



ADGD082PO O PROCESO DE EMPRENDER



EMPREGO
GALICIA



MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL

SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO ESTATAL
SEPE



ENTIDAD DECLARADA
DE UTILIDAD PÚBLICA

PROGRAMAS INTEGRADOS
DE EMPREGO DE GALICIA

PROGRAMA INTEGRADO DE EMPREGO DE CIMO,
ENTIDADE PRESTADORA DE SERVICIOS 2025/26



Díaz de la Banda nº18, Ourense



988 39 15 15



programaintegrado@cimo.org



cimo.org



Estamos concienciados/as coa igualdade de xénero e o uso dunha linguaxe igualitaria e non discriminatoria. Feita esta aclaración, debemos indicar que non usaremos a fórmula masculino, feminino para evitar ser repetitivos/as. Para favorecer a lectura do manual usaremos a forma masculina entendendo que fai referencia a ambos xéneros

ÍNDICE DE CONTIDOS

1. A PERSOA EMPRENDEDORA, A IDEA E O PROCESO DE EMPRENDER.....	3
1.1. A persoa emprendedora.....	3
1.2. Como descubrir oportunidades de negocio e xerar ideas para o autoemprego ou a creación de empresas.....	6
1.3. Validación inicial da idea de negocio ou a vía de emprender.....	11
1.4. O proceso de emprender.....	13
2. O PLAN DE EMPRESA.....	30
2.1. Definición do proxecto.....	31
2.2. Análise da contorna.....	32
2.3. Mercado e competencia.....	33
2.4. Estratexia de mercadotecnia.....	34
2.5. Estrutura organizativa e recursos humanos.....	36
2.6. Plan de investimentos.....	37
2.7. Plan económico financeiro.....	39
2.8. Conta de resultados.....	40
2.9. O modelo Canvas.....	42
2.10. Calendario para a persoa emprendedora.....	52
2.11. Trámites para a posta en marcha.....	53
3 ORIENTACIÓNS E APOIO AS PERSOAS EMPRENDEDORAS.....	57
3.1. Directorio de organismos e institución de apoio as persoas emprendedoras....	57
3.2. Páxinas web de interese xeral para o emprendemento en España.....	58

1. A PERSOA EMPRENDEDORA, A IDEA E O PROCESO DE EMPRENDER

1.1. A persoa emprendedora

Cando alguén busca traballo case sempre pensa en primeiro lugar na opción de que o contraten, quizais sen exporse que da súa propia iniciativa pode xurdir unha ocupación, e que esta mesmo pode chegar a ser, nalgúns casos, xeradora de emprego para outras persoas en paro.

Con todo, existen persoas que se senten capacitadas para por en práctica as súas ideas empresariais, conseguindo así unha vida laboral non suxeita á relación de asalariado e superando, a través dunha alternativa diferente, a necesidade de atopar un emprego. Atopámonos coas denominadas persoas emprendedoras, quen, a partir dunha idea, son capaces de crear o seu posto de traballo orixinando a súa propia empresa, ao que se deu o nome de autoemprego.

Unha idea estendida é que para ser unha persoa emprendedora hai que ter unhas calidades excepcionais, pero isto só é parcialmente certo, aínda que hai persoas que reúnen características favorables na creación dun negocio e que terán, por iso, máis probabilidades de éxito.

Dise que unha persoa emprendedora debe ter, a grandes liñas, as seguintes calidades:

- Disponibilidade
- Iniciativa
- Capacidade de meditar as decisións a tomar
- Mentalidade aberta
- Perseveranza
- Dinamismo
- Capacidade de adaptación e traballo
- Confianza e coñecemento de si mesmo
- Optimismo e motivación
- Espírito independente
- Facilidade de contacto

- Facilitade para planificar e organizar
- Tolerancia, creatividade e innovación
- Afán polo traballo ben feito
- Capacidade para vender as súas ideas
- Capacidade para asumir riscos
- Capacidade para delegar
- Gusto polo triunfo
- Capacidade de persuasión
- Autoconfianza

En calquera caso, as calidades necesarias para a creación dunha empresa dependen da idea de negocio que se vaia a desenvolver. É conveniente facer unha análise previo das características persoais e das aptitudes do emprendedor para comprobar si imos ser capaces ou non de levar a cabo o negocio con éxito.

As máis importantes de todas elas, necesarias para calquera tipo de negocio serían:

Confianza nun mesmo e capacidade de asumir riscos.

A persoa emprendedora debe ter confianza na súa idea de negocio e na súa capacidade para levala a cabo. Debe ser unha persoa capaz de asumir os riscos derivados do desenvolvemento da idea, xeralmente apostando incluso o seu propio patrimonio. Ademais, o risco non desaparece unha vez que se inicia o negocio, senón que será unha constante na vida do empresario.

Creatividade e capacidade de adaptación aos cambios.

Para poder competir nun mercado que cada vez evoluciona máis rapidamente, é necesario que o empresario teña certa dose de creatividade e capacidade de adaptación aos continuos cambios. Estas calidades non se refiren só ós produtos e servizos que ofrece a empresa, senón que deben estar sempre presentes na xestión do negocio.

Capacidade organizativa e disposición a traballar arduamente para desenvolver con éxito a idea de negocio.

É moi importante que o emprendedor teña capacidade para organizar e coordinar o traballo. Ademais, debe posuír capacidade de liderado e aptitudes para a negociación.

Por outra banda, o desenvolvemento dun negocio é unha ardua tarefa que require dunha gran dedicación e sacrificio, polo que o emprendedor debe estar preparado para traballar duramente si desexa desenvolver con éxito o seu negocio.

Coñecementos sobre o mercado e a idea a desenvolver.

Para poder crear unha empresa é necesario ter coñecementos sobre a idea de negocio a desenvolver. Por iso é desexable dispor de formación e experiencia en:

- Coñecementos sobre o sector de actividade no que vaia a operar a empresa.
- Coñecementos sobre organización e xestión de empresas.
- Coñecementos teóricos e prácticos sobre as tarefas produtivas o desenvolvemento dos servizos.
- Coñecementos sobre trato ó cliente.

Si non se dispón dos coñecementos necesarios, é importante conseguir a formación e preparación adecuada naqueles puntos onde se detecten faltas de coñecementos. Outra solución é a contratación de servizos externos para determinadas áreas: xestión, consultaría, asesoría xurídica, fiscal, contable, etc.



1.2. Como descubrir oportunidades de negocio e xerar ideas para o autoemprego ou a creación de empresas

Toda pretensión de levar a cabo a dura tarefa de por en marcha unha empresa debe virar necesariamente ao redor dunha idea, unha feliz idea que de súpeto, ou tras longo tempo de pensar niso, xorde na mente do que será promotor do negocio.

¿Onde atopar a idea ?

Polo xeral, as ideas poden atoparse observando:

- ✓ O propio traballo

O descubrimento dunha idea empresarial pode chegar da observación, no traballo cotián, de oportunidades de mellora dos produtos fabricados ou os servizos ofrecidos pola empresa en que traballa o futuro emprendedor. Ese labor diario pode así mesmo revelar novos segmentos de mercado, demandas insuficientemente cubertas que ofrecen unha oportunidade de negocio ao que saiba aprobeitalas a tempo.

- ✓ A vida diaria

Noutras ocasións, son os familiares, amigos ou coñecidos, seica nós mesmos, quen percibimos a carencia dun ben ou servizo que podería cubrir determinadas necesidades, facilitarnos certas tarefas; outras veces, é a distancia ou incomodidade para obter ese ben ou servizo o que fai brotar a oportunidade de negocio.

- ✓ A vida económica

O seguimento de publicacións económicas ou profesionais, publicacións especializadas na creación de empresas, poden, igualmente, darnos a pauta á hora de descubrir as novas oportunidades. Do mesmo xeito, a análise de estudos estatísticos elaborados por determinadas institucións (Cámaras de Comercio, organizacións e asociacións empresariais, sindicatos, etc.) ou pola propia Administración pode permitir o descubrimento de novas oportunidades de negocio.

✓ As ideas alleas

Se en moitas ocasións son ideas propias as que impulsan a nova actividade, non é, nin moito menos, infrecuente que sexan ideas doutras persoas as que permitan o seu nacemento.

É o caso dos traspasos de negocio, os exemplos e ideas de negocio que se analizan en revistas especializadas en ámbitos comerciais ou industriais, as franquías, as concesións comerciais, a adquisición de dereitos de propiedade industrial (patentes) ou de licenzas de fabricación, explotación, ou distribución (exemplo, unha exclusiva de distribución de certas importacións), etc.

Se recorre a ideas alleas para crear unha empresa, é aconsellable manter unha actitude de vixilancia e seguimento de novos produtos ou servizos, novas tendencias de consumo, novas ideas de mercadotecnia, etc. (na maioría de revistas especializadas existe unha sección dedicada a estes asuntos).

Factores que determinan a idea.

Pode considerarse que a elección da idea pode vir determinada por algún dos seguintes factores:

- ✓ A partir dunha oportunidade de negocio en mercados pouco abastecidos, de nova creación ou cun alto potencial de crecemento.

A idea vén determinada polas necesidades do mercado, por iso oriéntase a empresa para cubrir unha necesidade xa existente.

- ✓ Os cambios sociais e técnicos que teñen lugar son fontes constantes de novas oportunidades empresariais.

A idea vén determinada polo mercado, e o empresario só ten que saber observala e estruturar o seu proxecto para dar resposta á mesma.

- ✓ Coñecementos técnicos sobre mercados, sectores ou negocios concretos.

Os promotores posúen un sólido coñecemento dun mercado concreto, no que normalmente traballaron con anterioridade e tentan ocupar unha posición no mesmo, creando unha empresa.

Non se trata de aproveitar unha oportunidade de negocio, senón de ocupar con máis forza a competencia dun sector dese mercado, grazas aos coñecementos do mesmo.

- ✓ A partir dun proceso de innovación ou de transferencia de tecnoloxía, que supoña o desenvolvemento dun produto ou servizo mellorado ou non existente.
- ✓ Tamén pode desenvolverse un proceso de produción que abarate custos ou aumente a calidade, é dicir, que favoreza a vantaxe competitiva.
- ✓ Sobre a base dun proceso de externalización produtiva. Isto supón a demanda inicial da nova empresa.
- ✓ Simplicidade do negocio.
- ✓ Persoas que buscan unha saída á súa situación laboral e elixen actividades de escasa complexidade.
- ✓ Non pode falarse nestes casos de auténticos emprendedores, senón máis ben de empresarios forzosos que, ao descoñecer o mundo da empresa e non ter unha clara vocación cara ó mesmo, orientan os seus pasos cara a actividades que requiran poucos coñecementos técnicos e cuxo funcionamento poida aprenderse con facilidade.

Franquía: vantaxes e desvantaxes.

A franquía é un sistema comercial ou un modo de distribución dun produto ou servizo no que se establece un contrato entre dúas persoas físicas ou xurídicas o Franquiciador e o Franquiciado. O franquiciador cede ao franquiciado os dereitos de uso da súa marca, logotipo, dereitos de autor,.... a cambio dun pago inicial (canon de entrada) e consecutivos pagos en relación ao volume de vendas do franquiciado (royalties).

