¿Es viable mi idea de negocio

Quizá fuera en un bar mientras estabas con los amigos. O quizá se te ocurrió estando de vacaciones. O tal vez te surgió mientras conducías. Sea como fuere, ya la tienes. ¡La genial idea de negocio que te hará rico y te convertirá en empresario! Pero ¿qué pasará si no es una idea tan genial?

Antes de lanzar las campanas al vuelo, te sugerimos que dediques unos minutos a pensar en las posibilidades reales de convertirse en un éxito que tiene esa magnífica idea. Y lo primero que debes pensar es que, en muchas ocasiones, la simple ocurrencia no es lo más importante.

Para analizar si puede ser viable debes hacer, inevitablemente, un plan de negocio. Lo vas a necesitar, en primer lugar, para poner en la balanza todos los pros y los contras de esa idea. Y, en segundo, para solicitar financiación, si llega el momento.

Pero desarrollar un plan de negocio requiere tiempo y dedicación. Y si el resultado, finalmente, no es el esperado, ¿para qué habrá servido todo ese esfuerzo?

Para evitarte esta situación, en este dossier te proponemos que realices un preanálisis del negocio. Te planteamos 20 preguntas que van a servirte para tener una impresión más real de las posibilidades de viabilidad del negocio. Si las respondes negativamente, te servirá para darte cuenta de los puntos que debes mejorar y de cuáles son las lagunas de tu proyecto. Si las contestas afirmativamente, podrás empezar la confección tu plan de empresa con mucha más seguridad. Vamos allá.

Realizado por Maribel González

Fuentes consultadas:

Jaime Hernández Soto, socio de MCH Private Equity; Elena Serrano, directora adjunta de Creara, Fundación San Telmo; Nicolás Henríquez, director general de la Fundación Incyde; Miguel Garnica, presidente de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Álava; Ignacio de la Vega, director del Centro Internacional de Creación de Empresas del Instituto de Empresa, y Alfons Cornella, presidente de Infonomia.

20 preguntas para

1 ¿SOY YO VIABLE COMO EMPRESARIO?

"Lo primero que hay que hacer para saber si es viable una idea de negocio, es dar la vuelta a la pregunta y cuestionarse «¿soy yo viable para la idea?»", sostiene **Nicolás Henríquez**, director general de la Fundación Incyde. En su opinión "ésta es la pregunta clave y, sin embargo, la que muchos emprendedores no se plantean. De hecho, las excepciones se cuentan con los dedos de una mano".

Muchos expertos en creación de empresas coinciden con esta opinión y dan a la idea de negocio un valor relativo. "El perfil del emprendedor y del equipo es uno de los factores que más influye en el éxito de un proyecto", asegura **Elena Serrano**, directora adjunta de Creara, Fundación San Telmo. En este centro de creación de empresas, "hemos visto fracasar numerosos proyectos que estaban formados exclusivamente por tecnólogos que carecían de habilidades empresariales", señala Serrano.

Ignacio de la Vega, director del Centro Internacional de Creación de Empresas del Instituto de Empresa, recomienda "hacer el autoexamen con un alto grado de honestidad. Por ejemplo, si pretendo lanzar un proyecto basado en habilidades de Relaciones Públicas y comerciales, pero tengo dificultades para comunicarme y una timidez alarmante, debo darme cuenta de que ese no es el proyecto más indicado para mi perfil. Y aunque parezca obvio, muy pocos lo hacen".

Tú eres quien más debe confiar en las posibilidades de tu idea

¿Tengo las capacidades y habilidades necesarias para llevar a cabo mi proyecto? ¿Quiero desarrollar mi carrera profesional como empresario? Si las respuestas son afirmativas, pasa a la siguiente pregunta.

2 ¿ESTOY DISPUESTO A DORMIR MUY POCO LOS PRÓXIMOS AÑOS?

En el análisis anterior has comprobado que tienes habilidad para negociar, para vender, para comunicar, para tomar decisiones. Que eres una persona creativa y que no te arrugas ante las dificultades. Que tienes capacidad de liderazgo, para dirigir equipos, para delegar... Llega el momento de saber si eres el primer convencido de tu proyecto.

"La experiencia me dice que sin mucha energía personal, las ideas de negocio no triunfan. El emprendedor debe analizar hasta qué punto está dispuesto a luchar, a asumir el riesgo que implica sacar un negocio adelante", asegura **Alfons Cornella**, presidente de Infonomía. Y continúa: "Si buscas seguridad y comodidad personal, mejor no te metas a emprender, porque las iniciativas empresariales implican no dormir bastantes noches".

Juan José Asensio y David Cantera, socios de Uno Publicidad, son la perfecta encarnación de este talante: "Teníamos tanta ilusión por el proyecto que aunque todo el mundo nos hubiera dicho que se iba a ir a pique lo habríamos montado".

Serrano asegura que "en Creara hemos visto cómo ideas que en principio parecían mediocres han tenido mucho más éxito que otros proyectos más innovadores gracias a que tenían detrás a las personas con el impulso y tirón necesarios".

Entonces, ¿estás dispuesto a pasar penalidades? ¿A aguantar que muchos no te entiendan? ¿A atravesar sólo el desierto? Si la respuesta es que prefieres estar tranquilo a partir de las cinco de la tarde, quizás la iniciativa empresarial no sea tu mejor alternativa. En caso contrario, sigue leyendo.

CASO PRÁCTICO

Tumejorviaje.com, Rafael Company fundador

"La realidad nunca cuadra con lo previsto en el plan de negocio"

A finales de 2005 comenzó a prestar sus servicios este portal de viajes basado en dos diferencias competitivas: "Somos una empresa independiente, por lo que no damos prioridad a las ofertas de ningún proveedor como otras agencias. Además, entendemos que la venta *on line* de paquetes turísticos no está muy desarrollada por lo que todas las operaciones las resuelve una persona vía teléfono o *e-mail*". Para analizar su viabilidad, Company realizó un plan de empresa que ha tenido que modificar varias veces para adecuarlo a la realidad: "Con todas las carencias que pueda tener, me ha servido para poner negro sobre blanco todas las ideas que tenía en la cabeza". En la redacción del documento, prestó especial atención al apartado de definición del producto, al plan de marketing y al plan financiero: "Tal vez me faltó un análisis más exhaustivo de las necesidades de los clientes, pero no es fácil para una pyme investigar en profundidad el mercado. Me basé en mi experiencia previa en el sector".

Teléfono: 91 579 50 05

validar tu idea

El plan de empresa: la base de tu análisis

Tener una gran idea no garantiza el éxito. Esta es la primera máxima que debes grabar en tu cabeza al analizar la viabilidad de tu negocio. De hecho, es posible que, cuando desarrolles la idea en tu plan de empresa, te des cuenta de que no era tan buena. Pero no debes desanimarte. Como dijo Edison, "la genialidad se compone de un 1% de inspiración y un 99% de trabajo duro".

