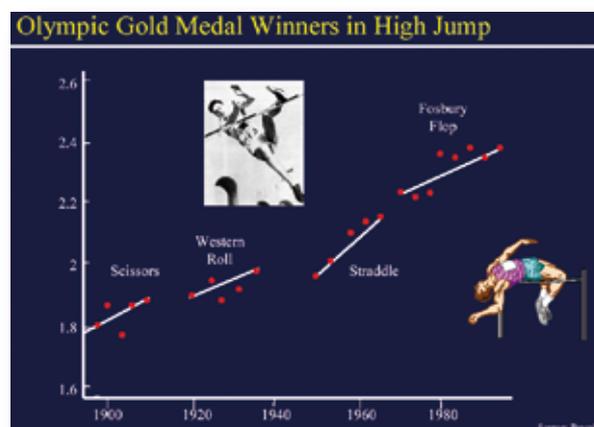
La innovación es un concepto fundamental para las empresas que sean conscientes de que:

- **Sus productos y servicios deberán ser sustituidos en un futuro cercano.**
- **Los procedimientos que actualmente son exitosos, mañana quedarán obsoletos.**

Los ejemplos abundan:

- ❑ **Puesta a punto de vacunas y medicinas,**
- ❑ **Mayor seguridad en el transporte (ABS, airbag),**
- ❑ **Comunicaciones más fáciles (telefonía móvil, videoconferencia),**
- ❑ **Accesos al conocimiento más abiertos (DVD, multimedias),**
- ❑ **Nuevos métodos de distribución (telebanco),**
- ❑ **Condiciones de trabajo más llevaderas (teletrabajo)**
- ❑ **Tecnologías menos contaminantes,**
- ❑ **Servicios públicos más eficaces, etc.**

Incluso en el deporte podemos encontrar innovación, ¿quién iba a pensar que la forma más eficiente de saltar en altura sería mediante el sistema fosbury? ¡De espaldas!



La innovación se considera como sinónimo de **producir, asimilar y explotar con éxito una novedad**, en las esferas económica y social, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad.



Toda empresa necesita saber hacer dos cosas básicas: **Debe explotar lo que hay y crear lo que no hay.**

La vida empresarial se ha construido en torno a cortas explosiones de creación y largos periodos de explotación. Las empresas explotaban recursos naturales, tecnologías y personas. Sabemos muy bien cómo explotar porque llevamos cientos, miles de años haciéndolo. Conocemos muy bien que hacer si encontramos una mina de oro. Instauramos estructuras y sistemas y empezamos a trabajar. Cuando la mina se agota, buscamos otra.

Sin embargo, no somos buenos para la creación. Nuestra sociedad no está pensada para ser creativa. Nuestras empresas no están diseñadas para ser creativas. Y la mayor parte de la gente no se prepara para ser creativa. Somos buenos explotando y malos creando y los individuos más valiosos, tampoco están formados para ello.

La naturaleza misma de la creación implica distanciamiento de los marcos y estructuras tradicionales, **salirse de las rutas preestablecidas.**



Hasta hace poco las empresas ganaban las batallas de marketing a través de una mejor eficiencia o calidad. Hoy en día han de ganar a través de una mayor creatividad. En la actualidad no se gana siendo igual que los demás, sino siendo único.

Compañías ganadoras como IKEA, Harley Davidson y Zara presentan características verdaderamente exclusivas.



Ser único requiere desarrollar una cultura que incentive la creatividad.

No es una cuestión de trabajar más, sino hacerlo el doble de rápido, o lo que es lo mismo: **trabajar de forma más inteligente.**

Sólo hay una salida y es sencilla: es preciso **hacer algo distinto.** Hacer algo que el mundo no haya visto antes, innovar para, durante un corto espacio, ser único y resultar competitivo.

Pero no se puede hacer como antes, **añadiendo unos cuantos extras al producto.** Eso **ya no funciona,** lo copiarán en cuestión de días, y los consumidores bien informados no se dejan engañar con tanta facilidad.

El nuevo campo de batalla está en el diseño, la garantía, la financiación la imagen, el servicio posventa, **en aspectos intelectuales e intangibles.**

La innovación suele depender más de **aspectos sutiles e intangibles** de la oferta comercial que de cuestiones tecnológicas. **NIKE** pasó de considerarse una empresa de calzado a convertirse en una empresa de artículos deportivos. Luego dejaron de centrarse en los artículos deportivos para relacionar su marca con el éxito y con las superestrellas de los deportes. A la gente no le gusta hablar de zapatillas de baloncesto ni de palos de golf, a la mayoría les gusta más comentar el juego de **MICHAEL JORDAN** o **TIGER WOODS.**

EINSTEIN definía la locura como hacer lo mismo una y otra vez y esperar resultados diferentes. Para innovar, es preciso experimentar, tolerar muy bien los fracasos. El fracaso es el motor del progreso humano.

Las empresas suelen tener reticencias a la hora de asumir fácilmente el fracaso, ya que están desarrolladas para modelos productivos estables y de alto rendimiento que, en muchos casos, son sistemas que rechazan la innovación en lugar de potenciarla.

Desarrollar y compartir una cultura de innovación se ha convertido en un acto capital para las empresas modernas.



Innovar es utilizar el conocimiento para crear productos, servicios o procesos, que son nuevos para la empresa, o para mejorar los ya existentes, consiguiendo con ello tener éxito en el mercado.

Hay dos tipos de innovación:

- ❑ **1. INNOVACIÓN RADIAL O DE RUPTURA:** Se hacen cosas distintas de lo que se venía haciendo (como el lanzamiento de una nueva vacuna o del disco compacto)
- ❑ **2. INNOVACIÓN PROGRESIVA:** Existe una mejora sucesiva de los productos, los procedimientos y los servicios en el mercado, bien porque aparece algo nuevo, o porque la empresa ofrece lo mismo con un mejor uso de sus recursos. (por ejemplo, la introducción de los microprocesadores de 32 bits sustituyendo a los de 16 bits en los equipos electrónicos).

Esquemáticamente, la innovación se puede producir en varias formas:

- ❑ **INNOVACIÓN DE PRODUCTO:** Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios y de los mercados correspondientes.
- ❑ **INNOVACIÓN DE PROCESO:** Renovación de los métodos de producción, abastecimiento y distribución.
- ❑ **INNOVACIÓN ORGANIZATIVA:** Cambios en la gestión, en la organización del trabajo, en las condiciones del trabajo y las cualificaciones de los trabajadores
- ❑ **INNOVACIÓN COMERCIAL:** Cambios en la forma de relacionarse con los clientes.



Tampoco la innovación es necesariamente sinónimo de una **tecnología** (alta), aunque esta intervenga cada vez más en los equipos, materiales, programas informáticos (tecnología incorporada) y métodos.

Una gran parte de las innovaciones resulta de nuevas combinaciones de **elementos ya conocidos** (la tabla de windsurfing por ejemplo) o de nuevos usos (la música portátil -walkman-), o de la creatividad en la concepción de los productos.



No es suficiente satisfacer las necesidades de los clientes, hay que sorprenderlos, seducirlos con la innovación. La marca, el diseño y una buena comunicación son las grandes armas competitivas de la innovación.

A continuación, veremos cada una de ellas:

a) EL DISEÑO.

El “diseño” es uno de los componentes de la inversión intangible que puede constituir la diferencia, especialmente en los productos, de “gama alta” caros.

Una buena relación calidad-precio es necesaria, pero ya no es suficiente. La implantación de las tecnologías a nivel mundial produce elementos muy similares. El diseño es una rica fuente de diferenciación.



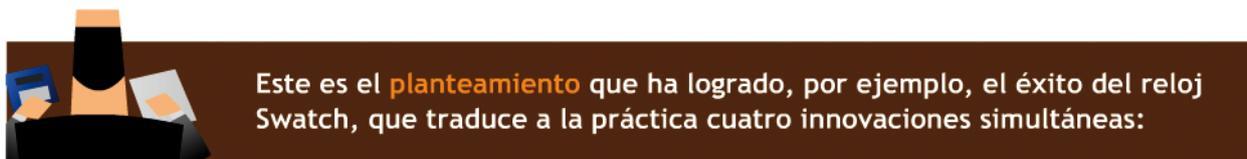
La implantación de las tecnologías a nivel mundial y las nuevas posibilidades que éstas ofrecen dan como resultado **productos muy similares**. Así pues, si el interior es prácticamente igual para todos los productos, debemos competir en lo relativo al exterior, con su aspecto. Hoy la gente da por sentado la tecnología, lo que quiere es productos cálidos, agradables, algo que seduzca. **El diseño tiene que ver con la verdad, el amor y la belleza.**

La moda está en todas partes. Una buena relación calidad precio es necesaria, pero ya no es suficiente.



La estética evoca sentimientos intensos. La tecnología está garantizada, lo que **deseamos son cosas atractivas**. Atraer a este cliente emocional no es una cuestión de precio. Cuando compramos un DVD o PDA o PC, nos preocupamos por la ingeniería, buscamos el diseño, el cariño, la belleza, las sensaciones. El diseño nunca miente por que se hace con intuición. Los clientes responden ante productos que suponen una nueva forma de pensar y que conecten con su alma.

El diseño es una rica fuente de diferenciación, cada vez más importante: "No hacemos las cosas más baratas que en China, pero podemos hacer las cosas mejores mediante el diseño y la innovación. Si antes competíamos en precio, después en calidad, hoy competimos en diseño.



- de concepción (reducción del número de piezas)
- de producción (montaje de la caja en una sola pieza)
- de diseño (nuevo concepto de presentación de los relojes)
- de distribución (puntos de venta no especializados).

La investigación, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías, en una palabra, el **factor tecnológico**, son elementos claves de la innovación, aunque no son los únicos.

En efecto, para **incorporarlo**, la empresa debe actuar sobre su propia organización, adaptando sus métodos de producción, gestión y distribución.

Las posibilidades de que un nuevo producto sea un éxito aumentan si el nuevo producto define una nueva categoría., como :





Ingvar Kamprad, fundador de IKEA, añadió una consideración más: "Nunca es aceptable una nueva idea sin un precio razonable".



Space Adventures le ofrece ir al espacio como astronauta.

¡Fantástico!
¿Cuál es el precio?
¡veinte millones de dólares!

Hasta ahora, sólo ha habido dos compradores.

El columnista Earl Wilson apunta:

"Benjamín Franklin puede que descubriera la electricidad, pero fue el hombre que inventó el contador de la luz quien hizo dinero".



Xerox en su centro de investigación en Palo Alto (PARC) quien inventó Ethernet y la impresora láser, y en cambio fueron Netscape, Apple y Hewlett-Packard quienes hicieron el dinero.



b) LA MARCA.

Tenemos una posibilidad infinita de elegir, en el mundo de la abundancia y el exceso. Cada vez es más difícil saber cuáles son nuestras preferencias. Y los seres humanos **odian la incertidumbre**. La sensación de que no controlamos nos pone enfermos. Nos causa ansiedad y estrés. **Amamos la certeza por eso buscamos la guía que nos proporciona las marcas.**

Las marcas nos permiten comunicar **quiénes somos y quienes queremos ser**. Las marcas dan confianza y reconocimiento. Todo puede tener una marca, incluso los productos que no vemos nunca, fíjese en INTEL.

Por eso, Coca-Cola vale 50.000 millones de dólares, aunque la empresa quemara sus bienes materiales, todavía seguiría valiendo mucho.

Las marcas son la perfecta respuesta comercial a la naturaleza de los seres humanos, a nuestro deseo de expresar **simultáneamente nuestra individualidad y nuestra necesidad de pertenencia**.

Las marcas significan que **no tenemos que pensar, sólo actuar**. Las marcas piensan por nosotros, son seductoras. **Pero la atención es cada vez un recurso más escaso en la economía del exceso**. Hay empresas que están dispuestas a pagarte por llevar publicidad pegada en el auto, puede ser que en el futuro acabemos conduciendo tableros de anuncios rodantes.

Las marcas también **contribuyen a expandir la atracción**. Todos los individuos competimos por atraer la atención. Quieren hacerse notar, que otras personas les reconozcan o incluso les admiren.

Las marcas nos permiten cortejar a los clientes, **provocarles reacciones emocionales positivas**.



c) LA COMUNICACIÓN.

La capacidad para comunicarse es inherente al hombre, en cualquier parte del mundo y en cualquier trabajo o profesión. En la actualidad, el éxito laboral o profesional está muy ligado a la comprensión del proceso de la comunicación y, además, al uso de las técnicas específicas.

Una empresa es más y mejor valorada si el consumidor la conoce, que si nunca ha oído hablar de ella. Hay miles de ejemplos que ilustran este dato; solo tenemos que elegir el sector y comprobar que el primer nombre que nos viene a la cabeza aparece en los medios de comunicación con asiduidad.

Hoy en día las empresas no solo son consideradas como centros de producción, sino que necesitan ser conocidas y valoradas. Es por esto que las PYMES necesitan la comunicación para establecer y asentar relaciones positivas con su público. La Comunicación muestra la vida y los productos de su empresa a su público y refuerza su buena imagen.

El día a día de las pequeñas y medianas empresas hace que las gerencias de las mismas corran el riesgo de dar la espalda a los cambios y tendencias del mercado y de la competencia. En ocasiones se dedica un mínimo presupuesto a las acciones de comunicación de la marca porque se considera que es un gasto innecesario pero obligado, del que nunca se conoce su retorno exacto.

Por tanto, la comunicación debe considerarse como una de las armas competitivas de la innovación, la cual es importante debido a que:

- **Es uno de los factores más relevantes para conocer la cultura empresarial y las actividades de la organización.**
- **“Lo que no se comunica no existe”. Nos referimos a que, si no mantenemos informados a nuestros públicos, no conocerán las actividades de nuestra empresa.**
- **La organización tiene un proyecto que debe comunicar a sus públicos de la manera más eficaz posible.**
- **Debe ser veraz, completa y generar confianza entre la empresa y sus públicos.**
- **Si hay desinformación, se creará un ambiente de incertidumbre y desconfianza hacia la organización por parte de sus públicos.**



Un ejemplo:

ABSOLUT VOZKA ya no está en el negocio de las bebidas, en realidad está en el de la moda. Ha necesitado de un gran esfuerzo de comunicación, para crear esa imagen entre sus clientes



➔ Absolut Vodka



➔ El vodka se considera generalmente un producto corriente. Sin embargo la cantidad de **preferencia y de lealtad de marca** en el mercado de vodka es sorprendente. Esto se debe principalmente a la venta de imagen.

➔ Cuando la marca Sueca Absolut entró en el mercado americano en 1979, vendió la escasa cantidad de 7.000 cajas en ese año. En 1991, las ventas crecieron hasta más de 2 millones de cajas.



➔ Absolut Vodka



Absolut se convirtió en el mayor vendedor de vodka importado en Estados Unidos, con un 65 por ciento de cuota de mercado.

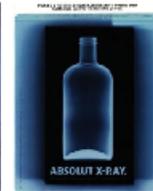
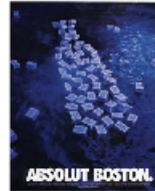


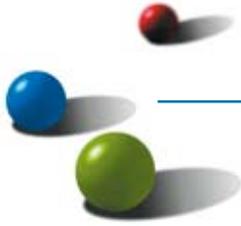
Las ventas también se dispararon en el ámbito internacional.



Su secreto

una estrategia de objetivos, de envase y de publicidad. **Absolut** busca bebedores sofisticados, que se muevan hacia escalas de mayor nivel y con poder adquisitivo. El vodka viene presentado en una botella de diseño sugestivo, de estilo sueco, indicando distinción





4. EL MERCADO LABORAL

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO LABORAL.

La situación de desempleo viene dada por la existencia de un mayor número de demandas de empleo que de ofertas. Con respecto a este **desajuste** entre oferta y demanda debemos efectuar algunas reflexiones:

- No todos los sectores de la actividad económica están saturados**
- En algunas profesiones la oferta es superior a la demanda**
- Existen ofertas de empleo que no se cubren por falta de profesionales**
- Para cubrir estas ofertas se precisa de una formación adecuada**
- En muchos casos la formación no se ajusta a las necesidades sociolaborales**
- Muchas personas buscan trabajo en el mismo sector de actividad, lo que produce el desequilibrio al que hacíamos referencia**

El **mercado laboral** se está haciendo cada vez más flexible, a medida que cambia la naturaleza del trabajo. Cada vez es mayor el número de personas que trabaja por la noche o los fines de semana.



El clásico concepto de **empleo para toda la vida**, fundado en una determinada formación o especialización inicial, está desapareciendo. La economía actual requiere flexibilidad, lo que significa que se precisa mano de obra polivalente, capaz

de reciclarse y adaptarse rápidamente a nuevas situaciones, para lo cual se precisa de trabajadores abiertos al concepto de formación permanente.

Algunos expertos afirman que los directivos y trabajadores tendrán una media de tres carreras profesionales a lo largo de su vida laboral activa, lo cual exige que los sistemas de educación y formación puedan permitir a los ciudadanos adquirir y seguir adquiriendo las cualificaciones necesarias.



4.2 LAS COMPETENCIAS DEMANDADAS.



A las personas con buena base formativa, se le amplía el campo de búsqueda de trabajo y tienen muchas más posibilidades de encontrarlo que aquéllas con niveles de formación más bajos o no adaptados a las necesidades socioeconómicas.

Sabías que... Los conocimientos que una persona ha adquirido en su último período de formación, tienen una duración de ¡5 años!, al cabo de los cuáles se hace necesaria una nueva puesta al día.

Las estrategias de empleo apuntan a fomentar una mano de obra cualificada y capaz de adaptarse en unos mercados de trabajo que puedan reaccionar con rapidez ante los cambios económicos.

Estamos ante un mercado que evoluciona a gran velocidad, en el que las empresas analizan cada día más a sus candidatos, buscando la adecuación más exacta de sus competencias al puesto a cubrir.

El profesional del futuro debe trabajar determinadas habilidades para completar su perfil adecuado. Además de formación básica, el trabajador deberá contar con:

↳ **Conocimientos especializados:**

- **Idiomas**
- **Informática**
- **Formación de alto grado**



↪ Habilidades organizacionales:

- Liderazgo
- Innovación
- Dirección de Equipos

↪ Habilidades Automotivacionales:

- Tolerancia a la Tensión
- Gestión del Tiempo
- Ética profesional

↪ Habilidades relacionales:

- Capacidad de Convicción
- Capacidad de Venta
- Red de contactos



Con todo, las profesiones más demandadas en el futuro, serán:

- **Profesiones asociadas a titulaciones de 2º y 3º ciclo universitario de la enseñanza.**
- **Profesiones asociadas a una titulación de 1º ciclo universitario de ciencias físicas, químicas, matemáticas e ingeniería.**
- **Técnicos de las ciencias físicas, químicas e ingenierías.**
- **Profesionales de apoyo en operaciones financieras y comerciales.**
- **Profesionales de apoyo a la gestión administrativa.**
- **Dependientes de comercio y asimilados; empleados de trato con el público.**
- **Trabajadores de los servicios de restauración.**
- **Trabajadores de los servicios personales.**
- **Profesionales de la formación, la informática, la administración, las tareas comerciales y los servicios personales.**



4.3 EL TRABAJADOR DEL SIGLO XXI.

El antiguo operario de fábrica, que cumplía escrupulosamente con su horario y cuyas inquietudes de desarrollo profesional nada tenían que ver con las de hoy, va a pasar a un segundo plano. El protagonismo, a partir de ahora, va a ser de los trabajadores más cualificados alejados de tareas manuales. Tan sólo unos buenos planes formativos conseguirán evitar la brecha de cualificaciones existente en la actualidad.



El trabajador del futuro, además estará obligado a una mejora continúa en el desarrollo de habilidades y conocimientos. Para poder trabajar deberá asegurar su empleabilidad, porque el empleo del futuro ya no será de por vida.

Pero además, este trabajador ya no lo será necesariamente por cuenta ajena. Los profesionales cualificados son mentes inquietas, que buscan su desarrollo personal y profesional y en muchos casos, optarán por la creación de su propio negocio.

Las nuevas tendencias económicas y sus reacciones sociales paralelas, nos demuestran que el futuro se presenta lleno de grandes oportunidades para las personas que desean crear su propia empresa. La globalización provoca muchas necesidades insatisfechas en entornos cercanos. El nuevo perfil de trabajador está generando un grupo social nuevo y cambiando nuestra sociedad, sus valores, sus gustos y sus necesidades; las empresas necesitan flexibilidad y están tendiendo a la subcontratación, etc. Todo este panorama de cambio es muy proclive para la creación de pequeñas empresas muy flexibles que resuelven los problemas de clientes cercanos.

Nos atreveremos a denominar este tiempo como el momento de las **empresas-domicilio**. Empresas que normalmente, bajo la fórmula del autoempleo y de la economía social surgen para responder a necesidades insatisfechas que las personas emprendedoras han detectado en su entorno y para lo que normalmente, no necesitan contar con grandes estructuras empresariales. Es el momento, por lo tanto, de aquellas personas creativas y sin miedo al riesgo que consigan encontrar necesidades insatisfechas, crear una oferta competitiva y ponerla al alcance de clientes con dinero para pagar por ella.



4.4 LA EMPRESA DEL FUTURO.

Veíamos como el futuro se nos presentaba en un marco diferente con una nueva economía y una nueva sociedad, donde las antiguas estructuras empresariales y del trabajo van a ser sustituidas por fórmulas hasta ahora desconocidas.