VANTAXES

- O franquiciado pode aproveitar os coñecementos, experiencia, prestixio e clientela do franquiciador, polo que a súa probabilidade de éxito no mercado é maior e o risco é moito menor.
- Dispón dun negocio cunha marca acreditada e coñecida.
- Queda coa maior parte dos beneficios de explotación.
- É dono do negocio: toma decisións.
- Ten un abastecemento de existencias asegurado.

- Ten mellores condicións de compra de produtos e programas publicitarios.
- Recibe apoio na aplicación das operacións comerciais e administrativas.

DESVANTAGES

- Menor beneficio, xa que é compartido, necesita saber traballar en equipo.
- En ocasións teñen que pagar canons e royalties moi elevados.
- Perden liberdade e iniciativas.

Factores de elección dun negocio concreto.

Son moitos os factores que poden levar a unha persoa a inclinarse por un negocio concreto; factores que nuns casos actúan en sentido positivo, é dicir, animando a elixir unha opción determinada, e noutros o fan en sentido contrario, actuando como filtro de posibles ideas alternativas. Así, o coñecemento dun mercado concreto pode ser un factor determinante para que unha persoa decida introducirse no mesmo, mentres que a necesidade duns coñecementos técnicos específicos ou unhas necesidades económicas elevadas poden ser factores que disuadan de abordar determinados negocios.



Pero unha vez que temos a idea, son varias as preguntas que habemos de facernos antes de seguir adiante co proxecto:

- Trátase dunha idea realista?
- É efectivamente viable?

- As necesidades reais que a idea pretende satisfacer, ¿non están xa cubertas de modo suficiente pola competencia xa establecida?
- ¿Estase en condicións de acometela?
- A súa rendibilidade ¿vai xustificar os esforzos necesarios para pola en marcha?
- Por iso toda idea empresarial debe de ser:
 - Factible.
 - O promotor debe ser capaz de materializar a idea nun determinado produto ou servizo.
 - Nova ou necesaria para a sociedade.
 - Debe producir beneficios suficientes.

Outro aspecto a ter en conta cando se trata de por en marcha un proxecto empresarial contorna a unha idea concreta, é a ilusión e a confianza que os promotores teñen na mesma.

Crer de forma decidida na idea elixida e enfocar o seu desenvolvemento con entusiasmo, é un factor determinante á hora de levar o proxecto á práctica. Negocios que en principio parecían pouco viables tiveron excelentes resultados grazas ao tesón dos seus promotores. En cambio, ideas que se prevían excelentes fracasaron como consecuencia dunha falta de entusiasmo nas persoas que estaban detrás delas.

As ideas empresariais, tanto aquelas que son raíz mesma da propia empresa como as que xorden ao longo do seu desenvolvemento, poden ser obxecto de protección, garantindo así o rendemento económico que compense o investimento e esforzo investidos na súa concepción e desenvolvemento. Ese é o obxecto dos dereitos de propiedade intelectual e industrial, previstos para a protección de invencións, signos distintivos e creacións intelectuais doutro tipo.

1.3. Validación inicial da idea de negocio ou a vía de emprender

Existen dous momentos fundamentais na idea de negocio: un é o seu nacemento, é dicir, o momento no que xorde a idea e o outro é a súa avaliación, consistente en comprobar que a idea é viable e que pode ser levada á práctica.

1. O nacemento da idea: O nacemento da idea varía segundo cada caso, dependendo das características e as circunstancias da persoa que se expoñe levala a cabo. Nalgúns casos, a idea xorde da casualidade ou de modo espontáneo, mentres que noutros é froito dunha procura sistematizada.

A idea pode provir de varias fontes distintas:

- Invención e innovación
- Interese persoal ou hobby
- Desenvolvemento profesional do emprendedor
- Copia doutras ideas de éxito
- Observación das tendencias sociais (procura de demandas insatisfeitas, observación de pirámides de poboacións, etc.)

Unha vez detectada a idea haberá que preguntarse si esta é realista e viable. Para iso será necesario realizar unha avaliación.

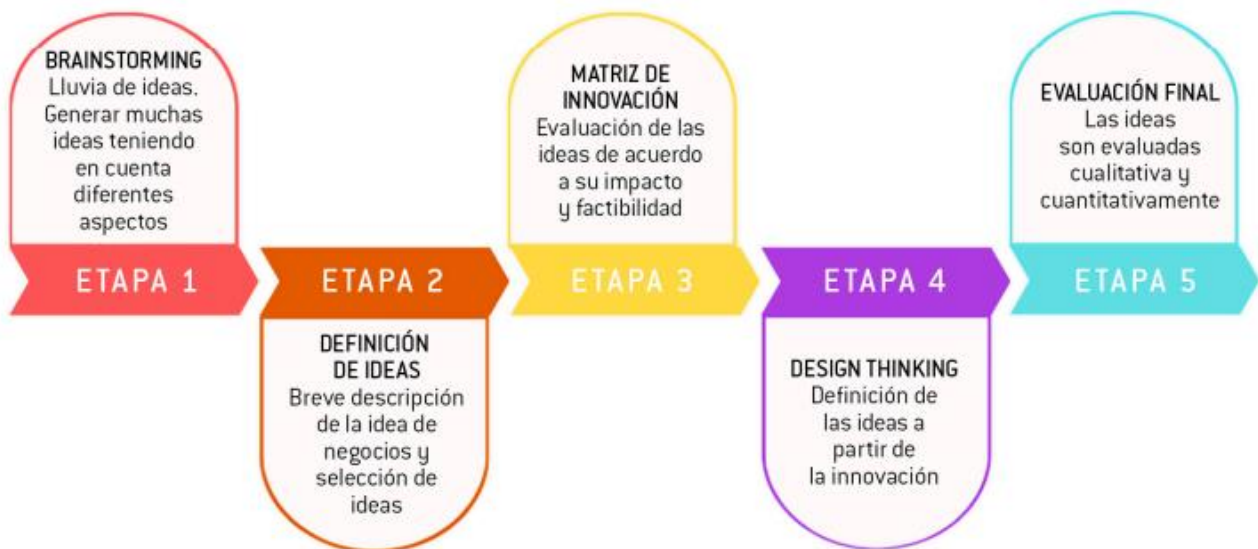
2. A avaliación da idea: A idea debe ser realista e viable. Non é imprescindible que sexa unha idea moi nova, senón de que exista un oco no mercado que aínda está por aproveitar.

Para avaliar a idea haberá que seguir unha serie de pasos:

- Definición da idea
- Desenvolvemento en profundidade da idea: concreción da idea, a que segmentos vaise a dirixir, que tipo de negocio vai ser, etc.
- Investigación e análise do mercado
- Análise das características do mercado no que se pretende competir: características dos clientes potenciais e dos competidores, volume e tendencia do mercado, etc.

Con esta avaliación trátase de comprobar si existe un oco no mercado para a idea de negocio. Despois haberá que comprobar que se dispón ou se poden conseguir os recursos necesarios para levala á práctica, para iso desenvolverase o Plan de Negocio.

Débese ter en conta que o Plan de Negocio é un documento dinámico e modificable no tempo, xa que a empresa está inmersa nunha contorna cambiante e afectada por variables externas ou mesmo descoñecidas. É un documento “vivo” que o emprendedor ou emprendedora debe actualizar sempre que se produzan desviacións significativas.



1.4. O proceso de emprender

A elección da forma xurídica

A persoa emprendedora cunha idea empresarial expone nalgún momento a dúbida de que forma xurídica adoptará a futura empresa. Esta cuestión que ten unha importancia relativa no futuro éxito e consolidación do proxecto, especialmente si o comparamos con outros aspectos como a comercialización, a diferenciación do produto ou servizo, a xestión de tesourería, etc., pero isto non evita que sexa unha das primeiras preguntas que se realizan os promotores.

A continuación indícanse os principais criterios a ter en consideración. Algúns deles condicionarán de forma necesaria o tipo de forma xurídica a elixir -por exemplo, o número mínimo de socios-, mentres que outros entran no campo do subxectivo -como as perspectivas de expansión do negocio-, deixando ao emprendedor a decisión final.

Criterios para determinar a forma xurídica:

• **Número de socios:** Si o número de persoas que desexan desenvolver o proxecto é de máis dun, teremos que optar por algún tipo societario dos existentes, e no caso de ser unha soa persoa poderá optar entre a empresa individual e algún tipo de sociedade unipersonal.

Este criterio, do número de promotores ou socios, determina o tipo de forma xurídica da seguinte maneira:

- a) Formas xurídicas cun único socio:
 - Empresario individual.
 - Sociedade Limitada Unipersonal.
 - Sociedade Anónima Unipersonal.
- b) Formas xurídicas cun número máximo de cinco socios:
 - Sociedade Limitada Nova Empresa.
- c) Formas xurídicas cun número mínimo de dous socios:
 - Sociedade Limitada.
 - Sociedade Anónima.
 - Sociedade Civil.
 - Comunidade de Bens.

- Cooperativas de Trabajo Asociado
- d) Formas xurídicas cun número mínimo de tres socios:
 - Sociedade Limitada Laboral.
 - Sociedade Anónima Laboral.

• **Responsabilidade dos socios:** A responsabilidade fronte a terceiras persoas varía en función da forma xurídica que se elixa. Si queremos diferenciar o noso patrimonio persoal do da empresa e limitar a responsabilidade só ao patrimonio empresarial, teremos que abandonar a idea de determinadas formas xurídicas e optar pola fórmula societaria: Sociedade Limitada, Sociedade Anónima, Sociedade Cooperativa, etc.

No caso de elixir unha forma xurídica con responsabilidade ilimitada, a persoa emprendedora responderá as débedas que poida contraer o negocio con todo o seu patrimonio persoal, polo que se deben analizar en profundidade os riscos que se está disposto a asumir.

- a) Formas xurídicas con responsabilidade ilimitada:
 - Empresario individual
 - Sociedade Civil
 - Comunidade de Bens
- b) Formas xurídicas con responsabilidade limitada ao capital social:
 - Sociedade Limitada e Sociedade Limitada Unipersonal
 - Sociedade Limitada Nova Empresa
 - Sociedade Anónima e Sociedade Anónima Unipersonal
 - Sociedade Limitada Laboral
 - Sociedade Anónima Laboral
 - Sociedade Cooperativa

• **Capital social necesario:** As necesidades de investimento do proxecto son un elemento chave para decidir que forma xurídica é a que máis se adecúa ao noso proxecto empresarial, xa que algunhas fórmulas requiren dun capital mínimo ou, pola contra, presentan un condicionamento no máximo achegado polos socios:

- a) Formas xurídicas que non requiren dun capital mínimo para constituírse:
 - Empresario individual
- b) Formas xurídicas que requiren dun capital mínimo de 1 euro para constituírse:

- Sociedade Limitada Unipersonal
 - Sociedade Limitada
 - Sociedade Limitada Laboral
 - Sociedade Cooperativa (fíxase nos estatutos o mínimo)
 - Sociedade Limitada Nova Empresa
- c) Formas xurídicas que requiren dun capital mínimo de 60.000,00 euros para constituírse:
- Sociedade Anónima Unipersonal
 - Sociedade Anónima
 - Sociedade Anónima Laboral
- d) Formas xurídicas limitadas a un capital máximo de 120.000,00 euros para constituírse:
- Sociedade Limitada Nova Empresa
- **Forma de achega e representación do capital social:** Ademais da cantidade necesaria para crear a empresa, tamén é importante ter en conta o modo en que se achega o capital e a súa representación. Este feito, ademais de afectar á forma de achegar o capital no momento inicial, condicionará as relacións entre os socios.
- a) Forma de achegar o capital social:
- Achegas dinerarias
 - Achegas non dinerarias
 - Traballo
 - Bens e dereitos
 - Outras.
- b) Representación do capital. A representación do capital fai referencia ao modo en que as achegas dos socios se materializan na empresa, e a súa regulación e características varían en función das diferentes formas xurídicas.
- **Participacións:** Son cada unha das partes en que se divide o capital dunha Sociedade de Responsabilidade Limitada. As formas xurídicas que se posúen esta forma de representación do capital son:
- Sociedade Limitada
 - Sociedade Limitada Laboral
 - Sociedade Limitada Nova Empresa.