El plan de negocio sirve precisamente para depurar las ideas, adaptarlas al mercado, concretarlas. Además, es una herramienta fundamental si pretendes conseguir financiación externa.

Qué, quién, cómo y cuánto

Son las preguntas que debe responder el plan. Es decir, debe describir la idea de negocio, presentar el equipo que va a ponerla en marcha, explicar el plan previsto para lanzarla al mercado y analizar los costes que supone y los beneficios esperados.

1. Presentación

- **Descripción del equipo que formará la empresa, incidiendo en los aspectos de su experiencia y formación más relevantes para el proyecto.**
- **Si hay puestos clave que aún están por cubrir, especifícalo. Reconocer tus debilidades te hará ganar puntos entre los posibles inversores.**
- **Explica claramente en qué consiste tu idea y qué productos o servicios vas a ofrecer con una visión a medio plazo de tus objetivos.**

2. Investigación de mercado

- **Incluye las conclusiones de tu análisis aportando datos del sector, del público objetivo al que vas a dirigirte y de tus competidores.**
- **Sé explícito al destacar el valor que aportas al mercado y tus diferencias competitivas.**

3. Plan de marketing

- **Explica quiénes son tus clientes objetivo y tu posicionamiento para llegar a ellos.**
- **Desarrolla tus objetivos de venta y determina la cuota de mercado que pretendes alcanzar.**

4. Plan de operaciones

- **Sin caer en el exceso de tecnicismos, explica el proceso de producción de tu producto o servicio, la logística y la tecnología que requiere...**

5. Plan financiero

- **Es el momento de hacer números. Incluye las previsiones financieras a tres o cinco años, el análisis del punto de equilibrio, la inversión necesaria, las fuentes de financiación que tendrás...**

6. Resumen ejecutivo

- **Son las páginas más importantes del documento. Un 'currículo' del negocio, una síntesis de sus aspectos más importantes pensado para captar la atención de posibles socios e inversores.**

Fuente: Creara, Fundación San Telmo y elaboración propia

3 ¿DEBO Y PUEDO DIRIGIR EL NEGOCIO CON MÁS SOCIOS?

Si al responder a las preguntas anteriores has detectado carencias en tu perfil emprendedor, debes buscar una solución antes de seguir adelante. Es decir, buscar un socio.

"Siempre digo que prefiero un proyecto dirigido por tres personas que por una sola", explica **Jaime Hernández Soto**, socio de la empresa de capital riesgo MCH Private Equity. Por eso, recomienda "asociarse para tener un equipo compensado buscando un alto grado de compenetración".

Y predica con el ejemplo: "Cuando José María Muñoz y yo montamos MCH arriesgamos y aportamos lo mismo. Los dos abandonamos puestos y niveles de retribución importantes para apostar por la idea con todas nuestras ganas".

Los equipos multidisciplinares tienen más probabilidades de éxito. Cornella lo explica con un ejemplo: "Las empresas tienen tres patas: una de diseño, otra de operaciones y otra de clientes, por lo que requieren emprendedores que se ocupen de cada una de ellas. Y seamos realistas, es difícil encontrar una persona con las tres facetas porque el nivel de sofisticación de cada una va en aumento".

Grupo Expomedia, empresa de comunicación audiovisual y eventos, es un caso de triunvirato: "Nos juntamos tres amigos con perfiles diferentes (comercial, marketing y técnico), y con ganas de emprender. Después buscamos la idea de negocio", explica **Alberto Espinosa**.

Claro que las cosas no siempre salen bien: "Muchas empresas fracasan por problemas entre los socios que surgen cuando llegan los beneficios. Por eso, recomendamos tener mucho cuidado con los compañeros de viaje que se eligen", asegura Serrano.

4 ¿TENGO EXPERIENCIA EN EL SECTOR?

No es imprescindible, pero ayuda. La mayoría de ideas surgen en el entorno del empresario. "Si eres de Madrid difícilmente se te va a ocurrir una idea para desarrollar en la costa", dice Henríquez.

Y uno de esos entornos es la vida laboral: "El refrán «zapatero a tus zapatos» es de perfecta aplicación. La mejor manera de aportar valor al mercado es emprendiendo en un sector que se conozca, sobre todo si el proyecto es de pequeña dimensión", señala De la Vega.

Un dato: las 15 empresas entrevistadas para este dossier surgen de la experiencia de sus fundadores en el sector o de su formación en la actividad.

Sigamos con el análisis...

El emprendedor debe ser amante del riesgo y buscar un retorno de su inversión, no un sueldo

5 ¿EN QUÉ CONSISTE MI IDEA DE NEGOCIO?

Gecuna, Geografía, Cultura y Naturaleza es una consultora asturiana dedicada a la gestión territorial, la dinamización turística y la formación medioambiental. "Para poner en marcha una empresa es fundamental tener clara la idea de negocio y conocer la materia", explica **Manuel Antonio Huerta Nuño**, ideólogo de Gecuna.

Este emprendedor solicitó la ayuda del semillero de empresas gestionado por la Sociedad para el Desarrollo de las Comarcas Mineras para saber si su idea de negocio podía ser viable: "Lo primero que nos recomendaron fue describir con exactitud el servicio que íbamos a ofrecer. Analizar para qué y para quién está pensado y por qué iba a ser valorado por los clientes potenciales".

Todos los expertos en creación de empresas que hemos consultado coinciden en señalar la importancia de este análisis de la idea de negocio: "¿Qué productos o servicios voy a ofrecer al mercado? ¿Cuál va a ser mi modelo de negocio? ¿Qué innovación, desde el punto de vista tecnológico o empresarial, aporta mi empresa? Son algunas de las preguntas que el emprendedor debe responder", señala Serrano.

Veamos qué herramienta puedes utilizar para realizar este análisis.

6 ¿CUÁLES SON TUS DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES?

Las iniciales de estas cuatro palabras forman el acrónimo DAFO, un recurso imprescindible para analizar la viabilidad de una idea de negocio.

Consiste en trasladar al papel la evaluación de los puntos fuertes y débiles de la empresa para ver cuál es la estrategia más adecuada para poner en marcha el negocio.

Este DAFO pertenece a Argenta Comunicación

Roberta Pomer montó en 2005 Club 4L, un centro de actividades para niños que promueve la lectura y la escritura en los idiomas mayoritarios de Europa (español, inglés, francés y alemán).

Después de pasar dos años desempleada, Pomer analizó sus posibilidades y comprobó que constituirse como empresaria autónoma era la mejor opción. "Participé en un curso de creación de empresas y mi formador me recomendó hacer un análisis DAFO de mi idea de negocio para clarificar el servicio que iba a ofrecer y anticipar las dificultades con las que previsiblemente me iba a encontrar", cuenta.

