

GUÍAS PRÁCTICAS

Emprendedores

TU PLAN DE NEGOCIO

Ahorra
tiempo y
dinero

Cómo crear y potenciar una
**AGENCIA DE
MARKETING Y
COMUNICACIÓN**

Silvia Mazzoli

CÓMO CREAR Y POTENCIAR UNA AGENCIA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN

AÑO 2020

Presentación1

Atractivos y dificultades del sector3

Capítulo 1

LAS CLAVES DEL ÉXITO ... Y DEL FRACASO7

Concreción de la idea y del modelo de negocio

Planificación

Vocación de servicio al cliente

Financiación

Comunicación

Actitud comercial

Gestión de los colaboradores

Formación

Morir de éxito

Innovación

Espíritu emprendedor

Capítulo 2

ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN14

- El sector de la comunicación
- Inversión publicitaria y de marketing
- El mercado de las empresas
- Nuevas empresas y autónomos
- Evolución del consumo
- Coyuntura económica
- Entorno tecnológico

- Asociaciones sectoriales
- Investigar acerca de los potenciales clientes
- Segmentación
- El público objetivo: nuestros clientes
- Buyer persona
- Cómo conocer a nuestros clientes
- Vigilar a los competidores
- Cómo elegir los proveedores
- Análisis DAFO

Capítulo 3

PLAN DE MARKETING42

- **Objetivos SMART**
- **Estrategias de Marketing**
 - Segmentación y targeting
 - Posicionamiento
- **Marketing mix**
 - ¿Qué servicios puedo ofrecer?
 - La franquicia
 - Cómo fijar los precios**
 - Formas de pago
 - Comunicación eficaz**
 - Branding: crear y comunicar nuestra marca
 - Presencia en Internet
 - Publicidad
 - Relaciones públicas
 - Marketing directo
 - La entrevista de venta
 - El 'boca a boca'
 - Fidelización de los clientes
 - Marketing de guerrilla
 - Cómo planificar nuestras campañas de comunicación

Capítulo 4

EQUIPO HUMANO71

- Los datos de la ocupación
- Las profesiones

- Modalidades de contratación
- Costes salariales
- Convenio colectivo de Publicidad
- Remuneraciones y gestión del equipo
- Formarse y mantenerse al día
- Dónde buscar a nuestros colaboradores
- El trabajador autónomo

Capítulo 5

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO90

- El día a día
- Fases de trabajo y procesos operativos
- La oficina
- Equipamiento informático y tecnológico

Capítulo 6

FORMAS JURÍDICAS99

- La forma jurídica
 - Empresario individual
 - Comunidad de bienes
 - Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - Sociedad Limitada Nueva Empresa
 - Sociedad Anónima
 - Sociedad Laboral
 - Sociedad Colectiva
 - Sociedad Comanditaria
 - Cooperativa de Trabajo Asociado
- Las formas jurídicas en el sector de la comunicación

Capítulo 7

TRÁMITES105

- **Trámites de constitución**
 - Solicitud de certificación negativa del nombre
 - Escritura de constitución y estatutos de la sociedad
 - Declaración previa al inicio de operaciones
 - Solicitud del Código de Identificación Fiscal (CIF)
 - Liquidación del ITPAJD
 - Inscripción en el Registro Mercantil
 - Libros obligatorios
 - Solicitud de firma electrónica
 - Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas
- **Trámites laborales**
 - Alta en el régimen de autónomos de la Seguridad Social
 - Comunicación de apertura del centro de trabajo
 - Inscripción de la empresa en la Seguridad Social
 - Afiliación y alta de los trabajadores en la Seguridad Social
 - Formalización de los contratos de trabajo
 - Calendario laboral
 - Registro diario de jornada
- **Trámites administrativos**
 - Compra, arrendamiento del local o traspaso
 - Licencia de obras, actividad y funcionamiento
 - Otras licencias municipales
- **Otros trámites y requisitos**
 - Permisos y autorizaciones específicos
 - Seguros generales
 - Prevención de riesgos laborales
 - Ley Orgánica de protección de datos y garantía de derechos digitales
 - Privacidad y uso de las cookies
 - Listas Robinson
 - Registro de Patentes y Marcas
 - Sociedad General de Autores de España
- **Legislación sectorial**
 - Códigos de conducta sectoriales