• **Accións:** Representan partes proporcionais de capital social, sendo nula a creación de accións que non respondan a unha achega patrimonial á sociedade. Esta fórmula implica unha maior liberdade para entrar e saír da sociedade, ao permitirse a transmisión de participacións de forma libre. As formas xurídicas que se posúen esta forma de representación do capital son:

- Sociedade Anónima.
- Sociedade Anónima Laboral.
- Títulos nominativos / Cadernos de participación: esta fórmula é específica das Cooperativas.

• **Aspectos fiscais:** A forma xurídica é determinante para establecer a forma de tributación e os tipos aplicables, e con iso a cantidade económica a pagar en forma de impostos.

A principal diferenza está entre o pago de impostos en base ao Imposto sobre a Renda das Persoas Físicas (IRPF) ou ao Imposto de Sociedades (IS) e, dentro deste grupo, o tipo aplicable sobre os beneficios.

- a) Formas xurídicas que tributan polo IRPF
 - Empresario individual
- b) Formas xurídicas que tributan polo IS
 - Comunidade de Bens
 - Sociedade Civil
 - Sociedade Limitada
 - Sociedade Limitada Nova Empresa
 - Sociedade Anónima.
 - Cooperativa
 - Sociedade Limitada Laboral

O IRPF é un imposto directo e de natureza persoal, que grava a renda dispoñible (a renda total menos o mínimo persoal e familiar) de cada contribuínte, deste xeito vese afectada a capacidade económica garantindo as necesidades persoais. No caso de ter unha empresa, os beneficios sumaríanse ás rendas particulares do empresario ou de cada un dos socios, determinando o tipo final a aplicar, que pode chegar ao 43%.

A forma de determinar a contía dos beneficios empresariais é:

- Estimación directa nas modalidades normal e simplificada.

- Estimación obxectiva.
- Estimación indirecta.

Pola contra, as sociedades obrigadas polo Imposto de Sociedades tributan sempre a un tipo fixo do 25% para os primeiros 120.202,41 euros e do 30% para os seguintes, para PEMES con facturacións inferiores a 8 millóns de euros.

As cooperativas, pola súa banda, tributan neste imposto a un 20%, podéndose deducir ata un 50 % deste imposto, tendo, por tanto, maiores vantaxes fiscais.

Outros: Os trámites de constitución, as axudas ou subvencións que a persoa emprendedora desexe solicitar ou as posibilidades de financiamento son outros criterios que poden influír na elección da forma xurídica da empresa.

- ✓ Necesidades de investimento e posibilidades de financiamento: a dimensión económica dun investimento fai que sexa necesaria a participación de varias persoas para acometela, polo que normalmente optárase por formar unha Sociedade. Por outra banda, as entidades de crédito e outras institucións financeiras dan maiores facilidades na concesión de créditos a empresas que dispoñan de avais ou dun capital social elevado.
- ✓ Perspectivas de expansión do negocio: debemos ter claro si a empresa estará aberta á participación de novos socios ou si estes serán necesarios a medio prazo. Aforrarse custos de constitución no momento inicial pode limitar as posibilidades de crecemento da empresa e o acceso de novos investidores á mesma, como ocorre, por exemplo, no caso do empresario individual.
- ✓ Liberdade de acción do empresario: o empresario individual ou promotor dunha Sociedade Unipersonal gozará de maior liberdade, ao non ter que contar co concurso doutras persoas para a toma de decisións. De tódolos xeitos, non deben deixarse de lado as sinerxías que se producen cando concorren varias vontades nun proxecto empresarial e téñense en conta as opinións de todos os membros da sociedade, gañando en diversidade de formación e experiencia.

- ✓ Os trámites de constitución: os trámites de constitución son o elemento con menor importancia á hora de decidir a forma xurídica da nosa empresa. Existen diferenzas no número, a complexidade e o custo dos trámites a realizar, pasando desde o modelo máis sinxelo -Empresario Individual- ou o máis rápido - Sociedade Limitada Nova Empresa-, até outros máis custosos e complexos - Sociedade Anónima e Cooperativa-. Con todo, o maior número de trámites ou o seu custo, non deberían levarnos a tomar unha decisión precipitada que, a efectos de responsabilidade e desde o punto de vista fiscal, pode ser errónea e con efectos negativos a longo prazo.
- ✓ Axudas financeiras e subvencións públicas: algunhas fórmulas xurídicas teñen preferencia en materia de subvencións a fondo perdido e/ou axudas financeiras das Comunidades Autónomas. Así, as sociedades cooperativas e laborais dispoñen de máis liñas de apoio e subvención que as restantes formas xurídicas

ANÁLISES E COMPARATIVA DAS FORMAS XURÍDICAS

A persoa emprendedora deberá avaliar a repercusión de cada un dos puntos indicados no epígrafe anterior e valorar a importancia e peso que teñen no seu proxecto. É posible, ademais, que circunstancias persoais brinden outros elementos relevantes para a toma de decisión.

Neste capítulo expónse as formas xurídicas, indicando as súas vantaxes e desvantaxes de forma comparativa.

Empresario individual

Características

Toda persoa que realice unha actividade por conta propia dunha forma habitual, persoal e directa si esta actividade realízase a título lucrativo, sen suxeición a contrato de traballo e aínda que utilice o servizo remunerado doutras persoas, sexa ou non titular de empresa individual ou familiar.

Trámites para a súa constitución

Os pasos a seguir para proceder a realizar o alta como empresario individual son os seguintes:

- Alta na Axencia Tributaria mediante o modelo 037, de alta Censal.
- Alta na seguridade social (modelo TA.0521).
- Obrigatoriedade de estar en posesión de libro de visitas dilixenciado polo Ministerio de Trabajo.
- En caso de ter un local aberto ao público é necesario:

Solicitar licenza de apertura no concello

É obrigatorio ter follas de reclamacións.

Vantaxes e desvantaxes:

VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • Forma xurídica de constitución moi simple e xestión sinxela • Control total da empresa: dirixe persoalmente a súa xestión • Non esixe capital mínimo inicial • Fiscalmente interesante ata certo volume de negocio (paga segundo ganancias) • Posibilidade de obter a prestación por desemprego en forma de pago único abono cotas de SS 	<ul style="list-style-type: none"> • Asume persoalmente os dereitos e obrigacións derivados da actividade que realice • Responde persoalmente co seu propio patrimonio e co do seu cónxuxe si non existe separación de bens.

Sociedade civil / Comunidade de bens**Características**

A **Sociedade Civil** é un contrato polo que dúas ou máis persoas poñen en común capital co propósito de repartir entre si as ganancias. Este contrato pode recoller calquera pacto ou acordo (distribución de tarefas, de ganancias etc.) ás cales cheguen os socios. As **Comunidades de Bens** son as formadas por varias persoas que ostentan a propiedade e titularidade dunha cousa ou dereito indiviso. Carece de personalidade xurídica.

Trámites para a súa constitución

- Sociedade civil
 - Elaboración dos estatutos.
 - Solicitud do CIF da empresa.
 - Liquidación do ITPAJD (Consellería de Facenda): Exento pago _ modelo 600.
 - Declaración censal: modelo 036 pola sociedade e modelo 037 por cada socio.
 - Alta na Seguridade Social: réxime de autónomo.
 - No caso de que teña traballadores: apertura de código de conta de cotización, realizar alta traballador en réxime xeral e solicitud do número de seguridade social (no caso de que traballe por primeira vez).
 - Obrigatoriedade de estar en posesión de libro de visitas, emitido polo Ministerio de Trabajo.
 - En caso de ter local aberto ao público é necesario
 - Solicitar Licenza de Apertura en Concello.
 - Ter follas de Reclamacións.

- Comunidade de bens
 - Contrato de constitución da comunidade.
 - Solicitud do C.I.F.
 - Liquidación do ITPAJD (Consellería de Facenda): Exento pago (modelo 600).
 - Declaración censal: modelo 036 pola sociedade
 - Alta na Seguridade Social, tendo en conta que:
 - Por norma xeral. Non así os comuneiros que acheguen traballo á comunidade, que deben darse de alta no Réxime Especial de Traballadores Autónomos.
 - Os que achegan soamente capital non se computan como traballadores e por tanto non deberán darse de alta. Sinalar que polo menos un deles deberá estar dado de alta salvo no caso que se contrate un xerente por conta allea.

Vantaxes e desvantaxes:

FORMA XURÍDICA	VANTAXES	DESVANTAXES
SOCIEDADE CIVIL	<ul style="list-style-type: none"> • Non necesita demasiados trámites para a súa constitución. • Non esixe capital mínimo inicial. • Fiscalmente interesante ata certo volume de negocio (paga segundo ganancias). • Non recae sobre unha soa persoa o risco de crear unha empresa. • Posibilidade de obter a prestación por desemprego en forma de pago único + abono cotas de SS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asume persoalmente os dereitos e obrigacións derivados da actividade que realice. • Responde persoalmente co seu propio patrimonio e co do seu cónxuxe si non existe separación de bens. • Carecen de personalidade xurídica (a sociedade non é titular de dereitos e obrigacións).
COMUNIDADE DE BENS	<ul style="list-style-type: none"> • Tramites de formalización máis sinxelos. • Non é necesario capital mínimo para a súa constitución. • Os comuneiros, en caso de cumprir os requisitos, poden acceder á capitalización do pago único por desemprego. 	<ul style="list-style-type: none"> • A comunidade de bens responderá fronte a terceiros con todos os seus bens e si estes non fosen suficientes responderán os socios co seu patrimonio persoal. • Adoita estar excluída de subvencións.

Sociedade limitada**Características**

A Sociedade de Responsabilidade Limitada (S.L. ou S.R.L.) é unha sociedade mercantil onde o capital está dividido en participacións iguais, acumulables e indivisibles, que non poden incorporarse a títulos negociables nin denominarse accións.

A responsabilidade dos socios límitase ao capital achegado. O número mínimo de socios é 1 (Sociedade Limitada Unipersonal), e o capital inicial mínimo é de 1 Euro.

Este capital debe ser integramente desembolsado. Pódense achegar bens ou dereitos valorables economicamente. Non pode ser obxecto de achega o traballo ou os servizos.