Unas fórmulas que no se van a hacer esperar mucho más tiempo. El nuevo concepto de la empresa como **grupo social**, o como **redes de personas-profesionales** que se enlazan con un fin común, en lugar del concepto tradicional de empresa como mera productora, es uno de los signos más palpables. El empresario no se mueve únicamente por motivos de rentabilidad económica sino también de reconocimiento social. Esta nueva consideración, lleva a las organizaciones a colocar la búsqueda de la satisfacción de todos aquellos grupos que conforman la vida empresarial (propietarios, directivos accionistas, empleados, clientes, proveedores, analistas y público en general) y la fidelización de los clientes como objetivos principales de las empresas.

Éstas están cada vez más obligadas a saber qué piensan sus clientes y cómo ofrecer soluciones innovadoras, que las hagan diferenciarse de su competencia.

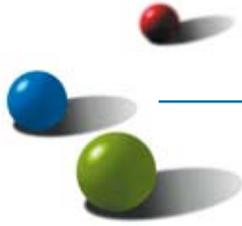
Las empresas deben olvidar su función de productoras y pasar a la de solucionadoras de problemas. Sólo si el ciclo comercial se cierra con la satisfacción del cliente, por haber resuelto su problema gracias a la empresa, conseguiremos entrar en esta dinámica que termina con la antigua percepción de que la venta cerraba la relación con el cliente.



El futuro de la empresa pasa, por lo tanto, a ganarse la confianza de sus clientes y de todas aquellas personas que las conforman. Es en este ámbito, dónde se abren grandes oportunidades para los asuntos relacionados con la información, el marketing y las tecnologías que faciliten esta gestión de clientes internos y externos.

Las oportunidades, sin embargo, no nos están esperando, tenemos que buscarlas y ser capaces de verlas con anticipación. Empezar tiene que ver con visionar el futuro, con ser capaz de predecir los cambios que pueden suponer oportunidades, y tener la capacidad de poner en marcha proyectos que permitan explotarlas. En este sentido, la importancia de hacer algo innovador, creativo, diferente al resto es fundamental para el desarrollo de una economía y/o territorio.





5. LOS SECTORES EMERGENTES

La creatividad es reconocer que donde existe un problema puede haber una oportunidad. Creatividad es también inventar, innovar, superar el trabajo mecánico y añadir algo diferente a lo que hacemos habitualmente, algo que aporta valor porque es necesario o lo mejora.

La creatividad va a ser algo fundamental para desarrollar nuevas áreas de actividad económica, totalmente diferentes a los actuales y surgidas como consecuencia de los cambios sociales. La incorporación de la mujer al mercado laboral, la aproximación de los modos de vida rural y urbana, el incremento de las enfermedades derivadas de los modos de vida actual, el gusto por la ostentación, la necesidad de desarrollo personal, la situación de la incertidumbre generado por los cambios continuados, las nuevas estructuras familiares y sociales, por poner ejemplos, son tendencias sociales que están comenzando ya a desarrollar nuevas oportunidades en los países avanzados.

El aumento de tiempo y recursos económicos para destinarlos al ocio y esparcimiento y los cambios en los hábitos de consumo, por ejemplo, están revelándose como factores muy importantes a la hora de crear nuevas opciones de desarrollo. Así, aquellos temas relacionados con la mejora vital o de salud, la cultura, el ocio y el turismo, los productos de lujo, los animales domésticos etc. están generando ya innovadoras formas empresariales.

Los Nuevos Yacimientos de Empleo, identificados por la Unión Europea, siguen sin estar explotados al 100%, y siguen presentando oportunidades. Sin embargo, su riesgo es muy superior al de otros sectores tradicionales debido, entre otros factores a que las variables que condicionan el entorno y el mercado, no han favorecido su rápido desarrollo en muchos de ellos. De estos yacimientos, los servicios culturales y de ocio, así como el turismo se han mostrados como los ámbitos en los que ha generado más empleo desde la iniciativa privada en los últimos años. A día de hoy, se vislumbran otros nuevos sectores emergentes con gran potencial, que complementan los nuevos yacimientos de empleo. El sector de servicios a empresas es, sin duda, el que presenta unas mayores perspectivas en su conjunto.



MAPA DE LOS NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

| | |
|---|---|
|  | Sector Audiovisual |
|  | Desarrollo Cultural Local |
|  | Gestión del Deporte |
|  | Servicios a domicilio |
|  | Ayuda a jóvenes con Dificultades de Inserción Social |
|  | Eliminación de Residuos y Gestión de Sistemas de Recuperación |
|  | Gestión del Agua |
|  | Seguridad de los lugares públicos y de las viviendas |
|  | Aprovechamiento y revalorización de los espacios públicos urbanos |
|  | Comercio de proximidad |
|  | Servicios a empresas |
|  | Turismo |
|  | Patrimonio Cultural |
|  | Atención a la infancia |
|  | Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación |
|  | Prevención y control de la contaminación |
|  | Protección y Conservación de Espacios Naturales |
|  | Gestión de la Energía |
|  | Mejora, conservación y renovación de la vivienda |
|  | Transportes colectivos locales |



21 IDEAS DE SECTORES PARA EL SIGLO XXI

Las 21 ideas de sectores para el siglo XXI que a continuación desglosamos constituyen la conceptualización de las oportunidades que se van a generar a la vista de las tendencias apreciadas en nuestro entorno socio-económico actual. La indefinición del entorno imposibilita definir claramente las oportunidades de negocio y empleo para cada uno de ellos en este momento. Incluso dificulta el establecimiento de líneas divisorias claras entre los nuevos sectores. Por ello, a partir de estas ideas, nos corresponde a nosotros, dentro del papel de agentes sociales que cada uno represente, trabajar en su explotación y en el desarrollo de oportunidades e ideas realmente factibles y viables.



1. Relaciones personales. Actividades tendentes a la mejora de las relaciones entre las personas, especialmente entre los miembros de los colectivos sociales que se están creando como fruto de la inmigración.



2. Redes de empresas. Creación de redes profesionales o de empresas para aprovechar oportunidades: ahorro de costes, concursos, intercambio de conocimientos, etc.; así como servicios que den soporte a estas nuevas redes empresariales. Por ejemplo: Foros profesionales, Asociaciones empresariales.



3. Servicios avanzados empresas de mejora de competitividad. Servicios encaminados a aportar valor añadido a cada uno de los procesos de actividad con el fin de conseguir la mejora de la capacidad competitiva de la empresa en el mercado y la excelencia empresarial.



4. Servicios avanzados a empresas de externalización de procesos. Existe actualmente una tendencia de concentración de tareas y procesos clave de las organizaciones, externalizando otros que pueden ser realizados por terceros de manera más eficiente, bien por exceso de demanda, por aumentar la eficiencia o por evitar sobrecargas de trabajo entre otros motivos.



5. Servicios avanzados a empresas de generación, transformación, gestión, distribución, etc. de la información. Intentan evitar las lagunas en cuanto a generación, recogida, utilización y/o transformación de información en conocimiento así como la gestión y distribución de la misma.



6. Servicios avanzados a empresas de gestión y desarrollo de personas. Industria de servicios que aporte soluciones al desarrollo de los trabajadores, a la gestión del talento, al desarrollo de políticas de motivación, de formación y de evaluación de la contribución de las personas. Acciones tendentes a la consecución de un buen capital humano, con competencias adecuadas para desarrollar su papel dentro de la empresa.



7. Servicios avanzados a empresas de marketing. Surgen como consecuencia de la necesidad de conocer los deseos de los clientes y desarrollar una oferta adecuada y accesible a los mismos como clave de éxito de las empresas en el futuro. Son servicios que ayudan a conocer, retener y fidelizar a los clientes, a diferenciar la oferta respecto a la de la competencia, y por otra parte, también, servicios de mejora de la comercialización y comunicación o promoción.





8. Industrias creativas. Aquellas que tienen su origen en la creatividad individual, la habilidad y el talento y que tienen un potencial para la creación de riqueza y empleo a través de la generación y explotación individual. Diseñadores industriales, diseñadores de moda, diseñadores gráficos, arquitectos, multimedia, etc.



9. Responsabilidad social corporativa. Mejora de las relaciones entre empresa y sociedad. Es preciso concienciar a las empresas de su responsabilidad en el impacto en la sociedad y es preciso desarrollar servicios que ayuden a aminorar el impacto negativo e incrementar el impacto positivo.



10. Desarrollo personal y profesional. Ofertas formativas y metodologías adaptadas a las nuevas necesidades de las personas y profesionales del futuro: mayor cualificación, reciclaje de conocimientos y desarrollo de ciertas habilidades y competencias continuadas.



11. Industria de la confianza. Actividades que sirvan para prevenir y eliminar barreras de desconfianza como servicios de garantía, sellos de calidad, juntas de arbitraje, terceras partes de confianza, etc.



12. Oferta VIP. La distinción, ostentación, el lujo, los servicios exclusivos, la pertenencia a clubes,... son valores en alza en nuestra sociedad actual. A las personas les gusta sentirse diferentes y especiales y por ello existen oportunidades para todo aquello que satisfaga este deseo.



13. Mascotas y animales de compañía. Todo tipo de productos y servicios para la manutención y cuidado de mascotas. De la misma manera todo tipo de ofertas relacionadas con los animales de compañía: desarrollos web, canales de información, etc.



14. Gestión de estilo de vida. Servicios que ayudan a las personas a gestionar su estilo de vida y a conciliar su vida personal y profesional. Desde empresas que organizan cenas en casa o consiguen entradas para la final de la copa del mundo de fútbol hasta cuidados de personas al cargo.



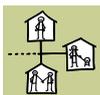
15. Gestión de la seguridad. Opciones tendentes a la prevención y eliminación de riesgos e inseguridad tanto para el ámbito privado como para el público. Desde sistemas de protección para el hogar, hasta seguros o servicios financieros que permitan vivir con cierta seguridad.



16. Mejora vital. Productos y servicios para hacer sentir mejor a las personas y para prevenir y/o eliminar los problemas derivados por los modos de vida actuales: estrés, enfermedades cardiovasculares, aislamiento, desconocimiento del modo de vida rural, etc.



17. Tiempo libre. Ocupar el tiempo de ocio de una manera agradable se ha convertido en un bien de primera necesidad y para ello es preciso generar una oferta de servicios que permitan cubrir el tiempo libre y los momentos de ocio.



18. Nuevas formas de vida. Los cambios sociales y las nuevas estructuras/ estados sociales: personas solas, hogares unipersonales y monoparentales, etc. están generando necesidades que a día de hoy se encuentran insatisfechas por falta de una oferta adecuada. Por diferentes, estas personas se encuentran con problemas que requieren de soluciones.





19. Servicios a emprendedores y microempresas. La creación de empresas, como fórmula de autoempleo, es cada vez más habitual en nuestra sociedad. No obstante los problemas a los que se enfrentan durante sus primeros años de vida, requieren de soluciones no habituales en el mercado y adaptadas a sus necesidades y características tanto en el momento de maduración de las ideas, como durante los primeros años de vida: microfinanciación, asesoramiento, trámites, mapas de posicionamiento, mapas de oferta, etc.

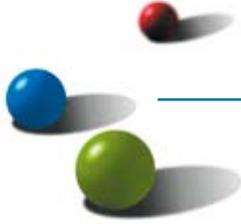


20. Ecodiseño. También conocido como diseño de productos en cualquier ámbito de la vida con criterios ambientales de tal modo que se combinen las mejoras ambientales con la innovación y la reducción de costos.



21. Industria de los contenidos. La proliferación de medios de comunicación y la creciente necesidad de empresas e instituciones de contar cosas, está haciendo florecer la industria de los contenidos. Empresas que generan contenidos para ser incorporados en la programación de los medios o en los soportes informativos de las organizaciones.





6. EL AUTOEMPLEO

Otra fórmula de acceso al mercado laboral es el autoempleo, que se da cuando el propio trabajador crea su puesto de trabajo. Muchas empresas han tenido su origen en la actitud decidida de un emprendedor que empezó, mediante esta fórmula, creando un primer puesto de trabajo para sí mismo.

En los tiempos actuales, el autoempleo, mediante la creación de su propia empresa por parte del trabajador-emprendedor, es una buena alternativa al problema de desempleo.

La empresa es la unidad económica que produce bienes o servicios y el empresario es quien arriesga, no sólo su capital, sino también sus sueños.

Dirigir su propia empresa es uno de los mayores logros que tiene el hombre. Pero el emprendedor debe ser consciente de que la propia condición de empresario supone asumir una serie de responsabilidades y riesgos.

Desde que surge la idea de fabricar un producto u ofrecer un servicio, hasta que se pone en marcha el proyecto empresarial es imprescindible tener en cuenta una serie de pautas. Entre las más importantes podemos destacar las siguientes:



- ❑ **Analizar la viabilidad de la idea**
- ❑ **Analizar los medios materiales y humanos que se necesitan**
- ❑ **Analizar la viabilidad económica, saber si la idea será rentable**
- ❑ **Elaborar un plan de financiación**
- ❑ **Decidir la forma jurídica más adecuada para la actividad empresarial a emprender**
- ❑ **Conocer todas las formalidades administrativas**

Al analizar la viabilidad de la idea se ha de tener en cuenta lo siguiente:



↪ **La idea debe ser oportuna**, es decir, que surja en el momento adecuado y que se mantenga. Lo cual significa que tienen que existir clientes que demanden el producto o el servicio.

↪ **La idea debe ser novedosa**, ofreciendo al cliente potencial algo distinto a lo ya existente en el mercado, algo que dé mayor satisfacción a sus necesidades. Es decir, el proyecto en el que se va a trabajar debe ser innovador.

↪ **El segmento de mercado** al cual va dirigida la idea debe ofrecer un número de clientes dispuestos a demandar el producto o servicio.

6.1 CUALIDADES GENERALES DEL EMPRENDEDOR

El **emprendedor** que decida iniciar el viaje que conduce a la creación de una empresa, debe reunir una serie de **características** concretas y necesarias. Las más importantes son las siguientes:

- **Confianza en sí mismo.**
- **Capacidad para asumir riesgos moderados.**
- **Creatividad e innovación.**



- Capacidad de trabajo.
- Perseverancia.
- Aptitud.
- Iniciativa.
- Actitud mental positiva.
- Ilusión por el proyecto.
- Capacidad crítica.
- Espíritu competitivo.

De todas estas cualidades, se puede decir que la capacidad para asumir riesgos, la creatividad e innovación, la capacidad de dirección y el espíritu competitivo son las más importantes.



6.2 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONVERTIRSE EN EMPRESARIO

Si reflexionamos sobre las exigencias del mercado, tanto para el trabajador por cuenta ajena como para el emprendedor, vemos que son similares.

Los motivos por los que habitualmente se toma la decisión de convertirse en empresario:

- Independencia.
- Ganar más.
- Autorrealización.





- Amor al riesgo.
- Mejorar profesionalmente.
- Salir del paro.
- Aprovechar una buena idea.

El hecho de convertirse en empresario significa encontrarse con una serie de ventajas y desventajas:

| VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|--|---|
| <p>Independencia y libertad</p> <p>Valoración personal</p> <p>Control de su propio futuro</p> <p>Posibilidades creativas</p> <p>Prestigio social</p> <p>Recompensas económicas</p> | <p>Desprestigio profesional y personal si se fracasa</p> <p>Costes personales y familiares derivados del fracaso</p> <p>Convertirse en autoasalariado</p> <p>Renuncia al ocio</p> |

La asunción de riesgos es propia del espíritu emprendedor que, de hecho, tienen muchas personas.

Debemos distinguir riesgo de incertidumbre, ya que el riesgo es cuantificable mientras que la incertidumbre no. Se puede iniciar un negocio conociendo su riesgo, pero nunca se debe iniciar un negocio desde la incertidumbre.

Sin embargo, estas ventajas no son las únicas que se pueden obtener. Si se detienen a pensar en ello, casi todos los emprendedores podrán identificar otra serie de objetivos como los que enumeramos a continuación:



- ❑ **Convertirse en el propio jefe**
- ❑ **Fijar objetivos, horarios y metodología de trabajo**
- ❑ **Aplicar las aptitudes personales**
- ❑ **Oportunidad de asumir la responsabilidad de una tarea determinada**
- ❑ **Crear puestos de trabajo para otros**

Comparando la actividad del trabajador por cuenta ajena con la del empresario podemos analizar, por tanto, la cuestión de las ventajas y desventajas de ambas posiciones.

Un profesional por cuenta ajena, independientemente del grado de jerarquía que ocupe en su empresa, siempre tendrá alguien por encima, en último caso los accionistas de la compañía. Esto supone la aceptación de los principios y normas de funcionamiento de la empresa, la dependencia del cumplimiento de los objetivos corporativos, unos determinados horarios, etc.

En el caso del empresario, éste no tiene que responder ante ningún jefe. Él es quien fija sus objetivos y los de la compañía, sus normas de funcionamiento, sus horarios de trabajo, su metodología. Sin embargo, todo esto es cierto siempre que el empresario no cuente con socios o con financiación externa. Si parte de su financiación ha sido aportada por un banco, si tiene socios en el capital, si está participado por una sociedad de capital riesgo, su independencia se verá limitada de manera proporcional a la importancia de la aportación externa.

Por otra parte, para que el negocio funcione habrá que dedicarle todo el tiempo posible, lo cual hace que el emprendedor tenga que sacrificar gran parte de sus horas de ocio, de su vida social y familiar.



Por último, podemos afirmar que **el verdadero empresario encuentra sus mayores satisfacciones en el hecho de gestionar un proyecto empresarial que perdure en el tiempo, que crezca y que genere empleo y riqueza social**. Y por ello reinvierte los beneficios de la actividad buscando fortalecer su proyecto empresarial.



6.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Cuando se crea una empresa se asume una serie de riesgos, pero también es cierto que para **triunfar** en los negocios es necesario **arriesgar**.

Ese riesgo es el de perder su inversión y el fruto de su esfuerzo, por eso, el emprendedor deberá tener en cuenta, desde antes del inicio de su actividad, que tendrá que evaluar y planificar el riesgo para poder minimizarlo.

Todo empresario confía en conseguir unos resultados satisfactorios y por tanto debe proponerse objetivos alcanzables.

El emprendedor que quiera obtener unos beneficios de su negocio deberá plantearse una serie de objetivos desde antes del inicio de su actividad.

Para alcanzar estos objetivos, la empresa deberá establecer las estrategias correspondientes.

Para que una empresa triunfe no basta con tener una buena idea y una gran capacidad de riesgo. Estos serán factores decisivos al inicio del camino, pero el negocio no se acaba cuando se pone en marcha.

El empresario deberá ser **perseverante** y tener la capacidad necesaria para adaptarse a los cambios del entorno con la debida rapidez.

Mantener un servicio de calidad será fundamental para conseguir el éxito, por eso es necesario aplicar la **creatividad** y la **innovación**. Resolver los viejos problemas con nuevas fórmulas, definir nuevas estrategias, renovar, rediseñar, mejorar, en definitiva, los productos o los servicios.

Será necesario abrirse a nuevas ideas, a nuevos conceptos, a nuevas políticas teniendo siempre presente esta máxima:

Un cliente satisfecho es el mejor comercial para nuestra empresa

También existen otras características a tener en cuenta en el panorama actual del mercado empresarial, donde el nuevo modelo de empresario exige a éste una mayor **formación profesional** en las áreas económico-empresariales, una mayor **sensibilidad a los cambios** continuos y una mayor **comprensión de los mercados** cada vez más complejos.



Estas características son:

- ❑ **Integridad y sentido de la ética**
- ❑ **Orientación al mercado y a la detección de oportunidades**
- ❑ **Visión global de la empresa**
- ❑ **Capacidad de observación y versatilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno**
- ❑ **Formación y capacidad de gestión**

Uno de los factores de éxito para triunfar con la propia empresa será la capacidad del emprendedor para aprovechar las oportunidades que se presentan, a fin de detectar los huecos de mercado, las deficiencias, las demandas no satisfechas, los nuevos usos y los nuevos conocimientos.

Para ello será imprescindible enterarse de las necesidades actuales y futuras de los clientes preguntando, escuchando, analizando y sintetizando las ideas que sean factibles de llevar a la práctica.

Un análisis continuo del entorno ayudará a la adaptación a los cambios que demanden los clientes, permitirá conocer las tendencias actuales, las nuevas tecnologías y, en definitiva, todo aquello que ayude a incrementar el valor del producto o servicio que se ofrece.

El futuro empresario deberá tener un espíritu audaz, creativo e innovador y utilizará todos los recursos a su alcance para llevar adelante su nueva empresa.



Si bien no es imprescindible la experiencia previa profesional, siempre ayudará al desarrollo del negocio emprendido.

Sin embargo, cualquier persona puede adquirir esos conocimientos necesarios a través de una formación adecuada.

En todas las comunidades existen cursos subvencionados, especializados en la organización y la gestión empresarial dirigidos a los emprendedores.

Resumiendo, se pueden mencionar como factores claves, los que a continuación aparecen en este cuadro:



TENER UNA BUENA IDEA DE NEGOCIO

- > Oportunidad
- > Innovación Social
- > Riesgo moderado

CONOCER BIEN EL MERCADO AL QUE SE QUIERE ACCEDER

- > Entorno
- > Cliente objetivo
- > La competencia
- > Perspectivas de futuro y adaptabilidad

CONOCER BIEN CÓMO SE PRESTA EL SERVICIO O FABRICA EL PRODUCTO

- > Plan de operaciones
- > Elección del lugar
- > Elección de instalaciones

CONTAR CON EL PERSONAL ADECUADO

- > Con qué personas contamos
- > Qué personas necesitamos
- > Para qué las queremos

CONTAR CON EL DINERO SUFICIENTE

Cuando se tiene decidido comenzar la aventura es de crucial importancia tener claramente especificada la forma en que se van a obtener los fondos necesarios para que ésta llegue a buen fin.