Capítulo 8

FISCALIDAD120

- **Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)**

- Impuesto sobre la Renta de las personas físicas (IRPF)
 - Estimación directa normal
 - Estimación directa simplificada
 - Escala de gravamen
 - Obligaciones contables
- Impuesto de Sociedades (IS)
- Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE)
- Declaración informativa anual de operaciones con terceras personas
- Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI)
- Obligaciones contables
- Obligaciones de facturación

Capítulo 9

AYUDAS Y SUBVENCIONES128

- ¿Dónde y cómo encontrarlas?
- Financiación preferencial
 - Líneas ICO
 - Líneas ENISA
- Ayudas de las Comunidades Autónomas
- Ayudas para la transformación digital
- Ayudas para la formación
- Otras ayudas

Capítulo 10

PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO133

- Plan de inversión
- Plan de financiación
 - Fuentes de financiación
- Balance de situación inicial
- Cuenta de resultados
 - Partidas de gasto
 - Previsiones de venta
- Plan de tesorería previsional

- Balance de situación final
- Rentabilidad del negocio
 - ROE
 - ROI
- Otros indicadores financieros
 - Cash Flow*
 - Pay Back*
 - Fondo de maniobra
 - Ratios de liquidez y de solvencia

Capítulo 12

RECURSOS PARA EMPRENDEDORES162

- Organismos y asociaciones
- Organismos de desarrollo y promoción empresarial

Las motivaciones que llevan a tomar la decisión de poner en marcha un negocio propio son muy variadas. Hay personas que desde muy jóvenes experimentan un 'gusanillo empresarial', conscientes de que antes o después se convertirán en sus propios jefes. En otros casos, la pérdida de un empleo o la dificultad para encontrarlo, impulsan a buscar una salida profesional a través de la creación de una empresa en la que rentabilizar la propia experiencia, aportando mejoras en un sector que se domina. Asimismo, hay personas que deciden cambiar de vida tras varios años de dedicación a un determinado sector o profesión, y exploran nuevos caminos mediante el desarrollo de actividades independientes en sectores a veces desconocidos para ellas. Finalmente, hay emprendedores que detectan una oportunidad de negocio que no tiene por qué coincidir necesariamente con su experiencia y formación específica. **¿Cuál es tu caso?**

A todas estas personas se dirigen las **Guías Prácticas de Emprendedores**, pensadas para allanar la etapa de maduración de la idea y de planificación del negocio. El proceso, común a muchos emprendedores, parte de una idea - a veces de una simple intuición -, que surge sin saber exactamente como llevarla a la práctica. Más adelante suele producirse cierta alarma frente a la cantidad de aspectos que entran en juego en su desarrollo y que son determinantes para alcanzar el éxito o, simplemente, la supervivencia de la empresa.

Creemos que las *Guías Prácticas de Emprendedores* resultarán de interés también a los emprendedores que ya tengan su empresa en marcha. Queremos ofrecer una herramienta de reflexión, de la máxima utilidad práctica, con información específica y recomendaciones **para la puesta en marcha y la gestión** de la empresa, abarcando todos los aspectos y áreas del negocio.

Las guías siguen el esquema de un **Plan de Negocio**: además de proporcionar información general, proponemos un método para que cada uno aplique y desarrolle las circunstancias concretas de su idea de negocio. El objetivo es que los lectores elaboren su propio plan, complementando la información ofrecida con las aportaciones personales y específicas de cada uno. Para facilitar la tarea y completar la Guía, adjuntamos un **Cuadernillo de Trabajo**, que te guiará paso a paso en la elaboración de tu propio plan de negocio y una completa **Herramienta EXCEL** para realizar todos tus cálculos y previsiones financieras.

Aun siendo conscientes de que una agencia de marketing y comunicación no es algo que pueda definirse conceptualmente ni delimitarse a priori, centraremos el contenido de esta Guía en la **comunicación empresarial**, dirigida a promover la imagen y la marca de empresas, personas, organismos públicos, bajo cuatro modalidades principales: **marketing digital, publicidad, relaciones públicas y marketing estratégico**.

Montar y gestionar eficazmente una agencia de marketing y comunicación es una experiencia apasionante, variada y creativa, pero no es una decisión para tomar a la ligera. Es necesario preparar muy bien el terreno mediante un análisis detallado y una planificación exhaustiva.

