

Ajuntament d'Elx

Guía de emprendimiento

Índice de contenido

1. REFLEXIÓN EMPRENDEDORA

- Tus motivaciones
- Tu mentalidad
- Tu situación de arranque
- Sobre tu actividad
- Tus compañeros de viaje
- Disciplina de roles

2. MARKETING ESTRATÉGICO

- Sobre el producto
- Sobre el público
- Sobre la distribución
- Sobre el precio
- Sobre la comunicación

3. ANÁLISIS VIABILIDAD

- Proceso racional para plantearse emprender un proyecto

4. PROYECTOS CON PROYECCIÓN INTERNACIONAL

- Cómo exportar
- Diagnóstico del potencial de exportación
- Conocer y seleccionar el mercado adecuado
- Decidir la estrategia de entrada al mercado
- El transporte, la logística
- Seguimiento y Control

5. ASPECTOS JURÍDICOS

- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad colectiva
- Sociedad comanditaria
- Sociedad cooperativa
- Administradores en la sociedad
- Consejo de Administración

6. ASPECTOS FISCALES

7. ASPECTOS LABORALES

8. CONCLUSIONES



1 Reflexión emprendedora

Si estás consultando esta guía es, sin duda alguna, porque te ha aflorado el instinto emprendedor.

Es probable que lleves tiempo dándole vueltas a esa idea, a ese proyecto, a ese impulso que sientes para crear algo, para entregarte a tu propio reto, ilusionado por lo que sientes que puedes llegar a hacer y lograr.

El hecho de que estés documentándote sobre el tema es muy buena señal, ya que como veremos, la preparación es esencial para el éxito de cualquier iniciativa emprendedora.

Tus motivaciones

Una de las cosas sobre las que deberías reflexionar es sobre las motivaciones que te impulsan a avanzar en tu idea. Tradicionalmente el emprendedor siempre fue asociado a una persona inquieta. Un perfil que le impedía centrarse en un puesto en una empresa, ya que rápidamente perdía interés.

Con la llegada de la sufrida crisis, frente a la escasez de puestos de trabajo, o al menos puestos de calidad, se produjo una proliferación de mensajes sobre emprendimiento como la salida ante una situación laboral muy afectada por la complicada coyuntura económica.

Tales mensajes han servido, en gran número de casos, como impulso para que nos planteemos arrancar con esa idea que siempre nos rondó por la cabeza, quizá incluso sin tenerla perfectamente pulida.

Es importante, antes de emprender, que reflexiones sobre tus motivaciones reales y que estas estén relacionadas con el desarrollo de tu proyecto y no únicamente con otros aspectos más positivos que puedes obtener cuando tienes un negocio propio: independencia respecto a la libertad de horarios, compatibilidad de la vida personal y laboral o el incremento de tu salario.

Emprender puede darte solución a todas estas razones expuestas, pero realmente no deben ser la motivación principal del paso a emprender. Especialmente porque lo más habitual es que muchas de estas motivaciones no puedan cumplirse al inicio del proyecto. Lo habitual al emprender un negocio es que tengas un horario extenso y que tu salario inicial sea bajo, hasta que tu negocio tenga cierta solvencia.

Por eso, **debes ser realista y plantearte la motivación que te lleva a emprender, y si realmente está más basada en ciertas inseguridades y soluciones para compatibilizar tu vida laboral y personal o se trata de un proyecto profesional real que consideras que puede tener un futuro.**

Tu mentalidad

Para afrontar el reto de un nuevo proyecto debes tener en cuenta que te enfrentas a un periodo exigente e incierto, pero a la vez ilusionante. Tendrás que tomar muchas decisiones importantes que condicionarán el éxito del proyecto.

Asumirás nuevas responsabilidades, sobre todo en materia de gestión, comercial y de cuidado del cliente, y otras relacionadas con ámbitos financieros que no puedes olvidar si quieres que tu proyecto sea rentable.

A pesar de todas estas tareas, que para muchos de los emprendedores suelen ser nuevas, siempre recuerda que puedes buscar la ayuda de terceros para asesorarte y guiarte en el inicio. Por ello, te recomendamos que tu mentalidad, además de positiva, sea abierta porque ayudarte de otros con más experiencia en temas de gestión, puede condicionar de forma determinante el futuro de tu proyecto.

“Tu mentalidad además de positiva debe ser abierta, porque ayudarte de otros con más experiencia puede condicionar el futuro de tu proyecto”



Tu situación de arranque

Una vez reflexionado lo anterior, surge la necesidad de pensar sobre la situación de la que partes.

Los hay que han estado mucho tiempo en un sector o actividad, teniendo de él un gran dominio. Han visto de todo, conocen el mercado y hasta cuentan quizá con contactos de proveedores y colaboradores; incluso posiblemente clientes con los que empezar. Esta situación es muy interesante ya que se parte desde una posición de especialista, siendo esta la propia del “**emprendedor industrial**”.

Luego se da el caso del profesional que ha ejercido su desempeño durante tiempo, teniendo pleno dominio de su disciplina. Entiende que podría hacer su labor directamente para el cliente final, en lugar de hacerlo para la empresa en la que trabaja. Con esta apreciación, el “**emprendedor profesional**”, busca liberarse, convirtiéndose inicialmente, bien en un freelance individual o como parte

integrada de un equipo coordinado para el abordaje de proyectos que exigen la colaboración para su éxito.

Por último, tenemos al caso del “**emprendedor vocacional**”. Este, con independencia de si conoce un sector o domina un desempeño profesional, solo tiene claro querer hacer algo por su cuenta. Estos casos siempre buscan actividades-negocios a los que dedicarse y lograr un importante lucro. Suele ser un emprendedor con proyectos más creativos y un mayor grado de innovación en el que la diferenciación del servicio o producto es muy importante.

“Tu situación de arranque es importante para el proyecto, ya que te aportará mayores posibilidades de éxito si partes de una experiencia previa en la actividad que emprendes”

Sobre tu actividad



Dependiendo de si tu proyecto se basa en realizar servicios o en productos, tendrás un enfoque u otro.

Si te dedicas a la **realización de servicios**, tu actividad podrá orientarse al cliente final o tal vez al apoyo de otros profesionales, firmas, agencias o industrias, que necesiten un colaborador, bien en picos de trabajo o por la especialización necesaria.

Si te dedicas a **elaborar productos**, o bien tienes la capacidad de crearlos desde la misma materia prima, o de transformarlos/componerlos a partir de otros. Ten en cuenta que la metodología clásica de planificación estratégica se refiere a la “cadena de valor” como el conjunto de etapas generales que conlleva cualquier actividad empresarial.



“Tu idea debe enmarcarse en alguna de estas etapas, siendo realistas en cuanto a las capacidades y recursos con los que cuentas para ello”

Tus compañeros de viaje

Aunque las iniciativas en solitario se dan, son más frecuentes las que integran a varios emprendedores. Lo más habitual es que estén compuestas por personas de confianza, en algunos casos amigos, en otros familiares, y no es extraño incluso que sean compañeros de trabajo con los que se comparte empresa aún como empleado.

La **elección de unos buenos compañeros de viaje es algo crucial** para que el proyecto prospere y perdure en el tiempo.

Por las circunstancias en las que os hayáis unido, es habitual que el perfil de los co-emprendedores sea bastante similar. Esto da sensación de sintonía y comodidad entre vosotros, pero algunas veces no reúne el talento multidisciplinar que el proyecto necesita.

Idealmente un equipo promotor de un proyecto debería integrar:

- **Un experto en la parte de producción.**
- **Un especialista en administración-gestión.**
- **Un especialista de la parte comercial.**

Estos son los 3 ejes sobre lo que todo se desarrollará. Muchos proyectos arrancan con una gran especialidad productiva, pero sin saber nada de administración de empresa o capacidad comercial.

Lo habitual es que un proyecto emprendedor sea levantado por sus fundadores sin capacidad inicial para contratar otros profesionales. Por ello, la situación óptima sería la que contemplara que entre los socios se cubrieran la mayor parte de las necesidades. El emprendedor debe ser

consciente de esto, procurando en la medida de lo posible que el perfil de los compañeros de viaje sea heterogéneo.

En el caso de que no lo fuera, en el planteamiento del proyecto ha de contarse con el respaldo, aunque no sea posible mediante contratación laboral, sí mediante un acompañamiento profesional externo que respalde en esos ejes en los que el proyecto no tenga músculo: asesorías multidisciplinarias, consultores especializados, servicios de interim manager, etc.

Al margen de la disciplina profesional de cada compañero, es capital que **los valores personales y las aspiraciones que motiven el proyecto sean comunes** entre los socios.

En resumen, has de conocer si tus compañeros son:

- Emprendedores que aspiran a trabajar para ellos mismos y vivir lo mejor posible.
- Emprendedores que ven en el proyecto una oportunidad de despegar hacia un futuro exitoso en donde no hay límites.

Una vez que seáis socios, deberéis tratar, discutir y decidir todas las cuestiones que impliquen al proyecto en su inicio y también las más relevantes en el caso de que el proyecto cogiera dimensión.

“El emprendedor debe procurar que el perfil de los socios sea heterogéneo.”

Disciplina de roles

En los casos en los que el proyecto emprendedor se apoye en una sociedad, **es habitual el error de darle una consideración retributiva uniforme a cada uno de los socios**, por la simple condición de serlo. No considerar el perfil profesional, la responsabilidad dentro de la organización, así como la responsabilidad civil en la que nos exponemos por asumir roles “mercantiles” como es el del administrador de la posible sociedad, nos puede llevar en el medio plazo a conflictos entre los promotores del proyecto. Aspectos como la deslocalización de algún socio (entre domicilio y la sede), la disponibilidad frente a turnos, guardias o picos de actividad; o quizá la necesidad de viajes y pernoctaciones fuera, de alguno de sus miembros, son aspectos que en el arranque son obviados y que más pronto que tarde afloran.