Los puntos débiles más importantes que Pomer descubrió eran: la necesidad de encontrar una plantilla trilingüe, la competencia de las actividades extraescolares ofrecidas por el ayuntamiento (de menor coste en período escolar) y la superficie de local necesaria. En cuanto a las oportunidades, destacaban la escasez de alternativas de ocio infantil, el enfoque lúdico del aprendizaje que ofrecería su empresa y la concentración de potenciales clientes en el área de influencia de su negocio.

Como demuestra este ejemplo, el DAFO permite situarse frente al mercado y comprobar si hay hueco para lo que voy a ofrecer o si, por el contrario, es mejor replantearse la situación y cambiar los planes.

"No hay que temer que el resultado del DAFO sea negativo. Si al hacerlo nos damos cuenta de que no hay mercado, o de que va a resultarnos muy complicado encontrar nuestro sitio porque se necesitan unos recursos técnicos, financieros o humanos que no tenemos, es mejor dar marcha atrás", dice Ignacio de la Vega.

Al hacer esta investigación también debes evaluar el coste de oportunidad que, en su caso, implique el cambio: "Pensemos en un empleado de banca que se va a independizar. Lo primero que debe analizar es si va a estar peor remunerado como empresario que como empleado por cuenta ajena y si está dispuesto a asumirlo", apunta De la Vega.

Si, finalmente, las fortalezas y oportunidades de tu idea superan a los inconvenientes, sigue con el análisis.

Enamorarse de una mala idea de negocio es, a la larga, peor que cambiar de idea

CASO PRÁCTICO

Argenta Comunicación, Lola García, fundadora

"Con el DAFO me di cuenta de que podía cubrir un hueco de mercado"

Toda mi trayectoria profesional ha estado ligada al marketing, la comunicación y las Relaciones Públicas y siempre he querido tener mi propia agencia. La oportunidad llegó hace poco más de un año, cuando me acogí al expediente de regulación de empleo de Terra, y pude realizar mi sueño". Su conocimiento del mercado, sus ganas de trabajar y el apoyo de su familia, eran las armas con que García contaba para enfrentarse al análisis de viabilidad del proyecto: "Empecé estudiando el comportamiento de las mejores agencias (quiénes eran sus clientes, cómo trabajaban y hablaban sus directivos...) porque quería aprender de los competidores más importantes aunque no tuviéramos el mismo posicionamiento. Después busqué información del sector y descubrí que había un resurgimiento de la crisis vivida entre 2000 y 2004 y que podía haber hueco para una agencia como Argenta, ya que muchas empresas que tenían departamentos de comunicación internos estaban externalizando la gestión de parte de su actividad". García plasmó todos estos datos en un DAFO y comprobó que "cubría una parte de mercado que las grandes compañías desestiman: ayudar a las empresas extranjeras que empiezan su actividad en España a afianzar su imagen corporativa y dar servicio a clientes que necesitan un servicio puntual".

Web*: www.argentacomunicacion.es*

No es fácil crear una necesidad de mercado y mucho menos con dimensión universal

7 MI PRODUCTO O SERVICIO, ¿CUBRE UNA NECESIDAD DE MERCADO O BUSCO CREARLA?

Llega el momento de estudiar el público al que vamos a dirigirnos. Otra piedra angular del análisis de viabilidad.

Nicolás Henríquez recomienda "empezar estudiando si existe un mercado para lo que voy a ofrecer. En caso afirmativo, habrá que comprobar si puedo ocupar un hueco de ese mercado y, en caso negativo, si puedo crear una nueva necesidad". Claro que, en este último caso, conviene no perder el norte: "No es fácil despertar un nuevo interés en los consumidores a escala planetaria, y mucho menos para una empresa de reducida dimensión".

Elena Serrano, considera que para pasar de la idea de negocio a la oportunidad de mercado hay que identificar una necesidad insatisfecha: "En ocasiones, surgen ideas geniales que crean un mercado, pero es más frecuente que el proceso sea al revés, que la idea de negocio surja de las carencias encontradas en el público".

Alfonso Cornella coincide: "Es más fácil hacer mejor lo que otros competidores hacen mal o dirigirse a un nicho de mercado desatendido que inventarse un producto o lanzar un servicio nuevo al mercado".

De hecho, la mayoría de empresas que hemos consultado tiene su origen en una necesidad de mercado.

Only Men Estética es una empresa especializada en el cuidado personal masculino. Sus promotores, **Emilio Laveda y Claudio Sarabia,** detectaron hace tres años que "los hombres empezaban a demandar este servicio porque no se sentían cómodos en los centros de señoras y no encontraban una oferta de productos exclusiva".

Víctor Delgado también puso en marcha su empresa para dar respuesta a una necesidad de mercado: "English Connection es una escuela de inglés que ofrece servicio de guardería. A muchos de mis clientes con hijos les resultaba difícil dejarlos atendidos mientras daban sus clases. Por eso, incluimos un espacio en la academia donde los niños son atendidos por una pedagoga bilingüe mientras sus padres estudian".

8 ¿CUÁL ES EL MERCADO POTENCIAL AL QUE ME DIRIJO?

Para saber si un producto o servicio es vendible o asumible por el público, hay que acudir a una herramienta indispensable de investigación: el análisis de mercado.

Se trata de averiguar si existen clientes dispuestos a pagar por lo que vas a ofrecer. Y, en ese caso, quiénes son, dónde viven, qué hacen y por qué comprarían tu producto o servicio.

También hay que analizar cómo es el sector donde voy a competir y cómo va a evolucionar los próximos años.

"Para obtener esos datos puede consultarse información en Internet, realizar un trabajo de campo y observación, hacer pequeñas encuestas y entrevistas a clientes potenciales...", comenta Serrano.

Además, los expertos recomiendan empezar el análisis a partir de un cliente real, con nombre y apellidos. "Muchas consultoras tecnológicas para pymes que triunfan en la actualidad se lanzaron al mercado a partir de un único cliente. Así testaron y mejoraron la idea y el modelo de negocio y después empezaron a ganar cuota de mercado gracias al boca a oído", cuenta Cornella.

Puedes lanzarte al mercado con un solo cliente, pero antes debes saber quién y cómo es

9 ¿CÓMO ES MI CLIENTE OBJETIVO?

Buscamos el retrato robot de nuestro público objetivo, con la mayor cantidad de detalles posibles. Puede ocurrir que cuando lo tengamos nos sorprenda encontrar entre nuestro público a personas que no encaja con ese perfil (por ejemplo, mayores que se convierten en clientes habituales de tu tienda de ropa para deportes de aventura). Pero la mayoría tendrá unas características comunes, cuyo descubrimiento nos permitirá afinar mucho más las estrategias comerciales para llegar a ellos.