Los autores de la **Guía *Cómo crear y potenciar una agencia de marketing y comunicación*** somos profesionales del sector, expertos de las distintas áreas de la empresa y formadores especializados en la creación y gestión de empresas. Estamos a vuestra disposición para recibir comentarios, sugerencias y responder a las consultas que quieras formular en esta dirección: guiasemprendedores@emprendedores.es

Para nosotros sería de gran interés conocer tu opinión sobre el contenido práctico de la publicación y sobre su utilidad para la puesta en marcha y la gestión de tu actividad. Asimismo, te invitamos a colaborar con nosotros mediante la aportación de tus experiencias, que podríamos incorporar en futuras ediciones.

Silvia Mazzoli se dedica desde hace 20 años a la formación y asesoramiento de emprendedores. Es directora de programas, mentora y profesora de Marketing, Social Media e Iniciativa Emprendedora de la Escuela de Negocios EOI y de otras instituciones. Colabora habitualmente con la Revista Emprendedores y supervisa la elaboración de las Guías Prácticas y el comité de expertos que ha hecho posible la elaboración de esta Guía.

ISBN: 978-84-615-2715-1

@2020silviamazzoli

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta Guía, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, registro u otros medios, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del Copyright.

Es cierto que “no hay una segunda oportunidad de causar una primera buena impresión” y también que resulta especialmente importante potenciar la notoriedad, consolidar la marca, interactuar con los clientes y diferenciarse para poder destacar entre la gran cantidad de ofertas similares del mercado. Todos estos objetivos, alcanzables por medio de una comunicación efectiva, suponen una prioridad para cualquier empresa con visión de continuidad, y las **agencias de marketing y comunicación** desempeñan un papel protagonista en su consecución.

A través del *branding*, el marketing digital, la publicidad, las relaciones públicas y el marketing estratégico, estas agencias permiten crear, potenciar y difundir la imagen de empresas grandes y pequeñas, profesionales, organismos públicos, eventos, etc. Existe pues un **amplio mercado** y una demanda real de servicios de marketing y comunicación, a la que es posible acceder con relativa facilidad y que nos permitirá consolidar y expandir nuestra actividad, si logramos ofrecer un servicio de calidad.

Se trata además de una actividad muy atractiva para el emprendedor, ya que al aliciente de una perspectiva de buenos ingresos se une la posibilidad de desarrollar una profesión dinámica y cambiante, variada y creativa. Las actividades de marketing y comunicación suelen presentar un elevado componente **vocacional**: es frecuente encontrar, en mayor medida que en otros sectores, a publicistas enamorados de su profesión, *marketinianos* o responsables de relaciones públicas verdaderamente apasionados, lo que les permite sobrellevar la gran dedicación que generalmente requiere su actividad.

Por lo general se trata de un trabajo estimulante, que requiere una formación y una experiencia previa, pero que, sobre todo, demanda un continuo derroche de **creatividad**, para poder dar forma a las ideas o hacer que los conceptos resulten inteligibles. No es un trabajo rutinario: no existen dos logotipos, ni dos campañas, ni dos estrategias digitales que sean iguales, por lo que cada proyecto supone un nuevo reto y un nuevo estímulo.

La relación con los clientes también suele ser gratificante; para poder satisfacer sus necesidades es necesaria la **empatía** y establecer un contacto frecuente y cercano. En muchos casos, sobre todo en empresas pequeñas, los profesionales de la comunicación llegan a convertirse en un miembro más de la compañía cliente.

Precisamente, la relación personal y directa que se establece con el cliente en el negocio de la comunicación facilita su fidelización y brinda la posibilidad de que el propio cliente recomiende nuestros servicios a otras empresas o particulares que los necesiten. Si conseguimos que se nos conozca y que el mercado valore nuestra creatividad, eficacia y buen hacer, la actividad puede llegar a ser incluso muy rentable. No obstante, todavía existe cierta confusión acerca de las actividades de marketing y comunicación, que dificulta la valoración de unos servicios cuyo principal atractivo, la creatividad, resulta demasiado **intangible** para algunos clientes, lo que se traduce en una disparidad asombrosa de honorarios.

Para arrancar una actividad de estas características no es necesario acometer ingentes inversiones; se puede empezar desde el propio domicilio, sin necesidad de contratar personal fijo, con un equipamiento informático y tecnológico con prestaciones suficientes para realizar un trabajo de calidad. Aunque debemos tener en cuenta que las tareas de comunicación se suelen desarrollar en equipo, por lo que en una segunda fase tendremos que poder contar con colaboradores de confianza y generosos en la transmisión de sus conocimientos, algo que resulta en ocasiones difícil de conseguir. Lo que sí vamos a necesitar desde el principio son ciertas **dotes comerciales** para conseguir captar a los primeros clientes y una decidida actitud de servicio para retenerlos y fidelizarlos.