DETERMINAR LA FORMA JURÍDICA MÁS CONVENIENTE**LOGRAR LA COHERENCIA DE TODOS LOS FACTORES ANTERIORES**

6.4 EL RIESGO DEL FRACASO TOTAL



Siempre que se inicia un negocio se corre el riesgo de fracasar. Aproximadamente un 75% de los que se ponen en marcha anualmente en España acabarán fracasando.

Sin embargo, esto no significa que no se deba aceptar el reto de emprender la aventura empresarial.

Existen dos razones fundamentales de fracaso:

- **La situación que pueda estar atravesando el mercado.** El emprendedor podrá hacer frente a esta primera razón haciendo una valoración previa de la idea. Así mismo, será necesario hacer una previsión de los acontecimientos negativos para poder realizar los cambios estratégicos convenientes.
- **La falta de preparación inicial de los negocios.** Es decir, el desconocimiento del mercado en el que se quiere introducir el emprendedor; la falta de cualidades que debe reunir el empresario; la inadecuada situación de los recursos financieros y el desconocimiento de la competencia.

6.5 ASPECTOS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

QUE CONDICIONAN LA VIABILIDAD DE LAS IDEAS EMPRESARIALES

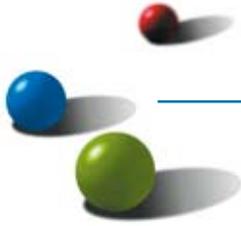
Los aspectos personales pueden determinar el éxito o el fracaso de un proyecto empresarial dependiendo de si un emprendedor reúne o no la mayoría de las cualidades personales, aptitudes y circunstancias personales que a continuación detallamos:

- **El entusiasmo.** Un individuo apático carece de la motivación necesaria para no abandonar el proyecto ante la primera adversidad. Por eso es necesario contar con un talante entusiasta y tener voluntad real de sacar adelante el proyecto. Creer en sí mismo y en la idea.
- **La capacidad de observación.** Esta capacidad permite al emprendedor detectar oportunidades y adaptarse a las condiciones del mercado.



- **La versatilidad.** La capacidad de adaptación es imprescindible para mantenerse en el mercado y no ser absorbido por la competencia.
- **La capacidad de trabajo y el sentido de la responsabilidad.** La capacidad de trabajo es una de las cualidades personales que debe tener quien se proponga emprender un negocio. Sin entrega, sin dedicación o tenacidad, el éxito difícilmente será posible. Dirigir una organización supone ser responsable de lo que otras personas hacen y de alcanzar unos objetivos en función de su actividad.
- **Los conocimientos técnicos, comerciales y profesionales necesarios.** Si bien dijimos con anterioridad que la experiencia profesional no es imprescindible, que duda cabe que el tener unos determinados conocimientos técnicos, comerciales y profesionales serán de mucha utilidad.
- **El apoyo psicológico del entorno familiar y social.** Pero el esfuerzo, el entusiasmo y la dedicación, no serán suficientes si no se tiene el apoyo de la familia y del entorno social.





7. ¿CÓMO SE GENERAN LAS IDEAS EMPRESARIALES?

Como es lógico, el primer paso para la creación de una empresa es encontrar una idea empresarial. Las ideas empresariales surgen de una o varias personas emprendedoras que deciden ofrecer un producto o un servicio determinado con el fin de obtener un rendimiento económico. Parece que es difícil encontrar una buena idea cuando lo que buscamos es algo completamente nuevo e innovador. En este capítulo veremos cómo los emprendedores pueden generar las ideas empresariales, sean o no innovadoras:

¿CÓMO SE GENERAN LAS IDEAS EMPRESARIALES?



7.1 IDEAS QUE SURGEN A PARTIR DE UNA SITUACIÓN

En general, las ideas empresariales suelen tener cuatro tipos de orígenes que a continuación analizamos:

- **La experiencia profesional previa.** Es muy común que una persona que ha desarrollado durante un período de su vida una determinada actividad, considere en un momento dado que tiene capacidad y aptitudes suficientes para empezar a desarrollar esa actividad por su cuenta. Esta experiencia también le permitirá introducir cambios o mejoras que den un valor añadido al producto o servicio ofrecido por la nueva empresa.
- **La observación de cambios en el entorno.** La percepción de un cambio en el entorno que está siempre, y cada vez más, en constante movimiento constituye una de las mejores fuentes para detectar las oportunidades de nuevos negocios. En la actualidad, están surgiendo cambios perfectamente observables como son, por ejemplo, los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población; los cambios en el ámbito económico del país; los cambios en la estructura de la industria; los cambios en el mercado de trabajo; los cambios en los ingresos personales; los cambios en el nivel educativo; los cambios en el tiempo libre; o los cambios en la percepción de la gente. Las necesidades de los consumidores son dinámicas y cambiantes, por ello es sumamente importante conocer la evolución del entorno para realizar la adaptación a las nuevas demandas que vayan surgiendo.
- **Cualidades y habilidades personales.** Producto del análisis de la experiencia personal y profesional; de la formación académica; de los conocimientos adquiridos a través de viajes, de aficiones, de habilidades artesanales o artísticas, de deportes o de hobbies; de la lectura de publicaciones, estudios o estadísticas sobre el sector; etc. Ello permite que conozcamos un determinado mercado con profundidad y que, por lo tanto, se puedan extraer ventajas competitivas.
- **Ideas realmente innovadoras:** La innovación empresarial surge a partir de una serie de fuentes. Entre las principales mencionaremos las siguientes:



- **Lo inesperado.** En muchas ocasiones surgen oportunidades de forma inesperada y, generalmente, estos acontecimientos constituyen una fuente de ideas muy importante. Puede darse el caso de que un proyecto empresarial termine por satisfacer a un segmento del mercado distinto al segmento al cual se había orientado. En el mundo empresarial existen muchos ejemplos de empresas que surgieron gracias a algún acontecimiento inesperado, como el caso de Coca-Cola, que originalmente se comercializó como un jarabe.



- **La creatividad.** La creatividad no sólo genera nuevas ideas, sino que también es capaz de ayudar a descubrir o mejorar las que ya existían. A la creatividad se atribuye la mayor parte de las ideas empresariales innovadoras, como por ejemplo: el cierre de cremallera, el bolígrafo o las bebidas sin alcohol. Sin embargo, de forma aislada, esta fuente de innovación es la que presenta mayor índice de fracasos.
- **Los nuevos conocimientos.** El desarrollo de la ciencia y la tecnología. Los nuevos conocimientos, ya sean científicos o tecnológicos, en un principio parecen muy atractivos porque permiten pensar en la posibilidad de “ser los primeros”, lo que se refuerza si se trata de un sector en crecimiento o “no maduro”. Esto hace suponer, a quien pretende comercializar la idea, que cuenta con unas ventajas decisivas a la hora de situarse en un mercado concreto. Sin embargo, estos acontecimientos constituyen una de las fuentes innovadoras más arriesgadas. Estas ideas suelen demorar mucho tiempo en ser comercializadas y su índice de fracaso es muy alto.
- **Las mejoras en el proceso productivo.** Otra de las fuentes innovadoras puede surgir del análisis de negocios ya existentes. Basándose en la mejora de los procesos de fabricación, distribución o promoción de un producto ya existente. Es decir, sustituir una operación o proceso deficiente por otro mejor.
- **Las tendencias inducidas por cambios socio-económicos, psicológicos, medio ambientales, etc.:** El emprendedor debe observar, de forma sistemática y organizada, el entorno social, el entorno económico y el entorno cultural en los que se mueve. Ello le permitirá detectar cambios cruciales en la evolución de los mercados y adaptarse a ellos.



7.2 IDEAS QUE SURGEN MEDIANTE UNA NUEVA FORMA

Los emprendedores suelen llevar a cabo sus ideas mediante tres formas:

- **La copia o importación** de ideas empresariales que funcionan en un sitio y que podrían funcionar en otro. Se trata, pues, de repetir las experiencias ajenas.
- **La invención:** Muchas ideas empresariales surgen de nuevos inventos o formas distintas de hacer las cosas.



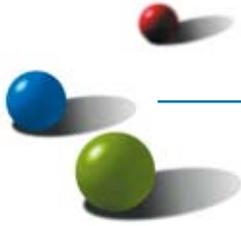
- **El uso de habilidades propias.** La idea puede surgir a través de uso de las propias habilidades, los intereses e incluso los hobbies de la persona emprendedora, sin necesidad de copiar o inventar. Por ejemplo, muchos fotógrafos, abogados, electricistas, etc. sólo han hecho esto.

7.3 IDEAS PARA CONSEGUIR UN PROPÓSITO

La finalidad de toda empresa nueva ha de ser aportar al cliente aquello que quiere o necesita. Dentro de este objetivo genérico podemos identificar cuatro propósitos concretos que son habituales en los negocios actuales:

- **Mejorar lo que ya existe en el mercado.** La voluntad de mejorar los productos y/o servicios ya existentes en el mercado, aprendiendo de los errores, las carencias y deficiencias de nuestros competidores, puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas empresariales.
- **Cubrir una necesidad no satisfecha.** También podemos obtener ideas a partir de la observación de una ausencia, de la percepción de una necesidad no satisfecha en el mercado.
- **Ocupar un nicho de mercado.** Existe la necesidad de crear empresas especializadas para satisfacer las demandas de ciertos clientes que requieren una atención específica o simplemente un producto más adaptado. Estas empresas ocuparán estos nichos de mercado que otras han dejado desatendidas.
- **Hacer las cosas de forma distinta.** Algunas empresas tienen como propósito simplemente hacer las cosas de distinta manera, nueva, original, introduciendo, por ejemplo, cambios en la manera de fabricar, vender, etc.





8. ¿POR QUÉ UNAS IDEAS TIENEN

ÉXITO Y OTRAS NO?

Acabamos de ver cómo muchos emprendedores generan sus ideas empresariales. Algunas de estas ideas tendrán éxito y otras no. Ahora bien ¿qué elemento común podemos encontrar en aquellas ideas que alcanzan el éxito?. Pues bien, se ha comprobado que aquellas empresas que alcanzan el éxito son aquellas que han sabido crear y dar el **valor** que los clientes están buscando. Pero, **¿qué constituye el valor para un cliente?**. Saber responder a esta pregunta es determinante para el éxito o el fracaso de una empresa.



8.1 LA BALANZA DE VALOR

Cuando alguien se dispone a comprar un producto o un servicio siempre tiene en cuenta una serie de factores positivos y negativos. Los factores positivos son aquellas características del producto o servicio que satisfacen sus deseos, en definitiva lo que el cliente está buscando. Las vamos a denominar **BENEFICIOS**. Por otra parte, para poder adquirir el producto o servicio, el cliente deberá solventar algunos inconvenientes o factores negativos; por ejemplo, desplazarse al lugar de compra, pagar su importe, etc. A estos factores negativos los vamos a llamar **COSTES**.

¿De qué dependerá entonces que el cliente compre el producto o no? El cliente hará una valoración de los beneficios y los costes que supone adquirir el producto en una balanza imaginaria que denominaremos **BALANZA DE VALOR**. Si en esta valoración los beneficios son mayores



que los costes, la balanza se inclinará a favor de los beneficios y el cliente comprará el producto. Si, por el contrario, los costes son mayores que los beneficios, la balanza se inclinará hacia ese lado y, en consecuencia, el cliente optará seguramente por no adquirir el producto, pues considerará que no vale la pena.

De este modo vemos cómo para el cliente el **VALOR** no es más que su percepción de los **BENEFICIOS** y los **COSTES** que conlleva la compra de un producto o servicio a una empresa determinada.



8.2 LAS CONDICIONES DE ÉXITO DE UNA IDEA EMPRESARIAL

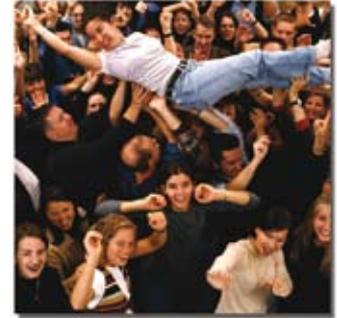
Está demostrado que el éxito de una empresa depende de **la capacidad que tenga la organización o el emprendedor de aportar valor a sus clientes**, entendiendo previamente cómo éste valora lo que se le ofrece.

- El primer requisito o condición para el éxito es que **el emprendedor conozca en todo momento cuáles son los beneficios y los costes que tiene para cada cliente la compra de un producto o servicio determinado**. Para conocer esto resultan muy útiles los estudios de mercado, que nos proporcionan la información que necesitamos sobre el cliente potencial. Pero también hay muchos emprendedores que utilizan su intuición para saberlo.
- Por otra parte la empresa o el emprendedor **debe saber cómo desequilibrar la balanza para aportar valor al cliente**. Conviene recordar que es el conjunto de elementos y no uno de ellos (error habitual) lo que hace que finalmente el cliente compre el producto o servicio en una empresa u otra. Por ello, para desequilibrar la balanza de valor a favor de los beneficios no basta con conocer únicamente qué



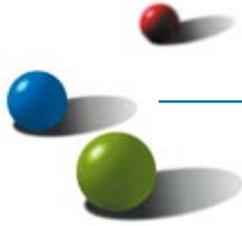
elementos hay en la misma, sino además cuánto pesa cada uno de ellos. Se puede desequilibrar la balanza de valor de tres maneras distintas:

- Añadiendo beneficios
- Eliminando costes
- Ó con una combinación de las dos anteriores



- Por último, para que la empresa sea viable y tenga éxito es imprescindible **que haya suficientes clientes que valoren lo que la empresa les ofrece**; es decir, que el tamaño de su mercado potencial sea suficiente. A medida que crezca el tamaño del mercado potencial más éxito tendrá la empresa.





9. ¿CÓMO PUEDO ANALIZAR MI IDEA EMPRESARIAL?

El **Plan de Empresa** es el instrumento que mejor puede ayudar al emprendedor a evaluar su proyecto empresarial. Éste permite explicar de forma precisa y detallada en qué consiste el proyecto y cómo se va a llevar a cabo, pues es un documento que obliga a analizar los distintos aspectos de una idea para convertirla en una empresa, permitiendo ordenar todos los elementos de una forma coherente.



Ahora bien, antes de elaborar el Plan de Empresa es conveniente hacer un sencillo análisis previo que permite evaluar la idea empresarial y ahorrar tiempo y trabajo. Se trata de analizar tres elementos de la idea directamente relacionados con los factores de éxito y que configuran la coherencia interna del proyecto. Este análisis plantea tres cuestiones fundamentales:

- **¿Está suficientemente claro el producto o servicio que se quiere ofrecer?** El primer elemento objeto de análisis es el concepto de producto o servicio. Es imprescindible tener bien definido este elemento evitando cualquier tipo de ambigüedades que nos lleven a errores o problemas posteriores.

Por ejemplo, algunos emprendedores que han creado una empresa de venta de ordenadores, han sabido entender que sus clientes buscan además un servicio de mantenimiento, instalación, actualización de software, etc., anexo al servicio de venta.



Por este motivo, una vez redefinido el concepto, el servicio que ofrecen es no sólo de venta, sino también de mantenimiento en general de ordenadores.

Así pues, tener claro el concepto de producto o servicio nos permite saber exactamente en qué negocio estamos, quiénes son nuestros clientes y nuestros competidores, cómo debería ser la empresa y qué se va a necesitar para llevarla a cabo. Para definir acertadamente el concepto hay que **analizar si el producto o servicio ofrece un valor añadido y si éste es percibido** por los clientes potenciales como un beneficio que hace que merezca la pena adquirir ese bien o servicio.



- **Ejemplo: ¿... a qué se dedica la empresa...?**

ROLEX... ¿a fabricar relojes?

SWATCH... ¿a dar la hora?

OMEGA... ej. Modelo submarinistas, ¿también relojería?

Se suele recurrir a la siguiente broma: el que se compra un Rolex lo hace “para saber la hora” o, “para que se lo vean puesto” ...?

¿Cuál sería realmente el enfoque comercial de esta empresa?

Para contestar a esta pregunta, consideraremos al Rolex, como un producto para lucir, para expresar un determinado poder adquisitivo del consumidor.

Por tanto, la persona que decide comprarse un Rolex, y gastarse una cifra considerable, lo que en realidad está comprando son una serie de valores adicionales que satisfacen sus necesidades de bienestar.

Lo mismo ocurre con la firma relojera Swatch, ¿en qué negocio estamos? ¿una empresa fabricante de relojes? Si tenemos en cuenta, el planteamiento que se acaba de exponer, definiríamos el negocio de esta empresa, de forma diferente. No nos basaríamos en el concepto básico del reloj, sino en los conceptos de productos específicos que tienen en cuenta las necesidades que satisfacen a un consumidor.

Un consumidor lo comprará para estar a la última, por su diseño, por su comodidad, porque me va a juego con otra prenda, como regalo etc.

- **¿Se tiene una idea de cómo hay que comercializarlo?** La estrategia comercial: Una vez definido el concepto de producto o servicio ya estamos en disposición de saber cómo vender mejor a nuestros clientes, es decir, de **definir una estrategia comercial clara y coherente** y analizar los costes que representa llevarla a cabo.

Es necesario ser cauteloso con la estrategia comercial. Para ello es conveniente consultar casos que se conozcan y observar el tipo de errores y aciertos cometidos por otros emprendedores.





• **¿Cuánto hay que vender para que la empresa empiece a ser viable?** El punto muerto: El tercer elemento que debemos analizar es el **punto muerto o punto de equilibrio**. El punto muerto es la cifra de ventas que la empresa debe alcanzar para cubrir todos los costes y, a partir de la cual, empezará a obtener beneficios. Es decir, el volumen de ventas que deberemos alcanzar en un período de tiempo determinado para no perder ni tampoco ganar dinero.

Para poder calcular el punto muerto necesitamos saber los costes que se prevé que tendrá la empresa y una idea de los precios de los productos o servicios que se van a comercializar. Con estos datos se puede aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Punto muerto} = \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen bruto nominal}}$$

$$\text{O bien} \quad \frac{\text{Costes fijos}}{\text{Margen bruto porcentual}}$$

Hay que tener cuidado con la llamada **“Desazón del punto muerto”**. Es la percepción que tiene un emprendedor de que el punto muerto se sitúa en unos volúmenes de venta demasiado elevados y fuera de sus posibilidades. Esa sensación es normal cuando el emprendedor no tiene experiencia en el sector al que se dirige su idea. Ante esta situación lo mejor es informarse a fondo sobre cómo funciona el sector en cuestión.

9.1 COSTES FIJOS Y VARIABLES



Existen dos tipos de costes en el desempeño de la actividad: los costes fijos y los costes variables.

Los **costes fijos** son los soportados por la empresa con independencia de la actividad productiva o de servicio realizada; es decir, los costes fijos no varían con las ventas ni con la cantidad producida. Por tanto, suponiendo que no hubiese actividad son los costes a los que tendría que hacer frente la organización. Un buen ejemplo de este tipo de costes puede ser el alquiler de una nave: por poco o mucho que se produzca y por poco o mucho que se venda, el alquiler a pagar será siempre el mismo. La suma de todos los costes fijos de la empresa deberá aparecer en la parte superior (numerador) de la fórmula del punto muerto.



Por el contrario, los **costes variables** son aquellos cuyo importe se ve alterado en función de la producción, los servicios o las ventas realizadas. Así, si las ventas aumentan, los costes variables aumentan, y viceversa. Por tanto, son los costes en los que no incurriría la empresa en caso de que no hubiera actividad. Una comisión a un visitador médico es un buen ejemplo de un coste variable: cuánto más venda, más dinero en comisiones deberá pagar la empresa.

9.2 MARGEN

Podemos definir el Margen Bruto Nominal (MBn) de la siguiente manera:

$$\text{MBn} = \text{Precio Venta Público} - \text{Costes Variables Unitarios}$$

Supongamos que una empresa compra un producto por 35 euros, y a continuación lo vende por 60 euros. Además paga una comisión al vendedor de 10 euros por cada producto vendido. Si tenemos en cuenta que el precio de compra del producto y la comisión del vendedor son costes variables, entonces podemos calcular el Margen Bruto nominal de la siguiente manera:

$$\text{MBn} = 60 - (35 + 10) = 15 \text{ euros por cada producto vendido.}$$

Con los márgenes de la venta de sus productos la empresa tendrá que hacer frente a los costes fijos.

Si dividimos el MBn por el precio del producto y multiplicamos esta división por 100, obtenemos el llamado Margen Bruto Comercial porcentual (MBp), que en este ejemplo es del 25%.

$$\text{MBp} = \frac{\text{Precio Venta Público} - \text{Costes Variables Unitarios} \times 100}{\text{Precio Venta Público}}$$

El margen bruto comercial, sea nominal o porcentual, debe aparecer en la parte inferior de la fórmula del punto muerto.



Ejemplo de Umbral de Rentabilidad o punto muerto

1º Ejemplo: Empresa de reciclaje de cartuchos de tinta de impresoras y fotocopiadoras que recoge de las empresas los ya gastados, los recicla y los revende a un precio medio de 10 euros.