Trámites para a súa constitución

- Certificación negativa do nome, trámite que se pode realizar a través de Internet na páxina do Rexistro Mercantil Central.
- Coa certificación negativa de nome dirixirse a unha entidade financeira e depositar o capital social a nome da empresa (depositar a totalidade).
- Outorgamento de escritura pública e redacción de estatutos, trámite que se realiza no Notario. (É necesario ir coa certificación negativa de nome e co código de conta).
- Solicitud de CIF provisional mediante o modelo 036 na Axencia Tributaria.
- Liquidación do ITPAJD (Consellería de Facenda): Exento de pago modelo 600.
- Depósito das Escrituras no Rexistro Mercantil.
- Solicitud de CIF definitivo e comunicación de Apertura en Facenda.
- Alta na Seguridade Social: (empresa e traballadores) no réxime especial de traballadores autónomos ou no réxime xeral.
- É obrigatorio ter Libros: de Actas e Socios visados no Rexistro Mercantil.
- Obrigatoriedade de estar en posesión de libro de visitas dilixenciado polo Ministerio de Trabajo.
- En caso de ter local aberto ao público é necesario
Solicitar Licenza de Apertura en Concello
Ter follas de Reclamacións.

Vantaxes e desvantaxes:

VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento interno de órganos de goberno rexido por principio democrático • Responsabilidade patrimonial limitada ao capital social • Capital social non é elevado • Posibilidade de obter a prestación por desemprego en forma de abono de cotas de SS 	<ul style="list-style-type: none"> • Esixencias de capital mínimo • Trámites de constitución numerosos e cun custo económico. • Tipo xeral do 30% sobre beneficio • Non Existe a posibilidade de obter a prestación por desemprego en forma de pago único.

Sociedade limitada nova empresa

Características

A Sociedade Limitada Nova Empresa (SLNE) regúlase como unha especialidade da Sociedade de Responsabilidade Limitada, cuxo obxectivo é estimular a creación de novas empresas, especialmente as de pequena e mediana dimensión.

O número máximo de socios no momento da constitución será de cinco e todos eles han de ser persoas físicas.

O capital mínimo é de 1 euro e o máximo de 120.000 euros.

Trámites para a súa constitución

A posibilidade de realizar os trámites de constitución e posta en marcha da Sociedade Limitada Nova Empresa por medios telemáticos, evitando así desprazamentos e producindo un aforro substancial en tempo e custos é unha das vantaxes desta forma xurídica. Para iso deberase cumprimentar o Documento Único Electrónico (DUE) (deberá dispor de certificado dixital), ou ben acudindo a Puntos de Asesoramento e inicio de Tramitación (PAIT) nos que recibirá axuda para cumprimentalo. Os únicos desprazamentos a realizar son ao PAIT correspondente, si escóllese este sistema e a Notaría.

Vantaxes e desvantaxes:

VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • Constitución en 48 horas. • Plan de contabilidade simplificado. • Limitación da responsabilidade dos socios ao capital achegado á sociedade. • Menor rigor formal na súa organización. • Posibilidade de constituír unha SLNE unipersonal (un único socio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Límite de socios, só poden ser 5 (só persoas físicas) e de capital social, non pode ser superior a 120.000 €. • Imposibilidade de separar os momentos de creación e alta da empresa. • Hai obrigatoriedade de levar contabilidade formal. • Non pode cotizar en Bolsa.

Sociedade Anónima

Características

A Sociedade Anónima (S.A.) é unha sociedade mercantil cuxos titulares o son en virtude dunha participación no capital a través de títulos ou accións. O número mínimo de socios é 1, e o capital inicial mínimo é de 60.000,00 Euros.

Trámites para a súa constitución

- Certificación negativa do nome, trámite que se pode realizar a través de Internet na páxina do Rexistro Mercantil Central.
- Coa certificación negativa de nome dirixirse a unha entidade financeira e depositar o capital social a nome da empresa (depositar a totalidade).
- Outorgamento de escritura pública e redacción de estatutos, trámite que se realiza no Notario. (É necesario ir coa certificación negativa de nome e co código de conta).
- Solicitud de CIF provisional mediante o modelo 036 na Axencia Tributaria.
- Liquidación do ITPAJD (Consellería de Facenda): Exento de pago modelo 600.
- Deposito das Escrituras no Rexistro Mercantil.
- Solicitud de CIF definitivo e comunicación de Apertura en Facenda.
- Alta na Seguridade Social: (empresa e traballadores) no réxime especial de traballadores autónomos ou no réxime xeral.
- Obrigatoriedade de estar en posesión de libro de visitas dilixenciado polo Ministerio de Trabajo.
- En caso de ter local aberto ao público é necesario:
 - Solicitar Licenza de Apertura en Concello.
 - Ter follas de Reclamacións.



Vantaxes e desvantaxes:

VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade aberta. Os socios poden vender libremente as súas accións e a sociedade pode cotizar en Bolsa. • A responsabilidade dos socios é limitada. Protexerá así o seu patrimonio persoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • É necesario un capital inicial de 60.000 euros (totalmente subscrito e desembolsado nun 25%). • Máis estrita e rixida no seu funcionamento. • Destinada a negocios con gran número de socios ou de grandes investimentos.

Sociedade laboral**Características**

Toda Sociedade Anónima ou Sociedade Limitada na que a maioría do capital sexa propiedade de traballadores que presten os seus servizos como tales e que teñan unha relación laboral indefinida poden, concorrendo determinados requisitos, obter a cualificación de "Sociedade Laboral". Por tanto as Sociedades Laborais van ter as características da Sociedade Limitada ou Anónima, en función da forma que adopten, coas peculiaridades que se expoñen a continuación.

Requisitos

Os requisitos que ha de cumprir unha empresa, sexa esta unha sociedade anónima ou unha sociedade limitada, para que sexa recoñecida como "laboral" son:

A maioría (polo menos o 51%) de o capital social debe estar en mans dos traballadores socios fixos.

1. Un accionista non pode posuír máis de 1/3 das accións, coa excepción de que o accionista sexa unha entidade pública ou unha entidade non lucrativa, nese caso poderá ser superior, sen alcanzar o 50%.
2. No tráfico de accións, e ao obxecto de preservar o carácter laboralista, existe unha orde de prelación na adquisición de accións:
 - a) os traballadores fixos non socios

- b) os traballadores fixos socios
 - c) os accionistas que non son traballadores e resto de traballadores non socios,
 - d) os demais (poderá facerse autocarteira co resto, co límite establecido na lei de sociedades anónimas)
3. Existe un límite á hora de contratar a traballadores fixos.
- a) En empresas de menos de 25 traballadores socios (non inclusive) pódense contratar até un 25% sobre as horas/ano traballadas polos traballadores socios.
 - b) En empresas de 25 (inclusive) traballadores socios ou máis se poden contratar até o 15% sobre as horas/ano traballadas polos traballadores socios.
4. En canto á distribución dos beneficios, o 10% dos beneficios líquidos non se pode distribuír entre os socios senón que se debe quedar na sociedade nun Fondo Especial de Reserva.

Trámites para a súa constitución

- Certificación negativa do nome, trámite que se pode realizar a través de Internet na páxina do Rexistro Mercantil Central.
- Coa certificación negativa de nome dirixirse a unha entidade financeira e depositar o capital social a nome da empresa (depositar a totalidade).
- Outorgamento de escritura pública e redacción de estatutos, trámite que se realiza no Notario. (É necesario ir coa certificación negativa de nome e co código de conta)
- Solicitud de CIF provisional mediante o modelo 036 na Axencia Tributaria.
- Liquidación do ITPAJD (Consellería de Facenda): Exento de pago modelo 600.
- Inscripción no Rexistro Administrativo de Sociedade Laborais.
- Deposito das Escrituras no Rexistro Mercantil.
- Solicitud de CIF definitivo e comunicación de Apertura en Facenda.
- Alta na Seguridade Social: (empresa e traballadores) no réxime especial de traballadores autónomos ou no réxime xeral.
- É obrigatorio ter Libros: de Actas e Socios visados no Rexistro Mercantil.

- Obrigatoriedade de estar en posesión de libro de visitas dilixenciado polo Ministerio de Trabajo.
- En caso de ter local aberto ao público é necesario
Solicitar Licenza de Apertura en Concello.
Ter follas de Reclamacións.

Vantaxes e desvantaxes:

VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade dos socios limitada ao capital subscrito por cada un deles. • Os traballadores participan da súa propia empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esixencia de capital mínimo • Trámites de constitución longos, complicados e custosos.

Cooperativa

Características

A cooperativa é unha sociedade de capital variable, con estrutura e xestión democrática, constituída por persoas físicas ou xurídicas, para prestar servizos e satisfacer as súas necesidades e aspiracións económicas e sociais, e en interese pola comunidade, mediante unha empresa conxunta.

O número mínimo de socios é de 2 e o capital social de 3.000,00 Euros, que deberá estar dividido en achegas nominativas dos socios e, no seu caso, asociados.

Trámites para a súa constitución

- Certificación negativa do nome, trámite que se pode realizar a través de Internet na páxina do Rexistro de Cooperativas do Ministerio de Empleo.
- Realizar asemblea constituínte e redacción de estatutos.
- Coa certificación negativa de nome dirixirse a unha entidade financeira e depositar o capital social a nome da empresa (depositar a totalidade).
- Cualificación previa dos estatutos ante o Rexistro de Cooperativas

- Outorgamento de escritura pública, trámite que se realiza no Notario. (É necesario ir coa certificación negativa de nome e co código de conta).
- Solicitud de CIF provisional mediante o modelo 036 na Axencia Tributaria.
- Liquidación do ITPAJD (Consellería de Facenda): Exento de pago modelo 600.
- Inscripción no rexistro de Cooperativas.
- Solicitud de CIF definitivo e comunicación de Apertura en Facenda.
- Alta na Seguridade Social: (empresa e traballadores) no réxime especial de traballadores autónomos ou no réxime xeral.
- Obrigatoriedade de estar en posesión de libro de visitas dilixenciado polo Ministerio de Trabajo.
- En caso de ter local aberto ao público é necesario
Solicitar Licenza de Apertura en Concello
Ter follas de Reclamacións.

Para máis información sobre Cooperativas en Galicia:



Tipos de cooperativas:

As cooperativas clasifícanse en:

- **Cooperativas de traballo asociado:** persoas de desenvolven de forma conxunta, unha actividade empresarial, que lles garanta un posto de traballo.
- **Cooperativas de consumidores e usuarios:** asocian persoas físicas ou xurídicas e teñen por obxecto a consecución de bens e servizos para o consumo
- **Cooperativas de servizos:** asocian persoas físicas ou xurídicas, titulares de explotacións ou doutras actividades, para beneficiarse de procesos de comercialización, adquisición de materias primas, mellora de procesos de produción, distribución, etc. en común.

Vantaxes e desvantaxes:

VANTAXES	DESVANTAXES
<ul style="list-style-type: none"> • Dereito a cobrar a prestación por desemprego, ten a posibilidade de cobrar o Pago Único da Prestación. • Limitación da responsabilidade dos socios ao capital achegado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites burocráticos máis complicados e esixentes. • Necesidade de dous socios como mínimo.

Recurso: ¿Como escoller a forma xurídica?

<https://www.econosublime.com/2017/11/empresas-segun-forma-juridica.html>



2. O PLAN DE EMPRESA

Un Plan de Empresa é un documento no que se identifica unha oportunidade de negocio, valórase a posibilidade técnica de realizala, valórase a rendibilidade económica e márcanse as estratexias necesarias para que a oportunidade de negocio se converta nun proxecto empresarial.

Mentres que o Modelo Canvas é unha ferramenta visual e simplificada, o plan de empresa afonda máis en cada un dos contidos, o cal non quere dicir que teña que ser un documento de 300 páxinas.