Sin embargo, los comienzos nunca son fáciles para ningún negocio y las actividades de marketing y comunicación no son una excepción, sobre todo si no se cuenta con una cartera inicial de clientes. Además, la **competencia** en este sector es muy fuerte y variada: agencias grandes y pequeñas, especializadas o de servicios plenos, departamentos de las propias empresas que se encargan de las tareas de comunicación y marketing internamente o el temido intrusismo que acecha peligrosamente a este sector. No existen barreras de entrada y son muchos –personas y empresas- los que creen que pueden prestar servicios de comunicación y marketing sin tener la profesionalidad y formación suficientes. El resultado suele ser la prestación de servicios de mala calidad y a precios inferiores a la media, lo que repercute negativamente sobre la imagen y el prestigio del sector. No obstante, y a pesar del gran número de asociaciones existentes, todavía existe cierta reticencia entre los empresarios y profesionales a la hora de aunar fuerzas en la lucha contra el intrusismo y en la defensa de los intereses comunes.

Por otra parte, la relación con los clientes no siempre resulta fácil: “ahora no tengo un jefe, tengo varios”, dicen algunos de los empresarios que han decidido aventurarse en este negocio. Varios jefes dispuestos a opinar y que en ocasiones se empecinan en sus puntos de vista y parecen no valorar las propuestas creativas de los profesionales. En muchos casos nos costará rebatir que lo que para el cliente es motivo de orgullo, en realidad no tiene repercusión mediática alguna.

Tampoco resulta sencillo establecer mecanismos de control y seguimiento que midan en todo momento la eficacia de las acciones realizadas, sobre todo si son *offline* o de contenido *orgánico*. De no conseguir resultados tangibles a corto plazo – en muchos casos el cliente espera un incremento de las ventas proporcional a los recursos empleados en comunicación –, algunos clientes estarán dispuestos a prescindir de nuestros servicios, sin reparar en que la eficacia de la comunicación y del marketing se manifiesta a medio o largo plazo y que requiere tiempo, tenacidad y *optimización* para ser exitosa. Todo ello sin contar con que siempre existirán elementos impredecibles, para lo bueno y para lo malo, que se escapan de nuestro control.

En otros casos, los clientes “buscan precio”, lo que provoca una preocupación constante de muchos empresarios del sector por contener sus tarifas. Si no contamos con los suficientes elementos de **diferenciación** y solo competimos por precio – algo que debemos evitar –, siempre estaremos a la merced de los caprichos del cliente y de la aparición de competidores más económicos.

Otro elemento negativo de esta actividad es que en muchos casos se trabaja bajo una fuerte **presión**, debido a los cortos plazos de ejecución que suelen marcar los clientes, lo que se traduce en la toma precipitada de decisiones y en una mala planificación de las campañas. Se oye a menudo que “este trabajo es para ayer” y todos sabemos que las prisas son enemigas de la creatividad... Y de la salud...

Pero, aún sin prisas, tampoco resulta sencillo garantizar elevados niveles de creatividad en todo momento. El cliente siempre exige destacar en sus campañas de comunicación, pero no olvidemos que España es uno de los países con mayor saturación publicitaria del mundo. Por no hablar de las redes sociales y de la dificultad para hacernos con la atención de nuestro público objetivo.

Esto constituye todo un **reto** para los profesionales del sector, que deben cautivar a un público más formado, más exigente y más saturado de información que nunca. Para ser competitivos en este entorno es necesaria una actualización constante que nos permita estar al día de las tendencias y de todas las novedades que vayan surgiendo.

Por último, debemos tener en cuenta que nuestro sector es muy sensible a la coyuntura económica, que suele repercutir directamente en el comportamiento de la actividad, ya sea de forma positiva o negativa. En épocas de crisis económica el recorte del gasto en marketing y publicidad es el primero en hacerse notar en la cuenta de resultados de las empresas. Aunque también es cierto que el auge de medios y herramientas digitales permiten comunicar eficazmente a bajo coste.

Claves del Éxito... y del Fracaso de una nueva Empresa

1 Definir y validar el Modelo de Negocio

Qué, cómo, para quién, con quién
Investigar mercado, sector, clientes, soluciones existentes, etc.