"Hombres de poder adquisitivo medio alto, residentes en Murcia capital y alrededores y con edades comprendidas entre los 20 y los sesenta años". Según Claudio Sarabia éste era el perfil de cliente al que Only Men Estética Masculina pretendía dirigir sus servicios. Sin embargo, a los pocos meses de funcionamiento, los promotores se dieron cuenta de que tenían que ampliar el abanico: "Creíamos que nuestro servicio sería demandado especialmente por hombres de un perfil socio económico elevado, pero pronto nos dimos cuenta de que, no sólo los ejecutivos solicitaban nuestros servicios, sino también los albañiles, los comerciantes, etcétera".

Del caso anterior podemos extraer dos conclusiones muy importantes: en primer lugar, que es muy beneficioso tener identificado a nuestros clientes para poder planificar los ingresos estimados, la tasa de aceptación del negocio...

Y, en segundo, que el público, como el mercado, evoluciona. Por eso, debemos estar siempre atentos a los cambios en sus necesidades y a la aparición de nuevas tendencias de consumo para no quedarnos sin capacidad de respuesta.

Sarabia asegura que "basaron su análisis de la clientela en un pequeño trabajo de campo, que consistió en realizar encuestas en la calle a potenciales consumidores, en diferentes informes realizados sobre el crecimiento del consumo masculino en el sector de la estética y en su conocimiento del sector".

¿Otras opciones? Como hemos dicho, Internet es una herramienta muy útil para obtener datos demográficos, gastos medios, tendencias de consumo... Además, puede ser una buena opción realizar una prueba piloto de la idea.

10 ¿ES EL MOMENTO ADECUADO PARA LANZAR MI IDEA?

Lo mejor es montar la empresa haciéndola coincidir en el tiempo con tendencias favorables. "Por ejemplo, la gente está más sensibilizada con la educación de los niños que hace años y, por tanto, quizá sea un buen momento para poner en marcha una empresa de apoyo educativo a domicilio. Si, además, el Gobierno realiza un cambio legislativo que favorece o ayuda a la educación complementaria, aumentaría enormemente la demanda del servicio anterior y las posibilidades de éxito de la empresa".

La idea que no es buena para hoy, puede serlo para mañana

CASO PRÁCTICO

Netcam, Carlos Pinero, fundador

"Apoyarnos en los grandes clubes de fútbol

Tampoco hay que despreciar la importancia de la suerte: "Es uno de los factores que más puede influir en el éxito o fracaso de un negocio", señala Cornella. Desgraciadamente, la suerte también puede volverse en tu contra. Por ejemplo, si montas una academia de idiomas justo cuando estalla el caso Opening. Es el caso de English Connection: "Después de los escándalos de otras academias por el tema de los créditos, la gente estaba un poco reacia a contratar este servicio", reconoce Víctor Delgado.

Sin embargo, la necesidad de saber inglés es cada vez mayor por lo que sólo había que buscar la manera de llegar a los consumidores: "Nuestra opción fue complementar el servicio de la academia con el de guardería, elegir unos buenos profesores nativos que sirvieran de reclamo, ubicarnos en una zona de nueva construcción donde no existía competencia y desarrollar un sistema de enseñanza y cobro a la medida de cada cliente".

El análisis del momento de lanzamiento también debes tenerlo muy en cuenta si importas una idea de negocio de éxito en otro país: "Una de las fuentes más importantes y habituales de innovación empresarial es la traslación, es decir, la implantación en un nuevo mercado de un producto o servicio que funciona en un determinado lugar del espacio tiempo", explica Cornella.

Pero esto no siempre garantiza que se vayan a obtener clientes (quizá el mercado no está preparado, o el negocio tiene restricciones legales, o la idea no encaja con las tendencias de consumo...). "Por ejemplo, Starbucks Coffee funciona muy bien en Estados Unidos, pero en España no está teniendo tan buenos resultados. Por eso, no hay que lanzarse hasta estar seguro de que se van a tener clientes", concluye.

es nuestra mejor estrategia de marketing"

Esta empresa nace de la pasión que Carlos Pinero tiene por el fútbol. "Tras diez años trabajando en merchandising deportivo, me di cuenta de que el consumidor había cambiado, mientras que la oferta de recuerdos seguía siendo la misma: camisetas, bufandas...". Y en el verano de 2003 se le ocurrió una idea para revolucionar el mercado: "Pensé en hacer figuras de los jugadores que captaran la pasión que despiertan en los forofos. Réplicas con todo detalle que pudieran ser apreciadas en todo el mundo". Pinero empezó entonces un minucioso análisis de viabilidad que le llevó a examinar las necesidades del mercado, investigar los costes de fabricación, contactar con los clubes para solicitar sus licencias, buscar fabricantes en Asia, estudiar los canales de distribución... Dos años después, Netcam inició la venta de sus primeras FT Champs que retrataban a las estrellas del Real Madrid: "Pensamos que el club blanco era el socio ideal, porque cuenta con el mayor número de aficionados del mundo, pero ya tenemos la licencia del Barcelona, Manchester, Valencia...".

Web: *www.ftchamps.com*

Mi primera acción de marketing: una campaña de buzoneo

IMPRESIÓN Din A5, 80 gr., papel couché, 4+4 tintas

CANTIDAD	PRECIO
25.000 unidades	400,00 €
50.000 unidades	700,00 €
100.000 unidades	1.200,00 €

REPARTO

CANTIDAD	VALENCIA	MADRID	BARCELONA
25.000 unidades	525,00 €	487,50 €	487,50 €
50.000 unidades	980,00 €	945,00 €	945,00 €
100.000 unidades	1.910,00 €	1.850,00 €	1.850,00 €

Fuente: www.publidirecta.com

Los expertos aseguran que las acciones de marketing directo son las más efectivas para las pequeñas empresas: "Son herramientas a corto plazo que, si implican un método de respuesta por parte del público objetivo, facilitan el cálculo del retorno de la inversión", señala Bertol Gorospe, director de desarrollo de negocio de Eurogap.
Ejemplo: una tienda de fotografía que hace una campaña de buzoneo repartiendo 25.000 folletos en un barrio de Barcelona. En el folleto, se incluye un bono descuento del 50% del coste de un revelado. "Para calcular el número de carretes que debo revelar para amortizar la acción hay que dividir el coste de la campaña entre el beneficio que deja cada revelado rebajado. En cualquier caso, es más adecuado realizar una promoción 2x1 que una de descuento, ya que con la primera incentivo el uso de mis servicios mientras que con la segunda pierdo rentabilidad durante un tiempo", dice Gorospe.

El emprendedor es 'detective' primero y empresario después

11 ¿EXISTEN COMPETIDORES EN EL MERCADO?

Como hemos visto, la respuesta más probable a esta pregunta es sí. Y lo siguiente que debo plantearme es: ¿Quiénes son? ¿Cuáles son las ineficiencias que veo en sus servicios y qué pretendo mejorar? Si el mercado está maduro, ¿cómo puedo captar sus clientes?