En la empresa trabajarían únicamente los dos promotores. El transporte de entrega y recogida lo harían a través de un tercero que cobra por servicio realizado. Por tanto, los gastos fijos anuales, ascenderían a 43.575 euros

Los costes variables medios (unitarios): serían costes variables medios porque la empresa recicla diferentes tipos de cartuchos.

| | |
|-----------------------------|-------|
| Coste unitario tinta | 1 € |
| Transporte | 0,5 € |
| Promoción (3% precio) | 0,3 € |
| Envoltorio | 0,2 € |
| | 2 € |



| | |
|---|---|
| Margen bruto comercial nominal: | 10- 2= 8 euros. |
| Margen bruto comercial porcentual: | (10-2) x 100 /10= 80% |
| Punto muerto en cartuchos: | 43.575 / (10-2)= 5.447 cartuchos |
| Punto muerto en volumen de ventas: | 43.575/0,80= 54.468,75 euros |

2º Ejemplo: Empresa de Deporte de Aventura. Una empresa de Deporte de aventura con unos gastos fijos anuales de 70.101 €, estima que por cada excursión de rafting que venda, va a tener un precio medio de 30 euros por cliente/servicio.

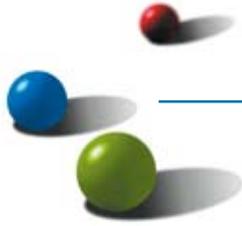
Su coste variable unitario será:

| | |
|----------------------------|--------|
| Lavado y secado | 0,36 € |
| Amortización..... | 0,18 € |
| Gasolina/amortización..... | 0,60 € |
| Regalo promoción | 1,05 € |
| Amortización Canoa..... | 0,51 € |
| | 2,70 € |



| |
|---|
| Margen bruto comercial nominal = (30 € – 2,70 €)= 27,34 €. |
| Margen bruto comercial porcentual = [(30 € – 2,70 €) x 100]30 €= 91 % |
| Número descensos = 70.101/27,34 = 2.564 descensos |
| Volumen de venta = 70.101/0.91 = 77.034 €. |





10. EL PLAN DE EMPRESA

A partir del análisis previo de la estrategia comercial, el punto muerto y el concepto de producto o servicio, las reflexiones acerca del proyecto empresarial estarán mucho más centradas y se estará en disposición de abordar el análisis de la idea adecuadamente con la ayuda del **Plan de Empresa**.

10.1 ¿QUÉ ES EL PLAN DE EMPRESA?

El Plan de Empresa es un documento en el que el emprendedor va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que pretende poner en marcha. Abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta en que se va a poner en marcha. Así pues, en el plan de empresa se define detalladamente la actividad que va a desarrollar la empresa, el mercado al que va a dirigirse, las estrategias de penetración en el mismo, la competencia, los objetivos y medios para lograr sus fines, los recursos financieros con los que va a contar y las fuentes para conseguirlos, instalaciones, equipos, personal, etc. La redacción de este documento tiene una doble finalidad. Por un lado, obliga al promotor a reflexionar de manera coherente sobre su proyecto, a comprobar la viabilidad del mismo, permitiéndole posteriormente seguir el desarrollo de la actividad y contrastar las previsiones.



Por otro lado, es una forma excelente de presentar el proyecto de cara al exterior, pues demuestra rigor y profesionalidad: presentación en bancos para pedir financiación, a posibles

inversores, a organismo públicos para solicitar ayudas, etc.

Es conveniente antes de comenzar la redacción del plan de empresa disponer de toda la información posible. Hay dos aspectos a tener en cuenta que conviene tener muy claros de antemano, pues pueden convertir el proyecto en inviable sin necesidad de elaborar el plan de empresa:

- Hay que asegurarse de que no existen aspectos legales que imposibiliten la actividad o el funcionamiento de la empresa.
- También debemos asegurarnos de que tenemos proveedores dispuestos a servir a la empresa.

No existe un modelo único para elaborar el Plan de Empresa. Cada emprendedor debe utilizar aquel modelo que se adapte más a su proyecto. Debe ser siempre la estructura la que se adapte a las necesidades y cuestiones que plantea el proyecto y no al revés. De cualquier modo es conveniente reflexionar siempre sobre las siguientes cuestiones fundamentales:

1. **¿Cómo es el producto o servicio que voy a ofrecer?**
2. **¿De qué manera lo voy a comercializar?**
3. **¿Cómo voy a fabricar el producto o a prestar el servicio?**
4. **¿Cuánto dinero se va a necesitar, y para qué?**
5. **¿Qué aspectos legales tengo que tener en cuenta?**
6. **¿Cómo se van a organizar las personas que trabajen en mi empresa?**



10.2 EL GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA

El contenido variará en función del proyecto; es decir, está totalmente relacionado con el tipo de actividad empresarial que se va a desarrollar, con la dimensión del proyecto y con el volumen de la inversión que se quiere realizar.



No obstante, por muy pequeña que sea la empresa que se desea establecer, siempre es conveniente que las personas emprendedoras se detengan a realizar el plan de empresa, ya que ello les ayudará a definir con más rigor su proyecto, detectar aspectos que inicialmente podrían no haber pensado y, ante todo, comprobar su viabilidad.

El plan de empresa puede servir para seguir el desarrollo de la actividad de la empresa en su fase inicial, contrastando las previsiones efectuadas y los resultados reales. Gracias a ello, podremos preguntarnos por qué se han producido determinadas desviaciones.



Además de servir como guía interna del proyecto, el plan de empresa tiene un gran valor de cara al exterior, especialmente a la hora de presentar un proyecto a terceras personas.

De la misma forma sirve para presentarlo a entidades financieras a la hora de negociar posibles créditos, demostrando el rigor y la profesionalidad de los emprendedores.

Una de sus mayores utilidades es la de presentarlo para solicitar ayudas o subvenciones de organismos públicos u otras organizaciones que promuevan el autoempleo o la economía social.

Por último, el plan de empresa debe realizarse a la medida del proyecto que se va a desarrollar; es decir, perfectamente adecuado a la idea de negocio inicial. Por lo tanto, se deberá hacer más hincapié en los aspectos que caractericen a la empresa.

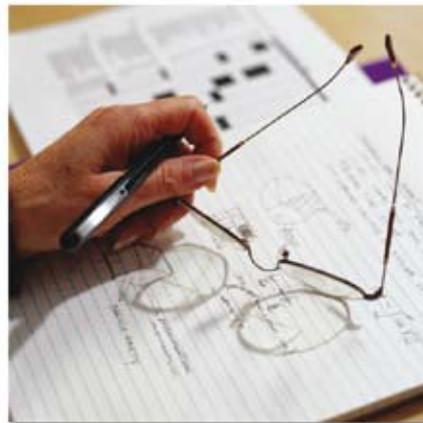


10.3 LA PLANIFICACIÓN: EL PLAN GENERAL Y LOS PLANES TÉCNICOS ESPECÍFICOS

Un plan general describe globalmente todos los elementos de una empresa o un proyecto, pero no debe ser farragoso ni caer en un excesivo detalle. En resumen: **debe demostrar la lógica y la viabilidad del proyecto.**

De cara a potenciales clientes o inversores, que pretendan una información más detallada, se puede adjuntar al plan general un desarrollo más específico en planes técnicos de cada una de las áreas del proyecto que analicen al detalle los aspectos más representativos del mismo.

En la práctica, un plan general se puede desglosar en varios planes específicos, con sus consiguientes análisis. Los planes técnicos más frecuentes en el ámbito de la empresa son el plan de viabilidad económica, el plan de viabilidad técnica, el plan comercial o de marketing, el plan de organización y el plan de operaciones.



Plan de viabilidad económica y financiera

En este documento se analiza la capacidad de generación de recursos suficientes para cubrir los gastos de la empresa. También analiza la rentabilidad de la inversión realizada, así como la forma de hacer frente a las necesidades financieras de la empresa. Para ello, suelen utilizarse varias herramientas de planificación económica y financiera. Las principales son:

- **Cuenta de tesorería:** analiza los cobros y pagos de la caja de la empresa. Su estudio se hace mes a mes o como máximo trimestralmente.
- **Presupuesto económico o cuenta de resultados previsional:** estudia anualmente los ingresos obtenidos por la empresa y los gastos e inversiones a los que se han destinado esos ingresos.
- **Balance previsional:** mediante esta herramienta financiera se analiza el equilibrio entre los bienes, el dinero en caja, las mercancías y los saldos de deudores que tenemos y los créditos y saldos acreedores a los que debemos hacer frente.



Plan de viabilidad técnica

En este plan se describe el **proceso de producción o de prestación de servicio** y se analiza la competencia técnica de los emprendedores para llevarlo a la práctica.

Plan comercial o de marketing

En el mismo se analiza la **situación del mercado que se desea abordar**. Se hace un análisis de los consumidores y decisores de la compra de nuestro producto o servicio; los argumentos de venta; las ventajas competitivas de nuestro producto/servicio frente a la competencia; la política de imagen, la publicidad y los canales de comercialización; la fijación del precio y la política de precios...



Plan de recursos humanos y plan de operaciones

El primero describe el organigrama y la definición de puestos de trabajo, así como las necesidades de contratación. A través del plan de operaciones se especifica el calendario de puesta en marcha de la empresa, los pasos sucesivos que se van a ir dando para ponerla en funcionamiento y el tiempo y los recursos (dinero, maquinaria y personal) que se va a invertir en cada paso y el o los responsables de su ejecución. Muy relacionado con los planes anteriores, se analizan también las necesidades económicas específicas para cada paso.

RECUERDA

- Plan de Viabilidad Económica Y Financiera**
- Plan de Viabilidad Técnica**
- Plan Comercial o de Marketing**
- Plan de Recursos Humanos y Plan de Operaciones**



10.4 ELEMENTOS DE UN PLAN DE EMPRESA

No existe un guión fijo y preestablecido que se deba seguir obligatoriamente a la hora de redactar un plan general de empresa. El plan de empresa, como documento de análisis, debe estar al servicio de la idea de negocio y no al revés. Por lo tanto, su contenido se adaptará a las necesidades de análisis y presentación del proyecto empresarial o plan de negocio.



No obstante, el plan debe contener una información clara y suficiente sobre las diversas áreas y aspectos del proyecto. Los elementos que componen el plan de empresa son los siguientes:

a) Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores

En este apartado se incluirán las siguientes cuestiones:



- Definición de las características generales del proyecto en marcha.
- Resumen del proyecto: inversión total, recursos propios y ajenos, proyección de ventas, resultados estimados, localización, etc.
- Presentación de los emprendedores: formación, experiencia empresarial, etc.

b) Actividad de la empresa: el producto o el servicio

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Características diferenciadoras respecto a los productos y servicios de la competencia.
- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto, o la prestación del servicio.
- Protección jurídica.



c) El mercado

- Definición del mercado al que se dirigirá el producto o servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial.
- Previsión de la evolución del mercado.
- La competencia: identificación de las empresas competidoras, características de las mismas, posición en el mercado, ventajas e inconvenientes del producto o servicio con respecto a la competencia.
- Participación prevista en el mercado.

d) La comercialización del producto/servicio

- Presentación del producto o servicio.
- Determinación del precio de venta.
- Penetración en el mercado. Canales de distribución. Red comercial.
- Acciones de promoción: publicidad, catálogos, descuentos, etc.
- Previsión de ventas.
- Garantías, servicio técnico, servicio posventa.



e) El proceso de producción

- Determinación del proceso de fabricación.
- Selección de instalaciones y equipos necesarios.
- Aprovisionamiento: materias primas, proveedores, suministros básicos, etc.
- Gestión de Stocks: materias primas, productos intermedios, productos terminados...
- Control de calidad. Aseguramiento de la calidad. Procesos.



f) La localización de la empresa

- Criterios de localización.
- Terrenos, edificios, instalaciones.
- Comunicaciones e infraestructura.
- Ayudas públicas para la localización.

g) Las personas

- Puestos de trabajo que se van a crear.
- Distribución por categorías y asignación de responsabilidades.
- Perfiles de las personas que se van a contratar: conocimientos, experiencia, etc.
- Selección de personal.
- Formas de contratación.
- Previsiones de crecimiento de empleo.



h) La financiación

- Necesidades económicas del proyecto: recursos propios, recursos ajenos. Estos recursos de financiación tienen que utilizarse para hacer frente a las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto empresarial.
- Identificación y selección de las fuentes de financiación: banca, leasing, etc.



- Plan financiero: previsión de tesorería, cuenta de resultados previsional, balance previsional.
- Rentabilidad del proyecto.

i) Los aspectos formales del proyecto

- Elección de la forma jurídica.
- Trámites administrativos que hay que realizar.
- Obligaciones de la empresa: contables, fiscales, laborales, etc.



j) Conclusiones de viabilidad

En este apartado se debe concluir sobre el nivel de viabilidad de la empresa, su estabilidad futura y, consecuentemente, los pasos recomendados y las decisiones que se deben tomar.

RECUERDA

- Proyecto empresarial y presentación de los emprendedores**
- Actividad de la empresa: el producto o el servicio**
- El mercado**
- La comercialización del producto / servicio**
- El proceso de producción**
- La localización de la empresa**
- Las personas**
- La financiación**
- Los aspectos formales del proyecto**
- Conclusiones de viabilidad**



10.5 PREGUNTAS A LAS QUE DEBE RESPONDER

UN PLAN DE EMPRESA

A modo de guía del contenido y de las funciones que debe cumplir el plan de empresa, se incluye a continuación una serie de preguntas a las que siempre debe dar respuesta el plan de empresa.

- ¿Se han descrito de forma clara y precisa los productos o servicios que ofrece la empresa?
- ¿Se ha descrito de forma clara y completa el proceso de producción de cada uno de estos productos y servicios?
- ¿Se han inventariado las necesidades tecnológicas del proceso de producción a corto, medio y largo plazo?
- ¿Se ha descrito el tipo de local, instalaciones necesarias para llevar a cabo la actividad?
- ¿Se ha realizado un estudio de mercado al que se dirigen los productos o servicios?
- ¿Se han analizado los puntos fuertes y débiles de la competencia?
- ¿Se han calculado los costes de producción?



- ¿Se ha fijado el precio de venta para cada producto o servicio?
- ¿Se conoce el volumen verdadero de ventas necesario para cubrir costes?
- ¿Existe un plan de promoción o distribución de los productos o servicios?
- ¿Se ha calculado la cantidad de dinero necesaria para iniciar la actividad?
- ¿Se ha definido un sistema adecuado de cobro a clientes y pagos a proveedores?
- ¿Se ha realizado un plan de financiación para disponer de ese dinero?
- ¿Se ha realizado un plan de tesorería para conocer la previsión mensual de cobros y pagos que se llevará a cabo?
- ¿Se ha elaborado una cuenta de resultados que prevea los beneficios que se obtendrán en los tres primeros años?
- ¿Se ha hecho, mediante un balance, una previsión de la situación concreta de la empresa para los tres primeros ejercicios?
- ¿Existe una clara definición de las funciones y tareas asignadas a cada puesto de trabajo?
- ¿El organigrama de la empresa es coherente con los perfiles profesionales de los integrantes del proyecto?
- ¿La plantilla de personal se ajusta a las necesidades del proyecto?



- ¿Se ha previsto el sistema de retribuciones?
- ¿Se ha realizado un plan de formación permanente?
- ¿Existe una planificación de objetivos a tres años vista?
- ¿Se ha previsto un sistema de control y evaluación de los resultados obtenidos?
- ¿Se ha analizado a fondo qué forma jurídica adoptará la empresa?
- ¿Se conocen las normas y aspectos legales que afectan a la actividad de la empresa?

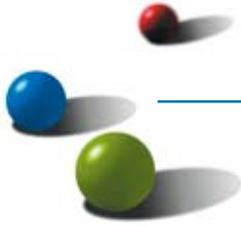
CONSEJO

El plan de empresa será leído por personas que no conocen el proyecto y que, posiblemente, no dispongan de mucho tiempo para leerlo. Por este motivo, el plan de empresa debe:

- Ser breve, no redacte más de 30 hojas, esto le obligará a poner la información relevante. Use anexos para el resto de la información y encuadérnelos aparte.**
- Ser equilibrado, evite que alguna de las partes del plan tenga menos contenido que las otras**
- Estar redactado de forma clara y concisa. Algunos elementos gráficos (fotos o dibujos) pueden ser más explícitos que un texto.**
- Ser coherente, todas las partes del plan de empresa tienen que encajar. Vigile las contradicciones o situaciones imposibles.**
- Contener información real, actual y contrastada.**
- Estar bien presentado, cuide que la información esté perfectamente ordenada y el documento bien encuadernado.**
- Evitar la autoadulación y opiniones personales, evite expresiones como "creo que...", "opino que....", "mi producto es el mejor....", etc.**

El plan de empresa no le evitará por completo el riesgo de poner en marcha una empresa pero le habrá obligado a tener en cuenta muchos aspectos de la idea. Asimismo, recuerde que detrás del proyecto empresarial está el emprendedor que quiere llevarlo a cabo. El éxito del proyecto dependerá en gran medida de la capacidad del emprendedor para dirigir la futura empresa, es decir, de su capacidad como empresario.





11. FORMAS JURÍDICAS DE LA EMPRESA

Una de las primeras decisiones que debe adoptar el emprendedor a la hora de poner en marcha su negocio, una vez estudiado el Plan de empresa y analizada su viabilidad, es la forma jurídica a adoptar (autónomo, comunidad de bienes, sociedad limitada, anónima...).

Puedes encontrar esta información mucho más detallada en la Guía de Recursos para la Creación de Empresas de los CEEI de la Comunidad Valenciana publicada en www.guiasceei.com.

Algunos aspectos fundamentales a tener en cuenta son:

1. Tipo de actividad a ejercer:

La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que la normativa aplicable establezca una forma concreta. Así, por ejemplo, las sociedades de crédito hipotecario deben adoptar la forma de sociedad anónima.

2. Número de emprendedores:

El número de personas que intervengan en la actividad puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios emprendedores lo aconsejable será constituir comunidad de bienes o sociedad.

3. Responsabilidad de los emprendedores:

Este es un aspecto importante. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, limitadas...) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes).



4. Necesidades económicas del proyecto:

En principio las comunidades de bienes tienen un menor coste de constitución, al no ser necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y no precisar de escritura pública. Además, no se exige capital inicial mínimo. Por su parte, la Sociedad Limitada, la Anónima, las Sociedades Laborales y las Cooperativas de Trabajo exigen escritura notarial y un capital mínimo para iniciar la actividad.

5. Aspectos fiscales:

La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del Impuesto de Sociedades en el caso de las sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas. En el IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios, mientras que en el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo que será del 25 o 30% según los beneficios obtenidos.



A continuación se muestra un cuadro comparativo con las principales formas jurídicas y algunos de los datos a tener en cuenta al realizar la elección.