O Plan de Empresa debe transmitir a través de datos, que se atopou a oportunidade de negocio, demostrar que somos capaces de desenvolvela tanto técnica como economicamente e marcar o camiño para que a empresa teña éxito.

A información que utilizemos na elaboración do noso Plan de Empresa debe ser clara, concisa, provir de fontes fiables e estar actualizada; o documento pretende mostrar a viabilidade do proxecto, non perder ao lector nun mar de datos e definicións.

O Plan de Empresa é unha ferramenta de uso interno, na que describo como funcionará a miña empresa e nun futuro vaime servir para comprobar si o funcionamento é acorde ao deseñado ou teño que tomar medidas correctoras, ben modificando as accións ou ben adaptando o plan de empresa á nova realidade.

Pero tamén de uso externo, xa que nos pode servir para atopar socios, conseguir financiamento en bancos ou optar a subvencións públicas.

Existen numerosos índices, recursos electrónicos e mesmo asesores de institucións públicas que nos poden axudar a crear o noso plan de empresa. Este pode organizarse de diferentes maneiras, polo que debemos atopar a que mellor se adapte á nosa forma de traballar.

Aínda así, independentemente de como se organice, todo plan de empresa debe contar coa seguinte información.

2.1. Definición do proxecto

É o momento de presentar a idea, como xurdiu, en que consiste, quen serán os promotores e por que son as persoas adecuadas para levalo adiante. Si o proxecto xa ten nome, logotipo, lugar de localización... tamén exporemos esta información.

Adoitan utilizarse para describir o meu proxecto os conceptos Misión, Visión e Valores. A Misión describiría a que nos dedicamos e en que nos diferenciamos, a Visión é onde queremos chegar coa nosa empresa e os Valores son como imos facelo, a nosa ética.

Exemplo: Misión, Visión e Valores de PINKCOW.

Misión: Diseñar, xerar e comercializar produtos novos, saudables, acordes á natureza. Baixos en calorías e azucre, baixa pegada de carbono na súa produción. Diferentes e únicos.

Visión: Creemos en homes e mulleres diferentes e igualmente valiosos, preocupados pola súa saúde, e polo noso planeta e os seus ecosistemas. Por tanto, os nosos produtos deberán respectalo e permitilo.

Valores: Facer moi ben boas cousas. Coidar das persoas, da natureza, de nós mesmos. Unha vez describamos o noso proxecto, nos posteriores apartados encargáronos de demostrar e xustificar toda a información plasmada en este.



2.2. Análise da contorna

Para demostrar que detectamos unha necesidade insatisfeita debemos mostrar que analizamos en primeiro lugar a contorna e valoramos os seguintes factores, que se coñecen como macroentorno:

- **Político/Legais:** institucións, medidas de política económica, situación das relacións internacionais, lexislación
- **Económicos:** estrutura produtiva, renda per cápita, nivel de gasto e aforro,...
- **Socioculturais:** crecemento ou caída da poboación, variación da pirámide de poboación, nivel de estudos, hábitos culturais, preocupación polo medio ambiente...
- **Tecnolóxico:** Para plasmar esta información adoita utilizarse unha análise PEST, primeiramente nunha matriz poñeremos os elementos que detectamos de interese para a nosa idea.

Queremos demostrar que a contorna é favorable para a nosa empresa ou que a pesar de non ser favorable estamos dispostos a sobrepornos a esta contrariedade.

PERFIL PEST	FACTORES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
POLITICO	La no contimidad del actual Presidente.			X		
	Las elecciones municipales mes de mayo		X			
	Plan ahorro del Gobierno.			X		
ECONOMICO	Lenta recuperacion económica 2011.		X			
	Mantenimiento tasa paro 20%.			X		
	El déficit publico en un 6.9%.	X				
SOCIO CULTURAL	España pierde poder adquisitivo			X		
	Presupuesto cultura ha disminuido 12.3%			X		
	España cuarta potencia turística mundial.					X
TECNOLOG.	La promoción turística de España aumento presupuesto 20%.					X
	La tasa de penetración móvil en España en 121,8%, a la cabeza en uso Internet teléfono móvil.				X	
	Uso Internet está aumentando al mismo ritmo que la media de la UE				X	
	Redes sociales y social media, estrategias on-line, nuevos dispositivos.					X

2.3. Mercado e competencia

Unha vez analizado o “macroentorno”, debemos analizar o “microentorno”, xa moito máis próximo á empresa.

- **Cientes:** cales son as características dos meus clientes, cal é o tamaño do mercado.
- **Provedores:** quen me vai a fornecer os factores que necesito.
- **Competidores:** fronte a quen compito para lograr clientes.
- **Intermediarios:** si son necesarios para chegar ao consumidor final.
- **Stakeholders:** denomínase así a calquera grupo que teña relación coa nosa empresa, como poden ser os accionistas, asociacións empresariais, ONG's, sindicatos, empregados...

DAFO

Coa información obtida nestas dúas análises realizarei unha análise DAFO, onde deixarei anotadas as miñas Debilidades, Ameazas, Fortalezas e Oportunidades.

O DAFO non é máis que unha “fotografía” estática dun momento concreto da empresa, o importante é determinar as estratexias necesarias para reducir as miñas debilidades, potenciar as miñas fortalezas, protexerme fronte ás ameazas e aproveitar as oportunidades.



2.4. Estratexia de mercadotecnia

A comercialización ou mercadotecnia é un proceso que busca mediante o coñecemento dos clientes, os mercados e as ferramentas, ofrecer os produtos ou servizos necesarios para satisfacer as necesidades ou solucionar algún problema dos nosos clientes.

Desde este punto de partida no que o cliente é o noso centro de pensamento analizaremos os 4 elementos tradicionais da mercadotecnia para dar forma á nosa estratexia.

Produto: é un termo xenérico que se refire á proposta de valor (Canvas) que ofrecemos ao noso cliente, ben sexa un produto, un servizo ou unha combinación de ambos. É o elemento que vai resultar de todas as operacións realizadas na nosa empresa.

Un produto pode ser desde un elemento simple a algo realmente complexo. Cunha simple bicicleta podemos crear unha empresa de aluguer de bicicletas, pero tamén podemos engadir casco e xeonlleiras, engadir un botica de primeiros auxilios ou unha bolsa para picadas á bicicleta, vender as bicicletas e accesorios, crear rutas ciclistas, crear mapas con rutas ciclistas, crear unha axencia de viaxes especializada en ciclistas...

Prezo: o prezo refírese ao esforzo que debe realizar o cliente para obter o noso produto, e que non ten que ser só económico, si non que temos que ter en conta outros factores como custo en tempo empregado na compra ou o custo de oportunidade.

O indicador ideal para saber a miña estratexia de prezos sería conseguir coñecer canto está disposto a pagar o cliente polo meu produto, pero ante a dificultade de pescudalo adóitanse utilizar outros como a comparación coa competencia ou en función dos custos e o beneficio desexado.

Distribución o plaza: o que no Canvas denominabamos Canles, é dicir, como imos conseguir que o noso Produto chegue ao noso Cliente.

Promoción: ou Relacións con Clientes no modelo Canvas. É o proceso de comunicación entre a empresa e o cliente para transmitirle a nosa existencia, a nosa proposta de valor e conseguir que realice a compra, ademais de continuar ofrecendo un servizo postventa (no caso de que exista)

As principais ferramentas de promoción son as seguintes:

- **Publicidade:** refírese a anuncios de calquera tipo, en televisión, radio, prensa, cine, revistas, guías turísticas, webs, MUPI, taxis, ...
- **Relacións Públicas:** son accións tendentes a conseguir boas relacións cos stakeholders, creando unha imaxe positiva da nosa empresa. Estarían dentro deste tipo a festa de inauguración ou o patrocinio dun equipo deportivo.
- **Promocións de vendas:** son accións puntuais que mediante un estímulo concreto pretenden incrementar a demanda a curto prazo. É o caso das ofertas 2x1, ou 20% gratis nun envase.
- **Venda persoal:** a través da comunicación de persoa a persoa.
- **Mailings e Distribución directa domiciliaria:** consiste no envío de material promocional por correo personalizado no caso do mailing, ou da introdución de publicidade nas caixas de correos (coñecido popularmente como “buzoneo”) na distribución directa domiciliaria. Esta fórmula permite actuar sobre unha área claramente definida a un baixo custo.
- **Promoción online:** crear unha páxina web ou algún outro tipo de aplicación onde o cliente potencial poida acceder á información que necesite.
- **Folletos e catálogos:** publicacións impresas en distintos tamaños, formatos e calidades.
- **Publicidade en Lugar de Venda (PLV) e Merchandising:** materiais para realizar publicidade nun punto concreto (pósteres, displays), así como material consumible con publicidade da empresa para vender ou regalar (camisetas, gorras, pins, chaveiros, chisqueiros, lapis de cores,...)
- **Feiras:** encontros de curta duración onde se presenta a oferta ao público en xeral e a profesionais do sector.

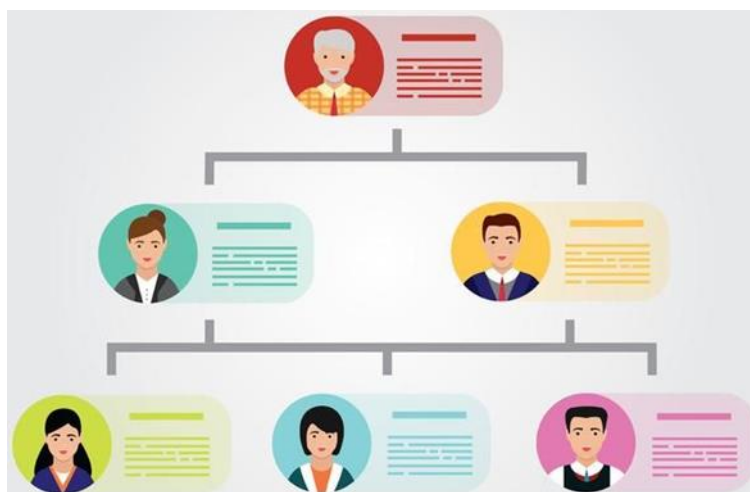


2.5. Estructura organizativa e recursos humanos

Debe incluír todo o relacionado con como produce a miña empresa, é dicir, desde os postos de traballo, departamentos, organización xerárquica, política salarial, formación, externalización. Ferramentas de gran utilidade neste apartado serán o organigrama onde se representan de forma visual as relacións dos distintos postos de traballo e a ficha de posto de traballo, que describe perfectamente as necesidades e condicións de cada posto.



A área de Recursos Humanos, é a encargada da selección, formación, contratación e despedimento das distintas categorías de empregados da empresa. Por tanto deberase facer un seguimento do mercado laboral, ademais de establecer unha coordinación coas demais áreas para estimar as necesidades en recrutamento e formación do persoal. Outro aspecto fundamental é a definición dunha política salarial atractiva para que o persoal estea motivado e sexa produtivo.



2.6. Plan de investimentos

O plan de investimentos describe os aspectos máis destacados nos que necesitamos utilizar os nosos recursos financeiros para poder levar adiante a nosa proposta de valor. O diñeiro inmovilizado non circula, e non se pode utilizar a non ser que se produza a venda dalgún dos elementos, si non que se amortiza contablemente.