2 Planificar

Plan de Negocio
Reflexionar con rigor
"Tarjeta de presentación"



3 Marketing y Venta

Comunicar
Vender
Actitud comercial



4 Gestión de los Socios y del Equipo

Búsqueda y selección
Motivación, formación, retención
Pacto de socios

5 Financiación

Fuentes de financiación
"Baches" de tesorería



6 Formación

Actualización constante
Convertirse en expertos del nuestro sector



7 Innovación

Seguir creando valor en el tiempo
Actitud y valentía
Atreverse a experimentar



8 Espíritu Emprendedor

Perseverancia, trabajo duro
Iniciativa, dinamismo
Pasión



www.silviamazzoli.com

Las Claves del Éxito ... y del Fracaso de una Agencia de Marketing y Comunicación

Se estima que uno de cada cuatro proyectos empresariales no sobrevive más de cuatro años. En la práctica, de dos pequeñas empresas que nacen, entre el quinto y el octavo año, solo una sobrevive. Está también comprobado que existe una clara correlación entre el tamaño de la empresa y sus posibilidades de éxito: las menores tasas de supervivencia se registran entre los empresarios individuales.

El dato es, sin duda, impactante. Aunque, lejos de asustarnos, debemos considerarlo en positivo, de modo que nos sirva como estímulo para concienciarnos de que la creación de una empresa propia es algo muy serio y necesita una etapa previa de preparación y planificación.

¿Cuáles son las claves para el éxito de una agencia de marketing y comunicación? ¿Qué precauciones habrá que tomar para no engrosar los índices de mortalidad empresarial? La observación de numerosos casos apunta a los siguientes aspectos como factores determinantes que pueden inclinar la balanza para uno u otro lado.

Concreción de la idea y del modelo de negocio

Antes de poner en marcha cualquier actividad empresarial, hace falta definir y aclarar nuestras ideas. Qué queremos y qué no estamos dispuestos a hacer, de qué forma, para quién, con qué objetivos. No deberíamos empezar ninguna actividad sin haber trabajado previamente y en profundidad en el modelo de negocio.

La falta de concreción de nuestro concepto de negocio hará imposible un **posicionamiento** correcto y una comprensión adecuada de nuestros servicios. Aunque las agencias más experimentadas aseguren poder llevar a cabo cualquier actividad de comunicación, lo cierto es que el término 'comunicación' resulta demasiado amplio y genérico como concepto de negocio. Teclear en Google "empresa de comunicación y marketing" da lugar a... ¡más de doscientos millones de entradas! El término engloba distintas áreas de actividad como marketing, publicidad, diseño, relaciones públicas, marketing *online*, comunicación digital, central de medios, etc. Pero además, existe un gran número de especializaciones dentro de cada área: relaciones con los medios de comunicación, *branding*, estrategias de comunicación digital, SEO, SEM, 'boutiques creativas', *buzz marketing*, digital, *influencers*, multimedia, audiovisual, marketing estratégico, etc.

Por lo tanto, en un principio resulta aconsejable acotar nuestro campo de acción con el objetivo de ofrecer servicios que podamos realizar de forma satisfactoria y que nos permitan ir afianzándonos progresivamente. De otra forma sólo conseguiremos despistar a los clientes y generar incertidumbre sobre nuestras auténticas capacidades, y puede que ni siquiera dispongamos de los recursos necesarios para abarcar tanta actividad.

Montar un negocio sin haber trabajado previamente en el **modelo de negocio** equivale a lanzarse a una piscina en la que sólo suponemos que hay agua. ¿Quién querría hacer eso en su sano juicio? Nuestra Guía pretende que el futuro empresario compruebe no solamente si hay agua, sino incluso su temperatura; no a todos les apetece darse un chapuzón en aguas frías. En definitiva, se trata de limitar el **riesgo** que conlleva emprender una nueva actividad. Sin embargo, hay personas que confían únicamente en su intuición y confunden las características del mercado con sus propios gustos y necesidades. Expresiones como: "mi negocio no tiene competencia" o "mi cliente puede ser todo el mundo", demuestran claramente que se considera la investigación previa y la definición de un modelo de negocio como algo superfluo.

Veremos que el primer paso y el más importante debe ser conocer y comprender a nuestros clientes: sus perfiles, hábitos, necesidades, problemas (*pain*), expectativas. Solamente de esta forma estaremos en condiciones de validar nuestras hipótesis mediante el **feedback** recibido, y de avanzar eficazmente en la construcción de nuestro modelo de negocio, al que iremos incorporando progresivamente las modificaciones oportunas.

