





00 Presentación

5

01 La importancia de la gestión empresarial  
para la consolidación de un pequeño negocio

6

02 El diagnóstico de situación de un pequeño negocio,  
la toma de decisiones y su planificación

8

03 Principales indicadores para el diagnóstico  
de un pequeño negocio

10

04 El diagnóstico del área financiera de un pequeño negocio

12

05 El diagnóstico del área comercial de un pequeño negocio

14

06 El diagnóstico del área de Recursos Humanos  
de un pequeño negocio

16

07 Algunas consideraciones sobre la localización  
de un pequeño negocio: dificultades y alternativas

18

08 Principales organismos de apoyo a la consolidación empresarial

20

09 Principales ayudas a la consolidación de un pequeño negocio

22

10 Diez claves para la consolidación  
de un pequeño negocio: resumen y conclusiones

24

00 01 02 03 04

05 06 07 08 09

00 01 02 03 04

05 06 07 08 09

## PRESENTACIÓN

*10 claves para la consolidación de un pequeño negocio* es una publicación desarrollada por el Movimiento por la Paz -MPDL- e impulsada por la Dirección General de la Economía Social, del Trabajo Autónomo y de la Responsabilidad Social de las Empresas, del Ministerio de Trabajo e Inmigración, y por la Fundación Telefónica.

Esta publicación trata de difundir entre los futuros emprendedores y emprendedoras los retos y obstáculos que se necesitan conocer para diseñar un plan de empresa realista y viable. Al mismo tiempo, aquellos que ya han iniciado su andadura empresarial, seguramente se sientan identificados con los retos planteados en modo de clave, y puedan diagnosticarlos y afrontarlos en el día a día de sus negocios.

Entre las principales dificultades en la puesta en marcha de los negocios, destaca, en primer lugar, la escasa capacidad de gestión empresarial de los emprendedores, que, a menudo, contrasta con su dilatada experiencia profesional previa en el mercado en el que desarrollan su actividad. También los elevados costes fijos derivados del precio de alquiler del espacio físico en el que desempeña su actividad, ya sea local, oficina o nave. La baja capitalización de los negocios trae como consecuencia un importante sobreendeudamiento financiero. Y por último, cuando los resultados empresariales no alcanzan las expectativas previstas se origina una cierta frustración en el emprendedor o emprendedora.

Si bien los temas planteados requieren necesariamente de una mayor profundidad, esta publicación ha querido priorizar la sencillez, con el objeto de facilitar la comprensión de las problemáticas entre un público de emprendedores amplio, especialmente entre aquellos emprendedores y emprendedoras inmigrantes con los que el Movimiento por la Paz viene trabajando desde el año 2008. Algunos de ellos han participado del programa de gerencias asistidas implementado a lo largo de 2009; sus experiencias reales forman parte del contenido de las siguientes páginas.



# 01

La primera clave de los emprendedores es la formación en gestión empresarial, ya que le permitirá manejar conceptos ...

## LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN PEQUEÑO NEGOCIO

La primera clave de los emprendedores es la formación en gestión empresarial, ya que le permitirá manejar conceptos y emplear herramientas necesarias para acometer las tareas de organización, planificación y definición de objetivos.

Los primeros años de actividad de un negocio son decisivos para su consolidación, es decir, para garantizar la supervivencia o éxito empresarial.

El conocimiento de herramientas para la gestión y administración de un negocio por parte de sus promotores es uno de los principales factores de consolidación empresarial. También influye en gran medida su experiencia en el mercado en el que desarrollan la actividad. Se debe recordar que la falta de formación en gestión empresarial constituye una de las causas del fracaso de las nuevas empresas.

Tanto la falta de tiempo dedicado a la planificación, como la baja formación de los emprendedores sobre aspectos de gestión contribuyen a que las decisiones que diariamente se toman en las pequeñas empresas se basen en muchos casos en la improvisación.

Las exigencias sobre el emprendedor se multiplican cuando la empresa inicia su andadura: definición de objetivos, planificación de las actividades y los resultados esperados, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y de las derivadas de la legislación laboral, etc. Aquellos que disponen de formación adecuada son capaces de responder a estas exigencias con mayor eficacia, lo que contribuye a la consolidación de su negocio.

**Los emprendedores deben definir sus objetivos empresariales y organizar y planificar los medios para alcanzarlos.** La experiencia ayuda, sin duda, pero también se necesita contar con los conocimientos mínimos adecuados para emprender con éxito.