Al igual que hemos hecho un retrato robot de nuestros clientes, ahora tenemos que hacerlo de nuestros competidores. Recuerda que tú llegas al mercado después y que sólo si conoces perfectamente los puntos débiles de tu *enemigo* podrás ganar la guerra.

"Estudiando la oferta de un sector se pueden detectar nichos sin cubrir. Por ejemplo, queremos montar una casa de turismo rural y descubrimos que la mayoría de alojamientos no están acondicionados para minusválidos. Ahí está nuestra oportunidad", relata Cornella.

Enteko International Business es una consultora de comercio internacional creada por **José Antonio Marín**. "Antes de montarla examiné las empresas que podían ofrecer mis servicios y las identifiqué por zonas para detectar los huecos donde tenía que incidir en la búsqueda de mis clientes".

12 ¿CÓMO SON Y CUÁLES SON SUS ESTRATEGIAS DE VENTA?

"El análisis de la competencia es una tarea que con un poco de tiempo e imaginación puede hacer perfectamente el emprendedor", asegura De la Vega. Observa el tipo de cliente que tienen tus competidores. Conviértete en comprador ficticio para ver sus estrategias de atención al cliente, de venta, etc. Investiga si tienen aliados estratégicos, qué estrategia de marketing utilizan, qué política de personal tienen...

"Es una investigación que puede y debe hacer uno mismo. Y sus resultados son muy importantes, porque van a determinar si debemos seguir adelante o no. Por ejemplo, si me doy cuenta de que el mercado al que me dirijo es muy pequeño, o bien soy muy innovador y puedo robar cuota de mercado a los competidores que ya existen, o bien desisto porque quizás no haya hueco para mí", sostiene Henríquez.

El libro *Lanza tu propia empresa con éxito*, de Jon Smith, relata un caso curioso de cómo Amazon obtenía información de la competencia: les hacían pedidos semanales y analizaban la numeración de sus facturas que, erróneamente, siempre era secuencial. Así averiguaban cuántas ventas realizan, calculaban el valor aproximado del negocio, etc.

Imita los aciertos de la competencia, pero ofrece alguna ventaja adicional

13 ¿CUÁLES SON MIS VENTAJAS COMPETITIVAS?

El análisis de la competencia que debes realizar tiene un doble objetivo: demostrar que las supuestas ventajas competitivas de tu idea de negocio son reales y descubrir alguna más.

En este punto, quizás a algún lector le surja una duda: ¿Qué ocurre si no tengo ventajas competitivas? Por ejemplo, si mi intención es reproducir el éxito de una empresa que funciona, ¿puedo montar mi empresa sin más? Pues la respuesta es rotunda: ¡no!

Nicolás Henríquez es tajante: "Nunca se puede copiar un negocio exitoso tal cual. Es necesario ser creativo y aportar nuevos valores, porque al llegar más tarde al mercado que el otro no le podremos quitar cuota de mercado haciendo exactamente lo mismo".

Innovación, esa es la palabra mágica: "El emprendedor puede partir de lo que sabe, de lo que conoce, pero tiene que innovar día a día para crear algo propio, algo con aspectos diferenciales a lo que existe en el mercado", concluye Henríquez.

Y eso fue exactamente lo que hizo **Juan Luengo** cuando se le ocurrió su negocio: "En 2003 me rondaba la idea en la cabeza de aprovechar los conocimientos sobre antropometría que estaba adquiriendo en mi tesis. Esta ciencia estudia las proporciones y medidas del cuerpo humano y con los resultados se elaboran bases de datos que se utilizan en actividades como la confección de prendas de vestir, la fabricación de calzado, el diseño de automoción, etcétera".

Al estudiar los datos existentes, Luengo se dio cuenta de que estaban muy desactualizados y decidió cubrir esta laguna potencial del mercado creando su empresa, Soluciones Antropométricas: "Nuestros datos se basan en mediciones actuales obtenidas a partir de fotografías y tecnología 3D".

14 ¿QUÉ NECESIDADES TÉCNICAS Y FINANCIERAS REQUIERO?

A partir de este punto, empieza a pasar de la idea a la empresa. Es hora de analizar qué recursos necesitas para montar tu negocio y de saber si puedes conseguirlos. "Muchos emprendedores acuden a nosotros con ideas fantásticas pero que son inviables técnica y económicamente. Sin embargo, ellos se aferran al proyecto y tenemos que ayudarles a darse cuenta de que, por ejemplo, no es posible fabricar un coche que vuela a un coste razonable", señala Elena Serrano.

Nicolás Henríquez asegura que muchos alumnos de los cursos de la Fundación Incyde tienen el mismo problema: "Sesgan la realidad para hacerla viable y minimizan los problemas de financiación que tiene el proyecto".

Esta actitud es un error que se paga muy caro en los primeros meses de vida de la empresa. Así que te recomendamos que respondas, sinceramente, a las siguientes preguntas: ¿Qué tecnología necesito para producir mi producto o servicio? ¿Cuánto personal tengo que contratar para desarrollar el negocio? ¿Qué parte de la cadena de valor puedo subcontratar? ¿Necesito alguna licencia? ¿Cuánto dinero me hace falta para empezar?

15 ¿CUÁLES VAN A SER MIS INGRESOS Y MIS GASTOS?

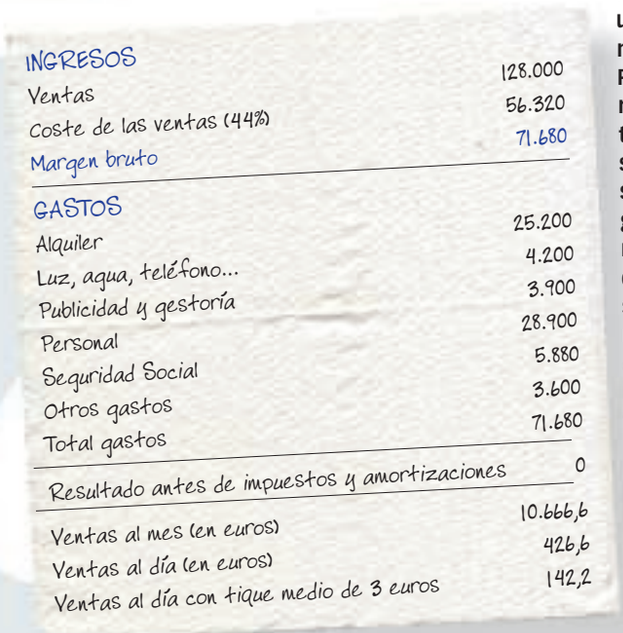
Toca hacer cuentas, o lo que es igual, plasmar todo lo anterior en un plan financiero con una previsión de los ingresos y gastos necesarios para que la empresa sea rentable.