Puede darse el caso de ser un número par de socios, lo cual hace previsible muchas situaciones de bloqueo por empate ante decisiones sin consenso. **Lo más operativo para no bloquear toma de decisiones es realizar un Pacto de Socios para que el proyecto sea sólido y evitar problemas futuros.**

La mayor parte de proyectos empiezan desde una dimensión micro, pero deben tener alma de macro. No hacer muchas de las cosas señaladas, aludiendo a la micro-dimensión inicial, es un error común. **Establecer las reglas del juego al inicio supone unas mayores posibilidades de éxito.**

Las reglas mercantiles establecen, en la opción de montar una sociedad, **la necesidad de que alguien ocupe la figura del administrador.**

Es previsible que inicialmente haya mucho interés, e incluso rivalidad, por ocupar esta posición. Parece que quien ocupa esta posición tiene el reconocimiento indiscutible de su capacidad y esencialidad para el proyecto. Como veremos en el capítulo legal, hay formatos que permiten conciliar el interés de varios o todos los socios que quieran compartir tal posición. Es importante que conozcas las reglas que ello comporta, tanto a nivel de atribuciones como de responsabilidades frente a la Ley. Mucha gente ocupa posiciones de administrador inconsciente de lo que ello representa, conllevando verdaderos dramas futuros que podrían haberse evitado mediante un correcto asesoramiento inicial. No dejes de prestar atención a estos aspectos. Te lo agradecerás a ti mismo en el futuro.

“Decisiones como analizar la figura del administrador o iniciar la actividad con un Pacto de Socios son claves para el desarrollo y seguridad en el futuro”





2 Marketing Estratégico

En cualquier proyecto es necesario una planificación estratégica que refleje el camino que se quiere tomar y la forma de realizarlo. Es lo que se denomina visión, misión y valores.

La **misión y visión** exponen qué hace la empresa, a quién se dirige y cómo se diferencia del resto, estableciendo una visualización a medio y largo plazo. Mientras que los **valores** forman parte de la cultura empresarial.

Para definir estos conceptos y elaborar tu **“propuesta de valor al mercado”** para destacar los beneficios de tu producto y servicio de forma adecuada, necesitarás analizar en detalle distintos aspectos internos y externos.

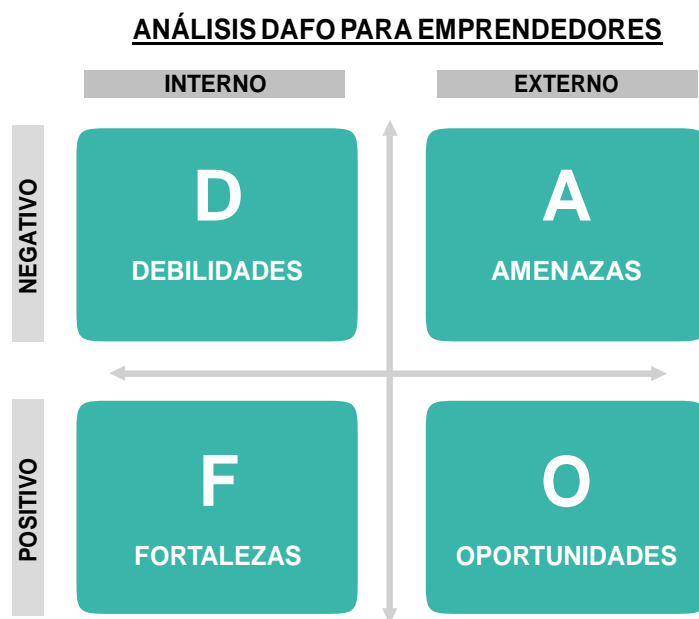
Existen diferentes metodologías como:

- La matriz **DAFO** que analiza las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- El **modelo CANVAS** que sintetiza en un mapa visual las reflexiones sobre socios, propuesta valor, clientes, recursos, actividades, canales, y variables financieras.

En cualquier caso, será necesario que tu planificación estratégica contemple el marketing-mix para analizar en profundidad el producto, el público, el precio, la distribución y la comunicación.



“Podrás emplear diferentes metodologías, como por ejemplo el Modelo Canvas o la matriz DAFO”



Sobre el producto

“Debes tener claro cuál es la ventaja diferencial de tu producto frente a la competencia, es decir cuál es tu propuesta de valor”

Tanto si tienes en mente un servicio o un producto, **tienes que considerar la necesidad que cubre, los productos de la competencia y aquellos que puedan llegar a ser sustitutivos**. Es muy importante tener el pulso tomado al mercado sabiendo lo máximo posible de aquellos con los que vas a competir. Quizá seas un verdadero experto en aquello con lo que planteas triunfar, pero aún en empresas consolidadas es normal ignorar la realidad del frente competidor.

Hay mercados a los que es muy fácil tomarle ese pulso (en productos orientados al consumo masivo, por ejemplo, solo hay que ir a algunos lineales de grandes superficies y ver la oferta existente). Pero hay otros en donde comparar producto no es tan fácil, quizá porque la forma de comprarlo es a través de otras empresas proveedoras que

atienden al cliente directamente (modelos B2B). En estos casos tendrás que hacerte con propuestas de competidores, o incluso realizar pseudo-compra (o también llamado: mystery shopping). Mediante esta técnica ya no solo podrás comparar precios, sino que le tomarás la medida a las prácticas comerciales que realiza la competencia para venderte aquello con lo que vas a competir.

Lo más importante en este punto es detectar cuáles son las **ventajas reales diferenciales** que tiene tu producto/servicio frente al de la competencia. Es decir, qué razones o características de tu producto/servicio son las que deciden comprarlo frente a otros similares o sustitutivos que existen en el mercado. Es lo que se denomina **“la propuesta de valor”**.



Sobre el público

“Identifica muy claramente a quien se dirige tu producto”

Identifica claramente a quien se dirige tu producto, te facilitará llegar hasta ellos más fácilmente.

Ten en cuenta que el mercado está compuesto por clientes diferentes que tienen distintas necesidades y por tanto buscan cosas diversas. Algunos factores que pueden facilitar la identificación y segmentación de tu público son factores demográficos, geográficos o psicosociales como pueden ser edad, nacionalidad, sexo, educación, profesión, estilo de vida o intereses.

Un buen trabajo de definición de tu público objetivo te será muy útil a la hora de adaptar el producto, el precio, elegir la zona objetivo, así como la comunicación comercial y el estilo de mensajes a emplear.

Cuando mejor visualices a tu público más fácil te será localizarlo, y podrás realizar una comercialización más exitosa, así como dirigir mejor la promoción comercial.

Sobre la distribución



“El canal o canales de venta es un factor determinante para diferenciarte en el mercado”

Tener un buen producto a un precio competitivo o a uno diferencial no es suficiente si en tu planteamiento no meditas bien el canal o canales que vas a utilizar para distribuirlo. Hasta el momento tienes claro a quién se dirige el producto, y esto te debe orientar sobre el modo en el cual el cliente lo va a adquirir. Con independencia del “punto de toma de contacto” con éste (sea establecimiento al por menor, gran superficie, establecimientos especializados, canal online, etc.), **debes considerar el medio a través del cual vas a llegar a estos puntos.**

Quizás debas plantearte, inicialmente al menos, el uso de recursos externos que se encarguen de colocar en el mercado tu producto/servicio, es decir, en aquellos “puntos de toma de contacto” en donde el cliente final consume aquello que le ofreces.

Podrás plantear colaboraciones con empresas distribuidoras especializadas en el canal que tengas identificado, creando territorios o concesiones comerciales, llegar a acuerdos de representación con agentes comerciales liberados que incorporen a su cartera tu producto, a modo de delegados de zona, usar empresas de tele-venta, contratar una firma en outsourcing para la búsqueda y gestión comercial, acometer un proceso de captación de grandes clientes que te aseguren la distribución (grandes superficies y/o cadenas de establecimientos), y/o contemplar el e-commerce como canal único o canal adicional. Esto podrás hacerlo mediante una tienda online propia, usando un market-place general líder o proveyendo a plataformas online de nicho. Para desarrollar estas estrategias de marketing digital siempre podrás ayudarte de especialistas que se encarguen tanto del planteamiento como de su gestión.

Estos planeamientos con terceros serán necesarios, al menos hasta que puedas disponer de un equipo de venta propio, o incluso de la posibilidad de un departamento de exportación, si tu mercado es además internacional.

La elección de tu canal de venta es un aspecto crítico que debe ser analizado y planificado. En muchos casos es el factor principal de la estrategia para diferenciarte en el mercado.

Sobre el precio

Si tienes claro la necesidad que pretendes cubrir y el público, establecer un precio por él es una decisión clave que posicionará tu producto y tu marca en el mercado.

Podríamos decir que la política de precios vendrá determinada como resultado de los puntos anteriores, aunque tras concretarlo

debes calcular su sostenibilidad con el correspondiente análisis de viabilidad que veremos en el punto 3. El precio y las estimaciones de ventas te determinan la estructura de empresa que puedes permitirte, la decisión de tu comercialización, así como determinadas dotaciones que debe contemplar la empresa.



“El precio es un factor clave que posicionará tu producto y tu marca en el mercado”



Sobre la comunicación

Conforme avanzas en este proceso de análisis y planeamiento, **si tienes claro en qué va a ser fuerte el producto, el público al que se dirige y el canal de distribución, podrás plantearte la mejor forma de comunicarlo a tus clientes potenciales.**

Diseñar coherentemente una línea de comunicación, así como elegir los canales para estar presente en ellos, te será posible

si tienes los puntos anteriores correctamente definidos.

Es importante establecer un presupuesto coherente para publicidad y promoción acorde con la cifra de negocio esperable. Si bien, debes tener en cuenta que inicialmente será necesario un esfuerzo mayor para crear tu identidad corporativa que identificará tu imagen ante tu público objetivo.



“Debes ser consciente de la importancia de cuidar tanto el mensaje como la imagen que proyectas al mercado”

Debes ser consciente de la importancia de cuidar tanto el mensaje como la imagen que tu negocio proyecta al mercado. De esta imagen dependerá parte de tu posicionamiento de marca.

Las herramientas visuales y comerciales que desarrolles (web, folletos, catálogos, etc.) **deben ser coherentes con lo que tu producto/servicio quiere transmitir, reflejando una identidad corporativa enfocada a las características de tu cliente potencial.**

Todos los medios de comunicación que utilices para transmitir deben tener un estilo comunicativo y visual similar en todos los elementos que el cliente o potencial cliente reciba de ti.