Los principales obstáculos que los emprendedores deben acometer tras la puesta en marcha de su negocio son:

- La fuerte competencia en precios, algunas veces motivada por la economía sumergida en determinados mercados.
- Los elevados costes fijos del negocio, que contrastan con los bajos ingresos de los primeros meses de actividad.
- Ampliación de la cartera de clientes mediante el diseño de una estrategia comercial que en muchas ocasiones cuenta con recursos muy limitados.
- Elevado endeudamiento con entidades financieras y proveedores.
- La falta de liquidez, junto con limitados fondos propios, dan lugar a un alto endeudamiento.
- Falta de tiempo para dedicar a la formación del emprendedor o emprendedora y empleados.

Según un estudio llevado a cabo por el Consejo Superior de Cámaras y la Fundación INCYDE, las empresas más propensas a lograr la consolidación empresarial se caracterizan por:

- *nacen con un mayor tamaño inicial, es decir, cuentan con una mayor capitalización que les permite hacer frente al sobreendeudamiento;*
- *tienen un socio único o mayoritario que define los objetivos y planifica su consecución;*
- *los socios han alcanzado unos años de experiencia profesional en el mercado en el que desarrollan su actividad empresarial en el momento de la creación de la empresa;*
- *los socios poseen experiencia en gestión empresarial;*
- *previeron que tardarían más tiempo en obtener beneficios, debido a los elevados costes fijos del inicio de la actividad;*
- *han aprovechado la innovación como factor estratégico para lograr los objetivos y sortear de esta manera la fuerte competencia de los mercados;*
- *se localizan en núcleos de población de mayor tamaño, cuentan con mayor demanda y soportan, por tanto, una menor competencia;*
- *han usado ayudas públicas para la creación de la empresa, existentes tanto para la creación de empresas como para la consolidación empresarial;*
- *por último, conocen las líneas y productos financieros, lo que les permite contrarrestar tensiones de tesorería.*

... y emplear herramientas  
necesarias para acometer las  
tareas de organización,  
planificación y definición  
de objetivos.

01

# 02

La segunda clave consiste en conocer el área financiera, comercial y de recursos humanos del negocio, ya que para gestionar un negocio ...

## EL DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN DE UN PEQUEÑO NEGOCIO, LA TOMA DE DECISIONES Y SU PLANIFICACIÓN

La segunda clave consiste en conocer el área financiera, comercial y de recursos humanos del negocio, ya que para gestionar un negocio, hay que tomar decisiones y planificar la consecución de los objetivos establecidos en el plan de empresa en cada una de estas áreas.

La información sobre la marcha del negocio resulta clave para la toma de decisiones, así como los aspectos esenciales para que el emprendedor pueda diagnosticar su actividad correctamente. Ofrece también a los emprendedores una visión global de la marcha del negocio y le permite evaluar sus actuaciones y redefinir los logros del plan de empresa. El plan de empresa se utiliza como una herramienta de planificación y control del negocio. Contribuye por tanto a la identificación de objetivos, resultados y recursos puestos a disposición para su cumplimiento y evaluación.

Las principales áreas del negocio objeto de diagnóstico y análisis son: el área financiera, el área comercial y procesos, y el área de organización de los recursos humanos.

### El área financiera

La falta de información financiera adecuada puede conducir a una situación absurda donde el empresario desconoce su beneficio (o si ha incurrido en pérdidas), la rentabilidad de su inversión o el cálculo adecuado de las deudas contraídas. Para conocer estos aspectos importantes del área financiera, es imprescindible disponer de información contable actualizada del negocio. Sin embargo, la mayoría de pequeñas empresas confía su información contable a un gestor, lo que conlleva una pérdida de la perspectiva financiera del negocio por parte del emprendedor.

Como ya se ha mencionado, la mayor parte de la información financiera procede de los agregados contables, y éstos muestran el comportamiento pasado del negocio. Por tanto, el emprendedor debe mostrarse prudente en la toma de decisiones, ya que su situación se asemeja a conducir a cien kilómetros por hora mirando por el espejo retrovisor.



... hay que tomar decisiones y planificar la consecución de los objetivos establecidos en el plan de empresa en cada una de estas áreas.

### **El área comercial y procesos**

En el área comercial se miden las relaciones con los clientes y su grado de satisfacción con el producto desarrollado. También se encuentra incluido el ciclo productivo que se origina a partir del pedido y que finaliza en la venta y el servicio postventa.

Existe también una estrecha relación entre el comportamiento comercial y el área financiera del negocio, ya que la mejora de los indicadores comerciales repercute directamente en los resultados del negocio.

Por ello, en esta área es fundamental el conocimiento del cliente y la identificación de aquellos elementos del producto que le satisface. Los objetivos, por tanto, pasan por el incremento de las ventas y la fidelización del cliente, para que repita sus compras.

### **El área de recursos humanos**

En la mayoría de pequeños negocios no hay tiempo para el aprendizaje. Sin embargo, la mejora de la capacidad y la competencia de un negocio incrementan su productividad, es decir, su eficiencia. Para que la productividad aumente, se necesita elevar el rendimiento de los factores productivos, en este caso el humano, mediante la mejora de su organización, de los incentivos y de la motivación.