Para tener una primera aproximación, puedes hacer una cuenta rápida como te mostramos en el cuadro inferior.

Pero te recomendamos que seas más exhaustivo a la hora de hacer este análisis porque las previsiones normalmente

La cuenta rápida de una cafetería / heladería

En esta servilleta hemos calculado la facturación que deberíamos conseguir para llegar al punto de equilibrio de una cafetería/heladería (momento en que los ingresos son iguales a los gastos). Somos conscientes de que este análisis financiero pondría de los nervios a cualquier contable, ya que no se han considerado los impuestos, amortizaciones, gastos financieros... Pero es válido para hacernos una idea de lo mínimo que tendríamos que vender para cubrir costes. Pongamos un caso donde el empresario tiene como gastos más importantes un alquiler de 2.100 euros/mes, el sueldo de un empleado y su propio salario (con los correspondientes pagos de Seguridad Social y Autónomos). Además, debe cubrir los costes de mantenimiento del negocio que suman 71.680 euros al año. Eso supone que, para obtener un margen del 66% de las ventas, necesitaría facturar 128.000 euros (y más para costear los gastos que aquí no se han considerado). O lo que es igual, realizar unas 142 ventas diarias de un mínimo de tres euros. Ahora sólo se trata de investigar si, en la ubicación que ha elegido, puede realizar esa media de servicios diarios.



INGRESOS	
Ventas	128.000
Coste de las ventas (44%)	56.320
Margen bruto	71.680
GASTOS	
Alquiler	25.200
Luz, agua, teléfono...	4.200
Publicidad y gestoría	3.900
Personal	28.900
Seguridad Social	5.880
Otros gastos	3.600
Total gastos	71.680
Resultado antes de impuestos y amortizaciones	0
Ventas al mes (en euros)	10.666,6
Ventas al día (en euros)	426,6
Ventas al día con tique medio de 3 euros	142,2

se parecen poco a la realidad y tendemos a olvidar gastos y a magnificar los ingresos.

Jaime Hernández Soto relata el caso de una empresa de telefonía IP que fracasó hace unos años por estar basada en unos números equivocados: "Era una idea de negocio magnífica e innovadora pero muy difícil de rentabilizar porque para despegar necesitaba un desarrollo del uso de Internet y del acceso a la banda ancha que no llegó a producirse".

Para ayudarte a realizar tus cuentas hemos puesto a tu disposición en nuestra página web (*www.emprendedores.es*) tres herramientas: una colección de 50 planes de negocio, una hoja de cálculo para personalizar el plan con tus datos económicos, y el libro *Cómo hacer un plan de negocio.*

16 ¿DEMUESTRAN LOS NÚMEROS QUE EL NEGOCIO ES RENTABLE?

Hemos visto que los emprendedores suelen engañar al papel a la hora de hacer las previsiones económicas de su empresa. Craso error.

En primer lugar, la creencia de que falseando los números se consigue más fácilmente financiación no es cierta. Ningún banco o inversor va a sorprenderse porque el plan financiero de una empresa salga negativo el primer año.

Es más, seguro que no prestan demasiada atención a ese dato si las previsiones del resto de ejercicios demuestran que el negocio puede ser rentable.

En segundo lugar, si las cuentas demuestran que no es viable montar una tienda de golosinas en la calle más comercial de Madrid, ¿por qué vamos a empeñarnos en ello?

Claro que tampoco hay que irse al extremo contrario haciendo unos números tan pesimistas que nos echen para atrás a la primera de cambio.

Se trata de hacer un plan serio, realista y coherente con las posibles circunstancias de nuestra negocio (estacionalidad, picos de venta por acciones de marketing, etc.).

Y, para llegar a este punto, medio, la mejor técnica es plantear varios escenarios posibles.

Fue lo que hizo **Rafael Company,** fundador de Tumejorviaje.com: "Como es muy difícil estimar los ingresos cuando no dispones de años anteriores, planteamos varios escenarios de ventas, uno con pérdidas, otro que permitía cubrir los gastos y otro que hacía la empresa rentable". Este emprendedor recomienda hacer este ejercicio porque "así te obligas a pensar 'qué sucedería si...' y te anticipas a las dificultades que puedan suceder".

Además, hay que tener en cuenta que el plan financiero no es inamovible. Más bien todo lo contrario: "Cuando empiece a rodar el negocio habrá que imponerse cierta disciplina para que los gastos no se disparen. Y, pese a todo, es posible que los beneficios sean muy inferiores a lo previsto. Por eso, habrá que revisar periódicamente las cifras para adecuarlas a la realidad", dice.

Si a estas alturas has respondido afirmativamente a todas las preguntas y te cuadran los números, la posibilidad de convertir tu idea en empresa está muy cerca. Pero hay una cosa que no sabemos: ¿tienes los recursos para montarla?

Al hacer el plan financiero es mejor ver el vaso medio vacío

No dilapides los recursos en buscar la gallina de los huevos de oro. Quizá no exista

CASO PRÁCTICO

Al Rescate, Enrique Mora, socio fundador

"Nuestros números fueron muy conservadores, aunque el papel lo aguanta todo"

Enrique Mora (con traje), Ruth Velasco y Pablo Díaz (de naranja), socios de Al Rescate, junto a otros miembros del equipo.

Al Rescate es una empresa de asistencia informática a domicilio dirigida a profesionales, particulares y pymes. "La idea surgió al detectar una necesidad de mercado cuya realidad comprobamos contactando directamente con clientes potenciales", señala Enrique Mora. Según este emprendedor, el publico objetivo es la mejor fuente de información para analizar la viabilidad de un proyecto y, en su caso, la respuesta fue positiva: "Todas las personas con las que hablábamos nos decían «eso es justo lo que necesito» o «dame vuestro teléfono que conozco a alguien que necesita vuestro servicio»". Entonces llegó la hora de hacer números: "Conscientes de que el papel lo aguanta todo, hicimos un plan financiero con varios escenarios posibles, desde el más conservador hasta el que reflejaba un mundo perfecto donde ganábamos mucho dinero, teníamos cobertura nacional...". En el estudio, determinaron el número de técnicos que necesitaban y las horas de servicio que debían prestar para alcanzar el punto de equilibrio. "Así nos dimos cuenta de que el éxito del negocio radicaba en prestar el servicio muchas veces. Es decir, que necesitábamos muchos clientes para obtener beneficios porque la facturación media del servicio es inferior a 150 euros. Para conseguir esa demanda hicimos un meditado plan de marketing".

Web: *www.alrescate.com*

17 ¿PUEDO ASUMIR LOS COSTES NECESARIOS PARA MONTAR EL NEGOCIO? ¿PUEDO CONSEGUIR FINANCIACIÓN?