Por último, recordarte que las redes sociales son un medio más de comunicación. Es muy común ver empresas que emplean Social Media indiscriminadamente y sin un planteamiento claro de objetivos, utilizando todas las redes sociales que puedan abarcar. **Lo mejor es realizar un análisis y una planificación sobre aquellas redes sociales que te sean útiles para tus objetivos y tu público objetivo.**

Como ves, todo un mundo que requiere dedicación y cuya gestión profesional es importante para que tanto los mensajes como el formato que quieras transmitir sean adecuados. Puedes ayudarte de diseñadores o empresas de marketing para iniciar el proyecto que te den soporte sobre esta área.

3 Análisis de viabilidad

No siempre se tiene la suerte de tener una formación financiera. A pesar de ello y de la conveniencia de que adquieras determinados conocimientos básicos sobre finanzas (interpretar una Cuenta de Resultados y un Balance), debes tener cierta soltura en Excel (o solicitar ayuda para ello) pudiendo realizar las “proyecciones” económicas necesarias.

Debes conocer las disciplinas y recursos que necesitas, aquellos que puedes asumir y si debes subcontratar. **Cuando tengas detallados los costes y su calendario de activación, debes pensar en la línea de ingresos.** Más adelante tendrás que detallar con la máxima precisión las ventas con la particularidad de que la velocidad con la que incurras y copes la cuota de mercado objetivo no es lineal desde un inicio.

Fíjate lo sensible, delicado y crucial que resulta esta fase de planificación. **Muchísimos emprendedores arrancan el proyecto sin abordar un proceso de planeamiento económico, incurriendo sin saberlo, en un modelo que realmente no es viable,** por muy bien que hagan su labor posterior.

Una vez montada esa proyección (a no menos de 4 años), debes considerar los gastos que deben realizarse de golpe, aquellos financiados, debes considerar las condiciones de pago a proveedores que creas que podrás disfrutar, así como las condiciones de cobro que sepas vayan a ser más habituales. Esa marea económica, definida por eso que llaman: Flujos de Caja (contemplados en el “Estado de Tesorería”), viene a determinar el Capital Circulante necesario. Es decir, el dinero con el que hace falta lubricar la maquinaria para que ésta no se pare. Esta parte, **la referida a la dimensión financiera del negocio, nos permite determinar el capital necesario para nuestro proyecto.**

Una vez que conozcas el capital que necesitas puedes considerar diferentes opciones:

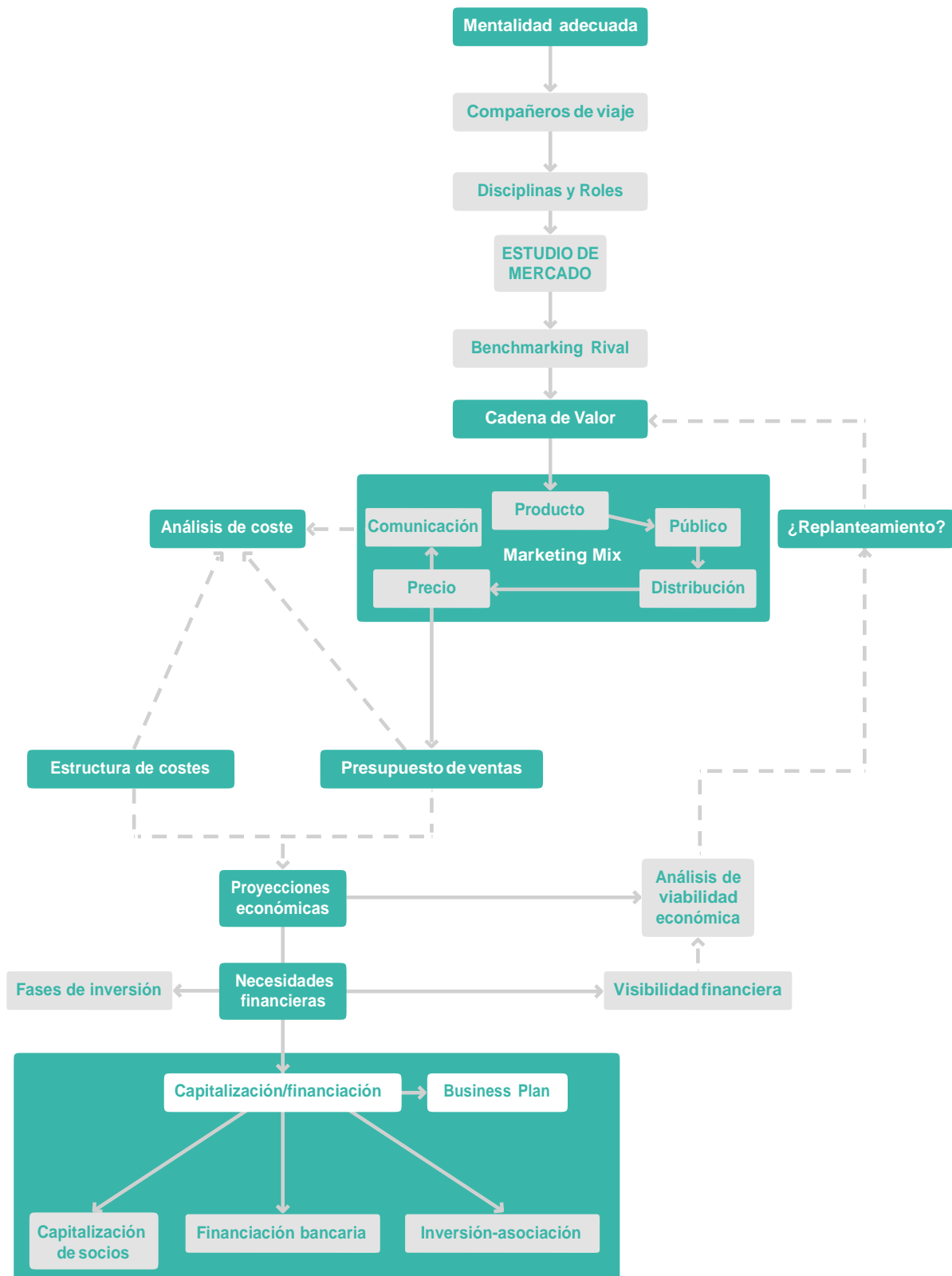
- **Una capitalización suficiente**, es decir poner a disposición de la empresa tu propio capital.
- **Acceder a financiación** de tipo privado y/o público.
- **Reducir la dimensión de tu proyecto** ajustándolo a los recursos propios de que dispones. Estableciendo un crecimiento gradual a medida que dispones de más recursos, en aquellas inversiones que puedan ser aplazables. Es decir, empezar con lo mínimo e ir creciendo en la medida que el negocio gane solvencia. Este camino es el más agradecido dado que mantenemos la independencia, aunque con total seguridad prolongue los plazos de maduración del negocio más de lo deseable.

Como ves, emprender conlleva no solamente tener ilusión y la valentía para afrontar el reto, sino frialdad y una considerable capacidad de análisis y planificación.

No se trata de entrar en parálisis por el análisis, pero tampoco hacer las cosas al azar. **La parte del marketing estratégico junto con la del análisis de viabilidad económico-financiero,** es esencial para que el proyecto sea una aventura con las incertidumbres justas y no un salto al vacío.



Proceso racional para plantearse emprender un proyecto



Cómo verás, todo el recorrido de planificación del negocio puede llevarte con mucha probabilidad a la necesidad de capital. En el caso de no querer acudir a la financiación bancaria tradicional, iniciarías un proceso de entrada de capital en base a un planteamiento concreto. Simplificándolo mucho, podrás plantear **entrada a terceros** mediante diferentes vías, siendo las más generales:

1. La **venta** de participaciones de la empresa.
2. Una **ampliación** de capital de la sociedad.
3. Como **prestamista** privado.
4. Como socio sin aporte de capital, pero sí de **avales o respaldo** para la captación de financiación.

Un ofrecimiento de entrada a un socio requiere un **equilibrio racional entre la parte de la sociedad que se ofrece y la valoración** de esta parte (la cual tenderá a ajustarse a las necesidades financieras del proyecto). Esta parte siempre levanta controversia, ya que como emprendedor buscas la mejor valoración

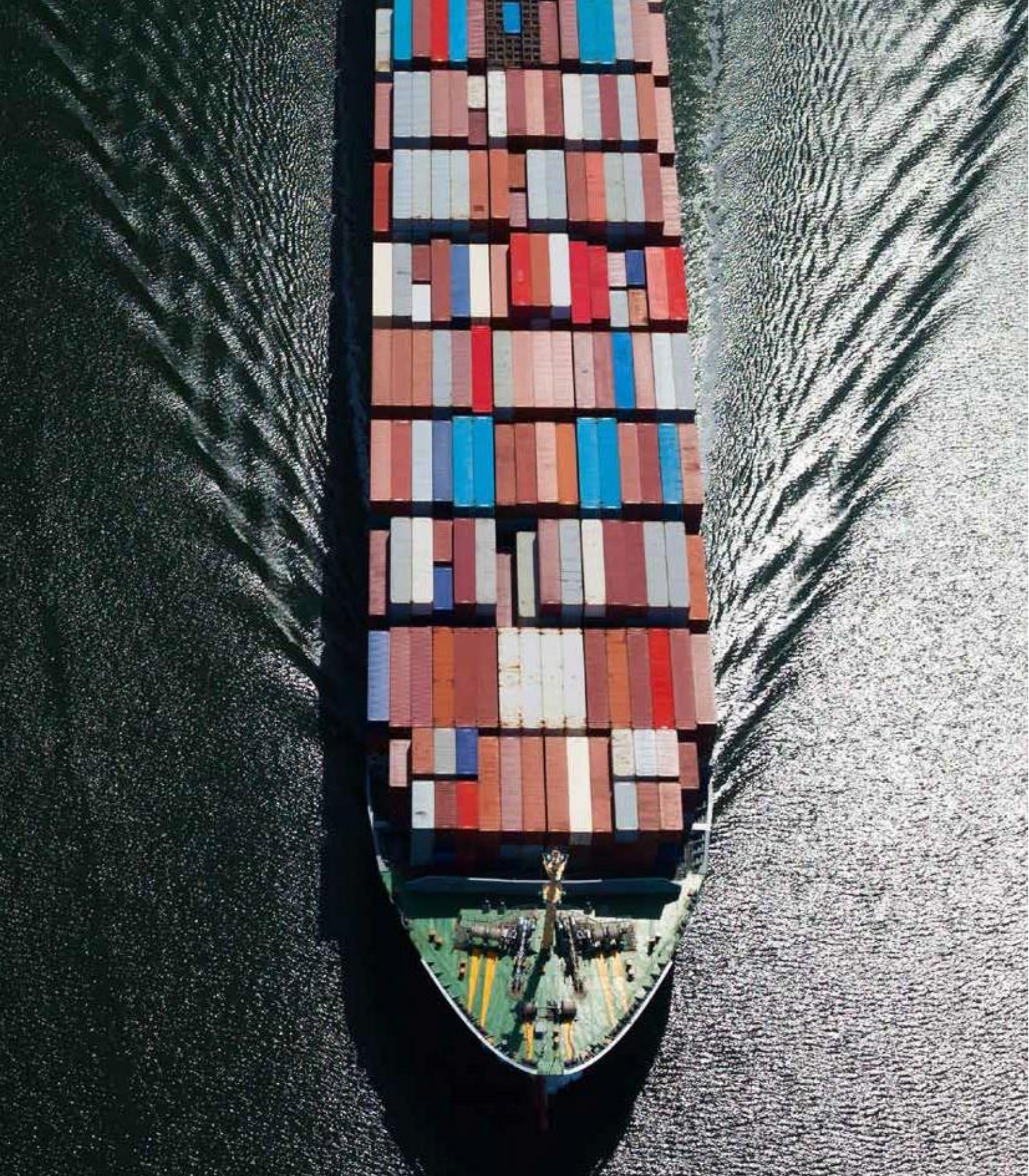
para la parte que ofreces, y el inversor tiende a querer invertir en las mejores condiciones para él y su inversión.