A partir de la información obtenida de cada una de estas áreas del negocio, nos encontramos en condiciones de desarrollar una visión global de la empresa que permita la toma de decisiones. Para ello, cada vez se utilizan más los “cuadros de mando”, adaptados a las pequeñas y medianas empresas.

El cuadro de mando constituye una herramienta que facilita al emprendedor el análisis, mediante simulaciones, de los efectos que una u otra decisión empresarial ejerce sobre el conjunto de la empresa, y sus repercusiones en las diferentes áreas del negocio.

Por tanto, su objetivo no es otro que ayudar al emprendedor en el proceso de toma de decisiones y facilitar, de esta manera, el control del negocio.

# 03

La tercera clave es  
la elaboración y explotación  
de la información contable  
de la empresa ...

## PRINCIPALES INDICADORES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE NEGOCIO

La tercera clave es la elaboración y explotación de la información contable de la empresa para definir los objetivos estratégicos del negocio, la toma de decisiones y su planificación.

Cada una de las áreas de negocio expuestas en el capítulo anterior posee sus propios indicadores.

Los principales **indicadores económico-financieros** se basan en el cálculo de ratios de rentabilidad (rentabilidad financiera ROE, rentabilidad económica ROI y margen sobre ventas), ratios de eficiencia (rotación del activo, rotación del circulante y rotación de existencias) y ratios financieros (liquidez, disponibilidad, endeudamiento o apalancamiento, cobertura del inmovilizado, plazo medio de cobro y plazo medio de pago), el fondo de maniobra, el plazo de recuperación de la inversión y punto muerto o punto de equilibrio.

Los principales **indicadores del área comercial y procesos** son: la cuota de mercado, ventas por cliente, beneficio por cliente, grado de satisfacción, cuota de fidelidad, clientes perdidos, coste de la formación, tasa de abandonos, número de suministradores, coste de transporte, tiempo de ciclo del proceso, coste medio de la producción, valor de la imagen ante los clientes, nivel de reputación, número de quejas y reclamaciones, coste de garantías y tasas de reparaciones.

Entre los principales **indicadores del área de recursos humanos** encontramos: número de sugerencias por empleado, índice de incentivos, absentismo y satisfacción de empleados.

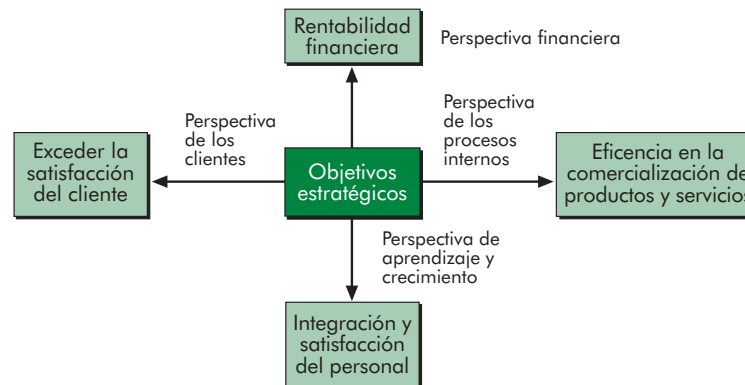
Para el cálculo de la mayoría de los indicadores, especialmente los que se refieren al área financiera, se precisa conocer los estados contables del negocio, tales como el balance de situación patrimonial, el estado de caja e información detallada de la cuenta de pérdidas y ganancias. La elaboración de algunos de los indicadores del área comercial y de recursos humanos depende de la información cualitativa obtenida a través de encuestas y de la interpretación de esos datos.

También, para establecer una comparativa del negocio con la competencia, resulta conveniente acudir a estudios sectoriales, muchos de ellos encargados por las propias asociaciones empresariales.

... para definir los objetivos estratégicos del negocio, la toma de decisiones y su planificación.

El cálculo de todos los indicadores no es esencialmente complejo; el emprendedor debe enfocar el esfuerzo en la correcta interpretación de cada uno de ellos.

En el siguiente esquema se resume cómo el diagnóstico de cada área del negocio dota al emprendedor de una visión global que le ayuda a definir sus objetivos estratégicos.



Fuente: *El cuadro de mando integral: una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Cátedra Madrid Excelente (2007). Fundación Madrid por la Excelencia. Comunidad de Madrid.

Como se puede leer en el esquema, los principales objetivos estratégicos se establecen en torno a los conceptos de eficiencia en la comercialización, de satisfacción del personal, del grado de satisfacción del cliente y la rentabilidad financiera del negocio.