Una de las quejas más frecuentes de los emprendedores hace referencia a la falta de ayudas para poner en marcha sus negocios. O peor aún, a la ausencia de financiación. Pero ¿quién dijo que ser empresario fuera fácil?

Emprender es casi sinónimo de arriesgar, y el primero que debe poner en juego parte de su patrimonio para montar la empresa es su promotor.

"Es imposible financiar un proyecto exclusivamente con capital ajeno. Los inversores valoran el compromiso total del emprendedor y lo primero que le preguntan cuando solicitan su ayuda es: ¿Cuánto dinero has puesto de tu bolsillo para desarrollar el proyecto? ¿Has dejado tu trabajo para dedicarte a tiempo completo a tu idea? ¿Estás dispuesto a hipotecar tu casa para conseguir financiar el negocio?", señala Elena Serrano.

De hecho, según esta experta, "hoy día existe más financiación que buenas ideas o proyectos donde invertir".

En cualquier caso, si no tienes capital suficiente para montar tu empresa tendrás que buscarlo. ¿Cómo? Haciendo un plan de negocio profesional, coherente y sólido que resulte atractivo para los inversores.

Jaime Hernández, socio de la empresa de capital riesgo MCH Private Equity, asegura que, "si el equipo gestor está motivado, tiene las ideas claras, ofrece un producto o servicio que tiene sentido y proyección en el mercado y demuestra que sus números salen, es muy posible que pueda conseguir el capital necesario". En su opinión, el secreto es saberse mover para conseguir esos fondos: "Si un emprendedor no es lo suficientemente listo para hacerlo, está fallando en algo porque no es un director comercial o de finanzas al que le venga todo dado. Es una persona que debe tomar decisiones y tener la habilidad necesaria para financiar su empresa convenciendo a quien se ponga en su camino".

En otras palabras, debe ser el mejor vendedor de su idea de negocio frente a bancos, potenciales inversores, socios estratégicos, personal clave...

Si finalmente consigues ese dinero, habrás hecho realidad tu sueño. Pero antes de lanzarte, unas últimas cuestiones sobre el futuro de tu empresa.

Primeros números de una academia de idiomas

INGRESOS	
Ventas	86.000
Coste de las ventas (4%)	3.440
Margen bruto	82.560
GASTOS	
Alquiler	18.000
Luz, agua, teléfono	2.400
Publicidad y gestoría	3.900
Personal	49.900
Seguridad Social	4.880
Otros gastos	3.480
Total gastos	82.560
Resultado antes de impuestos y amortizaciones	0
Ventas al mes (en euros)	10.666,6
Numero de alumnos (cursos de 60 €/mes)	426,6

Con este ejemplo, que también hemos realizado a vuela pluma en una servilleta, vamos a hacernos una idea de las posibilidades de viabilidad de una academia de idiomas. El margen de este servicio es alto porque no hay que destinar capital al aprovisionamiento de producto –en el supuesto se descuenta el 4% de las ventas para la compra del material necesario en los cursos–. Pero los gastos de personal son elevados (dos profesores en plantilla, más el emprendedor). Sin considerar los gastos de amortización, los impuestos..., hemos calculado que, para alcanzar el punto de equilibrio, sería necesario facturar 86.000 euros al año. O lo que es igual, que si ofreciéramos cursos que costaran 60 euros al mes, necesitaríamos tener casi 120 alumnos para cubrir esos costes. ¿Es posible? Pues seguramente en los primeros meses de vida de la empresa no, así que o montas el negocio con un fondo de maniobra que te permita soportar ese período o te replanteas algunos aspectos del negocio.

18 ¿ES UNA IDEA CON CAPACIDAD DE EVOLUCIONAR?

A lo largo de este análisis hemos recordado varias veces que las empresas, como la sociedad, deben evolucionar. Y vamos a hacerlo una vez más.

Tenemos que estar seguros de que nuestro negocio puede seguir siendo rentable si las circunstancias cambian y buscar todas las posibilidades de obtener dinero.

Un ejemplo: queremos montar una tienda de revelado fotográfico. Y ¿qué pasaría si en unos años los consumidores dejan de acudir a estos comercios porque gestionan sus revelados a través de Internet? Pues que yo debería anticiparme a esa posibilidad creando una página web que ofreciera el servicio de revelado *on line*.

¿Y si cambian los gustos y la fotografía se pone de moda como elemento decorativo? Pues que yo tendría que complementar mi oferta ofreciendo la posibilidad de revelar fotografías en artículos como lámparas, cabeceros de cama...

En definitiva, debemos asegurarnos de que nuestra idea de negocio no se va a agotar como una moda pasajera.

Jaime Hernández asegura que "es importantísimo tener amplitud de miras cuando quieres montar una compañía".

Y explica con un ejemplo lo que no debe hacer un empresario: "Un amigo descubrió en un viaje a Asia unos productos electrónicos que estaban muy de moda. Pensó que podían triunfar en Europa y decidió comprar una gran cantidad. Su

Si no estás dispuesto a hipotecarte por tu idea, ¿cómo esperas que otros lo hagan?

CASO PRÁCTICO

Calesa Ingenieros,
Álvaro Sarralde, socio fundador

"AJEbask nos ayudó a hacer nuestro plan de empresa y a instalarnos en su vivero"

Calesa ocupa una de las oficinas del vivero de empresas de AJE Álava.

Álvaro Sarralde y Raúl Espiñeira abrieron hace dos años un estudio de ingeniería especializado en el cálculo de estructuras. Tenían experiencia en el mercado y para comprobar la viabilidad de su idea solicitaron ayuda a la Asociación de Jóvenes Empresarios de Álava: "Nos ayudaron a realizar el plan de empresa y a decidir la forma jurídica que más nos convenía. También nos asesoraron sobre las subvenciones que podíamos solicitar y nos ofrecieron la posibilidad de instalarnos en el semillero de empresas que tienen en su sede". Sarralde recomienda a todos los emprendedores acudir a instituciones como ésta "porque te prestan gratuitamente una ayuda muy importante en el comienzo de la actividad. Además, nosotros hemos reducido considerablemente los gastos de alquiler al entrar en el vivero". ¿Otra recomendación? "Estar preparado porque la realidad no se parece al plan de empresa. Por ejemplo, el nuestro no incluía gastos de personal y a los pocos meses tuvimos que contratar a una persona y añadir gastos de Seguridad Social...".

Teléfono: 945 14 08 59

idea resultó cierta y obtuvo un grandísimo margen porque había comprado a coste. Sin embargo, no tenía visión de empresa, sabía que era una actividad que le iba a ocupar un tiempo y que después seguiría por su camino".

Si tu intención es vivir de tu empresa, no debes buscar el pelotazo, sino tener una visión de negocio a medio plazo.

19 ¿TIENE MI IDEA OPCIONES DE VIABILIDAD EN EL FUTURO?

¿Qué va a ser de mi empresa dentro de 10 años? Esto es lo que debes tener en mente al analizar la viabilidad de tu idea.