En este caso deberás acometer un **proceso de valoración del proyecto**, ayudado o no, pero siempre mediante las diferentes metodologías de valoración de negocios, las cuales **te permitirán defender la propuesta** que le haces al inversor. Éste sopesará el valor de lo que “compra”, la incertidumbre del proyecto y la rentabilidad de la inversión que le supone.

También se puede dar el caso de que tu negocio se base en alguna **innovación** que sea **prudente patentar**. Ahí entraríamos tanto en planteamientos sobre **Protección Intelectual**, así como en la valoración del “activo intangible” que representa esa patente, el cual sumará valor a la empresa y por tanto a la participación societaria que ofreces al inversor.

Este ejercicio requiere un estudio especializado en el que, como en tantos otros aspectos, deberías contar con el respaldo profesional adecuado.





4 Proyectos con proyección internacional

Cómo exportar

El mundo actual es cada vez más global y cada día existen menos barreras para operar en el exterior, esencialmente por el desarrollo tecnológico y el acceso a internet que facilita como nunca, la obtención de información sobre mercados, clientes y competidores, la reducción de los costes de comunicación, el establecimiento de plataformas de promoción, venta, cobro y distribución, etc. La realidad actual es muy diferente a la de hace unos años, siendo más accesibles los mercados internacionales no solo a las empresas consolidadas, sino también a emprendedores con una buena idea de negocio.

Cualquier proceso de exportación, bien para una empresa ya en funcionamiento como para un nuevo negocio, **debe ser considerado como un proyecto empresarial en sí mismo**, y por tanto sería válido aplicar la misma metodología de trabajo

que la descrita con anterioridad a los efectos de analizar el mercado, elaborar un plan de empresa, de marketing, etc. Ahora bien, a nadie escapa que para empezar a exportar se necesita adicionalmente considerar muchos más factores y esto ya no es tan fácil.

Lo primero de todo, para exportar **se necesita tener claro si podemos exportar o no**, es decir, si disponemos de producto/servicio exportable, recursos etc. En segundo lugar, tener claro donde llevar los productos o servicios, es decir, elegir el país/mercado destino, para lo que se necesitará disponer de conocimiento sobre el país, mercado, clientes, competencia, requerimientos legales, barreras, etc. y, en tercer lugar, establecer una estrategia de entrada al mercado elegido.

En los siguientes puntos se establecen los pasos necesarios para abordar de forma planificada el proceso de exportación.

“Cualquier proceso de exportación, debe ser considerado como un proyecto empresarial en sí mismo”



Diagnóstico del potencial de exportación

“Deben ser valorados los productos/servicios con potencial exportador”

Antes de lanzarse a la aventura internacional, el primer paso que debe realizarse es un diagnóstico de exportación. Es decir, se debe **ser consciente y realista tanto sobre lo competitivo del producto o servicio**, como de la situación real del mercado y de los recursos disponibles. Hay toda una serie de factores a tener en cuenta a nivel interno del negocio antes de arrancar el proceso de desarrollo internacional.

En primer lugar, hay que hacer un **análisis de los recursos disponibles** en el negocio, esto es, los recursos financieros, de producción, de almacén, logísticos, etc., si contamos con suficiente y cualificado personal para afrontar la internacionalización y finalmente debemos valorar la cadena de valor, es decir, conocer qué es lo que aportamos al mercado, o porqué nos deben comprar los clientes, y si esto es suficiente para tener éxito internacionalmente.

Una vez analizados estos factores, también **deben ser valorados los productos/**

servicios con potencial exportador, ya que todos los productos del negocio no tienen por qué ser exportables bien por costes, rentabilidad o razones técnicas.

Con esta valoración, debemos ser capaces de identificar cuáles son los puntos fuertes (lo que tenemos) y débiles (lo que carecemos) siempre desde la perspectiva de los mercados exteriores, ya que un punto fuerte que nos permite tener éxito en el mercado interior puede que no lo sea en un mercado exterior. Adicionalmente a este análisis interno, debemos visualizar las oportunidades y amenazas del entorno donde se moverá la empresa.

De este análisis, debe resolverse la pregunta de **si el negocio o proyecto está capacitado para llevar a cabo un proceso de internacionalización**, ya que quizás, y a pesar de disponer de un producto/servicio exportable, no sea viable por una falta de recursos, de personal o de conocimiento.

Conocer y seleccionar el mercado adecuado

Una de las partes más críticas de todo proceso de internacionalización es elegir bien el país o mercado de destino, para ello es necesario elaborar inicialmente una lista de mercados objetivo a estudiar. Tradicionalmente, las empresas con vocación de internacionalización se fijan siempre en aquellos mercados más cercanos, bien en sentido geográfico como cultural, lo cual no significa en ningún caso que sean esos los mercados donde realmente estén las oportunidades de negocio.

Una manera práctica de elaborar esta lista de mercados candidatos es acudir a aquellas instituciones u organismos encargados de gestionar información sobre la internacionalización, hablamos de ICEX, IVACE, CÁMARAS DE COMERCIO, Asociaciones Sectoriales, etc.

Otra forma de validar un país de destino de una sola vez y sin tener que hacer un trabajo de análisis profundo, es observar qué hacen los competidores en esta materia. Saber dónde está vendiendo una empresa competidora, significa que allí existe ya demanda, lo cual no significa que tengamos garantía de vender nosotros también sino solo un indicativo, pero puede ser una buena pista para saber dónde se deben dirigir los esfuerzos.

En todo caso, lo primordial en esta fase es **recabar la información necesaria que permita saber cuál es el potencial del mercado destino**. Para eso se hace imprescindible valorar 3 áreas que permitirán evaluar bien las opciones:



1. Requerimientos legales y barreras de entrada

Se debe averiguar todo lo posible sobre el funcionamiento operativo y legal del mercado objetivo. Hablamos de conocer previamente todo lo que pueda afectar a barreras técnicas, legislación, etc., que deban ser cumplidas para empezar a exportar al país elegido. Se trata de comprobar que se pueden cumplir con todos y cada uno de los requerimientos especificados para el producto, servicio o sector objeto de exportación. El mundo es un lugar complicado pero **la burocracia complica más** las cosas.

2. Análisis de la competencia en el mercado destino

Otro de los aspectos fundamentales a tener en cuenta antes de empezar a exportar a un país/mercado es la competencia con la que nos encontraremos. Es decir, hay que averiguar si existen empresas que ofrecen ya lo mismo que nosotros y cómo son de competitivas. En general se suele interpretar la presencia de competidores como una señal negativa, pero esto no es necesariamente así. Por otro lado, si hay un competidor en nuestra zona, lo más seguro es que su presencia nos indique que en ese país también haya un mercado para nosotros.

3. Identificar clientes en el mercado destino

El cliente es nuestro objetivo y por tanto debe ser nuestro foco. Ello requiere conocer las preferencias y comportamiento de compra y de consumo del cliente, así como en la medida de lo posible conseguir identificarlo. Llevar nuestro producto/servicio a una misión

exportadora sin conocer ni contactar con potenciales clientes suele ser una pérdida de tiempo. Hacer esto, es decir, **confeccionar un listado de potenciales clientes**, requiere tiempo y mucho esfuerzo ya que hay que revisar bases de datos, buscar en los directorios de cada país, validar informaciones, etc., pero si queremos tener resultados y empezar a exportar con buen pie, debemos preparar esta información y **saber a quién queremos vender**. Sin un listado de clientes, no se podrá focalizar los esfuerzos y recursos.

Con el análisis de estas 3 áreas, deberemos ser capaces de evaluar mejor las opciones de los mercados candidatos en torno a conocer el potencial del mercado, el nivel de competencia y la regulación y barreras técnicas del mercado destino. Con toda esta información deberemos **proceder a ordenar los mercados en los que hayamos detectado una oportunidad para nosotros** según nuestras prioridades, en función del potencial actual y futuro de nuestras posibilidades de éxito, ya que no son todos los países iguales en cuanto a oportunidad de negocio y no nos referimos sólo a un tema de que haya más o menos demanda, sino también a un tema de costes que se debe tener en cuenta, lo cual al final se traduce en márgenes que no van a ser los mismos en unos países que en otros.

En todo caso, debemos saber priorizar los factores de nuestro interés para clasificar los países o mercados y así facilitar la selección. Factores que, como hemos dicho, van más allá de la demanda, como por ejemplo el coste, el margen de beneficio o la capacidad de producción, la logística, la facilidad de acceso al mercado, entre otras cosas y que ordenados nos permitirán identificar y seleccionar los países a los que de verdad nos interesa y el orden en el que debemos realizarlo.

“Proceder a ordenar los mercados en los que hayamos detectado una oportunidad para nosotros”

Decidir la estrategia de entrada al mercado

Una vez tengas claro el mercado al que te vas a dirigir y toda la información de clientes, competencia, barreras de entrada, funcionamiento del mercado etc. es el momento de plantearse **cuál debe ser la estrategia o forma de entrar al mercado** seleccionado.