Para marcarse unas metas realistas, los objetivos deben definirse de forma cualitativa, cuantitativa y temporal. Para asegurar el éxito de cada uno de ellos, necesitamos dotarnos de recursos y programar las actividades necesarias que permitan su logro.

La programación de las actividades y sus resultados esperados forma parte de un ejercicio de planificación que posteriormente facilitará el análisis de las desviaciones de los resultados obtenidos y su evaluación.

# 04

La cuarta clave es conocer los principales indicadores financieros que permitan al emprendedor conocer la rentabilidad ...

## EL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA DE UN PEQUEÑO NEGOCIO

La cuarta clave es conocer los principales indicadores financieros que permitan al emprendedor conocer la rentabilidad, liquidez, endeudamiento, punto de equilibrio, plazo de recuperación de la inversión, etc. del negocio.

La escasa capitalización representa uno de los más destacados factores de riesgo para los pequeños negocios. Sin embargo, en el momento de la puesta en marcha de la mayoría de los negocios, no existe otra alternativa que afrontar las inversiones con un elevado porcentaje de financiación ajena, ya que apenas se cuenta con fondos propios o con el apoyo de otros socios.

La falta de liquidez y el desconocimiento de formas de pago alternativas contribuyen a incrementar el riesgo financiero, especialmente en estos momentos de dificultad de acceso al crédito.

Los anteriores conceptos, financiación y tesorería, se vinculan estrechamente entre sí y su gestión es responsabilidad del emprendedor. De su correcta planificación, depende la supervivencia del negocio en el día a día: pago de los salarios, acreedores, proveedores, impuestos, etc.

Los objetivos más habituales del área financiera se relacionan con:

- La maximización del valor del negocio.
- La sostenibilidad, en un intento de mantener en el tiempo el valor de la empresa. Para ello, se suelen comparar las tasas de crecimiento de la empresa con las tasas de crecimiento del sector.
- La cifra de negocio, como volumen de ventas.
- La rentabilidad económica y financiera.
- Los costes, vinculado a la racionalización de los gastos.
- La adecuación de la estructura financiera, en la proporción de fondos propios y ajenos.
- La liquidez.

Los principales indicadores financieros se miden a partir del cálculo del siguiente conjunto de ratios:

### 1. Ratios de Rentabilidad

- Rentabilidad financiera o retorno sobre inversión, ROE - *Return On Equity*:  
(beneficio neto / recursos propios) x 100
- Rentabilidad económica o retorno sobre activo, ROI - *Return On Investment*:  
(beneficio neto más intereses / activo total) x 100
- Margen sobre ventas, ROS - *Return On Sales*:  
(beneficio neto más intereses / ingresos de explotación) x 100

### 2. Ratios de Eficiencia

- Rotación del activo: ingresos de explotación / activo total
- Rotación del circulante: ingresos de explotación / activo circulante
- Rotación de existencias: ingresos de explotación / existencias

### 3. Ratios Financieros

- Liquidez: (activo circulante - existencias) / pasivo exigible a corto plazo
- Disponibilidad: activo circulante / pasivo exigible a corto plazo
- Endeudamiento o apalancamiento: pasivo exigible total / recursos propios
- Cobertura del inmovilizado: (recursos propios + pasivo exigible a largo plazo) / activo fijo
- Plazo medio de cobro: (clientes / ingresos de explotación) x 365
- Plazo medio de pago: (acreedores comerciales / coste de ventas) x 365

### 4. Fondo de maniobra

- 1ª forma de cálculo: activo circulante - pasivo exigible a corto plazo
- 2ª forma de cálculo: (recursos propios + pasivo exigible a largo plazo) - activo fijo

**5. Plazo de recuperación de la inversión:** número de años que se tarda en recuperar la inversión inicial

**6. Punto muerto o punto de equilibrio:** volumen de ventas a partir del cual se genera beneficio

... liquidez, endeudamiento,  
punto de equilibrio, plazo de  
recuperación de la inversión,  
etc. del negocio.

# 05

La quinta clave es establecer  
los cauces necesarios para  
atraer al consumidor ...