Puedes consultar información relativa a Representación del capital, Desembolso del capital, Órganos rectores, Naturaleza de la actividad, Capacidad jurídica, etc. en las Memofichas disponibles en la web www.fichasceei.com.



| | DENOMINACIÓN | Nº DE SOCIOS | RESP. FRENTE A TERCEROS | FORMALIDADES CONSTIT. | CAPITAL MÍNIMO | RÉGIMEN DE AFILIACIÓN A LA SEGURIDAD SOCIAL |
|--|--|--|--|---|--|---|
| AUTÓNOMO | Libre y será Nombre Comercial | El titular | Ilimitada | Ninguna | El necesario para los primeros gastos | Régimen de Autónomos |
| SOCIEDAD ANÓNIMA | Distinta a la de otra sociedad, con "S.A." | Mínimo: 1 "Sociedad Anónima Unipersonal" | Limitada | - Escritura Pública - Estatutos - Inscripción en el Registro Mercantil | 60.101,21 € | Régimen General o régimen de autónomos |
| SOCIEDAD LIMITADA Y SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.) | Distinta a la de otra sociedad, con "S.L.", "S.L.N.E.": los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores, seguido de un código alfanumérico, y además deberá figurar necesariamente la indicación "Sociedad Limitada Nueva Empresa" o su abreviatura "S.L.N.E." | Mínimo: 1 "Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal" S.L.N.E.: Máximo 5 socios. Sólo pueden ser socios las personas físicas | Limitada | - Escritura Pública - Estatutos - Inscripción en el Registro Mercantil - Para la S.L.N.E. ver la forma de constituirse en la Ficha 4 | 3.005,06 € S.L.N.E.: No inferior a 3.012 € ni superior a 120.202 € | Régimen General o régimen de autónomos |
| SOCIEDAD COLECTIVA | Debe aparecer el nombre de todos o algunos de los socios (en este caso y "CIA", y "S.Co.") | Mínimo: 2 Clases: - Industriales: aportan trabajo - Capitalistas: aportan trabajo y dinero | Ilimitada | - Escritura Pública - Estatutos - Inscripción en el Registro Mercantil | El necesario para los primeros gastos | Régimen General o régimen de autónomos |
| SOCIEDAD COMANDITARIA | Debe aparecer el nombre de todos o algunos de los socios (en este caso y "CIA", y "S.Com.") | Mínimo: 2 Clases: - Colectivos: aportan trabajo - Comanditarios: aportan dinero | - Socios Colectivos: Ilimitada - Socios Comanditarios: Limitada | - Escritura Pública - Estatutos - Inscripción en el Registro Mercantil | El necesario para los primeros gastos | Régimen General o régimen de autónomos |
| SOCIEDAD COOPERATIVA | Distinta a la de otra sociedad cooperativa con "S. Coop." | - Cooperativa de 1er. Grado: Mínimo 5, excepto en las Cooperativas de Trabajo Asociado, que el mínimo es 3 socios. - Cooperativas de 2º o ulterior grado: Mínimo 2 cooperativas | Limitada | - Escritura Pública - Estatutos - Inscripción en el Registro de Sociedades Cooperativas | 3.000 € | Previa opción en sus estatutos Régimen general o régimen de autónomos |
| SOCIEDAD CIVIL | Libre con "S.C." | Mínimo: 2 Clases: - Socios industriales - Socios capitalistas | Responsabilidad mancomunada y subsidiaria | Ninguna (Si hay bienes inmuebles o derechos reales: Escritura Pública) | El necesario para los primeros gastos | Régimen de Autónomos |
| COMUNIDAD DE BIENES | Libre con "C.B." | Mínimo: 2 Socios | Responsabilidad mancomunada | Ninguna (Si hay bienes inmuebles o derechos reales: Escritura Pública) | El necesario para los primeros gastos | Régimen de Autónomos |



VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FORMAS JURÍDICAS

| AUTÓNOMO | |
|--|--|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| Para empresas de tamaño muy pequeño es la forma empresarial idónea. | Todo el riesgo que conlleva el crear un negocio recae sobre el empresario. |
| En cuanto a la constitución es la forma que menos trámites exige ya que no hay obligación de inscripción en el Registro Mercantil. | Se responde de las deudas que produce el negocio con el patrimonio no sólo del negocio sino con el propio patrimonio, extendiéndose la obligación al cónyuge si no se tiene separación de bienes. |
| No exige capital mínimo inicial. | El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos y a las inversiones, así como a la gestión y administración. |
| El empresario gestiona la empresa personalmente y decide él. | Si el volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impositivos elevados, ya que la persona física (el autónomo en el caso que nos ocupa) tributa por tipos crecientes (hasta el 43%), cuanto mayor es su volumen de renta, mientras que las sociedades tributan al tipo fijo del 30% sobre los beneficios o al 25% para los primeros 120.202,41 euros en las empresas de reducida dimensión (las de facturación inferior a 8.000.000 €). |
| En el IRPF se paga de acuerdo con las ganancias obtenidas. (Cuando nuestro tipo aplicable en este impuesto se sitúe por debajo del 30%, o del 25% para empresas de reducida dimensión, obtendremos ventajas fiscales). | |



| SOCIEDAD CIVIL (S.C.) | |
|--|---|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| No necesitan demasiados trámites para su constitución, con una complejidad y costes mínimos. Tampoco existe obligación de inscripción en el Registro Mercantil. | Los socios responden mancomunada y directamente de las deudas de su negocio con el patrimonio del negocio y con el patrimonio propio. |
| No exige Capital mínimo inicial. | |
| Pagan fiscalmente de acuerdo con sus ganancias, los rendimientos de la sociedad se imputan a los asociados sobre la base de lo pactado, así desde el punto de vista fiscal es aplicable lo comentado para el autónomo. | |
| No recae sobre una sola persona el riesgo de crear la empresa. | |

| COMUNIDAD DE BIENES (C.B.) | |
|--|---|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| No son necesarios demasiados trámites para su constitución, con una complejidad y costes mínimos. Tampoco existe obligación de inscripción en el Registro Mercantil. | Los comuneros responden a las deudas de su negocio con el patrimonio del negocio y con el patrimonio propio. Los socios responden mancomunadamente frente a terceros. |
| No exige Capital mínimo inicial. | La Comunidad no tiene personalidad jurídica propia, es decir, no es titular de derechos y obligaciones. |
| Pagan fiscalmente de acuerdo con sus ganancias, los rendimientos de la sociedad se imputan a los asociados sobre la base de lo pactado, así desde el punto de vista fiscal es aplicable lo comentado para el autónomo. | |
| No recae sobre una sola persona el riesgo de crear una empresa. | |



| SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.L.) | |
|---|--|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| Es la forma jurídica ideal para sociedades pequeñas, con pocos socios y capital reducido. | Exige un capital mínimo (3.005,06 euros). No obstante, se puede aportar en especie. |
| Existe un libro-registro de socios, por lo que hay un control y un conocimiento de las personas que poseen las participaciones sociales. | No se pueden transmitir las participaciones libremente, se necesita el consentimiento de los demás socios. |
| No es preciso, cuando se hacen aportaciones no monetarias, un informe externo de un experto, con la disminución de gastos que esto comporta. | En niveles bajos de beneficio el tipo de gravamen del 25-30% puede ser una desventaja frente al tipo variable de las formas que tributan por IRPF. |
| La responsabilidad de los socios en las deudas de la sociedad está limitada al capital aportado a la sociedad. | No hay ventajas fiscales ni de contratación. Hay unos Costes fiscales del 1% sobre la cifra de capital social en el momento de la constitución en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. También hay gastos notariales. |
| Se exige menos rigor formal en su organización (es decir, para convocar juntas, en las inscripciones registrales, etc., no hay tantos requisitos de forma), y menor Capital mínimo (3.005,06 euros) que en las S.A. | Normalmente, al limitarse la responsabilidad con un capital pequeño, se exigen avales personales de los socios para la concesión de créditos a la sociedad (por lo que al final en estos casos los socios responden en los avales con su patrimonio personal). |
| Los órganos de gobierno de una S.L. funcionan democráticamente. | Deben realizar obligatoriamente auditoría de cuentas en los siguientes supuestos, entre otros: <ul style="list-style-type: none"> a) Que se dediquen a la intermediación financiera. b) Que reciban subvenciones, ayudas o realicen obras, prestaciones, servicios o subministren bienes al Estado y al resto de Organismos Públicos, dentro de los límites que establece el Gobierno por Real Decreto. c) Que superen en dos años consecutivos dos de los tres límites siguientes: activo de 1.382.327,84 €, cifra anual de negocio de 2.884.858,10 €, 50 trabajadores de media en el ejercicio. d) Por petición del 5% del capital social dentro de los tres meses posteriores al cierre del ejercicio a auditar. e) Por mandamiento judicial, a petición de quien acredite interés legítimo. |
| Se pueden constituir con un solo socio. (S.L. unipersonal). | |
| Es la forma jurídica societaria más elegida, por algo será. | |



SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E.)

Tiene las mismas ventajas e inconvenientes que la Sociedad de Responsabilidad Limitada, a lo que hay que añadir la rapidez con la que se constituyen este tipo de sociedades y una serie de medidas fiscales:

1. Las SLNE contarán con incentivos fiscales en forma de aplazamiento y diferimiento de impuestos los primeros años:

- Aplazamiento de 1 año en Impuesto sobre Transmisiones y Actos Jurídicos Documentados por la constitución.
- Aplazamiento en los dos primeros períodos impositivos del Impuesto sobre Sociedades de 12 y 6 meses, respectivamente.
- Aplazamiento o fraccionamiento, con intereses de demora, de retenciones o ingresos a cuenta de IRPF en el primer año de constitución.
- No obligación de pagos fraccionados de Impuesto sobre Sociedades a cuenta de liquidaciones de los dos primeros períodos impositivos.
- Ventajas y asesoramiento en la deducción por investigación y desarrollo en Impuesto sobre Sociedades.

2. Posibilidad de constituir una cuenta ahorro-empresa, cuyos fondos deben destinarse a la constitución de una Sociedad Limitada Nueva Empresa, con una duración mínima de dos años con, por lo menos, un local y un empleado. El régimen fiscal es similar al de la cuenta ahorro vivienda (devolución en el IRPF del 15% del importe depositado en la cuenta con el límite de 9.015,18 euros anuales durante un plazo máximo de 4 años).



| SOCIEDAD ANÓNIMA (S.A.) | |
|---|---|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| La responsabilidad de los socios por las deudas de la sociedad se limita a sus aportaciones a la misma (es decir, sólo responden con ese patrimonio). | Exige un alto capital mínimo para constituirse (60.101,21 euros). |
| La condición de socio se puede transmitir libremente, mediante la venta de las acciones. | Tiene un elevado coste de constitución: gastos notariales y aplicación del tipo del 1% sobre la cifra de capital social en el momento de su constitución en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. |
| Tiene una clara vocación de expansión ya que prima el capital aportado, no la personalidad de los socios. | No hay ventajas fiscales ni de contratación. Tributan al tipo General del 25 o el 30% en el Impuesto sobre Sociedades. |
| | Requiere un rigor formal y complejo de organización. |
| | Escaso control por parte de la sociedad de la transmisión de gran parte de su capital social. |
| | <p>Deben realizar obligatoriamente auditoría de cuentas en los siguientes supuestos, entre otros:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Que sus acciones coticen en Bolsa. b) Que emitan obligaciones en oferta pública. c) Que se dediquen a la intermediación financiera. d) Que reciban subvenciones, ayudas o realicen obras, prestaciones, servicios o suministren bienes al Estado y al resto de Organismos Públicos, dentro de los límites que establece el Gobierno por Real Decreto. e) Que superen en dos años consecutivos dos de los tres límites siguientes: activo de 1.382.327,84230 €, cifra anual de negocio de 2.884.858,10 €, 50 trabajadores de media en el ejercicio. f) Por petición del 5% del capital social dentro de los tres meses posteriores al cierre del ejercicio a auditar. g) Por mandamiento judicial, a petición de quien acredite interés legítimo. |



| SOCIEDAD COLECTIVA (S.Co.) | |
|---|---|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| La responsabilidad ilimitada de los socios permite obtener préstamos para la sociedad más fácilmente, ya que existe el aval implícito del patrimonio de todos los socios. | Se trata de un tipo de sociedades que no se usa casi nada actualmente y ello porque hace falta una confianza absoluta entre los socios para asegurar el buen funcionamiento de la sociedad, dada la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios en las deudas sociales frente a terceros. Este hecho también limita necesariamente la dimensión de este tipo de sociedades. |
| | Tributan al tipo General del 25 o 30% en el Impuesto sobre Sociedades. |

| SOCIEDAD COMANDITARIA (S.Com.) | |
|--|--|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| Frente a las sociedades colectivas, las sociedades comanditarias tienen la ventaja de permitir una mayor acumulación de capital sin que los socios comanditarios interfieran en la gestión social. | La responsabilidad ilimitada de los socios colectivos es el principal inconveniente para la creación de sociedades de este tipo. Por otra parte, encontrar socios comanditarios será difícil, ya que, a pesar de la responsabilidad limitada, no pueden ejercer ningún control sobre la gestión del capital que aportan. |
| | En el caso de las sociedades comanditarias por acciones hay la complicación de la Junta General de socios comanditarios, que actuaría como mecanismo de presión frente a los órganos de gestión de la sociedad. |
| | Desde el punto de vista fiscal no hay ventajas ni inconvenientes respecto a otras sociedades mercantiles teniendo que tributar por el tipo General del Impuesto sobre Sociedades. |

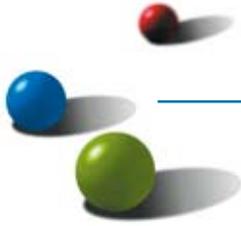


| SOCIEDAD COOPERATIVA (S. Coop.) | |
|--|---|
| VENTAJAS | INCONVENIENTES |
| Los cooperativistas pueden incorporarse o darse de baja voluntariamente. | Hay que tener en cuenta que la gestión democrática aún siendo una de las ventajas básicas de las cooperativas, si es mal entendida por algunos socios (discusiones por el poder, creerse jefe y faltar a sus obligaciones de trabajador...) puede traer problemas de organización y funcionamiento a la Cooperativa, con lo que este concepto fundamental de funcionamiento democrático habrá que dejarlo claro desde el principio para evitar futuros problemas. |
| Todos los socios participan en los órganos de la sociedad con los mismos derechos. (Gestión democrática). | En las sociedades cooperativas de trabajo asociado el número de horas/año realizadas por trabajadores con contrato por cuenta ajena, no podrá ser superior al 30% del total de horas/año realizadas por los socios trabajadores (existen excepciones comentadas en la Ley de Cooperativas). |
| Su objetivo principal es el bien común de los trabajadores y no el beneficio económico. | Complejidad en los trámites de constitución. |
| Es obligatorio destinar anualmente un porcentaje de los beneficios obtenidos al Fondo de Reserva, para garantizar el futuro de la sociedad, y al Fondo de formación y promoción educativa, para facilitar la formación de los trabajadores. | |
| Tienen bonificaciones y exenciones fiscales en el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, Impuesto sobre Actividades Económicas, y en el Impuesto de Sociedades, dependiendo de su calificación como Cooperativas protegidas o especialmente protegidas. | |
| Puede acceder a ayudas muy beneficiosas (fomento de la economía social). | |

| SOCIEDAD LABORAL (S.A.L Ó S.L.L.) |
|--|
| VENTAJAS E INCONVENIENTES |
| Prácticamente los mismos que las Cooperativas, a los que hay que añadir las ventajas de las Sociedades Limitadas o Anónimas (según se trate) |

Puedes ampliar la información relativa a las formas jurídicas en las Memofichas disponibles en la web www.fichasceei.com.





12. TRÁMITES NECESARIOS PARA

LA PUESTA EN MARCHA DE UNA

EMPRESA

Para la creación de una empresa es preciso realizar una serie de trámites. A continuación se muestran los más importantes así como su coste aproximado con el fin de que puedas realizar una previsión del coste que supondrán los gastos de constitución. Debe señalarse que los trámites de constitución son distintos según la forma jurídica que adoptes. En este apartado se indican los trámites necesarios para cada una de ellas.

Puedes ampliar la información relativa a los trámites de constitución y puesta en marcha en las Memofichas disponibles en www.fichasceei.com o en el Portal de los CEEI de la Comunidad Valenciana www.redceei.com.



TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN



En los siguientes cuadros se indican los trámites necesarios según la forma jurídica adoptada:

| | TRÁMITES | AUTÓNOMO | S.A. | S.L. |
|---|--------------------------------|----------|------|------|
| TRÁMITES PREVIOS | Certificación negativa | | X | X |
| | Escritura notarial | | X | X |
| TRÁMITES HACIENDA | Declaración censal provisional | | X | X |
| | Alta I.A.E. | | X | X |
| | Alta Imp. Bienes Inmuebles | | | |
| TRÁMITES REGISTROS | Registro Conselleria | | | |
| | Registro Mercantil | | X | X |
| | Registro Propiedad | | | |
| | Oficina Patentes y Marcas | | | |
| TRÁMITES DIRECCIÓN TERRITORIAL CONSELLERIA ECONOMÍA, HACIENDA Y OCUPACIÓN (OFICINAS LIQUIDADORAS) | Transmisiones patrimoniales | | X | X |

| | TRÁMITES | SOCIEDAD COLECTIVA | SOCIEDAD COMANDIT. | SOCIEDAD LABORAL |
|--|--------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| TRÁMITES PREVIOS | Certificación negativa | X | X | X |
| | Escritura notarial | X | X | X |
| TRÁMITES HACIENDA | Declaración censal provisional | X | X | X |
| | Alta I.A.E. | X | X | X |
| | Alta Imp. Bienes Inmuebles | | | |
| TRÁMITES REGISTROS | Registro Mercantil | X | X | X |
| | Registro Propiedad | | | |
| | Oficina Patentes y Marcas | | | |
| TRÁMITES DIRECCIÓN TERRITORIAL CONSELLERIA ECONOMÍA, HACIENDA Y OCUPACIÓN (OFICINAS LIQUIDADORAS) | Transmisiones patrimoniales | X | X | X |



| | TRÁMITES | SOCIEDAD COOPERAT. | SOCIEDAD CIVIL | COMUN. DE BIENES |
|---|--------------------------------|--------------------|----------------|------------------|
| TRÁMITES PREVIOS | Certificación negativa | X | | |
| | Escritura notarial | X | | |
| | Trámites Especiales | X | | |
| TRÁMITES HACIENDA | Declaración censal provisional | X | X | X |
| | Alta I.A.E. | X | X | X |
| | Alta Imp. Bienes Inmuebles | | | |
| TRÁMITES REGISTROS | Registro Conselleria | X | | |
| | Registro Mercantil | | | |
| | Registro Propiedad | | | |
| | Oficina Patentes y Marcas | | | |
| TRÁMITES DIRECCIÓN TERRITORIAL CONSELLERIA ECONOMÍA, HACIENDA Y OCUPACIÓN (OFICINAS LIQUIDADORAS) | Transmisiones patrimoniales | X | X | X |

TRÁMITES DE PUESTA EN MARCHA

Para el inicio de la actividad son necesarios los siguientes trámites además de los de constitución.



AUTÓNOMO O EMPRESARIO INDIVIDUAL, SOCIEDAD ANONIMA Y SOCIEDAD LIMITADA

| | TRÁMITES | AUTÓNOMO | S.A. | S.L. |
|---|-------------------------------|----------|------|------|
| TRÁMITES HACIENDA | Declaración censal definitiva | X | X | X |
| TRÁMITES INSS | Inscripción de la empresa | X | X | X |
| | Afiliación trabajadores | X | X | X |
| | Alta/baja trabajadores | X | X | X |
| | Cotización a la S.S. | X | X | X |
| TRÁMITES DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO Y SS. | Libro de Visitas | X | X | X |
| TRÁMITES CONSELLERIA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO | Comunicación apertura | X | X | X |
| | Calendario Laboral | X | X | X |
| TRÁMITES INEM | Oferta de empleo | | | |
| | Contrato de trabajo | X | X | X |
| TRÁMITES AYUNTAMIENTO | Imp. Construcciones y obras | | | |
| | Incremento bienes nat. Urbana | | | |
| | Licencia de apertura | X | X | X |



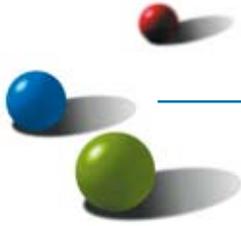
SOCIEDAD COLECTIVA, SOCIEDAD COMANDITARIA Y SOCIEDAD LABORAL

| | TRÁMITES | SOCIEDAD COLECTIVA | SOCIEDAD COMANDIT. | SOCIEDAD LABORAL |
|---|-------------------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| TRÁMITES HACIENDA | Declaración censal definitiva | X | X | X |
| TRÁMITES INSS | Inscripción de la empresa | X | X | X |
| | Afiliación trabajadores | X | X | X |
| | Alta/baja trabajadores | X | X | X |
| | Cotización a la S.S. | X | X | X |
| TRÁMITES DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO Y SS. | Libro de Visitas | X | X | X |
| TRÁMITES CONSELLERIA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO | Comunicación apertura | X | X | X |
| | Calendario Laboral | X | X | X |
| TRÁMITES INEM | Oferta de empleo | | | |
| | Contrato de trabajo | X | X | X |
| TRÁMITES AYUNTAMIENTO | Imp. Construcciones y obras | | | |
| | Incremento bienes nat. Urbana | | | |
| | Licencia de apertura | X | X | X |

SOCIEDAD COOPERATIVA, SOCIEDAD CIVIL Y COMUNIDAD DE BIENES

| | TRÁMITES | SOCIEDAD COOPERAT. | SOCIEDAD CIVIL | COMUN. DE BIENES |
|---|-------------------------------|--------------------|----------------|------------------|
| TRÁMITES HACIENDA | Declaración censal definitiva | X | X | X |
| TRÁMITES INSS | Inscripción de la empresa | X | X | X |
| | Afiliación trabajadores | X | X | X |
| | Alta/baja trabajadores | X | X | X |
| | Cotización a la S.S. | X | X | X |
| TRÁMITES DIRECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO Y SS. | Libro de Visitas | X | X | X |
| TRÁMITES CONSELLERIA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO | Comunicación apertura | X | X | X |
| | Calendario Laboral | X | X | X |
| TRÁMITES INEM | Oferta de empleo | | | |
| | Contrato de trabajo | X | X | X |
| TRÁMITES AYUNTAMIENTO | Imp. Construcciones y obras | | | |
| | Incremento bienes nat. Urbana | | | |
| | Licencia de apertura | X | X | X |





13. ORGANISMOS Y

TIPOLOGÍAS DE AYUDAS A LOS

EMPRENDEDORES

El Plan de Empresa no le evitará por completo el riesgo de poner en marcha una empresa, pero le habrá obligado a tener en cuenta muchos aspectos de la idea.

Asimismo, recuerde que detrás del proyecto empresarial está el emprendedor que quiere llevarlo a cabo. El éxito del proyecto dependerá en gran medida de la capacidad del emprendedor para dirigir la futura empresa, es decir, de su capacidad como empresario.

13.1 ¿QUIÉN TE PUEDE AYUDAR?

Hoy en día, las administraciones públicas están sensibilizadas por ayudar a las personas que quieren crear una empresa.

En concreto, usted ha conseguido este documento en una jornada organizada por el CEEI y una entidad colaboradora del mismo en programas de apoyo a la creación de empresas.

En esta jornada se han analizado diferentes aspectos que esperamos le sean de utilidad. A continuación se reseñan organismos y entidades que pueden ayudarle, así como las principales ayudas existentes para emprendedores.



ORGANISMOS PÚBLICOS Y OTRAS ENTIDADES DE APOYO A LOS EMPRENDEDORES.

La figura protagonista y necesaria del empresario en nuestra sociedad hace que desde los distintos ámbitos de los poderes públicos exista un apoyo al mismo, especialmente en su inicio, representado por la figura del emprendedor.