En este sentido, hay que tener en cuenta que no sólo existe la posibilidad de exportar, sino que también existe la posibilidad de encontrar un socio o partner en ese país que nos pueda ayudar a promocionar y vender e incluso en algunos casos nos puede interesar ir nosotros a ese país a invertir y tener allí una serie de almacenes, etc.

Existen **diferentes modelos** o formas, pero fundamentalmente se pueden agrupar en los siguientes grupos:

DEPARTAMENTO PROPIO.

Es la propia empresa con sus recursos y personal quien contacta de forma regular, directa y continua con la cartera de clientes y gestiona las operaciones comerciales.

AGENTE A COMISIÓN.

Se utilizan representantes en destino que generalmente llevan la representación de otras marcas (multicartera).

REPRESENTANTE ASALARIADO.

A través de empleados residentes en el mercado exterior, debiendo ser conocedores del sector y mercado.

FILIAL COMERCIAL/SUCURSAL.

Mediante la creación de una delegación comercializadora o distribuidora propia en destino.

IMPORTADOR/DISTRIBUIDOR.

Se trata de colaborar con una empresa que actúa en nombre propio en el país destino y que asume en firme

la compra de los productos para distribuirlos en ese país.

TRADING COMPANY.

Se trata de la figura tipo Central de Compra.

VENTA A DISTANCIA, POR CORREO, POR INTERNET.

El cliente hace sus pedidos directamente a la empresa bien a través de una plataforma propia o bien con plataformas de market places (Amazon...).

Probablemente existen muchas más formas, pero parece lógico **empezar por una estrategia de bajo riesgo** e implicación, pasando a formatos más complejos a medida que se gana experiencia en el mercado y se obtienen resultados. Adicionalmente a las estrategias o formas de acceso a mercados internacionales tradicionales, hay que empezar a **tener en cuenta las posibilidades del canal ecommerce**, especialmente para aquellos proyectos de negocio que dispongan de pocos recursos y experiencia y sean susceptibles de ser exportadores vía comercio electrónico.

En este sentido, la profusión y éxito de las **plataformas de e-commerce de venta directa**, y en especial de los market places (Amazon, Zalando, Ebay, y un largo etcétera) abre la puerta de acceso a la comercialización de productos para muchos proyectos de negocio tanto de forma local como para exportación. Estas plataformas o plazas de mercado digitales, así como los canales propios de e-commerce permiten por sus características y coste ser una **opción muy interesante a considerar** para cualquier proyecto emprendedor, ya que proporciona un fuerte tráfico de clientes a unos costes relativamente bajos y sin requerir grandes infraestructuras. Por el contrario, no todos los productos/servicios son comercializables por este canal, ni pueden cumplir con los requisitos que se exigen.





El transporte, la logística

“La logística del comercio internacional es diferente al nacional.”

No solo es importante decidir cómo vas a comercializar el producto/servicio en el país destino, sino también **como llegará al cliente**, esto es, debemos decidir si vamos a tener nuestra propia fuerza de ventas en el país destino o si va haber algún intermediario en dicho país con su propia red de ventas, logística y almacenes propios.

El aspecto logístico, como por ejemplo el medio de transporte o el embalaje del producto a emplear (adecuado para el tipo de transporte a utilizar) son fundamentales en el proceso exportador. Así mismo, se debe plantear si es necesario o no disponer de suficiente cantidad de producto en el país para cubrir las necesidades de clientes en tiempo y forma, ya que, si es así, será necesario establecer algún almacén regulador o bien

contar con un distribuidor que se encargue de cubrir esta función.

La logística del comercio internacional es diferente al doméstico, por cuanto consta de muchos más elementos como son las Aduanas, los medios de transporte (marítimo, terrestre, aéreo), modos (contenedores, grupajes, correo...), etc., y que requiere de la intervención de muchas personas y organizaciones. Así mismo, el tipo de producto a comercializar (obviamente para la comercialización de un servicio este aspecto la logística es distinta) determinará la combinación óptima de elementos logísticos para permitir llegar al cliente final en tiempo, forma y coste adecuado para nuestro proyecto.

Seguimiento y Control

Una vez decidido a qué mercado vamos a ir, a quién nos vamos a dirigir, qué vamos a ofrecer concretando el producto, el precio, el canal de distribución, y su promoción, hay que realizar las acciones de seguimiento y control para conocer los resultados y si es necesario adoptar medidas de corrección.

Es una obviedad, pero es complicado obtener resultados a la primera, por lo que realizar un seguimiento continuado de las acciones que se van realizando, **un control de costes y adoptar medidas correctoras es inherente a un negocio**. Así, por ejemplo, si las ventas no están en el nivel esperado, hay que proceder a hablar con los agentes comerciales, clientes, conocer el grado de satisfacción de los mismos y ver cómo mejorar nuestro producto. En definitiva, optimizar nuestra gestión de ventas.

No se trata solo de saber que el producto se está vendiendo, sino que es importante también realizar **acciones de seguimiento** para conocer directamente y no solo a través de la información de nuestros representantes o distribuidores, lo que está realmente sucediendo en el mercado.

La planificación y ejecución de un plan para abordar mercados internacionales tiene unos costes y requiere de **inversión a medio y largo plazo**, no siendo probable obtener resultados a la primera, especialmente en empresas sin experiencia o en proyectos recién iniciados. Por otro lado, se trata de una actividad que cuenta con muchas ventajas para la economía nacional y que dispone de **organismos y servicios de apoyo**. En este sentido hay muchos recursos al alcance del exportador, alguno de ellos de carácter público y gratuito, donde el negocio que se inicia en la exportación podrá encontrar **apoyo técnico, información e incluso líneas de subvenciones** para la internacionalización.

Los principales organismos de apoyo a la internacionalización son:

- ICEX, Instituto de Comercio Exterior, www.icex.es
- IVACE, Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial, www.ivace.es
- CÁMARAS DE COMERCIO, www.camerdata.es
- Asociaciones de exportadores sectoriales (por ejemplo, [ANIEME](#), [ARVET](#), [ATEVAL](#), etc.)
- Asociaciones sectoriales (por ejemplo [ASCER](#), etc.)





5 Aspectos jurídicos

Persona física o persona jurídica

Una vez te hayas decidido a emprender, debes tener en cuenta otros aspectos que afectan a tus obligaciones, derivadas de la normativa que debe cumplir cualquier empresario o sociedad.

En primer lugar, tendrás que decidir **la forma en la que ejercer tu actividad**, esto es, si lo vas a hacer como **persona física o como persona jurídica** (principalmente como

sociedad). También podrás iniciar tu actividad como persona física y posteriormente, cuando sea conveniente, constituir una sociedad. En cualquiera de ambos supuestos, vas a tener que cumplir y considerar una serie de circunstancias jurídicas, además de otras de tipo fiscales y laborales que analizaremos en los puntos 6 y 7.

En primer lugar, será necesario valorar y reflexionar acerca de cómo **diseñar la estructura jurídica de la empresa** que desees constituir, escogiendo la forma jurídica que más se adapte a tu proyecto.

La forma jurídica de una empresa debe ser la más adecuada a la actividad que se pretende desarrollar a través de ella, **valorando factores** como, entre otros, el número de socios que van a constituir la, el capital social, las obligaciones fiscales, la responsabilidad frente a terceros y los trámites legales que son necesarios para su constitución.

La primera elección, como ya adelantábamos, será que **decidas** si desees realizar tu actividad como persona física (o empresario individual) o como persona jurídica y dentro de ésta última, **el tipo de sociedad que consideras más conveniente** para cumplir el fin o el objetivo de la sociedad.

Muchos emprendedores se plantean **acertadamente** esta cuestión antes de montar su negocio, y es muy importante que consideres que, además de la rentabilidad fiscal de la sociedad, hay otros factores a tener en cuenta a la hora de decidir, es muy conveniente **evaluar otros factores** como la **flexibilidad** de la operación, si el negocio va a ser **duradero o es esporádico**, el peligro de incurrir en **deudas** elevadas, etc., por lo que una evaluación cuidadosa de esta decisión es fundamental para ti como emprendedor.

En esta disyuntiva se encuentran todos los emprendedores a la hora de elegir qué será más conveniente para ellos y su nuevo negocio, por ello intentaremos darte las claves para que puedas realizar una elección acertada. No obstante, reiteramos que será conveniente que acudas a un profesional que te ayude a valorar las distintas opciones dependiendo del caso concreto para tomar la decisión más adecuada para tu proyecto.

Persona física

Respecto a la pregunta que todo emprendedor puede plantarse acerca de **cuándo conviene adoptar la forma de empresario individual** (persona física), la respuesta sería:

- Cuando se desee operar bajo una forma absolutamente **flexible**, cuyo inicio y en su caso cese es **sencillo, barato y rápido**.
- Cuando **no se necesite** de cara a clientes o proveedores **dar una imagen más corporativa** y de estabilidad dado que las sociedades normalmente

se asocian a negocios que buscan estabilidad y duración debido a su mayor complejidad en creación y disolución.

- Cuando **no se tenga claro que el negocio vaya a ser duradero** en el tiempo o cuando los servicios a prestar sean esporádicos y el volumen de **beneficios a obtener no haga que me compense** constituir una Sociedad Mercantil.
- Cuando por la actividad a desarrollar **no exista peligro de incurrir en deudas** elevadas que puedan poner en peligro el patrimonio personal, ya que el empresario individual **responde con todos sus bienes**.

Por tanto, deberás optar por constituirte en empresario individual cuando se den una o varias de las opciones que hemos comentado y la valoración de su importancia sea superior a las ventajas que ofrece una Sociedad Mercantil que veremos a continuación.

Sociedad mercantil

Por otro lado, algunas de las **ventajas de constituir una sociedad mercantil** serían:

- **Se protege el patrimonio personal** en caso de problemas económicos.
- Se separa el patrimonio personal del empresarial **facilitando la gestión del negocio, así como su control económico**. Con la contabilidad de la sociedad independiente de la personal, se puede obtener más fiablemente la rentabilidad real del negocio, detectar desviaciones en los gastos, realizar previsiones de tesorería, etc.
- Se facilita el **acceso a la financiación bancaria** tanto de la sociedad como del empresario.
- Se facilita el **acceso a subvenciones**, ya que en muchas de ellas uno de los requisitos es estar constituido como Sociedad Mercantil.
- Y finalmente contando **con el ahorro fiscal** que puede producirse, en la mayoría de los casos **se compensa** el incremento del coste de mantenimiento y constitución de una sociedad mercantil.