## EL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA COMERCIAL Y DE PROCESOS DE UN PEQUEÑO NEGOCIO

La quinta clave es establecer los cauces necesarios para atraer al consumidor y elaborar los mecanismos de fidelización para repetir las compras. Entre los principales objetivos del área comercial se encuentran:

- **Incremento del número de clientes**, tanto en términos de participación en el mercado como de adquisición de nuevos clientes. Los indicadores que suelen utilizarse son la cuota de mercado y el porcentaje de ingresos procedente de nuevos segmentos o nuevos clientes.
- **Incremento de la satisfacción del cliente**, intentando en todo momento cumplir y superar sus expectativas. En general, para evaluar la opinión del consumidor se utilizan encuestas, que ofrecen una información muy útil sobre el parecer del cliente sobre diferentes atributos del producto y/o servicio. También se dispone de un amplio conjunto de indicadores, como el porcentaje de quejas, nivel de garantías, tiempos de respuesta, etc.
- **Fidelización**, es decir, mantenimiento de la cartera de clientes actuales, y posible aumento de las ventas. Como indicadores más habituales, encontramos, entre otros, el índice repetición de compra o frecuencia y el tiempo medio de retención del cliente.
- **Aumento de la rentabilidad de los clientes**, entendiendo que no siempre los clientes que más compran son los más rentables.
- **Reducción de plazos de entrega**. Dado que cada vez más las empresas del mismo sector compiten con productos de similares características, los plazos de entrega, medidos en tiempo, pueden representar un elemento diferenciador.

En resumen, los objetivos del esfuerzo comercial deben encaminarse a incrementar la satisfacción del cliente y su grado de fidelidad, mejorar la imagen de la empresa, ampliar los segmentos de clientes, y por último, incrementar la garantía del producto y la cuota de mercado. Se necesita, entre otras medidas, realizar encuestas a clientes, mejorar la atención al cliente y facilitar las devoluciones.

El esfuerzo comercial lleva asociado necesariamente decisiones sobre los procesos, es decir, sobre la propia actividad del negocio, tales como la reducción de costes de almacenamiento y transporte, el aumento de la flexibilidad de los procesos, la reducción de los tiempos de procesamiento, la optimización de las operaciones, la búsqueda de canales de distribución eficaces, la mejora de las acciones medioambientales, etc.

Para un correcto desarrollo del área comercial, se debe en todo momento:

- Informar al consumidor sobre el precio, impuestos y descuentos de todos sus productos.
- Informar al cliente sobre los medios de pagos admitidos. En las transacciones comerciales que requieran la elaboración de un presupuesto previo, el negocio debe preparar un documento modelo, con arreglo a la normativa vigente.
- Emitir siempre una factura (o ticket de compra para el comercio) en el que aparezcan desglosados los productos comprados y su cantidad, así como un desglose de los impuestos aplicables a la venta, fecha de la venta, datos fiscales, y cualquier otra información que pueda resultar de interés.
- La información proporcionada por el personal y por la publicidad del negocio debe ser clara y veraz.
- Poner a disposición del cliente hojas de queja con el fin de garantizar sus derechos y establecer un proceso de reclamación, ya sea iniciado por voluntad propia o por la Oficina Municipal de Información al Consumidor (OMIC).
- Establecer un mecanismo de comunicación de sugerencias de los consumidores, ya sea a través de un formulario o un buzón de sugerencias.
- Especialmente en las actividades de comercio, exponer de forma clara, y en un lugar de máxima visibilidad, los horarios de apertura y cierre del negocio. En los comercios se debe anunciar los días festivos en los que permanecerá abierto o cerrado.

... y elaborar los mecanismos de fidelización para repetir las compras.

# 05

## EL DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UN PEQUEÑO NEGOCIO

La sexta clave consiste en la adecuada selección, contratación, organización, motivación y permanente formación del personal del negocio.

El tamaño de las empresas varía sensiblemente según la actividad económica. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), la mayoría de las Pymes ejerce su actividad en el sector de los servicios, hostelería y el comercio al por menor de alimentos y bebidas principalmente.

En la distribución por número de asalariados, **el mayor peso porcentual lo soportan las empresas sin asalariados, que suponen algo más del 51% del total de negocios.**

La condición jurídica de persona física constituye la forma predominante en la constitución de una empresa pequeña o mediana. Con el nacimiento de la forma jurídica de Sociedad Limitada Nueva Empresa (SLNE), empresas que en el pasado se habrían constituido bajo la condición jurídica de persona física optan cada vez más por la SLNE, ya que acorta los plazos de constitución y permite la separación del patrimonio personal del empresarial.

A medida que la actividad se consolida, y dependiendo del sector de actividad que se trate, la contratación de trabajadores resulta indispensable para favorecer el funcionamiento del negocio.

En otros negocios, especialmente en el comercio y la hostelería, la contratación de trabajadores depende de la estacionalidad de la actividad: período estival, campaña de navidad, rebajas, etc.

Los principales objetivos del área de Recursos Humanos son:

- La mejora de los procesos de selección de personal.
- Apoyo a las actividades de formación.
- Aumento de la motivación de los empleados.
- Establecimiento de un sistema de incentivos.
- Mejora de los flujos de información.
- Aumento de la satisfacción de los trabajadores.