Pero además del público objetivo y los servicios que ofreceremos, debemos ser conscientes de que la idea de negocio estará condicionada necesariamente por nuestros recursos económicos, que determinarán en buena medida la estructura de la empresa, su imagen, los recursos humanos, el ámbito geográfico de la actividad y la posibilidad de ofrecer o no determinados servicios complementarios. En función de nuestros recursos y del tipo de actividad y clientela prevista, la oficina puede ser 'doméstica' y desarrollar una red de colaboraciones *freelance* o, en el extremo opuesto, especialmente representativa, con una plantilla de trabajadores propia.

Por otra parte, nuestra formación, la propia experiencia, nuestra red de contactos, la eventual complementariedad de los promotores, el conocimiento de determinadas áreas o disciplinas son aspectos que influirán de forma determinante a la hora de definir la tipología de nuestra clientela y, por tanto, de nuestra agencia. Jóvenes creativos pero inexpertos buscarán afianzarse a través de su red de contactos personales, mientras que profesionales con mucha experiencia que dan el paso y montan su propia agencia suelen perseguir un posicionamiento más elevado, dirigiéndose a una clientela prestigiosa y altamente rentable.

También debemos tener clara nuestra **motivación**: ¿buscamos un autoempleo, un trampolín para crecer?, ¿somos inversores en busca de la máxima rentabilidad en el corto plazo?, ¿buscamos la forma de independizarnos para rentabilizar nuestros estudios?, ¿preferimos emprender solos nuestra trayectoria empresarial o acompañados?

Por lo tanto, teniendo en cuenta todos los aspectos tratados...

¡manos a la obra! procura definir el planteamiento inicial de tu idea de negocio, los servicios que ofrecerás, tu especialización, etc. En definitiva, tu **visión del negocio**. Si ya tienes tu empresa en marcha, describe la situación actual.

IDEA DE NEGOCIO (EJEMPLO)

Empresa de diseño gráfico y desarrollo *web*

Promotores: un diseñador gráfico y una informática, ambos con experiencia previa en la misma actividad por cuenta ajena.

Oficina: ubicada en una calle céntrica de Santa Cruz de Tenerife, de 50 m².

Posicionamiento: experiencia, seriedad, garantía de calidad y realización del proceso completo (desde la idea hasta el producto terminado).

Público objetivo: pequeñas y medianas empresas de Santa Cruz y alrededor, autónomos y profesionales independientes, nuevos empresarios.

Servicios principales: diseño *web* y tiendas *online*, desarrollo a medida, posicionamiento.

Servicios complementarios y diferenciales: especialización en producción audiovisual y multimedia.

Aspectos del servicio al cliente: servicio integral y personalizado a la medida.

Planificación

Una vez definido nuestro modelo de negocio, conviene planificar los detalles de nuestra actividad. Planificar significa poner por escrito todos los aspectos de nuestro futuro negocio, detenerse en cada una de las áreas de la empresa, dando respuesta a interrogantes de todo tipo y estableciendo nuestra manera de proceder.

La herramienta de planificación empresarial por definición es el **plan de negocio**: un documento que detalla el proyecto empresarial, el mercado al que se dirige, los objetivos y la forma de llevarlos a cabo en las distintas áreas de la empresa (marketing, recursos humanos, producción, finanzas, administración). Para su elaboración debemos reflexionar con rigor, y sus conclusiones nos permitirán comprobar la viabilidad de nuestra idea de negocio al tiempo que nos plantearán dudas, pero es preferible que las dudas surjan en la fase de planificación y no cuando ya estemos pagando alquiler, sueldos, teléfono, créditos...

Asimismo, el plan de negocio constituye una tarjeta de presentación imprescindible para negociar créditos bancarios, solicitar subvenciones a organismos públicos, atraer a potenciales inversores o prevenir futuros malentendidos con los socios.

Vocación de servicio al cliente

En cualquier actividad que se emprenda es recomendable diferenciarse por la calidad del servicio. Aunque la definición resulte genérica, en la práctica todos valoramos sobremanera que nos atiendan bien y nos sintamos a gusto. Hagamos lo que hagamos, un servicio de calidad es una clave imprescindible para el éxito.

El buen servicio es consecuencia de la voluntad de servir: combina trato, interés por el prójimo y empatía. Tanto tú como todo tu equipo deberéis cultivar y reflejar en la práctica diaria los aspectos de servicio. Procura siempre convertirte en **socio estratégico** y asesor de tus clientes, entender sus necesidades y superar sus expectativas. No tengas reparo en preguntar, con humildad, con el objetivo de profundizar en el conocimiento de su sector, empleando al mismo tiempo tu capacidad de escucha.