Inmovilizado material

- **Terreos:** localización, capacidade, comunicación, servizos e subministracións, réxime de adquisición da propiedade...
- **Edificios e Construcións:** indicar a titularidade de propiedade do establecemento ou nave onde radique a actividade. Especificar o número de metros cadrados de construción total e describir aspectos como: traídas e acometidas de servizos, oficinas e laboratorios, edificios de produción, servizos sociais e sanitarios do persoal.
- **Bens de equipo:** maquinaria e ferramentas, vehículo de transporte interior, mobiliario e equipamento, equipos informáticos e de procesamento de información...
- **Instalacións:** instalacións eléctricas en xeral, de climatización, de auga, de hixiene, equipos de medida e control...
- **Outros Inmovilizados Materiais:** todos os elementos patrimoniais tanxibles, mobles ou inmoebles ou financeiros, destinados a servir de forma duradeira na actividade da empresa, e non comprendidos en epígrafes anteriores: inmovilizacións materiais en curso, fianzas e depósitos constituídos a curto prazo, investimentos financeiros permanentes...

Inmovilizado intanxible

- Investigación e desenvolvemento
- Concesións administrativas
- Propiedade industrial e patentes
- Fondo de comercio
- Aplicacións informáticas
- Outros inmovilizados intanxibles

Inmovilizado Financeiro

- Depósitos e Fianzas
- Outros (achegas a sociedades de garantía recíproca -SGR-, valores de renda fixa, outros)

PLAN DE INVERSIÓN	
CONCEPTO	IMPORTE
Derechos de traspaso	
Desarrollo e investigación	
Concesiones	
Patentes y marcas	
Depósitos y fianzas	
Gastos de constitución	
Aplicaciones informáticas	
Otros gastos	
INMOVILIZADO INMATERIAL	0,00
Terrenos	
Edificaciones/construcciones	
Instalaciones y reformas	
Maquinaria	
Herramienta y utillaje	
Mobiliario	
Equipos informáticos	
Elementos de transporte	
Otros gastos	
INMOVILIZADO MATERIAL	0,00
Mercaderías	
Provisión de fondos	
CIRCULANTE	0,00
TOTAL INVERSIÓN	0,00

2.7. Plan económico financeiro

Chegou o momento de demostrar con datos que toda a nosa idea de negocio pode sosterse economicamente, é dicir, que temos ou somos capaces de xerar ingresos ou conseguir financiamento superiores aos nosos gastos e investimentos, garantindo así a rendibilidade da idea durante un certo período de tempo.

Divídese á súa vez noutros plans como son:

- ✓ **Plan de Investimento inicial:** debe reflectir todos os gastos necesarios para poder por no mercado a nosa proposta de valor; inclúe o Plan de Inwestimentos pero tamén outros gastos como os iniciais de produción, a compra de materias primas, ou a promoción previa.
- ✓ **Plan de Financiamento:** detallará de onde obtemos o diñeiro para poder producir. Achegas dos socios, créditos, préstamos, subvencións, doazóns,...
- ✓ **Previsión de vendas:** que cantidade de cada un dos nosos produtos ou servizos temos previsto vender nun prazo determinado (adóitase facer a 3 anos) , a que prezo e con que beneficio; o que determinará os ingresos obtidos.
- ✓ **Gastos de explotación:** o que coñecemos como gastos fixos, xa que son independentes de canto produzamos. Inclúen soldos, alugueres, seguros, subministracións...
- ✓ **Previsión de tesouraría:** Teremos diñeiro suficiente para facer fronte aos pagos que teñamos que realizar en cada momento? Debo analizar en que momento terei que realizar os pagos (por exemplo IVE Trimestral) e coordinar os meus ingresos ou o meu financiamento.
- ✓ **Conta de Perdas e Ganancias provisional e Balance de Situación provisional:** trátase de dous elementos da contabilidade da empresa dos que teño que prever como se comportarán, e que me servirán para comprobar si as miñas previsións contables son acordes á realidade do que vai sucedendo.

2.8. Conta de resultados

A Conta de Resultados ou Perdas e Ganancias é un estado financeiro que ten gran importancia pois é un indicador da eficacia da xestión empresarial, aínda que non é o único nin moito menos suficiente. Representa a diferenza entre os ingresos e os gastos periódicos (isto quere dicir que deben corresponder ao período, exercicio presente). Isto implica a necesidade de periodificar para coñecer que ingresos e gastos se imputarán a este período e cales se imputarán a outro, aínda que se xeraron en este.

Os gastos clasifícanse pola súa natureza. Os resultados clasifícanse en resultados da explotación, que inclúen os da actividade típica da empresa e de actividades complementarias xerados con regularidade. Outro resultado sería o das actividades financeiras. Aquí recolleríanse os fluxos procedentes de actividades financeiras. Tamén implica regularidade. O resultado da explotación máis o resultado financeiro conforman o resultado das actividades ordinarias. Si o resultado das actividades ordinarias engadímoslle o resultado extraordinario teremos o resultado antes de impostos. Despois de restar o imposto sobre beneficios queda finalmente o resultado despois de impostos.

Nel recollerase o beneficio ou perda do exercicio.

Do mesmo xeito que no caso do balance, á beira das cifras do exercicio presente farase constar as do inmediato anterior. Permítese unha maior agregación de partidas en aras da claridade. E, como poderíamos imaxinar, non se poden modificar os criterios seguidos dun exercicio a outro sen a debida xustificación.

A Conta de Resultados comprenderá os Ingresos e Gastos do exercicio, e por Diferenza, o Resultado. Distinguirá os resultados de explotación dos de carácter ordinarios. Como consecuencia das operacións que realiza a empresa, prodúcense uns ingresos e uns gastos de cuxa diferenza xorde o resultado do período. O resultado é a diferenza entre os ingresos e os gastos.

Para que serve?

A conta de resultados serve para coñecer o por que de devandito resultado. Neste sentido, analizando dita conta e a súa composición as empresas poden coñecer si a marcha da súa explotación é a desexada.

A análise da conta de resultados, e da súa distribución, permite coñecer os resultados xerados pola propia empresa (autofinanciación) no período. Por outra banda, a obtención dun beneficio ou dunha perda e onde se xeraron ofrece unha información imprescindible para a análise da xestión realizada, a evolución da situación actual e a previsión sobre o futuro da empresa.

A continuación detállase a ordenación da Conta de Perdas e Ganancias:

Vendas netas

- Gastos proporcionais de fabricación
- Gastos proporcionais de comercialización

= Marxe Bruta

- Amortizacións
- Gastos de estrutura
- Outros ingresos e gastos

= Beneficio antes de intereses e impostos (BAII)

- / + Gastos e ingresos financeiros

= Beneficio antes de impostos (BAI)

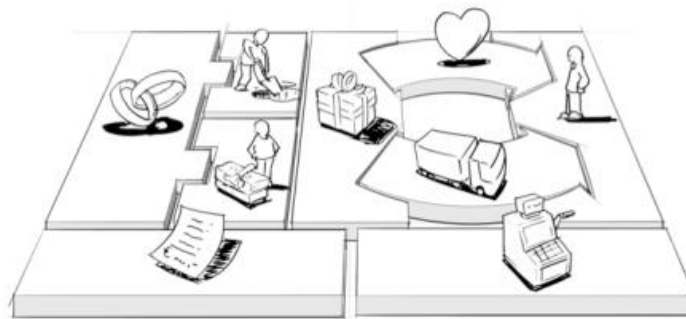
- Impostos de sociedades ou IRPF

= Beneficio neto (BDII ou Beneficio despois de Intereses e Impostos)

2.9. O modelo Canvas

Que é o modelo Canvas?

Todo emprendedor posúe unha idea de negocio, con todo, a súa posta en práctica non resulta fácil, e moito menos sacarlle rendibilidade. Por iso contamos con varias estratexias, entre elas o modelo Canvas. Estas estratexias buscan asegurarnos que as nosas iniciativas cheguen a ter a éxito. Con todo, non todos os modelos de negocio dannos solucións perfectas. É por iso polo que xorde o modelo Canvas.



Este modelo converteuse desde o 2008 na ferramenta estrela na xestión estratéxica e empresarial dun negocio. O modelo Canvas permite ver e moldear nun só folio, estruturado en nove elementos, cal é o modelo do noso negocio. E o mellor de todo, é tan sinxelo que pode ser aplicado en calquera escenario, xa sexa unha pequena, mediana e gran empresa. Ademais, non só serve para as novas empresas, senón tamén para aquelas que xa están establecidas.

En definitiva, este modelo trata de aprender moi rápido sobre o mercado, nun curto tempo e co mínimo custo. Co obxectivo de lograr un modelo que busque a axilidade e a redución do tempo no desenvolvemento de iniciativas empresariais, para finalmente xerar produtos e servizos que cumpran coas necesidades dos clientes e acheguen valor. O “modelo Canvas” é unha ferramenta para, desde a nosa idea inicial de empresa, xerar dunha maneira sinxela, áxil, visual e intuitiva un lenzo no que se mostra o noso modelo de negocio.

Esta ferramenta foi creada por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur e consiste nunha folla (a poder ser tamaño XXL) dividida en nove bloques, que irán dando forma ao noso modelo de negocio.

Elementos necesarios para traballar o modelo Canvas

- ✓ **Unha plantilla do modelo Canvas:** xa que imos traballar directamente sobre ela, será ideal imprimila no maior tamaño posible.
- ✓ **Unha parede** e elementos de suxeición para o Canvas (celo, masilla adhesiva, cinta de dobre cara,...). A mellor maneira de traballar sobre o Canvas é pegalo nunha parede, non telo sobre unha mesa, xa que permite unha mellor visualización e moverse para engadir e quitar información.
- ✓ **Post-it de diferentes cores:** Permitirannos por e quitar dunha maneira fácil información e/ou ideas en cada un dos bloques. Si pola contra escribísemos directamente no lenzo teriamos que borrar ou tachar, acabando cun lenzo “sucio”.
- ✓ En cada post-it debemos reflectir só unha idea ou concepto, e as cores utilizarémolos para relacionar os elementos pertencentes a un mesmo segmento de cliente. Si só temos un segmento do cliente, será suficiente utilizar post-it dunha cor.
- ✓ **Rotuladores:** nada de lapis ou bolígrafos, queremos facilitar a visualización, polo que traballaremos con rotuladores, que permiten un maior contraste e unha mellor lectura. (Atentos que a cor do rotulador contraste co dos post-it)
- ✓ **Cabezas pensantes:** unha ou varias persoas que plasmen as súas ideas, conceptos, características,... nos post-it e distribúanos nos bloques correspondentes.



Os nove bloques que compoñen o modelo Canvas

- 1. Segmentos de clientes:** unha organización serve a un ou varios segmentos de cliente.
- 2. Propostas de valor:** buscamos resolver problemas do cliente e satisfacer as súas necesidades.
- 3. Canles:** a nosa proposta de valor será entregada aos clientes a través da nosa comunicación, distribución e canles de venda.
- 4. Relacións con clientes:** as relacións con clientes deben establecerse e manterse para cada un dos segmentos de cliente.
- 5. Fontes de ingresos:** como obteremos ingresos de proporcionarlle a nosa oferta de valor aos nosos clientes.
- 6. Recursos chave:** Son os elementos imprescindibles para poder levar adiante os puntos anteriores...
- 7. Actividades chave:** ... realizando unha serie de actividades chave.
- 8. Socios chave:** algunhas actividades e/ou recursos será necesario obtelos fóra da nosa empresa.
- 9. Estrutura de custos:** todos os elementos anteriores do modelo resultan na estrutura de custos.