A continuación se detallan los principales tipos de contrato bonificados, es decir, aquellos que ahorran un porcentaje de la seguridad social del trabajador:

#### **A. Contratos indefinidos bonificados**

- Primer asalariado/a contratado/a por trabajador/a autónomo/a.
- Mujeres desempleadas.
- Jóvenes desempleados entre 16 y 30 años.
- Desempleados inscritos durante seis o más meses en el INEM.
- Trabajadores mayores de 45 años.
- Indefinido para desempleados con responsabilidades familiares.
- Contrato de trabajo fijo discontinuo.
- Indefinido bonificado para trabajadores beneficiarios de las prestaciones por desempleo.
- Indefinido bonificado para trabajadores/as desempleados/as incluidos en los planes sectoriales de apoyo al empleo (sector textil y de la confección).
- Indefinido bonificado para trabajadores/as desempleados/as incluidos en los planes sectoriales de apoyo al empleo (sector calzados, curtidos y marroquinería).

#### **B. Contratos indefinidos o temporales bonificados**

- Trabajadores en situación de exclusión social.
- Víctimas de violencia doméstica.
- Trabajadores mayores de 52 años beneficiarios de los subsidios por desempleo.
- Trabajadores en situación de exclusión social por empresas de inserción temporal de fomento de empleo.
- Personas en situación de exclusión social por empresas de inserción.

#### **C. Transformación de contratos temporales en indefinidos**

#### **D. Contratos para personas con discapacidad**

## ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA LOCALIZACIÓN DE UN PEQUEÑO NEGOCIO: DIFICULTADES Y ALTERNATIVAS

La séptima clave es la búsqueda de los espacios físicos adecuados para la actividad empresarial, en la que se debe tener en cuenta los costes de alquiler, la visibilidad del negocio y la accesibilidad de los clientes.

La problemática de la localización del negocio reside muchas veces en los altos costes de arrendamiento, la falta de visibilidad y acceso, y la inadecuación de los espacios al modelo de actividad que se desarrolla.

- Una solución para estas dificultades son los **Viveros de empresas**, centros de empresas o semilleros de nuevas iniciativas emprendedoras. Los viveros de empresas permiten a los emprendedores beneficiarios acceder a un espacio físico (locales para comerciantes, oficinas para empresas de servicios o naves industriales y de logística) donde iniciar la actividad en condiciones ventajosas respecto al mercado. Con el tiempo, el grupo de negocios beneficiarios acceden a una variedad de servicios empresariales que contribuyen a consolidar sus negocios y sirven de preparación para su salida al mercado una vez finalicen su estancia. Entre el conjunto de servicios empresariales destacan: la formación, el asesoramiento empresarial, la prestación de servicios administrativos y legales, entre otros.

En este contexto, los proyectos incubados soportan unos costes fijos menores que los que tendrían en el mercado, ya que los servicios son compartidos y/o subvencionados.

- Gracias a las nuevas tecnologías, comienza a ser viable el desarrollo de muchos negocios basados en el **teletrabajo**. En esta modalidad, el emprendedor y/o el personal de la empresa desempeña su jornada laboral a distancia gracias a los medios tecnológicos, y sin contar con un centro de trabajo.

Esto redundará en un abaratamiento de los costes fijos de la empresa y, en general, una mayor comodidad de los trabajadores, que se evitan los desplazamientos al lugar de trabajo, lo que les permite conciliar, por la "flexibilidad" de las jornadas, su vida laboral y familiar.

En los últimos años han proliferado los denominados Centros de Teletrabajo que ofrecen no sólo el soporte tecnológico necesario para el funcionamiento de estos negocios (comercio electrónico, software específico, reuniones virtuales a través de internet, etc.), sino también los espacios físicos para celebrar reuniones con clientes y proveedores.

- A medida que los negocios se consolidan, la localización puede conllevar una serie de limitaciones para acceder a nuevos mercados, es decir, a nuevos clientes. La participación en **Ferias empresariales** constituye una buena manera de promocionar el negocio más allá de los espacios físicos con los que el emprendedor cuenta. Las actividades artesanales representan un claro ejemplo. También las tiendas de moda que se benefician de los mercados de outlet para dar salida al sobrante de las prendas de temporadas anteriores.

Otras ferias sectoriales se organizan para promocionar determinados negocios. Por ejemplo, la Feria de la Tapa de una determinada localidad supone un impulso para su sector hostelero.

- También se han venido impulsando, con la colaboración de las administraciones locales, los **Centros Comerciales Abiertos**. Para atraer clientes, los establecimientos colaboran entre sí y ofrecen una serie de servicios comunes a los consumidores.
- Por último, debido a los escasos recursos dedicados al esfuerzo comercial de los negocios, y para incrementar su visibilidad, se recomienda inscribirse en **Directorios empresariales**. Algunos poseen un carácter gratuito, como las guías de comercio o los localizadores industriales y de empresas que editan los ayuntamientos y las asociaciones empresariales.