Financiación

El plan de negocio nos define cuánto dinero necesitamos para hacer frente a las inversiones iniciales y a las acciones previstas en cada etapa posterior.

Aun así hay aspectos impredecibles, como por ejemplo el tiempo necesario para captar los primeros clientes y conseguir unos ingresos más o menos regulares que garanticen la supervivencia de la empresa o, simplemente, unos gastos imprevistos que habíamos pasado por alto. Son imponderables que pueden ocasionar lo que denominamos "**baches**" de tesorería. De no disponer de un plan de contingencia, nos causarán problemas.

Es importante buscar la manera de empezar la empresa de forma un tanto holgada y prever eventuales accesos a créditos, para que la situación financiera no nos estrangule cuando estemos a un paso de ver la luz al final del túnel.

Comunicación

Para esta actividad debemos tener muy presente el refrán "en casa del herrero, cuchillo de palo", ya que podemos contar con una excelente preparación y un enfoque de negocio inmejorable, pero de nada nos servirán si no conseguimos comunicar y vender. Es en los primeros momentos de la empresa cuando sus promotores tienen que volcarse en darla a conocer de la forma más amplia y, por supuesto, más eficaz posible.

Postergar las actividades de comunicación puede implicar sencillamente que no tengamos una segunda oportunidad de hacerlo. En la práctica, esto significa tiempo y recursos. Sin embargo, en muchos casos, el presupuesto de comunicación inicial ni siquiera llega a reflejarse en el plan de inversiones o es claramente insuficiente.

Actitud comercial

En algunos casos la actitud comercial parece estar reñida con el desarrollo de las tareas propias de la comunicación e incluso hay profesionales que se muestran reticentes a la hora de **vender** sus servicios. Pero la realidad es que el arranque en condiciones y la posterior supervivencia de una actividad de este tipo, depende en buena parte de nuestra actitud comercial, que habrá de aplicarse tanto hacia el cliente como de puertas adentro de nuestra empresa. Debemos ser capaces de cautivar a nuestros primeros empleados o colaboradores, venderles lo que en una primera fase es solamente un proyecto de negocio, involucrarles en él y transmitirles nuestra pasión día a día, haciéndoles partícipes de nuestros objetivos.

Gestión de los colaboradores

Nuestros colaboradores son los mayores responsables de la calidad del servicio al cliente. Lograr un buen ambiente de trabajo, la **motivación**, la satisfacción laboral y el compromiso de nuestro personal es una tarea ardua, pero resulta imprescindible para el éxito de la actividad. De no ser así, no lograremos crear una auténtica empresa; a lo sumo podremos llegar a ser magníficos profesionales independientes. Por su trascendencia, dedicaremos un capítulo completo de la Guía a analizar los aspectos más importantes de la gestión del equipo.

Formación

Para el adecuado desarrollo de esta actividad es recomendable contar con formación específica y cierta experiencia. Uno de nuestros objetivos en el tiempo debería ser convertirnos en **expertos** reputados de nuestro sector. Y, en nuestra actividad, será necesario actualizar constantemente nuestros conocimientos profesionales, así como la formación de nuestros colaboradores.

Pero además, para **gestionar** con éxito la empresa, es necesario dominar, como mínimo, los conceptos básicos de las finanzas, suponiendo que ya contamos con un conocimiento suficiente del marketing. La formación en gestión de empresa es siempre recomendable, puesto que contribuye a evitar errores "clásicos". Al mismo tiempo representa una forma de salir de la 'torre de marfil', perfilando nuestra idea empresarial delante de un público crítico, compuesto por emprendedores y formadores especializados.

Morir de éxito

Resulta muy triste ver que nuestro modelo de negocio triunfa pero que no somos capaces de dar abasto: plazos que no conseguimos cumplir, falta de recursos financieros que sustenten el crecimiento, obligación de anteponer lo urgente a lo importante... El paso siguiente es ofrecer un mal servicio, una mala calidad o las dos cosas a la vez.

Un cliente descontento nos abandona y cuenta su mala experiencia a otros, con lo que comienza a ponerse en marcha una peligrosa espiral de la que resulta difícil salirse. En todo caso la '**muerte por éxito**' es consecuencia de una mala planificación y de no haber sabido prever los recursos necesarios ante un crecimiento esperable.