Como podes ver no gráfico a colocación dos bloques no persoal do modelo Canvas non é aleatoria; no lado dereito atópanse os elementos relacionados co cliente, co mercado e como achegarlle valor, para o que é importante emocionar ao cliente.

O lado esquerdo refírese ao traballo interno da empresa, deben ser procesos lóxicos e buscar a eficiencia dos mesmos para mellorar o funcionamento interno da empresa e que dan soporte aos elementos ao lado dereito.

Así como os bloques teñen a súa colocación, tamén debemos respectar a orde á hora de pensar e ir cubrindo o noso Canvas, xa que está pensado para que uns elementos vaian axudándonos a determinar os seguintes.

Aínda así, si nos atascamos nalgún dos bloques, mellor continuar con outro bloque e retomalo máis adiante. Unha vez completemos o noso modelo Canvas deberíamos responder de maneira clara ás seguintes preguntas:

- ✓ **QUEN?:** Quen é o noso cliente, como imos chegar até o e como nos imos a relacionar.
- ✓ **QUE?:** Que lle ofrezco ao meu cliente que lle resolva un problema ou satisfaga unha necesidade.
- ✓ **COMO?:** Como organizo os meus recursos, actividades e socios crave para materializar a miña proposta de valor.
- ✓ **CANTO?:** Comparando os custos e ingresos saberemos si a nosa proposta é viable.

Segmentos de clientes. *A quen nos diriximos? Quen son os nosos clientes máis importantes?*

O cliente ten que ser o centro de todos os nosos pensamentos, xa que sen clientes dispostos a pagar pola nosa proposta de valor é imposible a viabilidade dunha empresa. Segmentar o mercado consiste en dividilo en grupos homoxéneos en base ás súas pautas de consumo e pode facerse segundo infinidade de criterios, por exemplo: sexo, idade, ingresos, nivel de estudos, localidade, uso dunha marca concreta de móbil, alerxias, enfermidades, fillos, clientes doutro produto,...

Para saber si un cliente pertence ou non ao mesmo segmento que outro deberíamos preguntarnos:

- ✓ *As súas necesidades son diferentes e xustifican unha proposta diferente?*
- ✓ *Teño que utilizar canles diferentes para poder chegar a eles?*
- ✓ *É necesaria unha relación diferente?*

- ✓ *Podo obter distintos beneficios deles?*
- ✓ *Están dispostos a pagar por aspectos diferentes da miña proposta?*

En función desta análise determinaremos si o noso cliente é:

- **Mercado masivo:** moi pouco habitual, unha proposta de valor que pode satisfacer a un número moi grande de persoas e por tanto non necesito segmentalas.
- **Nicho de mercado:** un segmento concreto do mercado. ELYTEK Solutions é unha cooperativa que se especializou en solucións para o sector do viño.
- **Segmentado:** segmentos con necesidades diferentes. CARABUÑAS produce marmelada de saúco e véndea a prezo diferente segundo o envasado, tendo o envasado Gourmet un prezo máis elevado; o envasado normal diríxese ao consumo do propio cliente mentres que o Gourmet utilízase para agasallo.
- **Diversificado:** segmentos non relacionados. A cooperativa XEITURA fai desde escavacións arqueolóxicas até visitas turísticas guiadas.
- **Multilateral:** segmentos interdependentes. VISA necesita clientes que usen o seu cartón e bancos que acepten os pagos coa mesma, por tanto teñen dous clientes moi diferenciados pero ao mesmo tempo interdependentes, xa que non pode funcionar sen ambos.

Proposta de valor. *Que valor entregamos ao noso cliente? Que problema do noso cliente estamos a axudar a resolver? Que necesidades do noso cliente satisfacemos? Que produtos e servizos diriximos a cada segmento de clientes?*

Está proposta será a razón pola que o cliente nos elixirá a nós por diante doutras empresas:

- **Novidade:** produto ou servizo que non existía no mercado. CYCLOWOOD introduciu as bicicletas feitas de madeira no mercado, diversificando posteriormente con outros produtos novos en madeira como gravatas e paxarelas.
- **Rendemento:** o produto ou servizo mellora as prestacións respecto doutros. Un cartón SD hai uns anos só tiña 256Mb de capacidade e hoxe xa as temos de 2Tb.

- **Personalización:** elaborado á medida das necesidades de cada cliente. FORGAL defínese como Consultora Tailor Made.
- **Confianza:** seguridade en que o produto ou servizo cumprirá o labor para o que se adquiriu. COASA, nun sector como a aeronáutica onde hai que confiar plenamente na seguridade do produto adquirido.
- **Deseño:** difícil de medir e de saber si funcionará para poder atraer ao cliente, pero de gran importancia nalgúns empresas como DYSON ou IKEA.
- **Marca/Status:** unha marca pode transmitir valores como luxo, estar á moda, coidar do planeta, pertenza a un lugar,... RACATAPLAN produce roupa ecolóxica, deseñada e confeccionada en Galicia.
- **Prezo:** Ofrecer un valor similar a menor prezo adoita ser moi atractivo para o cliente, pero moi difícil de conseguir e de manter sen unha gran economía de escala.
- **Redución de custos:** axudar ao noso cliente a reducir os seus custos. Por exemplo no canto de comprar unha flota de coches adquirense mediante leasing.
- **Redución de risco:** darlle máis seguridade ao cliente ante a posibilidade de que poida estragarse. Por exemplo ampliando o período de garantía do produto.
- **Accesibilidade:** facer máis fácil que o cliente nos poida comprar. ECOLEIA vende leite fresco e ademais de en tendas e supermercados ten máquinas expendedoras.
- **Conveniencia/versatilidade:** mellorar a forma de uso. Hoxe os móbiles xa non teñen teclas, se non pantallas táctiles.

Canles. *A través de que canles queren os Segmentos de Clientes que lles cheguemos? Como estamos a alcanzar aos nosos clientes? Que canles funcionan mellor? Cales son máis eficientes? Como podemos integrarnos nas rutinas do cliente?*

Podemos ter canles directas, nos que nós controlamos todo o proceso pre-venta, venda e post-venda, como pode ser a venda directa a través de comerciais, ter unha web propia de vendas ou ter tendas propias; ou pola contra podemos utilizar canles indirectas, a través de tendas multimarca, portais web multiproducto ou distribuidores. No caso das canles directas o proceso de venda e unha parte do post-venda quedan fóra do control do noso negocio.

Na fase pre-venta debemos lograr que o cliente primeiro coñeza a nosa proposta de valor e segundo que a valore como opción.

Na fase de venda realízase o acordo oficial da transacción, que nalgúns casos levará acompañado a entrega inmediata do produto ou servizo, mentres que noutros casos, a entrega forma parte da post-venda, xunto con outras medidas como a garantía, o servizo post-venda ou as chamadas para comprobar a satisfacción do noso cliente.

Relacións con clientes. *Que tipos de relacións espera cada Segmento de clientes que establezamos e manteñamos con eles? Cales establecemos? Canto custa levalas a cabo? Como podemos integralas co resto do modelo de negocio?*

O trato cos nosos clientes vai ser un factor de gran importancia á hora de captar novos clientes, retelos e/ou aumentar os ingresos obtidos dese cliente.

Algúns tipos de relación que podemos ter cos nosos clientes son os seguintes:

- **Asistencia persoal:** estamos a falar do trato de persoa a persoa, que non presencial, xa que ademais deste pódense utilizar outros medios como o teléfono ou o e-mail.
- **Asistencia persoal dedicada:** un representante da empresa para cada cliente concreto. Por exemplo no sector bancario existen xestores de contas para os clientes máis importantes.
- **Autoservicio:** apenas existe relación co cliente, a empresa facilítalle todo o necesario para que o cliente o faga todo por si mesmo. As caixas de experiencias converteron a asistencia persoal dunha axencia de viaxes nun produto de autoservicio, no que o cliente compra a súa caixa e encárgase de facer a súa reserva.
- **Servizos automatizados:** o cliente relaciónase coa compañía a través dun servizo automatizado, como pode ser unha tenda web. O avance da tecnoloxía fai que estas relacións poidan ser cada vez máis sofisticadas, recoñecendo as características do cliente e ofrecéndolle experiencias de compra personalizadas.
- **Comunidades:** podemos crear unha comunidade na que a compañía sirva de nexo de unión para que persoas con problemas similares poidan recibir unha solución conxunta ou mesmo compartir coñecemento e solucións entre eles. Exemplo: Comunidade Movistar.
- **Co-creación:** os clientes crean parte da comunicación da empresa a través de comentarios, foros, vídeos, podcast. E mesmo poden colaborar no deseño de novos produtos e servizos. Un claro exemplo témolo en web como Tripadvisor.

Fontes de ingresos. *Por que proposta de valor está disposto a pagar o noso cliente? Por cal está a pagar actualmente? Como está a pagar? Como lle gustaría pagar? Canto chega cada fonte de ingresos ao total?*

Sen ingresos a empresa non sobrevivirá durante moito tempo así que temos que determinar de que maneira os imos a obter, vendendo produtos ou servizos, cobrando unha taxa polo uso, cobrando unha subscrición, alugando ou facendo leasing ou renting, vendendo licenzas, cobrando comisións, introducindo publicidade...

Outro factor importante será determinar o prezo: un prezo fixo ou variable segundo o momento de compra, posibles descontos por volume, prezos negociables ou non, poxa, fixar o prezo en función dos custos, da competencia ou do segmento de cliente...

E por último e non menos importante estaría o como se realiza o pago, acéptanse cheques ou PayPal, págase en man ou a mes vencido, facilítase un crédito a 30-60 días, acéptase o pago en Bitcoins ...

Recursos chave. *Que recursos chave require a nosa proposta de valor? E as nosas canles? E as nosas relacións co cliente? E as nosas fontes de ingresos?*

Até este punto determinamos cales son as nosas ideas, agora toca explicar como imos conseguir levalas adiante, comezando cos recursos que imos necesitar.

Falamos de elementos físicos, como edificios, vehículos, equipos electrónicos...; tamén de coñecemento, como patentes; por suposto os recursos humanos, os traballadores que van levar adiante a empresa; e por último os recursos financeiros, como efectivo, liñas de crédito, subvencións, investimentos...

Actividades chave. *Que actividades chave require a nosa proposta de valor? E as nosas canles? E as nosas relacións co cliente? E as nosas fontes de ingresos?*

Todos os recursos determinados no apartado anterior terán que realizar unha serie de actividades que son as que farán que podamos ofertar a nosa proposta de valor.

Socios chave. *Que socios chave require a nosa proposta de valor? E as nosas canles? E as nosas relacións co cliente? E as nosas fontes de ingresos?*

Non o vou a poder facer todo eu só, con quen me terei que aliar e con que grao de implicación son elementos moi importantes.

Non hai que confundir os socios chave cos provedores, os provedores simplemente provenen dos seus produtos ou servizos a cambio dun prezo, mentres que cos socios chave existen outros elementos máis importantes como intereses comúns ou apoio mutuo.

Estrutura de custos. Cales son os custos máis importantes no noso modelo de negocio? Que recursos chave son os máis caros? Que actividades chave son as máis custosas?