... en la que se debe tener  
en cuenta los costes de alquiler,  
la visibilidad del negocio  
y la accesibilidad de los clientes.

07

# 08

La octava clave es la información  
y el asesoramiento en  
organismos especializados

## PRINCIPALES ORGANISMOS DE APOYO A LA CONSOLIDACIÓN EMPRESARIAL

La octava clave es la información y el asesoramiento en organismos especializados, y el refuerzo del asociacionismo de los emprendedores. El asociacionismo potencia las oportunidades y garantiza el acceso a un amplio abanico de recursos para la consolidación empresarial.

Como se ha ido desgranando a lo largo de la publicación, el asesoramiento y la formación son claves para la consolidación empresarial, especialmente en los primeros pasos de los emprendedores, tras la puesta en marcha de sus negocios.

Los emprendedores deben familiarizarse con las diferentes entidades públicas y organizaciones sin ánimo de lucro que ofrecen servicios orientados a la consolidación empresarial. Entre las entidades públicas y las organizaciones empresariales y asociaciones sin ánimo de lucro destacan las siguientes:

- El **Ministerio de Industria, Turismo y Comercio**. A través del Programa Tutela, dirigido a Sociedades Limitadas Nueva Empresa, ofrece una consultoría gratuita a los empresarios en los primeros años de funcionamiento con el fin de detectar y corregir problemas de gestión. Se trata de actuaciones formativas de consolidación de empresas cuyo objeto es la realización de un diagnóstico de situación de cada negocio, revisa su plan estratégico y elabora un plan de mejora, centrándose fundamentalmente en aspectos financieros y comerciales.
- Las **Cámaras de Comercio y asociaciones empresariales**. Coordinan diferentes programas formativos y de asesoramiento entre sus asociados.
- Las **Administraciones autonómicas y locales**. En el caso de la Comunidad de Madrid, destaca la labor del Instituto Madrileño para el Desarrollo Económico (IMADE) y de las Concejalías de Empleo y Desarrollo Local. En 2005, se creó la Agencia de Desarrollo Económico Madrid Emprende, adscrita al Área de economía y participación ciudadana del Ayuntamiento de Madrid.
- **Asociaciones sin ánimo de lucro y fundaciones**.

Por otro lado, los organismos públicos y las asociaciones empresariales han lanzado en los últimos años un conjunto de programas de apoyo enfocados a la consolidación empresarial de las Pymes.

De entre estos programas, destacan:

- La simplificación administrativa mediante la Ventanilla Única Empresarial (VUE) que gestionan las Cámaras de Comercio.
- La formación en habilidades directivas, principalmente a través de las Cámaras de Comercio, el INEM y el Ministerio de Ciencia y Tecnología.
- El apoyo a la financiación de la Pyme: D.G. de la Pyme, préstamos participativos ENISA, línea ICO – Pyme, línea de innovación tecnológica, línea para la internacionalización, los programas de microcréditos y las sociedades de garantía recíprocas.
- El fomento de la innovación: Programa de fomento de la investigación técnica, plan Avanza, programa de nuevas tecnologías y comercio electrónico, iniciativas para el fomento del teletrabajo y la iniciativa NEOTEC para la creación de empresas tecnológicas.
- La creación de la Asociación Española de Parques Tecnológicos.
- El impulso de una cultura emprendedora: impulso del área tecnológica de la formación profesional, la Fundación Universidad Empresa, las becas LIDER y CITIUS, fomento de vocaciones empresariales, formación y asesoramiento para la creación y consolidación de empresas desarrollado por la Fundación INCYDE.
- Apoyo a la internacionalización de la Pyme.

En resumen, nos encontramos con un grupo de agentes públicos y privados que vienen impulsando la consolidación empresarial a través de una serie de programas que facilitan la participación de las Pymes en beneficio de la innovación, la internacionalización, la financiación, etc.

... y el refuerzo del  
asociacionismo  
de los emprendedores.

08

## PRINCIPALES AYUDAS A LA CONSOLIDACIÓN DE UN PEQUEÑO NEGOCIO

La novena clave es acercarse a las asociaciones empresariales y administraciones locales y autonómicas en busca de información y asesoramiento para acceder a las ayudas y subvenciones.

La mayoría de las subvenciones a la creación de empresas se ponen a disposición de los emprendedores una vez que arranca la actividad empresarial. Por ello, el emprendedor no debe contar con ellas para financiar las inversiones iniciales.

Pero también existen subvenciones destinadas a la consolidación empresarial, bien a determinados sectores, bien de apoyo al tejido productivo del territorio dónde se ubica el negocio.