En el caso de que optes por una fórmula societaria, a la hora de poner en marcha tu empresa es importante conocer cuál es el tipo de sociedad mercantil que más se adecua a tus necesidades. De entre las distintas fórmulas existentes, a continuación destacamos los diversos tipos de sociedades mercantiles en España.



Sociedad de responsabilidad limitada

Sigue siendo la preferida por los emprendedores que se decantan por alguna forma societaria, siendo la **sociedad más habitual en España** desde hace décadas debido a que los empresarios no tienen que responder de forma personal con su patrimonio de las deudas de la empresa, **la responsabilidad se limita al capital aportado**, es una forma acorde a los requerimientos habituales de una pyme y las necesidades de capital son inferiores a las de la sociedad anónima.

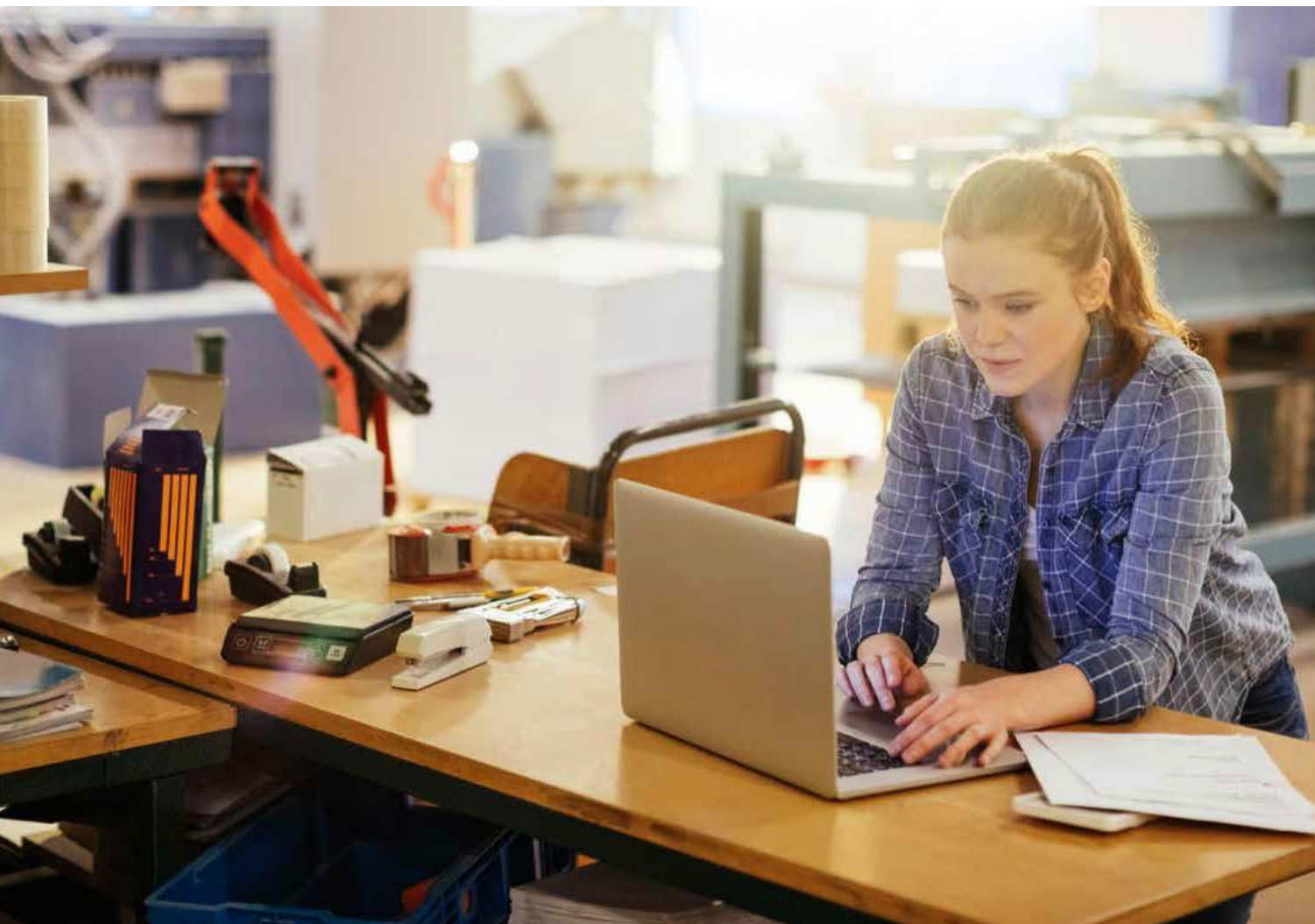
Para su constitución, es necesario un **capital mínimo exigido de 3.000 euros** y el número mínimo de socios para su constitución es de uno.

La ventaja principal es que la responsabilidad es limitada, por lo que ante posibles pérdidas

los socios no deben responder con su patrimonio; los trámites para la constitución y el funcionamiento son más sencillos que los de una sociedad anónima, dado que **es posible constituirla en muy breve plazo** por medios electrónicos (sociedades exprés).

Como desventajas señalamos que **las participaciones no son fácilmente transmisibles**, los socios tienen prioridad (lo que puede entenderse como ventaja si lo que se desea es restringir el acceso de terceros a la actividad empresarial), por lo que **no es un tipo de sociedad mercantil conveniente si pretendes atraer a un gran número de inversores**.

“Para su constitución, es necesario un capital mínimo exigido de 3.000 euros”



Sociedad anónima

Es el segundo tipo de sociedad mercantil más utilizada. Se caracteriza porque el **capital está dividido en acciones que sí pueden transmitirse libremente**, así como por la gran cantidad de socios que pueden llegar a participar en ella.

Para su constitución se exige un **mínimo de capital de 60.000 euros**. El número mínimo de personas para su constitución es de una.

En relación con las ventajas de constituirse en sociedad anónima destacamos que la

sociedad está dividida en acciones que se transmiten libremente, **la responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado**, puede ser unipersonal y puede cotizar en bolsa.

Sin embargo, como desventajas debemos señalar que el capital mínimo exigido es elevado, **no se puede controlar la presencia de personas ajenas** a la empresa y los trámites para la constitución y funcionamiento son más complejos que los de, por ejemplo, una sociedad limitada.

“La responsabilidad de los socios es limitada al capital aportado”

Sociedad colectiva

Es un tipo de sociedad mercantil de carácter personalista, en la que los socios desempeñan un papel muy importante, ya que **no solo invierten capital, sino que aportan su trabajo y gestionan la empresa** directamente. Por eso, la condición de socio no se transmite libremente, previéndose además la **figura del socio industrial, cuya única aportación es su trabajo**. Por otro lado, su **responsabilidad es ilimitada**, por lo que responden de manera personal de las pérdidas de la empresa y en relación con la gestión de la sociedad, todos los socios pueden participar en la gestión social.

En cuanto a su constitución, **no se requiere un mínimo de capital** y la sociedad colectiva habrá de girar bajo el

nombre de todos sus socios, de algunos, o de uno solo, debiéndose añadir en estos dos últimos casos y “CIA” al nombre de la sociedad. Puede constituirse a partir de dos personas.

Como ventajas, podemos destacar que en este tipo de sociedades la estructura y el **funcionamiento son simples** y no se requiere un capital mínimo para su constitución. Se puede controlar el acceso de personas ajenas a la entidad.

Sin embargo, como **desventajas** señalamos que la **responsabilidad es ilimitada, personal y solidaria** y no es posible delegar la gestión de la sociedad a un profesional externo.



“No solo invierten capital, sino que aportan su trabajo y gestionan la empresa”

Sociedad comanditaria

Es similar a la sociedad colectiva, si bien tiene la diferencia de que en este tipo cabe la posibilidad de que un determinado tipo de socios no tenga que encargarse directamente de la gestión de la misma. Se prevén, por tanto, **dos tipos de socios**: **los colectivos**, que **responden ilimitadamente** de las deudas sociales y **participan en la gestión** de la sociedad, y **los socios comanditarios** que **no participan** en la gestión y cuya responsabilidad **se limita al capital aportado** o comprometido. Hay además **2 tipos de sociedad** comanditaria: la

comanditaria **simple** y la **comanditaria por acciones**.

Como ventajas podemos destacar que **no requiere capital mínimo** para su constitución y, en su modalidad por acciones, permite atraer el capital de otros que no entran en la gestión.

Respecto a sus desventajas, destacamos que la estructura y el **funcionamiento es más complejo** y los socios no comanditarios no pueden votar ni participar en ningún acto de la administración de la sociedad.



“No requiere capital mínimo para su constitución”



Sociedad cooperativa

Es posible que las circunstancias en las que se envuelve tu proyecto se ajusten a las que te harían interesante plantearlo como una Sociedad Cooperativa. Si la actividad necesaria para realizar el objetivo del proyecto no es posible sin la colaboración de diferentes profesionales o figuras, se empieza a dibujar el escenario que da pie a esta figura societaria. Dicho de otra manera, la idea es la de disfrutar de un marco jurídico reglado y formal, en sintonía con el planteamiento de “la unión hace la fuerza”, y más aún si además de cubrir las necesidades de sus socios conlleva **la satisfacción de un interés común y social** (desarrollo agrícola de una zona, el impulso en la educación de un nicho de población, el desarrollo inmobiliario para poder cubrir necesidades habitacionales de un barrio, etc.). La cooperativa es una fórmula cada vez más empleada por emprendedores, siempre y cuando, insistimos, **la visión del proyecto tenga un impacto positivo en la sociedad o el entorno en el que se desarrolle.**

En las cooperativas valencianas, la regulación legal la determina el Decreto Legislativo 2/2015, en donde se recogen esos valores sobre las que se basa: la autoayuda, la democracia, igualdad, equidad y solidaridad del proyecto.

Los cooperativistas pueden aportar capital y/o trabajo al proyecto. A diferencia de las sociedades limitadas, la cooperativa limita la responsabilidad de sus socios al capital aportado, no habiendo un mínimo de

capitalización, como pasa en el resto de tipo de sociedades. También en las cooperativas hay un mínimo de socios para poder constituir la (en dependencia de la estructura formada mediante sus socios cooperativistas), quedando siempre abierta a nuevos candidatos una vez constituida.