El apoyo a los emprendedores aparece, en estos momentos, como objetivo tanto de la Administración como de otra serie de instituciones y organismos.

ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE AYUDA A EMPRENDEDORES.

La Administración tiene presente el apoyo a los emprendedores y empresarios a través de sus tres niveles: Estatal, autonómico y local.

Ámbito local

En el ámbito local, los ayuntamientos, mancomunidades y diputaciones tienen organismos de apoyo al emprendedor a través de las agencias de desarrollo local, sociedades de promoción económica, etc.

Ámbito autonómico

En el ámbito autonómico existen organismos que entre sus objetivos contemplan el apoyo al emprendedor.

En la Comunidad Valenciana, además de entidades de distintas Consellerías, son de destacar, por su especialización, el IMPIVA y el IVAJ.

Ámbito estatal y europeo.

Aunque gran parte de las competencias en el campo que nos ocupa han sido transferidas, distintos organismos de ámbito estatal canalizan los recursos de apoyo, mediante Programas e Iniciativas Comunitarias.

La Unión Europea a través de sus organismos competentes, así como los distintos gobiernos europeos, apoyan a las pequeñas y medianas empresas, pymes, por medio de una serie de fórmulas como los créditos y las subvenciones.



13.2 AYUDAS Y SUBVENCIONES POR ORGANISMO.

1. CONSELLERIA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO

1.1 Fomento a la contratación por cuenta ajena

1.1.1 Programas de fomento del empleo estable:

- Ayudas a la contratación indefinida inicial de: jóvenes, mujeres, mayores de 45 años y parados de larga duración.
- Incentivos a las contrataciones que se realicen al objeto de sustituir horas extraordinarias.
- Incentivos a las nuevas contrataciones a tiempo parcial para realizar la jornada de trabajo que quede libre debido a la jubilación parcial de trabajadores de la empresa.
- Incentivos a las nuevas contrataciones por ausencias legales o por disminución, por decisión del trabajador, de su tiempo de trabajo.
- Ayudas para la celebración de contratos de interinidad destinados a cubrir las ausencias de los trabajadores para asistencia a la familia.
- Plan especial de empleo estable: ayudas a la transformación de contratos temporales de jóvenes y mujeres.



1.1.2 Programas de fomento del empleo de personas con discapacidad:

- Apoyo a la contratación indefinida de trabajadores minusválidos en empresas ordinarias.
- Apoyo a la contratación temporal de trabajadores minusválidos en empresas ordinarias y a la adaptación de puestos de trabajo o dotación de medios de protección personal.

1.1.3 Subvenciones para planes integrales de empleo para personas inmigrantes desempleadas.

1.1.4 Subvenciones para la realización de acciones de orientación profesional para el empleo y asistencia para el autoempleo (acciones opea).

1.1.5 Subvenciones para planes integrales de empleo para mujeres desempleadas (entidades empleadoras)

1.1.6 Incentivos a las nuevas contrataciones a tiempo parcial para realizar la jornada de trabajo que quede libre debido a la jubilación parcial de trabajadores de la empresa.



1.1.7 Incentivos a los contratos indefinidos celebrados como consecuencia de acuerdo en la empresa para conseguir una eficaz organización del tiempo de trabajo.

1.1.8 Incentivos para la realización de estudios y asistencias técnicas tendentes a la puesta en marcha de planes de reordenación de la jornada en la empresa.

1.2 Autoempleo

1.2.1 Subvenciones de fomento del empleo dirigido a emprendedores:

- Ayudas a trabajadores desempleados que se constituyan en trabajadores autónomos.
- Ayuda para la formación durante la puesta en marcha de la empresa.
- Ayudas a los trabajadores desempleados que creen puestos de trabajo a través de la actividad empresarial independiente.
- Ayudas a proyectos y empresas calificadas como I+E.
- Ayudas a las perceptoras de la prestación por desempleo en su modalidad de pago único.



1.2.2 Fomento del empleo autónomo para personas con alguna discapacidad.

1.2.3 Ayudas al fomento del empleo para emprendedores: abono de cuotas de Seguridad Social.

1.3 Economía Social

1.3.1 Subvenciones para asistencia técnica.

1.3.2 Ayuda a la inversión y estructura financiera de la empresa.

1.3.3 Ayudas para la incorporación de desempleados como socios trabajadores o socios de trabajo a cooperativas y sociedades laborales.

1.3.4 Ayudas para la realización de actividades de formación, difusión y fomento del cooperativismo y demás formas empresariales de la economía social.

1.3.5 Ayudas para los gastos derivados de la representación institucional, defensa de los intereses colectivos y promoción general de las cooperativas, sociedades laborales o mutualidades de previsión social en la Comunidad Valenciana.

1.3.6 Ayudas para la realización de inversiones que contribuyan a la creación, consolidación o mejora de la competitividad de cooperativas y sociedades laborales.



2. INSTITUTO DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA INDUSTRIA VALENCIANA (IMPIVA)

2.1 Investigación y Desarrollo tecnológico:

- Para grandes empresas.
- Para PYME's

2.2 Creación de Empresas de Base Tecnológica.

2.3 Programa Expande.

2.4 Programa de Innovación.

2.5 Programa I-CREO.

2.6 Programa Gesta.

3. INSTITUTO VALENCIANO DE LA JUVENTUD (IVAJ)

3.1 Ayudas para la puesta en marcha y equipamiento de empresas creadas por jóvenes.

3.2 Asesoramiento para la Creación de Empresas.

4. CONSELLERIA DE EDUCACIÓN

4.1 Ayudas a la promoción del uso de valenciano en empresas, comercios e industrias:

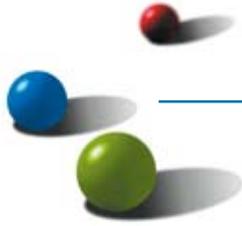
- Rotulación interior y exterior.
- Denominación de productos y etiquetado.
- Documentación en general.

5. CENTROS EUROPEOS DE EMPRESAS INNOVADORAS DE LA COMUNIDAD VALENCIANA (CEEI CV)

5.1 Asesoramiento y formación para la Creación de Empresas.

Cabe mencionar la existencia de varias líneas de ayuda que el Instituto de Crédito Oficial (ICO) ofrece a emprendedores en el ámbito estatal, entre las que destacan la línea PYME y el programa de Microcréditos España. En su página web www.ico.es y/o en el teléfono de atención gratuita 900 12 11 21 puedes obtener más información al respecto.





14. FUENTES DE INFORMACIÓN Y

ASESORAMIENTO EMPRESARIAL

La búsqueda de información constituye, sin duda, una de las tareas más ingratas para la mayoría de los emprendedores que desean poner en marcha su proyecto: información sobre el mercado, sobre los competidores, sobre subvenciones, sobre fuentes de financiación, etc.

Existe toda una red de organismos e instituciones dispuestas a prestar ayuda y asesoramiento a todas aquellas personas que tengan una idea o proyecto empresarial, o que simplemente deseen asesoramiento en materia de creación de empresas.

Algunos de estos organismos son los siguientes:

| Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana (IMPIVA) | | |
|--|---|--------------------|
| Sede Valencia | Pza. del Ayuntamiento, 6 46002 Valencia | Tel.: 96 398 62 00 |
| Sede Castellón | Avda. Hermanos Bou, 47 Oficina Prop 12003 Castellón | Tel.: 964 35 87 39 |
| Sede Alicante | C/ Churruca, 29 Oficina Prop 03003 Alicante | Tel.: 96 593 44 34 |
| Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana: www.redceei.com | | |
| Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy | Pza. Emilio Sala, 1 03801 Alcoy | Tel.: 96 554 16 66 |
| Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Elche | Ronda Vall d'Uxó, 125. Polígono de Carrús 03206 Elche (Alicante) | Tel.: 96 666 10 17 |
| Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Castellón | Ginjols, 1 (esquina Avda. del Mar) 12003 Castellón | Tel.: 964 72 20 30 |
| Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Valencia | Avda. Benjamín Franklin, 12. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 199 42 00 |

| INSTITUTOS TECNOLÓGICOS | | |
|--|--|--------------------|
| Instituto Biomecánico de Valencia (IBV) | Camino de Vera, Edif. 9C. Universidad Politécnica de Valencia 46022 Valencia | Tel.: 96 387 91 60 |
| Instituto de Tecnología Eléctrica (ITE) | Avda. Juan de la Cierva, 24 Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 136 66 70 |
| Instituto Tecnológico Agroalimentario (AINIA) | Avda. Benjamín Franklin, 5-11. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 136 60 90 |
| Instituto Tecnológico de Cerámica (ITC) | Campus Universitario Riu Sec. Avda de Vicent Sos Baynat s/n 12006 Castellón | Tel.: 964 34 24 24 |
| Instituto Tecnológico de Informática (ITI) | Camino de Vera, s/n. Universidad Politécnica de Valencia 46022 Valencia | Tel.: 96 387 70 69 |
| Instituto Tecnológico de Óptica (AIDO) | Nicolás Copérnico, 7-13. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 131 80 51 |
| Instituto Tecnológico de Muebles y Afines (AIDIMA) | Avda. Benjamín Franklin, 13. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 136 60 70 |
| Instituto Tecnológico de la Construcción (AIDICO) | Avda. Benjamín Franklin, 17. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 131 82 78 |
| Instituto Tecnológico del Calzado (INESCOP) | Polígono Industrial Campo Alto. Ctra. Elda-Monóvar 03600 Elda (Alicante) | Tel.: 96 538 00 62 |
| Instituto Tecnológico del Envase, Embalaje y Transporte (ITENE) | Albert Einstein, 1 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 390 54 00 |
| Instituto Tecnológico del Juguete (AIJU) | Avda. de la Industria, 23 03440 Ibi (Alicante) | Tel.: 96 555 44 75 |
| Instituto Tecnológico del Plástico (AIMPLAS) | Avda. Gustavo Eiffel, 2-8. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 136 60 40 |
| Instituto Tecnológico Metalmecánico (AIMME) | Avda. Leonardo Da Vinci, 38. Parc Tecnològic 46980 Paterna (Valencia) | Tel.: 96 131 85 59 |
| Instituto Tecnológico Textil (AITEEX) | Pza. Emilio Sala, 1 03801 Alcoy (Alicante) | Tel.: 96 554 22 00 |



ASOCIACIONES EMPRESARIALES

| | | |
|---|--|--------------------|
| Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana (CIERVAL) | Hernán Cortés, 4 46004 Valencia | Tel.: 96 351 47 46 |
| Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante (COEPA) | Plaza Ruperto Chapí, 3 03001 Alicante | Tel.: 96 514 02 67 |
| Confederación Empresarial de Castellón (CEC) | Escultor Viciano, 1 12002 Castellón | Tel.: 964 72 34 00 |
| Confederación Empresarial Valenciana (CEV) | Pza Conde de Carlet, 3 46003 Valencia | Tel.: 96 315 57 20 |
| Confederación Empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana (CEPYMEV) | Pza Conde de Carlet, 3 46003 Valencia | Tel.: 96 315 57 23 |
| Asociación de Empresarias y Profesionales de la Provincia de Alicante (AEPA) | Jose Mª Py, 2, bajo 03005 Alicante | Tel.: 96 522 97 78 |
| Asociación de Fomento y Desarrollo Empresarial/Mujeres Empresarias de Alicante | Eslava, 7 03201 ELCHE (Alicante) | |
| Asociación Provincial de Mujeres Empresarias de Castellón | Ronda Mijares, 9 – bajo 12001 Castellón | Tel.: 964 25 77 25 |
| Asociación para el Desarrollo Empresarial/ Mujeres Empresarias de Valencia (ADE) | Barón de Carcer, 17 - 3º 46001 Valencia | Tel.: 96 352 18 16 |
| Asociación de Jóvenes Empresarios de la Provincia de Alicante (JOVEMPA) | Castaños, 6-2 D 03001 Alicante | Tel.: 96 514 17 07 |
| Asociación de Jóvenes Empresarios de Castellón (AJOVE) | Asensi, Nº 6 Entresuelo 12002 Castellón | Tel.: 964 22 54 68 |
| Asociación de Jóvenes Empresarios de la Provincia de Valencia (AJEV) | Campoamor, 1 46002 Valencia | Tel.: 96 351 56 21 |

REGISTROS MERCANTILES**www.rmc.es y www.rmalicante.com**

| | | |
|--|--|---|
| Registro Mercantil de Alicante | Pza Deportista Andrés Muñoz, 8 03003 Alicante | Tel.: 96 592 81 70 Fax: 965 92 40 81 |
| Registro Mercantil de Castellón | Avda. del Mar, 10 12003 Castellón | Tel.: 964 72 26 39 Fax: 964 72 26 66 |
| Registro Mercantil de Valencia | Marqués de Turia, 57 46005 Valencia | Tel.: 96 389 89 26 Fax: 96 393 20 84 |

CONSELLERÍAS Y DELEGACIONES PROVINCIALES

| | | |
|--|---|--------------------|
| CONSELLERIA DE INDUSTRIA, COMERCIO E INNOVACIÓN | Colón, 32 46004 Valencia | Tel.: 012 |
| CONSELLERIA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y EMPLEO | Palau, 14 (Palau de L'Almirall) 46003 Valencia | Tel.: 96 386 62 00 |



| Delegaciones provinciales | | |
|--|--|--|
| Alicante: | | |
| Dirección Territorial de Economía y Hacienda | Churruca, 25 03003 Alicante | Tel.: 012 Ext.: 35091 Fax: 96 512 64 14 |
| Dirección Territorial de Empleo y Trabajo | Pintor Lorenzo Casanova, 6 03003 Alicante | Tel.: 012 Ext.: 35217 Fax: 96 593 52 08 |
| Dirección Territorial de Industria y Seguridad Industrial | Profesor Manuel Sala, 2 03003 Alicante | Tel.: 012 Fax: 96 590 06 00 |
| Servicio Territorial de Turismo | Churruca, 29 03003 Alicante | Tel.: 012 Fax: 965 93 48 89 |
| Castellón: | | |
| Dirección Territorial de Economía y Hacienda | Plaza de Tetuán, 38-39 12001 Castellón | Tel.: 012 Ext.: 58516 Fax: 964 35 80 73 |
| Dirección Territorial de Empleo y Trabajo | Paseo de Ribalta, 10 12004 Castellón | Tel.: 012 Ext.: 74904 Fax: 964 37 49 01 |
| Dirección Territorial de Industria y Seguridad Industrial | Caballeros, 8 12003 Castellón | Tel.: 012 Fax: 964 35 79 01 |
| Servicio Territorial de Turismo | Plaza María Agustina, 5 12003 Castellón | Tel.: 012 Fax: 964 35 86 85 |
| Valencia: | | |
| Dirección Territorial de Economía y Hacienda | Gregorio Gea, 14 46009 Valencia | Tel.: 012 Ext.: 64311 Fax: 96 196 43 45 |
| Dirección Territorial de Empleo y Trabajo | Avda. Baró de Càrcer, 36 46001 Valencia | Tel.: 96 386 67 50 Fax: 96 386 75 05 |
| Dirección Territorial de Industria y Seguridad Industrial | Gregorio Gea, 27 46009 Valencia | Tel.: 012 Fax: 96 386 68 06 |
| Servicio Territorial de Turismo | Plaza Alfonso El Magnánimo, 15 46003 Valencia | Tel.: 96 398 64 00 Fax: 96 398 64 01 |



ORGANISMOS Y ENTIDADES DE ÁMBITO NACIONAL**a) DELEGACIONES PROVINCIALES DE HACIENDA**

| | | |
|--|---|---|
| Delegación de Hacienda de Alicante | Pza. de la Montañeta, 8 03001 Alicante | Tel.: 96 514 97 00 Fax: 96 514 98 74 |
| Delegación de Hacienda de Castellón | Paseo Ribalta, 12 12004 Castellón | Tel.: 964 34 53 00 Fax: 964 34 53 05 |
| Delegación de Hacienda de Valencia | Guillem de Castro, 4 46001 Valencia | Tel.: 96 310 32 00 Fax: 96 352 49 47 |

b) DELEGACIONES PROVINCIALES DE LA SEGURIDAD SOCIAL**Gestión y administración de las prestaciones económicas del sistema de la Seguridad Social**

| | | |
|---|-------------------------------------|---|
| Delegación Provincial de Alicante | Churruca, 26 03003 Alicante | Tel.: 96 590 31 00 Fax: 96 590 31 99 |
| Delegación Provincial de Castellón | Juez Borrull, 14 12003 Castellón | Tel.: 964 72 73 00 Fax: 964 72 73 31 |
| Delegación Provincial de Valencia | Bailén 46 46007 Valencia | Tel.: 96 317 60 00 Fax: 96 317 60 98 |

Tesorería General de la Seguridad Social (Gestión de afiliación, cotización, recaudación y pagos)

| | | |
|---|---------------------------------------|---|
| Delegación Provincial de Alicante | Enriqueta Ortega, 2 03005 Alicante | Tel.: 96 598 75 80 Fax: 96 598 75 30 |
| Delegación Provincial de Castellón | Juez Borrull, 14 12003 Castellón | Tel.: 964 72 73 00 Fax: 964 72 73 31 |
| Delegación Provincial de Valencia | Colón, 2 46004 Valencia | Tel.: 96 310 63 30 Fax: 96 310 63 35 |

OTROS ORGANISMOS

| | | |
|--|--|--------------------|
| IVEX (Instituto Valenciano de la Exportación) | Plaza de América ,7º 46004 Valencia | Tel.: 96 197 15 00 |
|--|--|--------------------|

ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior)

| | | |
|------------------|---|--------------------|
| Alicante | Rambla Méndez Núñez 03002 Alicante | Tel.: 96 514 52 89 |
| Valencia | Pascual y Genís, 1 46002 Valencia | Tel.: 96 350 91 48 |
| Castellón | C/ Huerto de Más, 1, 7º 1200 Castellón | Tel.: 964 23 54 81 |

CÁMARAS DE COMERCIO CV

| | | |
|--|---|--------------------|
| Cámara Oficial de Comercio e Industria de Alcoy | Sant Francesc, 10 03801 Alcoy | Tel.: 96 554 91 00 |
| Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante | San Fernando, 4 03002 Alicante | Tel.: 96 520 11 33 |
| Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón | Avda. Hermanos Bou, 79 12003 Castellón | Tel.: 964 35 65 00 |
| Cámara Oficial de Comercio e Industria de Orihuela | Avda. de la Vega, 22 03300 Orihuela (Alicante) | Tel.: 96 674 35 02 |
| Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia | Jesús, 19 46002 Valencia | Tel.: 96 310 39 00 |



| UNIVERSIDADES | | |
|-------------------------------------|---|--------------------|
| Universidad de Alicante | San Vicente del Raspeig (Alicante) | Tel.: 96 590 34 00 |
| Universidad Miguel Hernández | Avda. del Ferrocarril, s/n 03202 Elche | Tel.: 96 665 86 81 |
| Universidad Jaume I | Edif. Rectorado y Servicios Centrales 12071 Castellón | Tel.: 964 72 80 00 |
| Universidad Politécnica de Valencia | Camí de Vera, s/n 46022 Valencia | Tel.: 96 387 90 00 |
| Universidad de Valencia | Blasco Ibáñez, 13 46010 Valencia | Tel.: 96 386 41 00 |

| AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL (ADL) | | |
|------------------------------------|---|--------------------|
| ALICANTE | | |
| AGOST | C/ La Font nº 24 3698 AGOST | Tel.: 96 569 10 43 |
| AGRES | Plaza España nº 1 3870 AGRES | Tel.: 96 551 02 88 |
| AIGÜES | C/ Mayor , nº 5 3569 AIGÜES | Tel.: 96 569 00 61 |
| ALICANTE | C/ Rafael Altamira nº 2 3ª 3002 ALICANTE | Tel.: 96 514 57 00 |
| ALBATERA | Plaza España nº 1 3340 ALBATERA | Tel.: 96 548 50 00 |
| ALCALALÍ | C / Ajuntament nº 11 3728 ALCALALÍ | Tel.: 96 640 53 01 |
| ALCOI | C/ Major nº 10 Baixos 3801 ALCOI | Tel.: 96 553 71 50 |
| ALGORFA | Plaza España nº 20 3169 ALGORFA | Tel.: 96 570 01 46 |
| ALGÜEÑA | Plz Juan Carlos nº 3 3668 ALGÜEÑA | Tel.: 96 547 60 01 |
| ALMORADÍ | Plaza la Constitución nº 1 3160 ALMORADÍ | Tel.: 96 570 01 01 |
| ALTEA | C/ San Pedro 3590 ALTEA | Tel.: 96 584 57 89 |
| ASPE | Plaza Mayor 1 3680 ASPE | Tel.: 96 691 99 00 |
| BANYERES DE MARIOLA | Plaza de la Malva, 11 3450 BANYERES DE MARIOLA | Tel.: 96 656 73 15 |
| BENEJÚZAR | Plaza España nº 1 3390 BENEJÚZAR | Tel.: 96 677 78 15 |
| BENIDORM | Pz Sus Majestades Los Reyes de España nº1 3501 BENIDORM | Tel.: 96 681 55 11 |
| BENIJÓFAR | C / Juan Ramón Jimenez 3178 BENIJÓFAR | Tel.: 96 671 54 01 |