Como se ha tratado en el capítulo anterior, diversos organismos públicos de carácter autonómico, junto con las organizaciones empresariales, ofrecen a las Pymes un conjunto de ayudas dirigidas a la consolidación de las actividades económicas, que pueden ser de carácter sectorial o territorial.

Entre las principales ayudas a la consolidación empresarial destacan:

- Para las actividades de comercio y hostelería de la Comunidad de Madrid, cabe subrayar el plan FICOH.

Se trata de un programa creado en 2007 por la Cámara de Comercio de Madrid en colaboración con la Consejería de Economía y Consumo de la Comunidad de Madrid y dirigido a empresas del sector comercial minorista. Su propósito es contribuir a la modernización de sus estructuras y sistemas de gestión, así como a la renovación del equipamiento obsoleto y la adquisición inicial de equipos tecnológicos novedosos que potencien la calidad del servicio prestado por el empresario.

El programa contempla entre otras medidas el apoyo a la reinversión a través de líneas financieras específicas para el sector.

De la misma forma que para el sector comercio, existe otro conjunto de ayudas y subvenciones orientadas al apoyo de diferentes sectores de la Comunidad de Madrid.

- El plan para la Promoción de la Artesanía Madrileña dirigido a Pymes artesanas y asociaciones artesanas mediante líneas de inversión, promoción y formación. De esta manera las Pymes con carta de empresa artesana se pueden beneficiar de actividades de promoción internacional, promoción ferial, contratación de expertos, planes de marketing y cooperación empresarial.
- Otras ayudas se orientan a las Pymes y autónomos que realicen inversiones en la adquisición de equipos, aplicaciones y asesoramiento tecnológico, ayudas para la internacionalización, mejora de los equipamientos turísticos y ayudas para la promoción de energías renovables entre el tejido productivo.
- También existen ayudas a la promoción ferial, como subvenciones el alquiler de espacios, el montaje, la contratación personal y la publicidad.
- Con carácter territorial, se vienen fomentando las actividades económicas de determinadas comarcas de la Comunidad de Madrid; por ejemplo, en la Sierra Norte de Madrid se promueve el establecimiento de pequeños negocios.

La mayoría de estas subvenciones cuentan, de forma complementaria, con diferentes líneas financieras de apoyo a la consolidación empresarial, tales como las líneas orientadas a la innovación tecnológica, a la internacionalización, a la inversión en activos productivos, etc.

**Para facilitar el acceso a estas ayudas y subvenciones, las asociaciones empresariales y las administraciones locales y autonómicas cuentan con servicios de información y asesoramiento permanente para las Pymes y autónomos.**

Durante los primeros meses de actividad se deben solicitar las ayudas a la creación de empresa. Posteriormente, se puede recurrir a las subvenciones destinadas a la consolidación: nuevas inversiones, apertura de nuevos mercados, la mejora de los procesos, la incorporación de las nuevas tecnologías de la información, etc.

La décima clave destaca el importante papel que asumen las personas que primero son promotoras de una idea de negocio, para posteriormente convertirse en emprendedoras

# 10

## DIEZ CLAVES PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN PEQUEÑO NEGOCIO: RESUMEN Y CONCLUSIONES

La décima clave y a modo de conclusión, destaca el importante papel que asumen las personas que primero son promotoras de una idea de negocio, para posteriormente convertirse en emprendedoras. Muchas de ellas no cuentan en el inicio con la experiencia suficiente en gestión empresarial; su formación resulta imprescindible para organizar y planificar su negocio con el objetivo de garantizar su consolidación.

La consolidación de un pequeño negocio descansa sobre el correcto diagnóstico de su situación, con el fin de planificar adecuadamente los objetivos y los recursos necesarios en las distintas áreas de negocio: área financiera, área comercial y de procesos y el área de recursos humanos.

Para facilitar la consolidación empresarial, los emprendedores cuentan con una serie de programas formativos, asesoramiento y ayudas promovidas por diferentes organismos públicos y asociaciones empresariales.

A modo de resumen, a continuación se repasan las **CLAVES** propuestas en esta publicación para que los emprendedores consoliden sus negocios.

1. **Favorecer** su formación en gestión empresarial.
2. **Tomar decisiones** y planificar las actividades de su negocio.
3. **Definir** los objetivos estratégicos a partir del diagnóstico de las diferentes áreas de negocio.
4. **Diagnosticar** el área financiera del negocio.
5. **Incrementar** el esfuerzo comercial y realizar mejoras en los procesos de la actividad.
6. **Aumentar** la productividad mediante la formación, los incentivos y su motivación.
7. **Buscar** los espacios más adecuados para el desarrollo de la actividad empresarial.
8. **Contactar** con los principales organismos que contribuyen a la consolidación empresarial.
9. **Acceder** a las ayudas destinadas a la consolidación empresarial de las Pymes.