Innovación

Hoy en día, para que nuestra empresa sea exitosa no basta con realizar un buen trabajo. Para asegurarnos unas ventajas competitivas en el tiempo es necesario saber innovar. La innovación permite crear **valor** para el cliente constantemente, a lo largo del tiempo.

No se trata únicamente de innovación tecnológica, sino que se debe innovar también en los modelos de gestión, en las políticas de recursos humanos, en el desarrollo diario de nuestro trabajo...

La innovación se fundamenta en el dinamismo del empresario, en su habilidad para liderar la regeneración en la organización, fomentar la creatividad de sus colaboradores y promover la actualización de los conocimientos y la asimilación de los avances. Por otra parte, la innovación implica también una actitud de valentía; hay que atreverse a experimentar y apostar por la novedad y hay que ser muy observadores para detectar la demanda, las tendencias y las novedades.

Espíritu emprendedor

No pretendemos trazar un retrato tipo del emprendedor. Sin embargo, existen unos aspectos que lo caracterizan como tal y suelen reflejarse en la marcha de la empresa. No olvidemos que el emprendedor es el '**motor**' de la empresa: tira de ella, la lanza a toda velocidad o la para. Destacaremos algunos rasgos determinantes a la hora de emprender.

En primer lugar, resulta imprescindible poseer tenacidad y **perseverancia**. Generalmente los clientes tardan en llegar. Hace falta saber esperar, seguir trabajando con ilusión, aguantar los momentos de desánimo y mantener una actitud positiva, difundiendo pasión y seguridad a nuestro alrededor.

Asimismo, tenemos que ser conscientes de que nos espera una etapa de **trabajo** duro. Ser el jefe de uno mismo no debe suponer aflojar la auto exigencia, sino todo lo contrario: en ocasiones nos tendremos que multiplicar en función de las tareas, salir airosos de momentos puntuales de acumulación de trabajo y sacrificar algún que otro fin de semana o parte de nuestras vacaciones. La empresa propia es como un bebé: en sus comienzos, nos va a exigir dedicación completa para ir adquiriendo una mayor autonomía. Eso sí, muy poquito a poco; no queramos hacerla mayor antes de tiempo.

Ser empresario significa también salirse del camino trazado, por lo menos de vez en cuando. La creatividad, la iniciativa, el dinamismo, una sana ambición, la **inquietud**, entendida como actitud abierta, curiosa y atenta a los cambios en el entorno y la demanda, sin duda contribuyen al éxito de un negocio.

La **pasión** se contagia: si nos encanta lo que hacemos, lo percibirán los clientes, los colaboradores y cualquier persona que se cruce en nuestro camino. Nadie nos obliga a hacernos empresarios: la ilusión nos ayuda a soportar los momentos más duros, de la misma forma que ayuda el ser una persona optimista y asertiva.



CONSEJO EXPERTO

¡Eres una parte muy importante de la empresa, quizás la más importante! Reflexiona en profundidad sobre tus características, tus motivaciones y en general, sobre todos los aspectos que destacamos como importantes para el éxito de la empresa, utilizando las siguientes pautas.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES del emprendedor o emprendedora

Rasgos emprendedores

Principales debilidades y qué hacer para combatirlas

Principales fortalezas

Motivaciones personales que te impulsan a emprender

Objetivos iniciales de tu negocio

Análisis e Investigación

Ya hemos destacado como la investigación resulta fundamental para el éxito del negocio: sin disponer de información previa, no es posible tomar las decisiones adecuadas, que nos lleven a ofrecer el producto correcto a un público determinado, de la forma más conveniente.

Desde el punto de vista metodológico, recomendamos empezar por los aspectos generales del sector. Por tanto, ofrecemos a continuación datos concretos sobre su tamaño, las tendencias, las perspectivas de crecimiento, los factores externos a los que el sector resulta especialmente sensible, el clima competitivo, los proveedores. Queremos ofrecer a nuestros lectores informaciones que amplíen su conocimiento teórico del sector y estimulen al mismo tiempo su curiosidad y deseo de profundizar.

Pero sobre todo pretendemos ofrecer un **método**, con los principales aspectos a investigar y las fuentes de referencia. Para que encuentres y puedas actualizar, cuando lo precisas, datos que inevitablemente varían con el tiempo.

Posteriormente ofreceremos una serie de pautas para el análisis del mercado local, para que a nadie se le pasen por alto los aspectos realmente importantes a investigar o, por el contrario, se pierda analizando minucias.