| | | |
|------------------------------|---|--------------------|
| BIGASTRO | Pza Constitución 3380 BIGASTRO | Tel.: 96 535 00 00 |
| CALLOSA DEL SEGURA | Plaza Reina Sofía nº 10 3360 CALLOSA DEL SEGURA | Tel.: 96 675 86 33 |
| CALLOSA D'EN SARRIÀ | Plaza de España nº 1 3570 CALLOSA D'EN SARRIÀ | Tel.: 96 588 02 12 |
| CALP | Avenida de Ifach nº 9 entlo. 3710 CALP | Tel.: 96 583 90 33 |
| EL CAMPELLO | Pz Canaleja (biblioteca) 3560 EL CAMPELLO | Tel.: 96 563 70 71 |
| CREVILLEN | C / Llavador nº 9 3330 CREVILLEN | Tel.: 96 540 64 31 |
| DAYA NUEVA | 3159 DAYA NUEVA | Tel.: 96 570 06 41 |
| COX | Plaza Glorieta nº 1 2ª planta 3350 COX | Tel.: 96 536 00 00 |
| CONCENTAINA | Pz La Vida nº 1 3820 CONCENTAINA | Tel.: 96 559 00 51 |
| DAYA VIEJA | C/ Generalísimo, nº 8 3177 DAYA VIEJA | Tel.: 96 671 54 81 |
| DÉNIA | DÉNIA | Tel.: 96 642 37 04 |
| DOLORES | Pz General Llopis nº 1 3150 DOLORES | Tel.: 96 572 65 26 |
| ELDA | Avd Chapí nº 13 3600 ELDA | Tel.: 96 539 89 12 |
| ELX | C/ Ánimes nº 1 1º planta 3202 ELX | Tel.: 96 665 80 40 |
| FINESTRAT | 3509 FINESTRAT | Tel.: 96 587 83 08 |
| FORMENTERA DEL SEGURA | 3179 FORMENTERA DEL SEGURA | Tel.: 96 679 23 01 |
| GATA DE GORGOS | Carrer Les Basses sin nº 3740 GATA DE GORGOS | Tel.: 96 575 62 63 |
| GRANJA DE ROCAMORA | Pza San Pedro nº 1 348 GRANJA DE ROCAMORA | Tel.: 96 536 04 01 |
| GUARDAMAR DEL SEGURA | Plz Constitución nº 5 3140 GUARDAMAR DEL SEGURA | Tel.: 96 572 90 14 |
| HONDÓN DE LOS FRAILES | C / Juan Carlos I Nº 20 3689 HONDÓN DE LOS FRAILES | Tel.: 96 548 20 01 |
| IBI | C / Les Eres nº 41 3440 IBI | Tel.: 96 655 16 27 |
| MONÒVER | Plz De la Sala nº 1 3640 MONÒVER | Tel.: 96 696 03 11 |
| LOS MONTESINOS | Plz Ayuntamiento nº1 3187 LOS MONTESINOS | Tel.: 96 672 16 98 |
| MURO DE ALCOY | Pza Matzem sin nº 3830 MURO DE ALCOY | Tel.: 96 553 20 72 |
| MUTXAMEL | C/ Virgen del Pilar nº 60 3110 MUTXAMEL | Tel.: 96 595 37 11 |
| NOVELDA | C / San Pascual nº 2 Primero 3660 NOVELDA | Tel.: 96 560 37 25 |



| | | |
|--------------------------------|---|--------------------|
| ONIL | Avda de Castalla nº 2 3430 ONIL | Tel.: 96 655 72 56 |
| ORIHUELA | 3300 ORIHUELA | Tel.: 96 673 68 64 |
| PETRER | Pza Baix sin nº 3610 PETRER | Tel.: 96 698 94 01 |
| PILAR DE LA HORADADA | C/ Ramón y Cajal nº 23 3190 PILAR DE LA HORADADA | Tel.: 96 535 19 94 |
| PINOSO | Pza España nº 1 3650 PINOSO | Tel.: 96 697 02 50 |
| POLOP | Avda Sagibarba nº 34 3520 POLOP | Tel.: 96 587 02 40 |
| RAFAL | Plz de España nº 1 3369 RAFAL | Tel.: 96 675 22 67 |
| ROJALES | C/ Malecon de L' Ancantá 3170 ROJALES | Tel.: 96 671 58 78 |
| LA ROMANA | Plz Gómez Navarro nº 1 3669 LA ROMANA | Tel.: 96 569 60 01 |
| SAN FULGENCIO | Plz Constitución nº 26 3177 SAN FULGENCIO | Tel.: 96 679 42 01 |
| SAN ISIDRO | Plz El Ayuntamiento sin número 3349 SAN ISIDRO | Tel.: 96 548 82 65 |
| SAN VICENTE DEL RASPEIG | Plz del Pilar 5 1º 3690 SAN VICENTE DEL RASPEIG | Tel.: 96 567 50 65 |
| SANT JOAN D'ALACANT | Carrer Mercat 3550 SANT JOAN D'ALACANT | Tel.: 96 565 32 45 |
| TORREVIEJA | Avd. Gregorio Marañón nº 3 local B 3180 TORREVIEJA | Tel.: 96 570 78 50 |
| VALL DE GALLINERA | C / Carretera nº 35 Beniali 3787 VALL DE GALLINERA | Tel.: 96 640 65 53 |
| LA VILA JOIOSA | C / Canalejas sin nº Mercado Central 3570 LA VILA JOIOSA | Tel.: 96 681 02 36 |
| VILLENA | Pza Santiago nº2 3400 VILLENA | Tel.: 96 580 11 50 |

| CASTELLÓN | | |
|-------------------------|--|--------------------|
| ALBOCÀSSER | Plz la Iglesia nº 7 12140 ALBOCÀSSER | Tel.: 964 42 80 01 |
| ALCALÀ DE XIVERT | C / Purísima nº 23 12570 ALCALÀ DE XIVERT | Tel.: 964 41 03 01 |
| ARES DEL MAESTRE | Pza Iglesia nº 1 12165 ARES DEL MAESTRE | Tel.: 964 44 30 64 |
| ARTANA | Plz Ayuntamiento, nº 1 12527 ARTANA | Tel.: 964 61 10 11 |
| AZUÉBAR | Plz Ayuntamiento nº 25 12490 AZUÉBAR | Tel.: 964 65 00 06 |
| BENASAL | C/ La Mola 8 12160 BENASAL | Tel.: 964 44 20 04 |
| BENICARLÓ | C/ Ferreres Bretó nº 10 12580 BENICARLÓ | Tel.: 964 47 00 50 |



| | | |
|-----------------------------|---|--------------------|
| BENICÀSSIM | C/ Médico Segorra nº 4 12560 BENICÀSSIM | Tel.: 964 30 09 62 |
| BENLLOCH | C/ Mestre Ortega sin nº 12181 BENLLOCH | Tel.: 964 33 90 01 |
| BETXÍ | Plz Manuel Escubedo 12549 BETXÍ | Tel.: 964 62 35 07 |
| BURRIANA | C / Camí D' Onda nº 8 12530 BURRIANA | Tel.: 964 03 30 37 |
| CABANES | Plz La Iglesia nº 5 12180 CABANES | Tel.: 964 33 10 01 |
| CASTELLNOVO | Plz Ayuntamiento nº 2 12413 CASTELLNOVO | Tel.: 964 13 73 05 |
| CASTELLÓ DE LA PLANA | C / Huerto de Más nº 8 2º plant 12001 CASTELLÓ DE LA PLANA | Tel.: 964 35 54 82 |
| CAUDIEL | Pza España nº 1 12440 CAUDIEL | Tel.: 964 14 10 49 |
| LES COVES DE VINROMÀ | Plz España nº 19 12185 LES COVES DE VINROMÀ | Tel.: 964 42 60 09 |
| CULLA | C / Recadero nº 20 12163 CULLA | Tel.: 964 44 63 25 |
| JÉRICA | C / Historiador Vayo nº 19 12450 JÉRICA | Tel.: 964 12 91 77 |
| LUCENA DEL CID | Plz España nº 22 12120 LUCENA DEL CID | Tel.: 964 38 00 01 |
| MONTÁN | Plz Ayuntamiento nº1 12447 MONTÁN | Tel.: 964 13 10 02 |
| MONTANEJOS | Pza España nº 1 12448 MONTANEJOS | Tel.: 964 13 10 32 |
| MORELLA | C / Segura Barreda nº 28 12300 MORELLA | Tel.: 964 16 00 34 |
| NULES | C/ Colón nº 13 12520 NULES | Tel.: 964 65 96 01 |
| ONDA | Plz Pla nº 1 12200 ONDA | Tel.: 964 60 00 50 |
| LA POBLA TORNESA | Plz Ayuntamiento 12191 LA POBLA TORNESA | Tel.: 964 33 81 50 |
| RIBESALBES | Plz Nueva nº 1 12210 RIBESALBES | Tel.: 964 62 50 01 |
| SAN JOAN MORÓ | Plz Ayuntamiento sin nº 12130 SAN JOAN MORÓ | Tel.: 964 70 11 00 |
| SEGORBE | Plz Agua Limpia nº 2 12400 SEGORBE | Tel.: 964 13 20 20 |
| SONEJA | Plz Mesón nº 1 12480 SONEJA | Tel.: 964 13 50 04 |
| TODOLELLA | Plz Mayor nº 1 12312 TODOLELLA | Tel.: 964 17 11 78 |
| TORREBLANCA | San Antonio nº 11 12596 TORREBLANCA | Tel.: 964 42 04 11 |



| | | |
|----------------------------|---|--------------------|
| TRAIGUERA | C/ Mayor nº 17 12330 TRAIGUERA | Tel.: 964 49 51 25 |
| LES USERES | Plz Ayuntamiento nº 12 12118 LES USERES | Tel.: 964 38 86 09 |
| LA VALL D'UIXÓ | Avd Jaime I nº 34 12600 LA VALL D'UIXÓ | Tel.: 964 69 06 56 |
| VILLANOVA D'ALCOLEA | C / Mayor nº 2 12183 VILLANOVA D'ALCOLEA | Tel.: 964 70 70 32 |
| VILA- REAL | Pza Mayor sin número 12540 VILA- REAL | Tel.: 964 54 70 17 |
| VINARÒS | Pza Parroquial nº 11 12500 VINARÒS | Tel.: 964 40 77 00 |

| VALENCIA | | |
|-----------------------------|---|-------------------------------|
| ADEMUZ | Plz Ayuntamiento nº 1 46140 ADEMUZ | Tel.: 97 878 23 55 |
| ADOR | Pz La Font nº 1 46729 ADOR | Tel.: 96 280 80 08 |
| AIELO DE MALFERIT | C/ Purísima, 15 46812 AIELO DE MALFERIT | Tel.: 96 290 43 76 |
| ALAMÀSSERA | Pza Mayor nº 1 46132 ALAMÀSSERA | Tel.: 96 185 37 50 |
| ALQUÁS | Avda. del País Valencià, 2 46970 ALQUÁS | Tel.: 96 151 94 01 ext.552 |
| ALBAIDA | Plz Mayor nº 7 46860 ALBAIDA | Tel.: 96 290 09 60 |
| ALBAL | Maestro Ramón Sanchís Rovira nº9 46470 ALBAL | Tel.: 96 122 05 04 |
| ALBALAT DELS SORELLS | Pza Castell nº 2 46135 ALBALAT DELS SORELLS | Tel.: 96 149 00 91 |
| ALBERIC | Plaza Constitución, 21 46260 ALBERIC | Tel.: 96 244 00 66 |
| ALBORAYA | C/ Milagrosa, 17 46120 ALBORAYA | Tel.: 96 186 93 50 |
| ALBUIXECH | C/ Mayor, 16 46550 ALBUIXECH | Tel.: 96 140 01 51 |
| ALCÀSSER | Pza Castell nº 1 46290 ALCÀSSER | Tel.: 96 124 07 61 |
| ALDAIA | C/ Ricardo Fuster y Fuster s/n 46960 ALDAIA | Tel.: 96 151 55 28 |
| ALFAFAR | c/ Del Sol, 10-b 46910 ALFAFAR | Tel.: 96 318 24 42 |
| ALFARA DE ALGIMIA | C / Ave María nº 1 46148 ALFARA DE ALGIMIA | Tel.: 665 575 691 |
| ALFARA DEL PATRIARCA | Pza San Juan de Ribera nº 4 46115 ALFARA DEL PATRIARCA | Tel.: 96 139 19 46 |
| ALFARRASÍ | C / Lepanto nº 2 46893 ALFARRASÍ | Tel.: 96 229 71 25 |
| ALGEMESÍ | Plaza Argentina, 1 46680 ALGEMESÍ | Tel.: 96 248 38 88 |



| | | |
|----------------------------------|--|------------------------------|
| ALGIMIA | Pza San Vicente nº 1 46148 ALGIMIA DE ALFARA | Tel.: 96 262 60 53 |
| ALGINET | C / Maestro Chapis sin nº 46230 ALGINET | Tel.: 96 175 19 39 |
| ALMOINES | Pza Mayor nº 2 46723 ALMOINES | Tel.: 96 280 42 14 |
| ALMUSSAFES | Paseo del Parque s/n 46440 ALMUSSAFES | Tel.: 96 178 20 50 |
| ALZIRA | C/Ronda de Algemesí, 4 46600 ALZIRA | Tel.: 96 245 51 01 |
| ANNA | Pza.Constitución,1 46820 ANNA | Tel.: 96 221 01 36 |
| ANTELLA | Pza Mayor nº 1 46266 ANTELLA | Tel.: 96 259 50 07 |
| ARAS DE LOS OLMOS | C/ Placeta,6 46179 ARAS DE LOS OLMOS | Tel.: 96 210 20 01 |
| ATZENETA D'ALBAIDA | C / Verge dels Desamparats nº 38 46869 ATZENETA D'ALBAIDA | Tel.: 96 235 91 61 |
| AYORA | C/ Marquesa, 57 46620 AYORA | Tel.: 96 189 01 82 /07 20 |
| BARX | C / Gandía nº 55 46758 BARX | Tel.: 96 280 73 03 |
| BELLREGUARD | C / Plat De Llera nº 10 46713 BELLREGUARD | Tel.: 96 281 55 11 |
| BENAGÉBER | Plza Pío XII sin nº 46173 BENAGÉBER | Tel.: 96 217 44 23 |
| BENAGUASIL | Avda. de Montiel, s/n 46180 BENAGUASIL | Tel.: 96 273 20 44 |
| BENAVITES | Pza Ayuntamiento nº 1 46510 BENAVIDES | Tel.: 96 263 66 52 |
| BENEIXIDA | Pza Ayuntamiento nº 1 46293 BENEIXIDA | Tel.: 96 258 01 60 |
| BENETÚSSER | C/ Miguel Hernández, 30 46910 BENETUSSER | Tel.: 96 376 58 52 |
| BENIARJÓ | Pza Ausias March nº 1 46722 BENIARJÓ | Tel.: 96 280 03 61 |
| BENIFAIÓ | Plza. Mayor, 15 46450 BENIFAIÓ | Tel.: 96 178 10 19 |
| BENIFAIRÓ DE LA VALLDIGNA | Pza Mayor nº 1 46791 BENIFAIRÓ DE LA VALLDIGNA | Tel.: 96 281 04 16 |
| BENIGÁNIM | Pza Mayor nº 3 46830 BENIGÁNIM | Tel.: 96 221 71 48 |
| BENIMODO | Pza Mayor nº 1 46291 BENIMODO | Tel.: 96 253 06 06 |
| BENIPARRELL | C / Las Escuelas nº 20 46469 BENIPARRELL | Tel.: 96 121 60 35 |
| BENISANÓ | Pza Ayuntamiento nº 1 46181 BENISANÓ | Tel.: 96 278 07 01 |



| | | |
|-----------------------------|---|--------------------|
| BETERA | C/ José Gascón, 7 46117 BÉTERA | Tel.: 96 160 03 51 |
| BICORP | C / La Iglesia nº 11 46825 BICORP | Tel.: 96 226 91 10 |
| BOCAIRENT | Plz Ayuntamiento nº 20 46880 BOCAIRENT | Tel.: 96 235 00 14 |
| BOLBAITE | C/ La Iglesia nº 3 46822 BOLBAITE | Tel.: 96 222 30 80 |
| BONREPÒS I MIRAMBELL | C / Mariano Benlliure 46131 BONREPÒS I MIRAMBELL | Tel.: 96 185 96 31 |
| BUÑOL | Avda Blasco Ibañez 87 46360 BUÑOL | Tel.: 96 250 31 55 |
| BURJASSOT | C/ Vigen Desamparados, 26 46100 BURJASSOT | Tel.: 96 316 02 50 |
| CANALS | Plaça de la Vila, 9 46650 CANALS | Tel.: 96 224 02 13 |
| CANET D'EN BERENGUER | C / Carretere Morvedre nº 5 46529 CANET D'EN BERENGUER | Tel.: 96 267 02 07 |
| CARCAIXENT | Plza. Hernández, 3 46267 CARCAIXENT | Tel.: 96 259 41 65 |
| CÀRCER | C / Francisco Olmos nº 8 Bajo 46294 CÀRCER | Tel.: 96 258 00 16 |
| CARLET | C / Luis Vives nº 28 planta b 46240 CARLET | Tel.: 96 253 21 56 |
| CASTELLÓ DEL RUGAT | Pza. Constitución, 7 46841 CASTELLÓ DEL RUGAT | Tel.: 96 288 30 10 |
| CATARROJA | C/ Camí Real, 22-2º 46470 CATARROJA | Tel.: 96 126 13 01 |
| CHELLA | Pza La Iglesia nº 1 46821 CHELLA | Tel.: 96 222 00 01 |
| CHELVA | Pza. Mayor, 1 46176 CHELVA | Tel.: 96 210 00 11 |
| CHESTE | Calle San Vicente, nº 12 46380 CHESTE | Tel.: 96 251 00 15 |
| CHIVA | C/ Doctor Corachan, 2 46370 CHIVA | Tel.: 96 252 21 29 |
| CORBERA | Pza Mayor nº 16 46612 CORBERA | Tel.: 96 256 00 03 |
| CULLERA | C/ Riu, 38 46400 CULLERA | Tel.: 96 173 03 25 |
| DOMEÑO | Pza Siete Octubre nº 5 46174 DOMEÑO | Tel.: 96 272 80 28 |
| ENGUERA | Pl. Palmeras, s/n 46810 ENGUERA | Tel.: 96 222 47 61 |
| FAURA | Pza Vicen Gaisés nº 1 46512 FAURA | Tel.: 96 260 00 04 |
| FOIOS | C / Delme sin nº 46134 FOIOS | Tel.: 96 149 16 62 |



| | | |
|-------------------------------|---|--------------------|
| FONTANARS DELS AFORNIS | C / Rei Alfonso XIII nº 2 46635 FONTANARS DELS AFORNIS | Tel.: 96 222 22 33 |
| GANDIA | Pza.de la Llum,6 Pl. Alcodar 46700 GANDÍA | Tel.: 96 287 47 11 |
| GÁTOVA | C / País Valencià nº 1 46169 GÁTOVA | Tel.: 96 412 60 01 |
| GAVARDA | Pza Ayuntamiento nº 1 46267 GAVARDA | Tel.: 96 259 41 65 |
| GENOVÉS | Pza Inmaculada nº 3 46894 GENOVÉS | Tel.: 96 222 91 66 |
| GODELLA | C/ Mayor, 45 46110 GODELLA | Tel.: 96 364 07 53 |
| LA FONT DE LA FIGUERA | C / Juan de Juanes 46630 LA FONT DE LA FIGUERA | Tel.: 96 229 00 04 |
| LA FONT D'EN CARRÒS | Pza Ajuntament nº 17 46717 LA FONT D'EN CARRÒS | Tel.: 96 283 30 00 |
| LA POBLA LLARGA | Plz Ayuntamiento nº1 46670 LA POBLA LLARGA | Tel.: 96 259 00 05 |
| LA YESA | Pza Caudillo nº 1 46178 LA YESA | Tel.: 96 163 60 34 |
| L'ALCUDIA | Pza País Valencià nº 7 46250 L'ALCUDIA | Tel.: 96 299 78 39 |
| L'ELIANA | C / Purísima nº 12 46183 L'ELIANA | Tel.: 96 275 80 30 |
| LLANERA DE RANES | C / Santísimo Cristo nº 2 46814 LLANERA DE RANES | Tel.: 96 225 42 01 |
| LLÍRIA | Pza. Mayor, s/n 46610 LLÍRIA | Tel.: 96 271 70 68 |
| LLUTXENT | C / San Domenech nº 18 46838 LLUTXENT | Tel.: 96 229 40 01 |
| L'OLLERÍA | C/San Juan de Ribera, 6 46850 OLLERÍA | Tel.: 96 220 08 66 |
| MANISES | C/ Francisco Valldecabres, 37 46940 MANISES | Tel.: 96 152 46 32 |
| MARINES | Pza Ayuntamiento nº 4 46163 MARINES | Tel.: 96 164 80 17 |
| MASSAMAGRELL | C/ Libertad, 4 46130 MASSAMAGRELL | Tel.: 96 144 51 79 |
| MASSANASSA | C / Pi i Margall ° 24 46470 MASSANASSA | Tel.: 96 125 15 33 |
| MELIANA | C / María Manglano nº 2 46133 MELIANA | Tel.: 96 149 55 77 |
| MISLATA | C/ Juan de Juanes,15 46920 MISLATA | Tel.: 96 370 28 59 |
| MOIXENT | Pza Mayor nº 1 46640 MOIXENT | Tel.: 96 229 50 10 |
| MONTICHELVO | Pza Cervantes nº 6 46842 MONTICHELVO | Tel.: 96 289 70 00 |