Una vez activa no se podrá transmitir la propiedad de la participación por parte de sus cooperativistas. Y una vez estás dentro, la opción de salida es darte de baja. Además, con independencia de la aportación, la cooperativa siempre tendrá un carácter totalmente democrático, lo cual representa que, por cada socio, con independencia de su aportación, este dispone de un voto a la hora de decidir todas las cuestiones, ya se diriman en una Asamblea General o un Consejo Rector.

En definitiva, tanto si tu proyecto está planteado desde cero, como si una vez arrancado necesita de más colaboración para crecer, puedes considerar esta vía, puesto que si reúnes las condiciones que te facultan para ello te podrás beneficiar, tanto de un régimen especial y de bonificaciones fiscales, como en el plano laboral ante la Seguridad Social, en el caso de los cooperativistas que aporten trabajo al proyecto.

“Los cooperativistas pueden aportar capital y/o trabajo al proyecto”



Administradores en la sociedad

Tras la elección del tipo de sociedad mercantil que consideres más adecuada para tu proyecto, deberemos **elegir el Órgano de Administración**, que será el encargado de la administración, gestión y representación de la Sociedad.

Nos centraremos en el Órgano de Administración de las Sociedades Limitadas y Anónimas. Existen **diversas modalidades**, cuya elección dependerá de la estructura que tenga la Sociedad y sobre todo de las necesidades estratégicas y del tipo de decisiones que deban tomarse en las actuaciones cotidianas de las Sociedades, por lo que se pueden distinguir varios supuestos según su forma de actuación.



ADMINISTRADOR ÚNICO

Una única persona, física o jurídica, será quien forme el Órgano de Administración y **tome las decisiones** pertinentes respecto al rumbo de la Sociedad. En este caso, el poder de representación corresponderá necesariamente a éste.

ADMINISTRADORES SOLIDARIOS

Serán como **mínimo dos personas** con facultad de firma, que **podrán actuar de forma separada** sin necesidad de que el otro esté presente en el acto, ni sea necesaria su firma para efectuar cualquier acto que vincule a la Sociedad. Como **ventaja** podemos señalar que **facilita la toma de decisiones y agiliza las actuaciones** que se deban hacer. No obstante, ello **puede producir un desconocimiento** de los actos realizados por el otro Administrador e independientemente de que se desconozca, la Sociedad quedará vinculada y el Administrador que no realizó la actuación podrá pedirle explicaciones e incluso responsabilidades en caso de no estar de acuerdo.



ADMINISTRADORES MANCOMUNADOS

En el lado contrapuesto, se encuentran los Administradores Mancomunados, quienes **no podrán actuar si no es con la intervención de todos** los componentes del Órgano de Administración. La ventaja que supone esta configuración es que dota de mayor seguridad a la Sociedad en la toma de decisiones, puesto que **no se pueden adoptar de forma unilateral**, sino que dependerá de la voluntad todos los Administradores Mancomunados. Por el contrario, en caso de ser necesario de hacer una actuación rápida, existirán limitaciones si no hay consenso, lo que podría ir en contra de los intereses de la Sociedad dejándola paralizada.

Como en el caso de los Administradores Solidarios, como **mínimo deberán serlo dos personas**, pero vistas las posibles dificultades que pueden darse, si hubiera muchos Administradores podría resultar ingobernable. Por ello, legalmente, **para las Sociedades Anónimas existe una limitación de, como máximo, 2 personas**, no estando esto regulado para las Sociedades Limitadas, pero siendo igualmente recomendable.

“Los Administradores Mancomunados no podrán actuar si no es con la intervención de todos”

Consejo de Administración

Se trata de un Órgano de carácter colegiado y, por tanto, es **necesario el acuerdo de todos sus componentes** para poder llevar a cabo una actuación. En el caso de las Sociedades Anónimas, existe la obligación de que los acuerdos del Consejo se adopten por mayoría absoluta de los presentes en la Junta.

Respecto al número de miembros, en el caso de las **Sociedades Anónimas, como mínimo, deberá haber tres Consejeros** (no hay un máximo fijado legalmente) mientras que, **en las Sociedades Limitadas** el mínimo es el mismo, pero el **máximo está restringido a doce**.

Será una opción recomendable en el caso de que existan distintos intereses entre los Socios, de modo que puedan quedar representados todos ellos en el Órgano de Administración. Dos ejemplos claros en los que suele usarse de forma **habitual** esta figura es **en las Sociedades Anónimas y en las empresas de carácter familiar**. Ello está pensado para que se puedan tener en cuenta todas las propuestas sin que se produzca la paralización del Órgano.

El poder de representación corresponde al propio Consejo, que actuará colegiadamente. No obstante, **los estatutos podrán atribuir el poder de representación** a uno o varios miembros del Consejo a título individual o conjunto (los llamados **consejeros delegados** o comisión delegada o ejecutiva).

Finalmente debemos destacar que a pesar de que, en las sociedades limitadas y anónimas, tal y como hemos señalado, la responsabilidad está limitada al capital aportado y los socios no tienen que responder de forma personal con su patrimonio de las deudas de la empresa, **existe un amplio régimen de responsabilidades para el órgano de administración** e incluso para la propia sociedad como persona jurídica,

el cual deberá tenerse en cuenta a la hora de configurar el órgano de administración.

Por tanto, deberás tener muy presente que **los administradores responderán** frente a la sociedad, frente a los socios y frente a los acreedores sociales, **del daño que causen por actos u omisiones** contrarios a la ley o a los estatutos o por los realizados incumpliendo los deberes inherentes al desempeño del cargo, **siempre y cuando haya intervenido dolo o culpa**. En función de la norma transgredida, podemos encontrarnos ante diversos tipos de responsabilidad.

Así mismo, las personas jurídicas son sujetos inmediatos del Derecho Penal, susceptibles de cometer delitos, al margen de las personas físicas que las integren, y de ser por ello sancionadas con auténticas penas, por ello es necesario y muy recomendable que las sociedades implementen los debidos **sistemas de control de cumplimiento normativo y prevención del delito**, con el fin de intentar evitar que la sociedad incurra en contingencias de tipo penal y, sus administradores, en riesgo serio de responsabilidad personal. Solo mediante la implementación de un debido **sistema de prevención de delitos**, podrá evitarse la condena a la sociedad, es el comúnmente denominado "Corporate Compliance".

En conclusión, se cuál sea la forma jurídica elegida, consideramos que es **muy importante buscar un buen asesoramiento profesional** que te permita además conocer y cumplir con toda la normativa exigida en relación con la protección de datos, blanqueo de capitales etc., así como regular todas las relaciones contractuales con terceros, tales como proveedores, clientes, colaboradores etc. en aras de prever cualquier posible contingencia que pudiese surgir en el cumplimiento de tus obligaciones contractuales, que pueden derivar en numerosas responsabilidades.





6 Aspectos fiscales

Si realizas tu actividad como **persona física**, esto es, como empresario o profesional, tendrás que cumplir varias obligaciones.

En lo que se refiere a las **obligaciones formales, contables y registrales**, tendrás que conservar los documentos acreditativos de las operaciones, ingresos y gastos que realices y que deban incluirse en tus declaraciones fiscales. Asimismo, y en función del tipo de modalidad de tributación de tu actividad económica o profesional, también tendrás que cumplir una serie de requisitos contables, que podrán suponer la llevanza de una contabilidad conforme a la normativa mercantil o la de una serie de libros registros en los que se reflejen los ingresos, gastos e inversiones incurridas.

Por otra parte, **tendrás unas obligaciones fiscales** que tendrás que cumplimentar de manera regular (habitualmente con carácter trimestral, aunque puede ser mensual en algunos casos, o anual en otros).

Así, las obligaciones principales las tendrás respecto de dos impuestos: el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA).

Respecto del IRPF, tendrás que declarar anualmente el resultado de tu actividad, es decir, el beneficio o pérdida que hayas podido obtener en el ejercicio. Adicionalmente, y en la mayoría de los casos, también tendrás que realizar trimestralmente unos pagos fraccionados a cuenta del impuesto, para ir tributando a lo largo del año sobre el posible beneficio obtenido.

Este **resultado de tu actividad** se integrará en la base general del impuesto, sobre la que se aplica una **escala impositiva** que, por lo general (depende de cada Comunidad Autónoma), oscila **entre el 19%** para los primeros 12.450 euros de base, **y el 45%** para las cantidades que superen los 60.000 euros.

Asimismo, **trimestralmente** (o en algunos casos, mensualmente) presentarás una **declaración de IVA** con los importes repercutidos por este impuesto menos los que hayas podido soportar, siempre que tu actividad esté sujeta y no exenta del impuesto y tengas obligación de declarar.

Adicionalmente, también puedes tener que presentar **otras declaraciones tributarias** en función de distintas circunstancias como, por ejemplo, si tienes empleados, tendrás que retenerles parte de su nómina para ingresarla a la Administración Tributaria, o si alquilas el local de tu negocio, la retención de parte del precio pagado.

En el supuesto de que decidas realizar tu actividad como **persona jurídica**, la misma también tendrá que cumplir una serie de obligaciones.

Estará **obligada a llevar la contabilidad**, conforme determina el Código de Comercio, **y a presentar sus Libros y Cuentas Anuales** (balances y memoria) en el Registro Mercantil.

Presentará el **Impuesto sobre Sociedades** anualmente, tributando sobre el beneficio obtenido en su actividad, así como realizando tres **pagos fraccionados a cuenta** del impuesto en tres momentos distintos del año.

Por lo general, las sociedades tributan al **tipo del 25% sobre el beneficio obtenido**. Ahora bien, si se trata de una sociedad de **nueva constitución**, este tipo **se reduce al 15%** para el primer año en que se obtengan beneficios y al año siguiente.

En cuanto al resto de impuestos por los que se ve gravada la sociedad (como el IVA), tendrá **las mismas obligaciones que las señaladas** en el caso de las personas físicas.

Por otra parte, si la sociedad **repartiese** su beneficio a los socios en forma de **dividendos**, en el caso de que los mismos fueran personas físicas, tendrían que **tributar en su IRPF**, en este caso, en su base del ahorro con una **escala de gravamen** que oscila entre el 19% para los primeros 6.000 euros recibidos, y el 23% para los importes que superen los 50.000 euros.