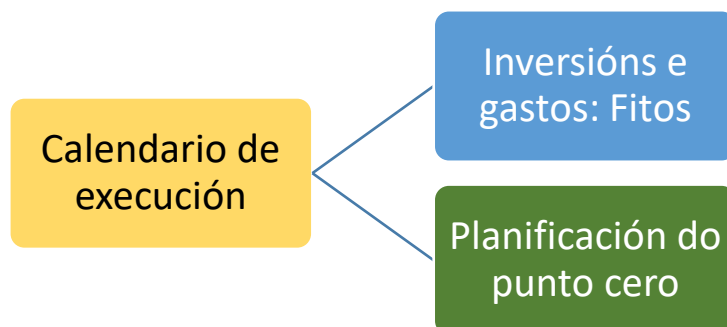
Non é unha análise financeira en profundo, pero si debo determinar cales son os meus custos máis importantes, para saber como podo afrontalos e si a miña empresa é viable ao comparalo coas fontes de ingresos.

Debo determinar cales son os meus custos fixos (permanecen independentemente do nivel de produción) e os meus custos variables (relacionados coa cantidade producida); si aposto por reducir custos ao máximo ou si tento aumentar o valor da miña proposta; e coñecer si existen economías de escala (os custos por unidade redúcense canto maior sexa a produción) ou economías de alcance (os custos por unidade redúcense ao producir dous ou máis produtos ao mesmo tempo).



2.10. Calendario para a persoa emprendedora

A creación e posta en marcha da empresa require finalmente realizar unha serie de trámites administrativos e executar as accións de investimento e gastos que permitirán o exercicio da actividade empresarial.



Investimentos e gastos: FITOS

Paralelamente aos trámites administrativos, hai que realizar os investimentos e gastos necesarios para a posta en marcha da empresa. Establécense uns fitos fundamentais, distinguindo entre terreos, edificacións e instalacións por unha banda, e bens de equipo e outros investimentos do inmovilizado inmaterial por outro.

- ✓ Terreos, locais ou edificacións e instalacións
 - Compra de terreos
 - Compra ou alugueiro de locais
 - Inicio das edificacións e instalacións
 - Conclusión dos edificios e instalacións

- ✓ Bens de equipo e investimentos inmateriais
 - Petición dos equipos
 - Recepción
 - Montaxe
 - Conclusión

Planificación do punto cero

Debemos planificar o punto cero na posta en marcha da empresa a partir dos fitos establecidos.

2.11. Trámites para a posta en marcha

Trámites administrativos correspondentes ao exercicio da actividade empresarial.

Xenerais:

Trámite	Descrición	Organismo
Alta no Censo de empresarios, profesionais e retenedores	Declaración censal de comezo, modificación ou cesamento de actividade que han de presentar a efectos fiscais os empresarios individuais, os profesionais e as sociedades.	Axencia Tributaria (AEAT)
Imposto sobre Actividades Económicas	É un tributo derivado do exercicio de actividades empresariais, profesionais ou artísticas.	Axencia Tributaria (AEAT)
Alta no réxime especial de traballadores autónomos (RETA)	Réxime que regula a cotización á Seguridade Social dos traballadores autónomos (empresarios individuais), comuneiros e os socios e administradores dalgunhas sociedades	Tesouraría Xeral da Seguridade Social
Alta dos socios e administradores nos réximes da Seguridade Social	O alta no réxime da Seguridade Social que corresponda en cada caso, estará condicionado ao tipo de sociedade e/ou á participación no capital social.	Tesouraría Xeral da Seguridade Social
Legalización do Libro de actas, do Libro rexistro de socios, do Libro-rexistro de accións nominativas e do Libro rexistro de contratos entre o socio único e a sociedade	A lexislación actual obriga ás sociedades mercantís a levar uns libros-rexistro (de actas, de socios ou de accións) e a realizar anualmente a súa presentación no Rexistro Mercantil Provincial.	Rexistro Mercantil Provincial
Legalización do Libro Diario e do Libro de Inventarios e Contas Anuais	Todos os empresarios que leven a súa contabilidade segundo as disposicións do Código de Comercio deberán elaborar os seguintes documentos contables: un Libro Diario e un Libro de Inventarios e Contas Anuais.	Rexistro Mercantil Provincial

Obtención dun certificado electrónico	O certificado electrónico posibilita asinar documentos electrónicos e identificar inequivocamente ao propietario da firma.	Autoridades de certificación
--	--	------------------------------

Segundo a actividade:

Trámite	Descrición	Organismo
Licenza de actividade	Licenzas de instalacións e obras, licenzas de actividade e licenzas de funcionamento.	Concellos
Inscripción noutros organismos oficiais e/ou rexistros	En función da actividade desenvolvida deberase comunicar con carácter obrigatorio o inicio da actividade naquelas administracións, autoridades e/ou rexistros.	Outros organismos oficiais e/ou rexistros

En caso de contratar traballadores:

Trámite	Descrición	Organismo
Inscripción da empresa	A inscrición é o acto administrativo polo que a Tesouraría Xeral da Seguridade Social asigna ao empresario un número para a súa identificación e control das súas obrigacións (código de conta de cotización).	Tesouraría Xeral da Seguridade Social
Afiliación de traballadores	Acto administrativo polo que a Tesouraría Xeral da Seguridade Social reconece ás persoas físicas a súa inclusión por primeira vez no Sistema de Seguridade Social	Tesouraría Xeral da Seguridade Social
Alta dos traballadores no Réxime da Seguridade Social	Todo empresario que contrate a traballadores deberá comunicar o alta no Réxime da Seguridade Social que corresponda.	Tesouraría Xeral da Seguridade Social
Alta dos contratos de traballo	Este trámite consiste en realizar a legalización ou alta dos contratos de traballo dos traballadores por conta allea.	Servizo Público de Emprego Estatal
Comunicación de apertura do centro de traballo	Constituída a Sociedade ou decidida polo empresario a iniciación de a súa actividade, deberase proceder á comunicación de apertura do centro de traballo, a efectos do control das condicións de Seguridade e Saúde Laboral.	Consellería de Traballo da CCAA

Obtención do calendario laboral	As empresas deben expor en cada centro de traballo o calendario laboral, que deberá estar en lugar visible.	Inspección Provincial de Traballo
--	---	-----------------------------------

Complementarios:

Trámite	Descrición	Organismo
Rexistro de signos distintivos	Os Signos Distintivos utilízanse na industria e no comercio para distinguir os produtos ou servizos dunha empresa das demais concorrentes no mercado.	Oficina Española de Patentes e Marcas

Trámites de carácter específico

Tipo de actividade	Trámite	Lugar
Bares, cafeterías, restaurantes e establecementos hoteleiros	Autorización de apertura	Dirección Xeral de Turismo das comunidades autónomas
Axencias de viaxe	Solicitud de título de licenza	Dirección Xeral de Turismo das comunidades autónomas
Sociedades de investimento mobiliario de capital fixo e capital variable	Autorización de constitución	Dirección Xeral do Tesouro e Política Financeira (Ministerio de Economía e Empresa)
Actividades industriais, talleres de reparación, almacéns de sustancias tóxicas ou perigosas, empresas de fabricación de calquera produto	Rexistro Industrial	Dirección Xeral de Industria, Enerxía e Minas das comunidades autónomas
Empresas de seguridade	Rexistro	Secretaría de Estado de Seguridade (Ministerio do Interior)
Industrias e establecementos alimentarios (Non detallistas, supermercados ou hipermercados)	Rexistro	Servizo Rexional da Saúde

Empresas de material de xogo (todas)	Rexistro	Dirección Xeral de Ordenación do Xogo (Ministerio de Facenda)
Actividades da construción, instalacións e/ou reparacións eléctricas, sector madeira e cortiza e actividades de enxeñaría e consulta	Documentación de cualificación empresarial	Dirección Xeral de Industria, Enerxía e Minas das comunidades autónomas
Persoas físicas que se dediquen a instalacións eléctricas, de gas, climatización e de aparellos de presión	Carné ou certificado	Dirección Xeral de Industria, Enerxía e Minas das comunidades autónomas

3 ORIENTACIÓNS E APOIO AS PERSOAS EMPRENDEDORAS

3.1. Directorio de organismos e institución de apoio as persoas emprendedoras

- ✓ CIMO
 - Rúa Díaz de la Banda nº 18 Baixo 32003 Ourense
 - Telf: 988 39 15 15
 - www.cimo.org
 - autoemprego@cimo.org
- ✓ IGAPE
 - Avida. da Habana, 79, 5ª - 32004 Ourense
 - Telf: 988 687 289
 - <http://www.igape.es/>
- ✓ CEO
 - Praza das Damas, 1 Ourense, 32005
 - Telf. 988 39 11 10
 - www.ceo.es
- ✓ Sogarpo S.G.R.
 - Rúa do Progreso, 145, 32003 Ourense
 - Telf. 988 37 29 13
 - www.sogarpo.es
- ✓ Centro de Iniciativas Empresariais Concello de Ourense
 - Rúa Padre Feijóo, 1, 32005 Ourense
 - Telf. 988 26 93 29
- ✓ AJE Ourense
 - Praza das Damas, 1 Ourense, 32005
 - <https://ajeourense.com/>
 - info@ajeourense.com
- ✓ Polos de emprendemento de Galicia.
 - <https://polosemprendemento.gal/>

3.2. Páxinas web de interese xeral para o emprendemento en España

CIMO: www.cimo.org

Dirección Xeral de Xuventude e Voluntariado: www.xuventude.net

Consellería de Emprego e Igualdade: <https://empregoigualdade.xunta.gal/traballo-autonomo>

Emprego Galicia (Xunta de Galicia):

<https://emprego.xunta.gal/portal/es/emprendedores-y-autonomos.html>

Instituto Galego de Promoción Económica IGAPE: <http://www.igape.es/>

Instituto de la Juventud, INJUVE: <http://www.injuve.es/>

Servizo Público de Emprego Estatal, SEPE: <http://www.sepe.es/>

Dirección Xeral da Pequena e Mediana Empresa (DGPYME): <http://www.ipyme.org>

Seguridade Social: <http://www.seg-social.es>

Axencia Tributaria: <http://www.aeat.es>

Instituto de Crédito Oficial, ICO: <http://www.ico.es/>

Empresa Nacional de Innovación, ENISA: <http://www.enisa.es/>

Confederación Española de Asociaciones de Novos Empresarios, CEAJE:

<http://ceaje.es/>

Centro para o Desenvolvemento Tecnolóxico Industrial, CDTI: <https://www.cdti.es/>

Yuzz Emprendedores, Fundación Banesto: <http://www.yuzz.org/>

Microbank, A Caixa: <https://www.microbanklacaixa.com/>

Momentum Project, BBVA: <http://momentum-project.org/>

España Exportación e Inwestimentos ICEX: <http://www.icex.es>

Consello Superior de Cámaras de Comercio: <http://www.camaras.org>

Informe GEM España: <http://www.gem-spain.com/>

EOI: <http://www.eoi.es>

Lanzadera: <http://www.lanzadera.es/>

Fondo de Emprendedores Fundación Repsol:

<http://www.fondoemprendedores.fundacionrepsol.com/>

Erasmus para mozos emprendedores: <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu>

Mocidade en Acción: <http://www.juventudenaccion.injuve.es/>

Ministerio de Emprego e Seguridade Social: <http://www.empleo.gob.es/index.htm>