Tienes que ser consciente de que continuamente vas a tener que reinventar tu negocio, tal y como hacen las grandes empresas: "La empresa BP es hoy día uno de los mayores productores de energía solar. ¿Por qué ha experimentado tan sorprendente evolución? Porque sus gestores son conscientes de que un día se acabarán las reservas de petróleo y entonces tendremos que recurrir a otras fuentes de energía", explica Hernández.

Y de la misma opinión es Ignacio de la Vega: "Los cambios en el modelo de negocio son naturales y necesarios. Y en nuestro camino podemos encontrarnos con múltiples circunstancias que nos obliguen a realizarlos: variaciones en los gustos de los consumidores, aparición de nuevos proveedores con precios más bajos...".

La ventaja para las pequeñas empresas es que son mucho más flexibles para adaptarse a los cambios. Así que, aprovecha esta circunstancia.

Debes tener visión de futuro y estar dispuesto a cambiar de idea si la cosa se pone fea

20 ¿CUÁLES SON MIS ALTERNATIVAS EN CASO DE QUE EL NEGOCIO NO DÉ LOS FRUTOS ESPERADOS?

Bueno, ha llegado el momento. Tienes todos los cabos atados y sólo queda cruzar los dedos para que las cosas se desarrollen según lo previsto.

Pero, ¿qué hacemos si no es así? Pues poner en marcha el plan B que que vamos a idear para concluir este análisis.

Pongámonos en lo peor: tu oficina se ha convertido en el ático de *13 Rue del Percebe* y las deudas se te acumulan.

La primera opción será intentar reconducir la situación. Trata de que tus proveedores amplíen tus plazos de pago (quizá puedas convencerlos enseñándoles tu lista de pedidos futuros), solicita un préstamo (aunque eso aumentará inmediatamente tus gastos mensuales, quizá sea la inyección económica que necesitas para calmar a tus acreedores y recuperar tu posición), trata de ajustar al máximo los gastos fijos de tu empresa (por ejemplo, establecerte en un centro de negocios es bastante más barato y eficiente que el mero alquiler de oficinas).

Si las cosas no funcionan, puedes intentar vender tu negocio. Una empresa con pérdidas no suele ser la más apetecible para los inversores pero puede haber aspectos de tu negocio que reclamen su atención: por ejemplo, tu cartera de clientes, tu red de colaboradores, tus patentes o desarrollos, tus bienes...

En cualquier caso, intenta evitar estas situaciones tan desagradables anticipándote a las dificultades y conservando siempre un fondo de maniobra por si llegan las épocas de vacas flacas.

Sabemos que esta capacidad de previsión no suele ser habitual en el arranque de los negocios, cuando los emprendedores suelen invertir más de lo que deben. Pero recuerda que puede ser tu salvación en el momento menos esperado.

Y un último consejo: ten presente que, si finalmente fracasas, no será el fin del mundo. Seguramente habrás aprendido tanto de los errores que tu próxima aventura emprendedora será un éxito. Y, si decides volver al trabajo por cuenta ajena, la experiencia que habrás adquirido te hará ganar puntos ante tus superiores.

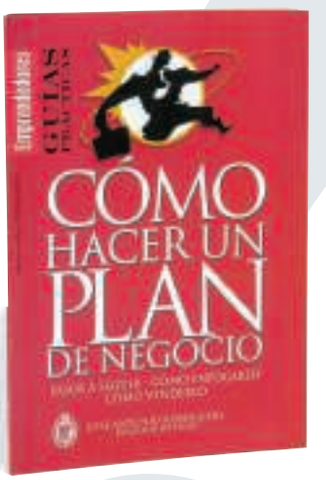
¡Ánimo y mucha suerte!

Ayuda para analizar la viabilidad de tu idea

Bibliografía:

Lanza tu propia empresa
Jon Smith
Ediciones Nowtilus, 2005.

Crea tu propia empresa
Manuel Bermejo e Ignacio de la Vega
McGraw-Hill, 2003.



Cómo hacer un plan de negocio
José Antonio Almoguera
Descárgatelo gratis en: www.emprendedores.es.

DIRECCIONES WEB

■ **www.ipyme.org:**
En su apartado de herramientas interactivas, incluye un documento de autodiagnóstico de actitudes emprendedoras, información sobre cómo elaborar el plan de empresa y varios simuladores de negocio.

■ **www.agenciaidea.es:**
Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía. Ofrece guías prácticas para la creación de una empresa.

■ **www.cidem.com.**
Centro de Innovación y Desarrollo Empresarial de Cataluña. Dispone de servicios para ayudar a crear y consolidar una idea de empresa.

■ **www.igape.es**
El Instituto Gallego de Promoción Económica pone a disposición de los emprendedores diferentes servicios de consultoría y asesoramiento para la elaboración de planes de empresa.

■ **www.madrid.org.**
En el apartado *Empréndelo* de la página de la Comunidad de Madrid, hay un modelo de plan de empresa *on line,* herramientas interactivas, para identificar los riesgos de cada proyecto y acciones de formación encaminadas a la definición del plan de viabilidad.

■ **www.spri.es:**
La Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial del País Vasco tiene varios programas de promoción empresarial y ofrece ayudas financieras a nuevos proyectos.

■ **www.barcelonactiva.com.**
En la web de la agencia de desarrollo del Ayuntamiento de Barcelona pueden realizarse distintos test para evaluar el potencial emprendedores de uno mismo y la viabilidad de su idea de negocio.

■ **www.cein.es.**
El Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra cuenta con expertos dedicados a localizar e impulsar ideas de negocio.

■ **www.creara.org.**
La Fundación San Telmo promueve la creación de empresas a través del concurso 50K donde los participantes realizan su plan de negocio.

■ **www.ceaje.es.**
La página de la Confederación de Jóvenes Empresarios informa de las ayudas al emprendedor de sus instituciones provinciales.

Otras empresas que han colaborado en este dossier

■ Uno publicidad rotulación. **www.unopublicidad.com.**
■ Soluciones Antropométricas. **www.solucionesantropometricas.com**
■ Grupo Expomedia. **www.expo-media.com**
■ Club 4 L. **www.Club4L.com**
■ Cailu. **www.cailu.es**
■ Gecuna, Geografía, Cultura y Naturaleza. **www.gecuna.com**
■ Eco Chemy. **www.ecochemygermany.com**
■ English Connection School. **www.englishconnection.es**
■ Enteko International Business. **www.enteko.com**
■ Only Men Estética. **www.onlymencenter.net**

Fotos: Gema Checa, Miguel Calvo, Joaquín Calle y Lola Heras.

FE DE ERRORES

El teléfono correcto de la empresa PSG, publicada en la página 100 del Especial nº 100 de EMPRENDEDORES, es el 91 601 75 10.