Por último, para que estas sociedades puedan ser atractivas **para posibles inversores** personas físicas, se establecen una serie de **incentivos fiscales**.

Estos incentivos son dos: por una parte, una **deducción de un 20% en el IRPF** de esos inversores que adquieran participaciones en la empresa de nueva creación con un límite de 50.000 euros anuales de base de la deducción y, por otra parte, una **exención en la transmisión** de las participaciones. Esta exención consiste en la no tributación en el IRPF de la ganancia obtenida en la desinversión, siempre que el importe obtenido se reinvierta en otra entidad de nueva o reciente creación. En ambos casos habría que cumplir una serie de requisitos para su aplicación.

Como todas estas obligaciones tienen puntos y matices que aplican según cada caso concreto, es conveniente acudir a un **profesional que te ayude a valorar las distintas opciones** para poder tomar la decisión más adecuada en tu caso particular. Y, además, que te ayude a realizar y gestionar las distintas obligaciones periódicas a las que estarás sometido, descargándote de trabajo para que puedas centrarte en tu negocio.

7 Aspectos laborales

Una vez decidida la forma jurídica con la que emprender la actividad, se abren una **serie de obligaciones** en función de la tipología de empresa (persona física, sociedad, etc.) y sobre **si vas a tener trabajadores contratados o no**.

En cuanto a la forma jurídica, indistintamente de la misma, será obligatorio tramitar el alta en el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (salvo excepciones muy concretas). Ante este trámite **se deben tomar una serie de decisiones**, como las **contingencias a las que adherirse**, lo que significa qué tipo de seguridad y prestaciones queremos tener asegurados (accidentes de trabajo, desempleo, etc.), y la base de cotización por la que se quiere cotizar (importante según la edad del emprendedor). Estas decisiones incidirán directamente en posibles prestaciones, así como la Mutua de Accidente de Trabajo con la que queremos contratar dichas contingencias.

Además, tendremos la **obligación** de, en el caso de contar con trabajadores, tener prevista y cubierta su **Prevención de Riesgos Laborales**, punto muy importante para evitar responsabilidades por parte del empresario, independientemente de la forma jurídica de la empresa. Aquí existen diferentes opciones para cubrir esta obligación, como es la asunción por el propio empresario, contratarlo con una empresa especializada u otras modalidades posibles, en función del tipo de actividad y del número de trabajadores que se vayan a contratar.

Existirá la obligación mensual de emitir las nóminas de tus trabajadores y de presentar los seguros sociales, que son la cotización correspondiente a cada uno, hecho que recomendamos quede en manos de alguien

con los conocimientos técnicos debidos para evitar problemas y sanciones.

Como ya se ha citado en el punto de “aspectos fiscales”, tanto de forma trimestral como mensual, existe la obligación de ingresar y presentar las retenciones efectuadas sobre las nóminas de los empleados que tengas en la empresa.

Anualmente deberás presentar, en relación con el párrafo anterior, un resumen sobre las retribuciones abonadas y las retenciones aplicadas en el ejercicio fiscal.

Sumado a todo esto, **existen otras tantas obligaciones formales** a cumplir por ti como empresario, persona física o jurídica, como es la comunicación de apertura de centros de trabajo, la creación del código de cuenta de cotización ante la Tesorería General de la Seguridad Social, la comunicación de altas, baja y variaciones de trabajadores (que implica la comunicación en unos plazos obligatorios) por lo que no dejamos de recomendarte la contratación de éste servicio con un despacho o asesoría profesional especializada.

Una vez indicada la actividad y cumplidos todos los trámites formales iniciales, **el día a día** en el campo laboral, puede implicar **infinidad de circunstancias o necesidades** como las incidencias con los trabajadores, procedimientos judiciales con éstos, aplicación del Convenio Colectivo del Sector en el que la empresa está encuadrada, inspecciones de trabajo, reclamaciones, etc., por lo que será indispensable estar correctamente asesorados, tal y como hemos referido anteriormente, de forma que evites problemas futuros por incumplimiento de cualquiera de las obligaciones que están establecidas por Ley.

8 Conclusiones

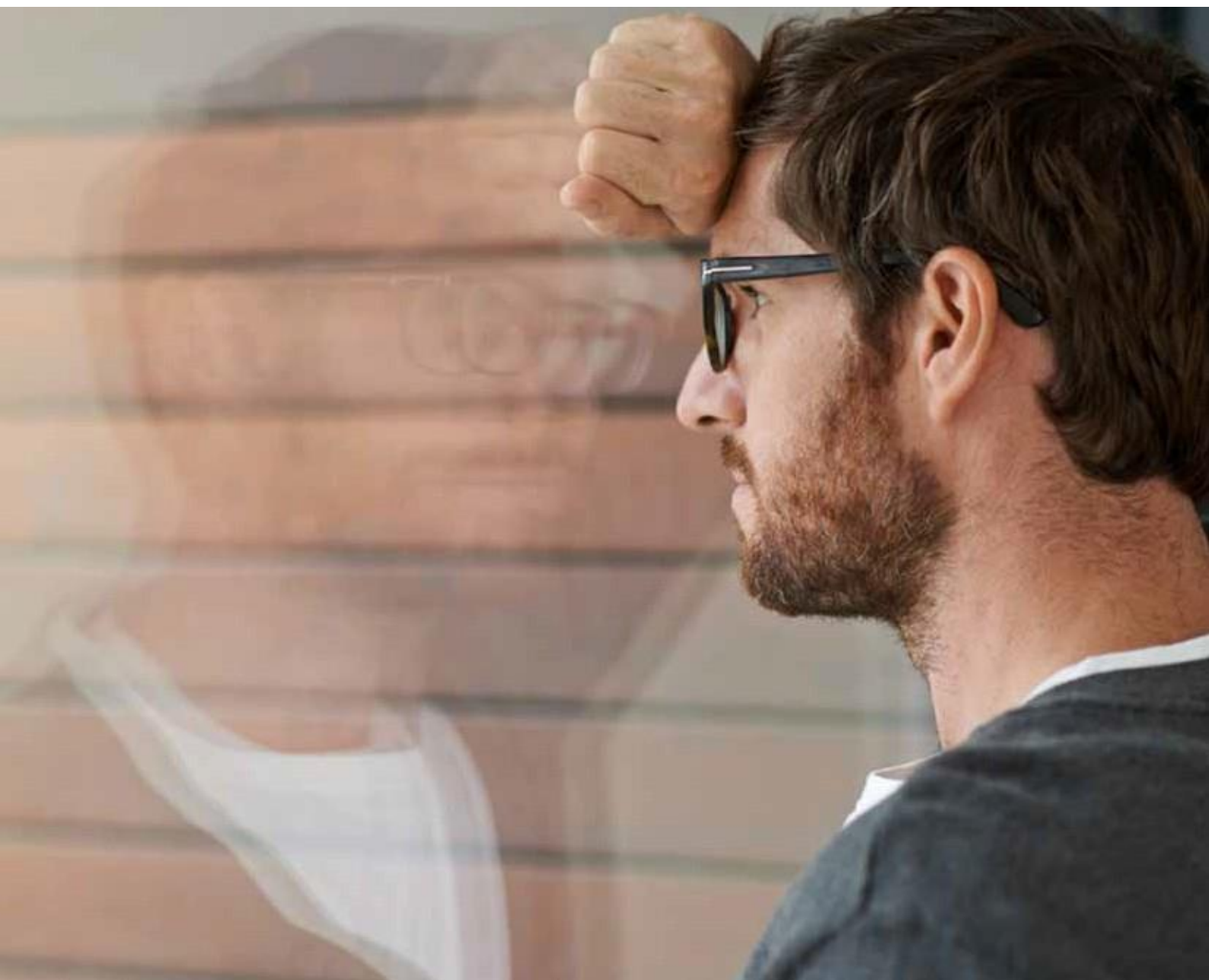
Tras la lectura de esta guía podrás hacerte una idea de todo el proceso de maduración que requiere un proyecto empresarial. Todas las vertientes descritas requieren su trabajo y atención, ya que **cada aspecto tiene su impacto y consecuencias**.

El emprendedor debe “recorrer” todo el proceso descrito, con la máxima aspiración de la sostenibilidad. **A veces no todo se puede hacer perfecto desde un inicio, pero siempre deberás considerar aquellos puntos esenciales**, aquellas prácticas que son transitorias y las circunstancias que se deben dar para ir evolucionándolas.

Contempla la creación de tu negocio como si fueras un arquitecto y estuvieras diseñando un gran edificio. Piensa que siempre tendrás que tener una buena cimentación, una sólida estructura y luego poco a poco, conforme el proyecto se lo pueda permitir, ir aumentando aspectos más accesorios y estéticos. Pero sabiendo, desde la partida, qué aspectos son esenciales y cuales son deseables en el medio plazo.

Seguir esta guía te proporciona la seguridad de no estar dejándote puntos esenciales, aunque con ella solo se te pueda orientar. Entrar en cada “dimensión” conllevará que amplíes conocimientos o que te dejes asesorar.

“Debes identificar qué aspectos son esenciales para iniciar el proyecto”



Recuerda reflexionar sobre tus motivaciones reales, tu punto de partida, la actividad que quieres realizar y los compañeros de viaje que vas a elegir para desarrollar tu proyecto.

No olvides aspectos tan importantes como el **marketing estratégico, y realizar un análisis de la viabilidad** de tu empresa, que te dará una visión real de tus necesidades para iniciar el proyecto.

Es importante también, tener presente aspectos jurídicos, fiscales y laborales que pueden condicionar el éxito y el crecimiento futuro.

Como habrás visto, son muchos factores a tener en cuenta, y **es necesario planificar** dedicando tiempo al análisis y la reflexión. **Hazlo de forma ordenada y serena**, solicitando ayuda externa en aquellos puntos que desconozcas o que te generen dudas. Es fundamental iniciar el proyecto con las mayores garantías.

Si finalmente decides emprender, **mantén tu mente abierta y positiva**, utilizando tu propia experiencia, pero también la de otros para enriquecer tu proyecto.

“Emprender requiere un gran esfuerzo, pero si sientes que el viaje te merece la pena y te ilusiona, adelante con tu sueño emprendedor”