| | | |
|------------------------------|--|--------------------|
| MUSEROS | Pza. Castell, 1 46136 MUSEROS | Tel.: 96 144 16 80 |
| NÀQUERA | Pl.Ayuntaminedo,1 46119 NÀQUERA | Tel.: 96 168 00 02 |
| NOVELLÈ | C/ Pío XXII n° 15 46800 NOVELLÈ | Tel.: 96 227 05 89 |
| OLIVA | Pz Ayuntamiento n° 1 46780 OLIVA | Tel.: 96 285 02 50 |
| ONTINYENT | Juan XXIII, 10 46870 ONTINYENT | Tel.: 96 291 19 23 |
| PAIORTA | C/ Santa Ana, 35 46200 PAIORTA | Tel.: 96 397 24 74 |
| PATERNA | C/ Ramón Ramia Querol, s/n 46980 PATERNA | Tel.: 96 137 96 61 |
| PEDRALBA | Pza. de la Constitución, 1 46164 PEDRALBA | Tel.: 96 270 70 01 |
| PICANYA | Avgda.Alqueria de Moret, 41 46210 PICANYA | Tel.: 96 129 54 00 |
| PICASSENT | C/Carlos Albors,16-2ª 46220 PICASSENT | Tel.: 96 123 06 90 |
| PILES | Pza Padre Pons n° 2 46712 PILES | Tel.: 96 283 17 62 |
| POBLA DE FARNALS, LA | Pl S.Vicente, 1 46139 POBLA DE FARNALS, LA | Tel.: 96 144 12 52 |
| POBLA DE VALLBONA, LA | Pl. Poeta Llorente, 1 46185 POBLA DE VALLBONA, LA | Tel.: 96 276 30 21 |
| POTRÍES | C / Boamit n° 26 46721 POTRÍES | Tel.: 96 280 05 88 |
| PUÇOL | Plaça Joan de Ribera, s/n 46530 PUÇOL | Tel.: 96 142 12 03 |
| PUIG | Pza Ajuntament n° 1 46540 PUIG | Tel.: 96 147 00 03 |
| QUART DE POBLET | C/ Vinatea, 3-b 46930 QUART DE POBLET | Tel.: 96 154 8 000 |
| QUARTELL | Plaça España, 3 46510 QUARTELL | Tel.: 96 263 62 01 |
| QUATRETONDA | C / Ausias March n° 5 46837 QUATRETONDA | Tel.: 96 226 45 71 |
| RAFEBUNYOL | Pza. Purísima, 1 46138 RAFELBUNYOL | Tel.: 96 141 01 00 |
| RAFELCÓFER | C/ Major, 45 46716 RAFELCOFER | Tel.: 96 280 03 68 |
| REQUENA | C / Santa María n° 24 46340 REQUENA | Tel.: 96 230 34 86 |
| RIBARROJA | Pza. Ayuntamiento, 9 46190 RIBARROJA | Tel.: 96 277 28 09 |
| ROCAFORT | C/ Pou, s/n 46111 ROCAFORT | Tel.: 96 131 00 62 |



| | | |
|------------------------------|---|-------------------------------|
| RÓTOVA | C / Mayor nº 2 46725 RÓTOVA | Tel.: 96 295 70 11 |
| SAN ANTONIO BENAGEBER | Pl. Ayuntamiento, 1 46184 S. ANTONIO BENAGEBER | Tel.: 96 135 03 01 |
| SAGUNTO | Parc de l'Antic Sanatori 46500 SAGUNTO | Tel.: 96 265 58 86 |
| SEDAVÍ | Pza Jaume I , nº 5 46910 SEDA VÍ | Tel.: 96 318 50 40 |
| SENYERA | Pza Ayuntamiento nº 1 4669 SENYERA | Tel.: 96 245 25 60 |
| SERRA | C / Sagunt nº 1 46118 SERRA | Tel.: 96 168 84 43 |
| SILLA | Pza. del Poble,1 46460 SILLA | Tel.: 96 120 01 16 ext.210 |
| SIMAT DE LA VALLDIGNA | Pza Constitució nº 1 46750 SIMAT DE LA VALLDIGNA | Tel.: 96 281 00 07 |
| SOT DE CHERA | Avda. Pera, 9 46168 SOT DE CHERA | Tel.: 96 234 80 01 |
| SUECA | Pza. del Ayuntamiento, 17 46410 SUECA | Tel.: 96 170 00 50 |
| SUMACÀRCER | Pza Mayor nº 1 46295 SUMACÀRCER | Tel.: 96 259 52 80 |
| TABERNES BLANQUES | Parc Rei en Jaume S/N 46016 TAVERNES BLANQUES | Tel.: 96 186 04 05 |
| TAVERNES DE VALLDIGNA | C/ Gabriel Hernández nº 51 46760 TAVERNES DE VALLDIGNA | Tel.: 96 282 36 60 |
| TITAGUAS | Pl. Iglesia, 7 46178 TITAGUAS | Tel.: 96 163 40 01 |
| TORREBAJA | C/ Carretera de Cuenca nº 56 46143 TORREBAJA | Tel.: 97 878 34 92 |
| TORRENT | C/ Azorín, 40 46900 TORRENT | Tel.: 96 158 92 70 |
| TORRES-TORRES | C/ La Virgen, 40 46148 TORRES-TORRES | Tel.: 96 262 65 42 |
| TOUS | Avda. Constitució, 11 46269 TOUS | Tel.: 96 244 91 01 |
| TUÉJAR | C/ Pintor Sorolla,1 46177 TUÉJAR | Tel.: 96 163 50 34 |
| TURÍS | Pza Vicent Ribes nº 1 46389 TURÍS | Tel.: 96 252 60 36 |
| VALENCIA | Pza. Pie de la Cruz, 5 46001 VALENCIA | Tel.: 96 352 54 78 |
| VALLADA | Pza. Mayor,10 46691 VALLADA | Tel.: 96 225 70 09 |
| VENTA DEL MORO | C/ Cruces, 34 46310 VENTA DEL MORO | Tel.: 96 218 50 01 |
| VILAMARXANT | Avgda. Dos de maig, 1 46191 VILAMARXANT | Tel.: 96 271 00 32 |



| | | |
|---|---|--------------------|
| VILLAGORDO DEL CABRIEL | Plaza Ayuntamiento, 1 46317 VILLAGORDO DE CABRIEL | Tel.: 96 218 60 05 |
| VILLAR DEL ARZOBISPO | Plaza Iglesia, 1 46170 VILLAR DEL ARZOBISPO | Tel.: 96 272 00 02 |
| VINALESA | C/ La Fábrica, 1 46114 VINALESA | Tel.: 96 149 97 98 |
| XATIVA | Albereda Joume I, 35 46800 XÁTIVA | Tel.: 96 228 98 00 |
| XERACO | Plaça esglesia 46770 XERACO | Tel.: 96 289 00 03 |
| XERESA | Alcodar, 16 46790 XERESA | Tel.: 96 289 53 78 |
| XIRIVELLA | C/ Cervantes, 22 46950 XIRIVELLA | Tel.: 96 383 02 79 |
| YÁTOVA | C / Maestro Romero nº 7 46367 YÁTOVA | Tel.: 96 251 61 31 |
| ZARRA | C / Panoja nº 2 46621 ZARRA | Tel.: 96 189 30 15 |
| PROMOCIO ECONOMICA DE MOIXENT, S.A. | Pza. Mayor, 1 46640 MOIXENT | Tel.: 96 229 50 13 |
| PROMOCIÓN ECONÓMICA DE MONCADA, S.A. (PEMSA) | Pza. Mestre Palau, 17 46113 MONTCADA | Tel.: 96 139 00 43 |
| S.A. DE GESTIÓN DE SAGUNTO | Av. Dr.Fleming s/n / Apdo. Correos, 36 46520 PTO.SAGUNTO | Tel.: 96 268 17 26 |



PÁGINAS ÚTILES EN INTERNET

| INSTITUCIONES | |
|---|--|
| Administración General del Estado: | www.administracion.es |
| Ministerio de Sanidad y Consumo: | www.msc.es |
| Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: | www.mtas.es |
| Ministerio de Economía y Hacienda: | www.meh.es |
| Dirección General de Política de la Pyme: | www.ipyme.org |
| Instituto Nacional de Estadística: | www.ine.es |
| Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI): | www.cdti.es |
| Oficina Española de Patentes y Marcas: | www.oepm.es |
| Conselleria de Industria, Comercio e Innovación: | www.gva.es/industria/main_c.htm |
| Conselleria de Sanidad: | www.san.gva.es |
| Conselleria de Economía, Hacienda y Empleo: | www.gva.es/c_economia/web/html/home_c.htm |
| Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana: | www.impiva.es |
| Instituto Valenciano de Exportación: | www.ivex.es |
| Instituto Valenciano de Estadística: | www.ive.es |
| Agencia Valenciana de la Energía: | www.aven.es |
| Fundación Valenciana de la Calidad (FVQ): | www.fvq.es |
| Oficina Valenciana para la Sociedad de la Información (OVSI): | www.ovsi.com |
| Fundación Valenciana para la Prevención de Riesgos Laborales: | www.riesgoslaboralescv.com |
| Centro de Información y Documentación Jurídico-Administrativa: | www.cidaj.gva.es |
| Instituto Valenciano de Investigación Económica (IVIE): | www.ivie.es |
| Instituto Valenciano de Atención a los Discapacitados: | www.ivadis.gva.es |
| Instituto Valenciano de la Juventud: | www.ivaj.es |
| Seguridad y Promoción Industrial (SEPIVA): | www.sepiva.es |
| Fundación para el Desarrollo Empresarial (FUNDESEM): | www.fundesem.es |
| Oficina Estadística de la Unión Europea: | www.europa.eu.int/comm/eurostat |
| Servicio Valenciano de Empleo y Formación: | www.servef.es |



CONFEDERACIONES DE EMPRESARIOS Y SINDICATOS

| | |
|---|--|
| Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana: | www.cierval.es |
| Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante: | www.coepa.es |
| Confederación de Empresarios de Castellón: | www.cecnet.org |
| Confederación Empresarial Valenciana: | www.cev.es |
| Confederación Valenciana de la Pequeña y Mediana Empresa: | www.pymev.es |
| Asociación de Jóvenes Empresarios de la Provincia de Alicante: | www.jovempa.org |
| Asociación de Jóvenes Empresarios de Castellón: | www.ajove.com |
| Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia: | www.ajevalencia.org |
| Unión General de Trabajadores: | www.ugt-pv.org |
| Comisiones Obreras: | www.pv.ccoo.es |
| Unión Sindical Obrera: | www.usocv.org |

EMPRENDEDORES

| | |
|--|--|
| Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana: | www.redceei.com |
| Asociación Nacional de CEEI Españoles (ANCES): | www.ances.es |
| Seniors Españoles para la Cooperación Técnica: | www.secot.org |
| Prop Emprendedores: | www.propemprendedores.com |
| Programa de apoyo empresarial a las mujeres: | www.e-empresarias.net |
| Portal de información para mujeres emprendedoras: | www.emprendedoras.com |
| Portal para emprendedores: | www.emprendedores.es |
| Portal para emprendedores: | www.emprendiendo.com |
| Portal para emprendedores: | www.soyentrepreneur.com |
| Portal para emprendedores: | www.pymes-online.com |
| Ventanilla Única Empresarial Virtual: | www.vue.es |
| Registro Mercantil Central: | www.rmc.es |
| Dirección General de Política de la Pyme: | www.ipyme.org |
| Instituto de Crédito Oficial: | www.ico.es |

OTRAS

| | |
|--|--|
| Camerdata: | www.camerdata.es |
| Consejo de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana: | www.camarscv.org |
| Cámara de Comercio e Industria de Alcoy: | www.camaraalcoy.net |
| Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Alicante: | www.camaralicante.com |
| Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Castellón: | www.camaracs.es |



| | |
|---|------------------------|
| Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia: | www.camaravalencia.com |
| Agencia Española de Protección de Datos: | www.agpd.es |

BIBLIOGRAFÍA SOBRE CREACIÓN DE EMPRESAS

Análisis de mercados

- ABASCAL, E.; GRANDE, I.: *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. 2006. ESIC.
- COHEN, M.: *Comportamiento del consumidor*. 2006. McGraw Hill.
- GRANDE, I.: *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*. 2006. ESIC.
- DUBOIS, B.: *Comportamiento del consumidor*. 1998. Prentice Hall.
- FERNÁNDEZ, Á.: *Investigación de mercados: obtención de la información*. 1999. Biblioteca Civitas de economía y empresa.
- HAIR, J.F; BUSH, R.P. y ORTINAU, D.J.: *Investigación de Mercados, en un ambiente de información cambiante*. 2005. McGraw Hill.
- O'KEAN, J. M^a: *Economía para negocios*. 2000. McGraw-Hill.
- FERRE TRENZANO, J.: *Investigación de mercados estratégica*. 2000. Ed. Gestión 2000.
- ZIKMUND, W.: *Fundamentos de Investigación de mercados*. 2003. Pearson Prentice Hall
- URIEL, E.J.; ALDÁS, J.: *Análisis multivariante aplicado: aplicaciones al marketing, investigación de mercados, economía, dirección de empresas y turismo*. 2005. International Thomson Editores Spain Paraninfo. Madrid

Creación de empresas

- BERMEJO, M.; RUBIO, I. y DE LA VEGA, I.: *La creación de la empresa propia*. 1996. McGraw Hill.
- CEOE-CEPYME: *Cómo crear una empresa*. 1994. Mundi-Prensa.
- FERNÁNDEZ, J.: *Manual para la creación de empresas*. 2002. Edisofer.
- GIL, M^a Á; GINER DE LA FUENTE, F.: *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. 2007. ESIC.
- GERBER, M.; *Las siete disciplinas esenciales para crear una empresa competitiva*. 2006. Paidós Empresa
- GONZÁLEZ, F.J.: *Creación de empresas: guía para el desarrollo de iniciativas empresariales*. 2003. Pirámide.
- LÓPEZ, A.: *Guía para crear tu empresa*. 2004. Espasa Calpe
- MAQUEDA, F.J.: *Creación y dirección de empresas*. 1996. Ariel Economía.



- MAQUEDA, J.: *Tu propia empresa: un reto personal. Manual útil para emprendedores.* 2003. ESIC.
- MAYOR, B.; VALDIVIELSO, N.: *Manual de recursos para la creación de empresas.* 2002. Ed. Ayuntamiento de Alicante.
- OLAMENDI, G.: *Cómo crear una empresa y triunfar en el intento.* 1998. Ed. Gabriel Olamendi.
- QUÍLEZ, J.; MUÑOZ, M^a D.: *Manual de creación de empresas y guía de subvenciones.* 2005. Ed. IDELSA.
- RENAU, J.J.: *Creación de empresas. De la idea al proyecto empresarial.* 1994. IMPIVA
- TODOLI, F.: *Creación de empresas paso a paso.* 2006. Ed. Ciss,,S.A.
- VELASCO, F.: *Aprender a elaborar un plan de negocio.* 2007. Ed. Paidós Ibérica, S.A.
- VV.AA.: *La creación de empresas de base tecnológica.* 2003. Ed. EIBT.
- VV.AA.: *Manual para la creación de empresas para universitarios.* 2002. Universidad Miguel Hernández.

E-Business

- BISHOP, B.: *Marketing estratégico para la era digital.* 2001. Ed. Díaz de Santos.
- BRIZ, J.; LASO, I.: *Internet y comercio electrónico.* 2001. Mundi-Prensa.
- BURGOS, D.; LEÓN, L.: *Comercio electrónico y publicidad en Internet.* 2001. Ed. McGraw-Hill.
- DE LA RICA, E.: *Marketing en Internet y e-business.* 2000. Anaya multimedia.
- EARLE, N.; KEEN, P.: *De.com a .beneficios. Cómo crear modelos empresa – riales en internet que generen valor y beneficios.* 2001. Ediciones Deusto.
- ERICKSEN, G.: *Emprendedores en la red.* 2001. Ediciones Deusto.
- GUTIÉRREZ, AM; SÁNCHEZ, MJ.: *Marketing en internet. Estrategia y empresa.* 2005. Ediciones Pirámide.
- HUIDOBRO, JM.: *La tecnología E-Business.* 2005. Paraninfo.
- PÉREZ, E.: *E-marketing. El marketing a través de las nuevas tecnologías.* 2006. Ideaspropias editorial.
- RIES, A.; RIES, L.: *Las 11 leyes inmutables de la creación de marcas en Internet.* 2000. Ediciones Deusto.
- SAINS DE VICUÑA; J.M^a.: *Distribución comercial: opciones estratégicas.* 2001. ESIC.
- SOLÉ, M^a. L.: *Comercio electrónico. Un mercado en expansión.* 2000. ESIC.

Elaboración del Plan de Negocio

- ALET, J.: *Marketing eficaz.com.* 2001. Ed. Díaz de Santos.
- ALONSO, A; POUSA, R.: *Casos prácticos del Nuevo plan general de contabilidad. Pymes.* 2008. Centro de Estudios Financieros.



- BELTRI, F.: *Aprender a negociar*. 2000. Ed. Paidós.
- BERMEJO, M.: *Crea tu propia empresa. Estrategia para su puesta en marcha y supervivencia*. 2003. Ed. McGraw-Hill.
- BIGHAM, J.; WINDHANS, S.: *Aprender a organizarse*. 2001. Ed. Prentice Hall.
- BUENO, E.: *Curso básico de la economía de la empresa*. 2004. Ed. Pirámide.
- CAPUZ, S.: *Situación actual y perspectivas del ecodiseño en las pymes de la Comunidad Valenciana*. 2004. Universidad Politécnica de Valencia.
- CASTÁN, JM^a: *Fundamentos y aplicaciones de la gestión financiera de la empresa*. 2007. Ed. Pirámide.
- DIEZ, E.: *Introducción a la economía de la empresa*. 1995. Ed. Pirámide.
- DUPLAT, C.A.: *Cómo elaborar las previsiones financieras*. 1996. Ediciones Deusto.
- FERNÁNDEZ, P.: *Guía rápida de valoración de empresas*. 2005. Ed. Gestión 2000.
- FREEMAN, A.; GOLDEN, B.: *Cómo tener ideas geniales*. 1998. Ed. Gestión 2000.
- FREIJEIRO, A; CABALLERO, G.: *Dirección estratégica de la pyme*. 2005. Ideaspropias Editorial.
- IMPIVA: *Guías de información para la PYME*. 2004. Ed. IMPIVA.
- KERMALLI, S.: *Cuando economía significa oportunidad*. 2000. Ed. Pearson Educación.
- LAMBIN, J.J.: *Marketing estratégico*. 2003. Ed. McGraw Hill.
- LOZANO, J.M^a: *Diccionario bilingüe de economía y empresa*. 2005. Ed. Pirámide.
- NUENO, P.: *Emprendiendo: hacia el 2010. Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*. 2005. Ediciones Deusto.
- FERNÁNDEZ, S.: *Proyecto empresarial*. 2003. Ed. Paraninfo.
- RAJADELL, M.: *Creación de empresas*. 2006. Ediciones UPC.
- REDDIN, B.: *Cómo mejorar su estilo de gestión*. 1997. Ediciones Deusto.
- RODRÍGUEZ, I.: *Marketing.com. y comercio electrónico en la sociedad de la información*. 2002. Ed. Pirámide.
- RODRÍGUEZ, S.: *Creatividad en marketing directo*. 2003. Ediciones Deusto.
- SAINZ DE VICUÑA, JM^a: *El plan de marketing en la práctica*. 2007. ESIC.
- VELASCO, F.: *Aprender a elaborar un plan de negocio*. 2007. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

Franquicia

- BARBADILLO, S.: *La franquicia paso a paso*. 1999. Ediciones de franquicia.
- ELOSÚA, M; ALONSO, M; LINAJE, G; ROZA, JL.: *Diccionario LID de la Franquicia*. 2004. Ed. LID.
- ORTIZ DE ZARATE, Á.: *Manual de franquicias*. 2001. Ed. Gestión 2000.
- TORMO & ASOCIADOS: *Guía de franquicias y oportunidades de negocio* 2006. 2006. Ed. Gestión 2000.



- *TORMO, E.: De emprendedor a franquiciador. 2002. Ed. Selina Olmedo.*
- *VV.AA. (BARBADILLO ASOCIADOS): Guía de franquicias 2007. 2007. Ed. Gestión 2000*

Otra bibliografía de interés

- *ARANBERRI, J.: Tu empresa. 100 claves y consejos para no perderte en tu carrera profesional. 2007. Ed. Pearson Prentice Hall.*
- *CARRIÓN, J., Estrategia: De la visión a la acción. 2006. ESIC*
- *CÓRDOBA, A.: El corazón de las empresas. 2007. ESIC*
- *DIRUBE, J.L.: Quiero ser empresario. Doce entrevistas para conocer las competencias clave. 2007. Ediciones Díaz de Santos, S.A.*
- *GARMENDIA, F.; SERNA, JR.: El nuevo sistema de información de marketing. SIMK. 2007. ESIC.*
- *IMPIVA: Colección de cuadernos. 2002-2004. IMPIVA.*
- *MARTÍNEZ, M^aC.: 2+2 estratégicamente 6. 2006. Ediciones Díaz de Santos, S.A.*
- *NUENO, P.: Cartas a un joven emprendedor. 2007. Editorial Critica.*



